universität wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Wahrnehmung und Bewertung von Krisenkommunikation
Eine Untersuchung am Beispiel des Flugzeugunglücks der Lufthansa-Tochter Germanwings am 24. März 2015

verfasst von / submitted by

Raffaela ECKEL, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	A 066 841
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreut von / Supervisor:	Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, August 2016
Raffaela Eckel

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung und Problemstellung ... 1

1.1 Theoretische Hinführung: Beitrag der Wissenschaft zu einer gelungenen Krisenkommunikation ... 2

1.2 Problemaufriss ... 4

1.3 Forschungsleitende Fragestellung ... 5

2 Theoretischer Bezugsrahmen ... 7

2.1 Begrifflich-theoretische Grundlagen und Forschungsstand ... 7

2.1.1 Zum Begriff der Krise ... 7

2.1.2 Organisations- und Unternehmenskrisen ... 9

2.1.3 Zum Verständnis von Krisenkommunikation ... 15

2.1.4 PR-Arbeit im Kontext von Unternehmenskrisen ... 15

2.2 Reputation in der Krisenkommunikation ... 19

2.2.1 Zum Begriff der Reputation ... 19

2.2.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Bezugsgrößen von Reputation ... 22

2.2.3 Bezugsrahmen von Reputation ... 24

2.2.4 Reputation als relevanter Faktor in Krisen ... 28

2.3 Theoretische Bezugspunkte der Krisenkommunikation ... 30

2.3.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT) ... 30

2.3.2 Image Restoration Theory ... 34

2.3.3 Theorie öffentlichen Vertrauens ... 35

3 Ein rezeptionsorientierte Annäherung an Krisenkommunikation ... 38

3.1 Die Identifikation mit dem Unternehmen ... 38

3.1.1 Abgrenzung von organisationaler Identifikation und Commitment ... 39

3.2 Die Identifikation mit der Nation ... 39

3.2.1 Nationale Identität als Teil der sozialen Identität ... 41

3.2.2 Forschungsansätze zur nationalen Identität ... 43

3.3 Erklärungsmodell: Identifikation und Reputation im Prozessverlauf ... 44

3.4 Emotionalität als relevanter Faktor in Krisen ... 46

4 Fallbeispiel: Germanwings Flug 4U9525 ... 50

4.1 Die Lufthansa Group ... 50

4.1.1 Lufthansa AG ... 50

4.1.2 Germanwings GmbH: Tochtergesellschaft Eurowings Luftverkehrs AG ... 51

4.1.3 Austrian Airlines AG 52
4.2 Der Absturz der Germanwings-Maschine – Flug 4U9525 53
4.2.1 Ereignisse und Flugverlauf 53
4.2.2 Krisenkommunikation: #indeepsorrow 55
4.2.3 Die Darstellung des Absturzes in den Medien 57
5 Empirische Untersuchung 60
5.1 Forschungsfragen und Hypothesen 60
5.2 Methode 63
5.2.1 Operationalisierung der theoretischen Konstrukte 63
5.2.2 Forschungsdesign 69
5.2.3 Online-Befragung 70
6 Ergebnisse und Diskussion 72
6.1 Quantitative Datenerhebung: Darstellung der Ergebnisse 72
6.1.1 Allgemeiner Teil 72
6.1.2 Deskriptive Daten der forschungsleitenden Konstrukte 77
6.1.3 Überprüfung der Forschungsfragen und Hypothesen 78
6.2 Diskussion der quantitativen empirischen Ergebnisse 81
7 Schlussbetrachtung und Zusammenfassung 85
7.1 Kernerkenntnis der Arbeit 85
7.2 Limitationen der Arbeit 86
7.3 Forschungsbedarf 87
8 Literaturverzeichnis 89
9 Anhang 100
10 Abstract 107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des generellen Krisenprozesses nach Krystek 13
Abbildung 2: Zusammenhang Identität, Image und Reputation nach Fombrun 21
Abbildung 3: Zusammenhang Image und Reputation nach Stahl 22
Abbildung 4: Funktionale, soziale und expressive Reputation 27
Abbildung 5: Variablen des Modells situativer Krisenkommunikation 33
Abbildung 6: Erklärungsmodell: Identifikation und Reputation im Prozessverlauf 45
Abbildung 7: Revised Integrated Crisis Mapping (ICM) model 47
Abbildung 8: Germanwings Tweet am 24. März 2015 56
Abbildung 9: Lufthansa Tweet am 24. März 2015 56
Abbildung 10: Lufthansa-Webseite: #indeepsorrow 57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beurteilung Lufthansa 73
Tabelle 2: Bekanntheit CEO 74
Tabelle 3: Anzahl Flugreisen in den letzten 12 Monaten 76
Tabelle 4: Komponentenmatrix Faktorenanalyse (Emotionen) 77
Tabelle 5: Mittelwerte der primären Emotionen 77
Tabelle 6: Ergebnisse Varianzanalyse 80

Abkürzungsverzeichnis

AUA	Austrian Airlines AG
BEA	Bureau d´Enquêtes et d´Analyses
COI	Country of Origin Image
DAPR	Deutsche Akademie für Public Relations
DES	Differential Emotions Scale
EASA	European Aviation Safety Agency
ICM	Institute for Crisis Management
ICM	Integrated Crisis Mapping Model
NFD	Nürnberger Flugdienst
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
VC	Vereinigung Cockpit

1 Einführung und Problemstellung

Krisen sind alltäglich und medial vermittelt auch allgegenwärtig: von Beziehungskrisen über Sinnkrisen und Glaubenskrisen bis hin zu Gesellschaftskrisen, im wirtschaftlichen Bereich vom Banken-Kollaps bis zur Wirtschaftskrise oder vom Produktrückruf bis zum Katastrophenfall. Auch Unternehmen sind mitunter vor die Herausforderung einer Krisensituation gestellt. Krisen stellen dabei eine komplexe Problemsituation mit hohem Handlungsdruck für die betroffenen Unternehmen dar. Die Auswirkungen von Krisen sind vielfältig und reichen von der Beeinträchtigung der Kunden, des Unternehmens und der Umwelt bis hin zum äußersten Fall, dem Verlust von Menschenleben. Neben möglichen physischen Maßnahmen zur Krisenbewältigung kommt der Krisenkommunikation eine besondere Rolle zu. Professionelles Krisenmanagement und eine authentische Krisenkommunikation müssen dabei dem hohen Informationsdruck von Medien und Öffentlichkeit gerecht werden (vgl. Töpfer, 2008, S. 363).

In Krisen[1] ist das Unternehmen an den verschiedensten Fronten mit unzähligen Informationsansprüchen konfrontiert. Mithilfe einer gesamtheitlichen Krisenkommunikation können Informationen gesammelt, in Wissen weiterverarbeitet und schließlich an entsprechender Stelle kommuniziert werden (vgl. Coombs, 2010, S. 25). Die Stakeholder, seien es Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunden oder betroffene Personen, aber auch die Öffentlichkeit und die Medien reagieren ihrerseits mit Informationen und Bewertungen auf das Ereignis und das Verhalten des Unternehmens. Dies beeinflusst die Reputation des Unternehmens. Eine rein technische Information wäre nachteilig für die Reputation, daher ist eine Interaktion und soziale Kommunikation erforderlich. Krisenkommunikation soll nicht nur die Fakten kommunizieren, sondern muss dabei auch einfühlsam sein, also die persönliche Betroffenheit der Unternehmensleitung erkennen lassen, aber auch die Schäden bzw. Verluste bei den Betroffenen vermitteln. Die kommunizierten Botschaften müssen Vertrauen schaffen und den Willen zur Krisenbewältigung verdeutlichen. Entscheidend ist eine hohe Präsenz und frühe Kommunikation der Unternehmenssprecher, selbst wenn letztgültige Informationen mit Bekanntwerden der Krise noch nicht vorliegen. Vor allem wenn die Krise eine hohe Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit findet, wollen die Medien berichten. Die Botschaft muss vom Unternehmen kommen, so dass keine Spekulationen aufkommen. Der Inhalt der Nachricht und damit die Botschaft als Information müssen bei fehlender Faktenlage entsprechend anders ausgerichtet und gestaltet sein (vgl. Töpfer, 2008, S. 365).

Die Informationen erhalten Stakeholder in der Interaktion mit dem Unternehmen selbst, aber auch von Berichten in den Medien und im Austausch mit anderen Personen.

[1] Die begriffliche Bestimmung des Begriffs erfolgt in Kapitel 2.1.1

Dadurch wird deutlich, dass Reputationsschäden und Folgen einer Krise nicht ausschließlich durch Fakten, sondern zu großen Teilen auch von der Darstellung der Vorfälle in der Öffentlichkeit und den daraus resultierenden Urteilen bedingt werden (vgl. Töpfer, 2003, S. 31).
Reputation und Vertrauen zum Unternehmen spielen oftmals eine Schlüsselrolle im Umgang der Öffentlichkeit mit Krisensituationen. Intensive kommunikative Beziehungen zu den unterschiedlichen Stakeholdern sowie positives wechselseitiges Vertrauen und Glaubwürdigkeit machen eine kommunikative Bewältigung der Krise möglich. Hohe Vertrauenswerte der Organisation erleichtern das Krisenmanagement und wirken sich positiv auf mögliche Skandalisierungs- und Krisenfolgen aus (vgl. Bentele & Janke, 2008, S. 123).

Dennoch ist die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit kaum abzusehen und von den unterschiedlichsten Faktoren abhängig. Hinzu kommt, dass Krisen hochkomplexe und nur schwer vorhersehbare Situationen darstellen. Ein strategischer Zuschnitt der Kommunikationsmaßnahmen ist daher maßgeblich für den Unternehmenserfolg und damit die Reputation während und nach der Krise.

1.1 Theoretische Hinführung: Beitrag der Wissenschaft zu einer gelungenen Krisenkommunikation

Krisen-PR im Sinne eines strategischen Krisenmanagements kann dazu beitragen, einem möglichen krisenbedingten Reputations- bzw. Vertrauensverlust bei relevanten Stakeholdern entgegenzuwirken. Zugleich kann durch eine zielgerichtete Kommunikation im Krisenfall der Handlungsspielraum zur Erreichung der strategischen Organisationsziele unter den gegebenen Bedingungen sogar maximiert werden (vgl. Schwarz, 2010, S. 239).
Dass Anzahl und Ausmaß von Krisen steigen, lässt sich nicht eindeutig belegen. In Hinblick auf die journalistische Berichterstattung und die wissenschaftlichen Forschungsarbeiten hat die Aufmerksamkeit allerdings beobachtbar zugenommen (vgl. Schwarz, 2010, S. 15). In den USA bezifferte das Institute for Crisis Management (ICM) im Jahr 2015 in den Medien insgesamt 212.115 Krisenfälle, das sind 6 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor (vgl. ICM, 2016, S. 1). Wie Schwarz (2010) feststellt, erfolgt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Krisen eher fallstudienartig und meist deskriptiv (vgl. S. 15). Ohnehin sei Generalisierungen von Erkenntnissen zur Beurteilung und Entwicklung von Kommunikationsstrategien aus Fallanalysen mit wissenschaftlicher Skepsis zu begegnen (vgl. ebd., S. 15). Wissenschaftliche Beiträge können aufgrund der Natur der

Krise keinen universellen Lösungsweg für jeden Krisenfall und jedes Unternehmen vorgeben. Die Wissenschaft kann aber wichtige Kriterien und Anhaltspunkte liefern, um in einem Krisenfall bestmöglich reagieren zu können.

Über die Fallstudien hinaus gehen Ulmer, Sellnow und Seeger (2010) indem sie Krisen als Lernprozesse verstehen. Anstelle von Schuldzuweisungen und Vermeidungs-strategien sollten Organisationen in Krisensituation die positiven Chancen fokussieren und Wachstum anstreben. Erst die Krise selbst erlaube den Zugriff auf die Realität in einer Krise und ermögliche dadurch einen Erkenntnisprozess. Dabei gelte es im Rahmen der Kommunikation vier wesentliche Faktoren zu beachten, die wie folgt beschrieben werden können (vgl. ebd., S. 692 ff.):

- Organisationales Lernen: In der Kommunikation an die Stakeholder muss klar werden, dass die Organisation im besten Sinne der betroffenen Öffentlichkeit handelt und bemüht ist, in Zukunft ähnliche negative Vorfälle zu verhindern.
- Ethische Verständigung: Die gesamte Kommunikation (vor, während und nach einer Krise) sollte die positiven Werte der Organisation transportieren. Zugleich müssen während einer Krise die Fakten klar kommuniziert werden.
- Prospektiver Blick: Die Kommunikation an die Stakeholder sollte stets in die Zukunft gerichtet sein und vermitteln, wie die Krise gemeinsam überwunden werden kann.
- Positive Organisationsrhetorik: Die Etablierung einer optimistischen und zukunfts-orientieren Kommunikation.

Die Organisationen sollten aus vergangenen Fehlern lernen, eine gute und vertrauens-volle Beziehung zu den relevanten Stakeholdern aufbauen und ethisch korrektes Verhalten zeigen, um die Möglichkeiten und Chancen, die eine Krisensituation mit sich bringen, auch nutzen zu können. Die Wissenschaft könne Krisen nicht verhindern, aber sie biete Möglichkeiten, die negativen Effekte einer Krise zu minimieren und positive Effekte auf die Reputationskonstitution zu fördern (vgl. Ulmer, Sellnow & Seeger, 2010, S. 696).

Im günstigsten Fall profitieren Unternehmen von der wissenschaftlichen Auseinander-setzung und setzen die Erkenntnisse in der Praxis um. In der Krisenvorbereitung sollten beispielsweise die entsprechenden technischen und personellen Strukturen klar definiert sein und in einem Handbuch bzw. Krisenplan verschriftlicht sein. Dadurch wird ein schnelles Handeln möglich, relevante Ansprech-partner sowie Verantwortlichkeiten können zugewiesen werden und auch die Abläufe sind definiert (vgl. Krämer, 2008, S. 155ff.). Krisenmanagement und Krisen-kommunikation bedingen sich gegenseitig und

nur durch eine gemeinsame Herangehensweise beider Fachrichtungen im Unternehmen ist eine zielgerichtete Lösung der Krisensituation möglich (vgl. Hofmann & Braun, 2008, S. 136). Sind die Strukturen und Aufgaben für die Kommunikation im Krisenfall festgelegt, lassen sich dadurch auch interne Reibungsverluste minimieren. Jedem Mitarbeiter ist klar, welche Rolle ihm zukommt und welche Aufgaben wann zu erledigen sind. Im Kern sollen die Maßnahmen kritische Situationen überzeugend, nachhaltig und glaubwürdig begleiten, ein vollständiger Schutz vor negativen Vorfällen ist ohnehin nicht möglich (vgl. Krämer, 2008, S. 155).

1.2 Problemaufriss

Krisenereignisse erzielen in der öffentlichen Kommunikation aufgrund ihrer hohen Aktualität und zumeist sozialen Relevanz eine große Aufmerksamkeit. Krisen sind daher immer auch als Wahrnehmungsphänomene zu betrachten, die in Bezug auf das eigentliche Ereignis ein Eigenleben entwickeln. Dabei kann eine Krise zu ganz unterschiedlichen Szenarien führen: Von der Katastrophe für das Unternehmen über die Herstellung des „Normalzustandes“ bis zum Vertrauenszuwachs gegenüber dem Unternehmen innerhalb der Bevölkerung ist alles möglich. Ausschlaggebend ist, wie die Krise in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird (vgl. Hofmann & Braun, 2008, S. 135). Um die Prozesse und Auswirkungen öffentlicher Kommunikation einschätzen und in weiterer Folge die richtigen Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements setzen zu können, ist es erforderlich, die Konstruktions- und Wahrnehmungsprozesse im Krisenkontext genauer zu beleuchten. Der Fokus der Arbeit liegt dabei auf der Rezeption und Wahrnehmung der Krisenkommunikation von Anspruchsgruppen/Stakeholdern[2]. Auch Röttger (2009) erklärt, dass „Stakeholder ein zentraler Bezugspunkt des Managements der kommunikativen Umfeldbeziehungen von Organisationen durch Public Relations sind“ (S. 14). Gerade in organisationalen Krisensituationen bedarf es einer auf die unterschiedlichen Stakeholder abgestimmten strategischen Kommunikation, da ansonsten erhebliche Reputationsschäden und Vertrauensverluste die Folge sein können. Umso verwunderlicher ist die Tatsache, dass in der wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Krisenkommunikation, Erkenntnisse der Rezeptionsforschung bzw. sozialpsychologische Ansätze bisher weniger Beachtung gefunden haben. Einseitig lag der Fokus auf der Perspektive des Kommunikators und Absenders der Botschaften (vgl. Schwarz, 2010, S. 16f.).

[2] Der Begriff Stakeholder umfasst Gruppen oder Individuen, die Ansprüche gegenüber Organisationen geltend machen oder von den Leistungen einer Organisation betroffen sind, wie beispielsweise Kunden, Mitarbeiter, Handelspartner, Öffentlichkeit oder Gesetzgeber (vgl. Freeman, 1984, S. 53). Die beiden Begriffe Anspruchsgruppe und Stakeholder werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Das Erkenntnisinteresse der hier vorgelegten Arbeit richtet sich auf die Wahrnehmung und Bewertung von Krisenkommunikation und fragt nach deren Einfluss auf die Organisationsreputation. Dabei sollen insbesondere die ‚Identifikation mit dem Unternehmen' und die ‚nationale Identität' berücksichtigt werden. Die Krisenkommunikation zum Flugzeugabsturz der Germanwings-Maschine am 24. März 2015 in den französischen Alpen wird in Bezug auf die Wahrnehmung bei den Stakeholdern empirisch untersucht und die Ergebnisse in Hinblick auf die Bewertung der Reputation des Unternehmens Lufthansa analysiert.

Nach Bekanntwerden des Absturzes hat Lufthansa rasch reagiert und kommuniziert. Als Muttergesellschaft von Germanwings hat Lufthansa die kommunikative Führung und das Krisenmanagement übernommen. Chaos und Spekulationen sind bei derartigen Ereignissen kaum zu vermeiden, vor allem in den ersten Stunden, in denen selten konkrete Informationen und Fakten vorliegen. In den Medien war das Thema online wie offline stark präsent. Lufthansa hat in dieser Situation rasch reagiert und über den jeweiligen Kenntnisstand informiert. Auch auf allen verfügbaren Social-Media-Kanälen wie Facebook und Twitter wurden Informationen eingestellt. Der deutsche Presserat räumt dem Germanwings-Unglück aufgrund seiner einzigartigen Dimension und der Schwere der Tat ein überwiegendes öffentliches Interesse ein. Wiederkehrendes Thema war die Frage der Verantwortung am Absturz. Die mögliche Vorverurteilung des Co-Piloten durch die öffentliche Berichterstattung gab Anlass für zahlreiche Beschwerden beim Presserat (vgl. Presserat, 2015b). Die Zuschreibung von Verantwortung in Krisensituationen ist auch in empirischen Untersuchungen ein oft behandeltes Thema, denn die Verantwortung, die einem Unternehmen bzw. Management zugeschrieben wird, hat direkten Einfluss auf die Reputationskonstitution (vgl. Coombs, 1998; Coombs & Holladay, 2002). Neben der Krisenverantwortung kann es aber noch weitere Faktoren geben, die die Wahrnehmung und womöglich die Bewertung der Reputation durch die Stakeholder beeinflussen. In der vorliegenden Arbeit interessieren vor allem die Bedeutung der Identifikation mit dem Unternehmen und die nationale Identität im Zusammenhang mit der Unternehmensreputation. Diese Faktoren sind nachfolgend in den konkreten Fragestellungen verarbeitet.

1.3 Forschungsleitende Fragestellung

Die forschungsleitende Fragestellung beschreibt zugleich das zentrale Erkenntnisinteresse der Arbeit und ermöglicht eine Ableitung der konkreten Forschungsfragen. Die übergeordnete Fragestellung lautet:

Welche Bedeutung haben Unternehmenskrisen und die strategische Krisenkommunikation für die Reputation von Unternehmen und welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung?

Die konkreten Forschungsfragen, die es im Rahmen der Arbeit zu bearbeiten gilt, lauten:

1. Welchen Einfluss hat die Identifikation mit dem Unternehmen Lufthansa auf die Reputation der Deutschen Lufthansa AG?
2. Welchen Einfluss hat die nationale Identität der Stakeholder auf die Reputation der Deutschen Lufthansa AG?
3. Welche Rolle spielt die Bewertung der Krisenkommunikation im Zusammenhang mit der Reputation der Deutschen Lufthansa AG?

2 Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Begrifflich-theoretische Grundlagen und Forschungsstand

2.1.1 Zum Begriff der Krise

Der Krisenbegriff wird je nach Kontext unterschiedlich ausgelegt. Selbst innerhalb eines Themenfeldes kann der Begriff aus verschiedenen Perspektiven interpretiert werden. Der Begriff wird wahlweise für medizinisch krankhafte Zustände (Höhe- bzw. Wendepunkt einer Krankheit), personale Probleme (Lebenskrise), zwischenmenschliche Probleme (Beziehungskrise), riskante Entwicklungen im Kontext wirtschaftlicher oder politischer Beziehungen (Wirtschaftskrise), Regionen (Krisenregion) oder auch philosophische Probleme (Sinnkrise) gebraucht (vgl. Merten, 2014, S. 156). Aus etymologischer Sicht bezeichnen Krisen ganz allgemein einen entscheidenden Punkt bzw. einen Höhepunkt einer gefahrenvollen Entwicklung oder einer schwierigen Lage. Das deutsche Wort Krise stammt vom lateinischen ‚crisis' bzw. vom griechischen ‚krísis' ab und wird erstmals Anfang des 16. Jahrhunderts in der Medizin verwendet. Im 18. Jahrhundert wurde der Begriff vom französischen ‚crise' eingedeutscht und im Sinne von Wendepunkt oder schwierige Lage für wirtschaftliche und politische Zustände gebraucht (vgl. Pfeifer, 2010, S. 735).

Durch die Krisentheorie des Kapitalismus von Karl Marx erlangte der Krisenbegriff erstmals größere Bedeutung in der Geschichte. Marx beschreibt zwei Ebenen der Krise: Zum einen erkennt er zyklische Schwankungen der wirtschaftlichen Aktivität mit ihren typischen Verläufen und Mechanismen der Selbststabilisierung. Zum anderen werden diese Krisenzyklen des Auf- und Abschwungs von einer tieferliegenden strukturellen Krise begleitet, die letztlich zum Zusammenbruch des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft führt. Dadurch nimmt Marx eine gesellschaftstheoretische Entwicklungsperspektive ein, die von ökonomischen Grundgedanken ausgeht und eine Strukturkrise der kapitalistischen Wirtschaft begründet (vgl. Prisching, 1986, S. 21).

In heutigen Wirtschaftswissenschaften ist der Krisenbegriff weitaus enger gefasst und auf die Analyse und Theoretisierung der zyklischen Schwankungen in kapitalistischen Volkswirtschaften begrenzt. Es handelt sich dabei um wellenförmige Kurven entlang eines langfristigen Wachstumstrends, die einen Konjunkturzyklus beschreiben. Ein Zyklus unterteilt sich dabei in Aufschwung, Boom, Rezession und Depression. Als Krise wird im Allgemeinen der Übergang zwischen Wachstums- und Rezessionsstadien wirtschaftlicher Entwicklungen oder einfach der Tiefstand der Konjunktur bis zum erneuten Wechsel in einen Aufschwung verstanden (vgl. Schwarz, 2010, S. 57f.). Die Krise markiert demnach einen Prozess, der – unter Bezug auf Merten, der letztlich auf Organisationskrisen fokussiert – wie folgt beschrieben werden kann (vgl. Merten, 2014, S. 156):

- Beginn der Krise ist eine Veränderung in der Prozessstruktur bzw. der Routinen mit tendenziell negativen Auswirkungen.
- Die Ursachen für die Veränderung sind selten bekannt: Wann und warum sich eine Veränderung ereignet, ist im Voraus nicht abzusehen.
- Das Ende des Krisenzustandes ist während der Krise nicht abzusehen.
- Erst am Ende der Krise ist klar, ob
  - der alte Zustand wieder erreicht wird (status quo ante),
  - ein besserer Zustand erzielt wird (positive Lösung) oder
  - ein schlechterer Zustand eintritt (negative Lösung), der im schlimmsten Fall
  - die Krise zu einer Katastrophe werden lässt und weitere Krisen auslöst.

Krisen sind demnach temporäre Störungen eines Gleichgewichts, dessen Ausgang ein neues, stabileres oder instabileres Gleichgewicht ist. In diesem Sinne weisen Krisen eine vierfache Ungewissheit auf: 1) Wann treten sie auf? 2) Warum treten sie auf? 3) Wie enden sie? 4) Wann enden sie? Krisen können sich dabei auf Personen, Organisationen, auf gesellschaftliche Teilsysteme oder Ereignisse beziehen. Krisen haben eine sachliche und eine zeitliche Dimension. Auf einer sachlichen Ebene wird die Krise mit Begriffen wie Problem oder Störung beschrieben, und sie kann womöglich durch schwache Vorboten entschärft werden. Die von Merten fokussierten Krisen haben auch eine soziale Relevanz. Dabei geht es immer auch um die Zuschreibung von Schuld (und eventuell Erfolg bei der Bewältigung). In unklaren Sachlagen können Personen (Sündenböcke) oder Mythen wie das Schicksal verantwortlich gemacht werden. Ebenso kann eine Krise direkt durch verfehltes Handeln oder Entscheiden einer Person ausgelöst werden. Umschrieben werden solche Ausformungen einer Krise mit Begriffen wie Skandal oder menschliches Versagen. Auch ein Konflikt, dessen Beilegung misslingt, kann Ausgangspunkt einer Krise sein (vgl. Merten, 2014, S. 159). Merten (2014) definiert Krise als „eine Latenzphase mit negativem Besatz, die durch zwei Entscheidungen begrenzt wird, deren jede hinsichtlich des Zeitpunktes ihres Eintritts und ihres Inhaltes ungewiss ist“ (S. 159). Die Krise steht bei diesem Verständnis also als Übergangsphase zwischen zwei Veränderungen: Das auslösende Ereignis (erste Veränderung) ist im Regelfall weder vorhersehbar noch steuerbar, erreicht irgendwann auch die Öffentlichkeit und wird aufgrund ihrer mehr oder weniger starken negativen Konnotation berichtenswert (vgl. Merten, 2014, S. 159f.).

Am Ende der Latenzphase einer Krise folgt die zweite Veränderung, die ebenso unsicher ist wie das auslösende Ereignis zu Beginn der Krise, da ihr Ausgang noch nicht absehbar ist. Im Gegensatz zur ersten Veränderung erlaubt die Latenzphase allerdings in

einem kleinen Umfang aktive, bewusste und planbare Maßnahmen in Form von Kommunikation (vgl. Merten, 2014, S. 160). Durch ein Verständnis von Krisen als Prozesse, die durch Kommunikation beeinflusst und modifiziert werden können, wird die Bedeutung von Krisen-PR und Krisenkommunikation nochmals hervorgehoben. Dabei ist es Aufgabe der Unternehmens-PR, mithilfe interner und externer Kommunikationsmaßnahmen unternehmensrelevante Krisen- und Problemfelder zu benennen, um damit Krisen möglichst frühzeitig abzuwenden (vgl. Köhler, 2006, S. 22).

2.1.2 Organisations- und Unternehmenskrisen

Der Begriff der Unternehmenskrise leitet sich aus der bisher dargestellten weiter gefassten Definition des Krisenbegriffs ab, hat aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive allerdings unterschiedliche Deutungen und Auslegungen erfahren (vgl. Krystek, 1987, S. 2). In den Anfängen der Problematisierung von Unternehmenskrisen und unter dem Eindruck der ersten Weltwirtschaftskrise des letzten Jahrhunderts (im Jahr 1929) sind Krisen ausschließlich als konjunkturelle Phänomene betrachtet worden, die einer volkswirtschaftlichen Auffassung nahestehen. In seiner Entwicklung wurde der Begriff zunehmend präziser gefasst und schloss auch die begriffsprägenden Elemente aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen ein (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 25). So begreift etwa Schiefer (1974) Unternehmenskrisen als bedrohliche Situationen, die das Unternehmen bis an die Existenzgrenze führen können (vgl. S. 12). Ähnlich definiert Höhn (1974) Unternehmenskrise als eine den Bestand des Unternehmens bedrohende Situation, bei der der Fortbestand zur Kernfrage wird (vgl. S. 3). In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff Unternehmenskrise übereinstimmend definiert als

> Unternehmungskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflußbarkeit [sic] sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. (Krystek, 1987, S. 6)

Im Kern postuliert Krystek, dass Krisen eine Existenzgefährdung des Systems sind, weil sie bestimmte Ziele stören. Ein solch enger Zuschnitt ist für die vorliegende Untersuchung nur eingeschränkt passend, eine Existenzgefährdung der gesamten Unternehmung ist bei Lufthansa nicht eingetreten – auch weil aktiv an der Krisenbewältigung gearbeitet wurde. Eine Existenzgefährdung tritt dann ein, wenn die Krise nicht bewältigt werden kann. Dann können die Geschehnisse sehr wohl in einem Kollaps des Systems enden.

Die wissenschaftliche Definition von Unternehmenskrisen anhand objektiver Kriterien ist

für die Praxis der Unternehmen zu allgemein. Schließlich muss die Gefährdung der Existenz einer Organisation oder die Erreichung dominanter Ziele anhand spezifischer Organisationskennzeichen konkretisiert werden (davon lebt z. B. das Risikomanagement). Dennoch können kommunikationswissenschaftlich relevante Betrachtungen von Organisationskrisen wie z. B. die Rolle von Kommunikationsprozessen im Krisenkontext oder die Reputationsbildung interessante Anknüpfungsmöglichkeiten für Praktiker im Unternehmen bieten (vgl. Schwarz, 2010, S. 70f). Denn schließlich wird der Unternehmensreputation bei strategisch bedeutsamen Stakeholdern in Hinblick auf den Handlungsspielraum von Unternehmen und die medienvermittelte Kommunikation immer mehr Bedeutung zugesprochen (vgl. Eisenegger, 2005, S. 92f.).

Coombs definiert Unternehmenskrisen in einer Synthese unterschiedlicher Krisenperspektiven folgendermaßen: „A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes" (Coombs, 2015a, S. 3). Coombs erklärt zudem, dass Krisen unter anderem auch durch die relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens erst als Krisen definiert werden können. So existiert eine Krise bereits dann, wenn die Anspruchsgruppen eine schwierige (wirtschaftliche) Lage erkennen und diese als Krise wahrnehmen. Ferner müssen Organisationen immer mit Krisen rechnen, sie wissen nur nicht, zu welchem Zeitpunkt die Krise bzw. eine Störung, die sich zur Krise auswachsen kann, eintritt. Krisen können in weiterer Folge auch auf Seiten der Stakeholder gewisse Erwartungen wecken, beispielsweise wie das Unternehmen entsprechend bzw. angemessen reagieren sollte. Werden diese Erwartungen an das Unternehmen und die Krisenbewältigung nicht erfüllt, so erfährt das Unternehmen eine negative Bewertung und verliert an Reputation. Nicht zuletzt können Krisen für das Unternehmen, die Stakeholder sowie weitere betroffene Akteure negative und unerwünschte Folgen bedeuten (vgl. Coombs, 2015a, S. 3f.).

Phasen von Krisenprozessen

In Hinblick auf den Prozesscharakter von Krisen werden der Verlauf und die Phasen solcher Prozesse relevant und liefern wichtige Ansatzpunkte für das Krisenmanagement. In einer ersten Annäherung lassen sich im Krisenverlauf Beginn, Wendepunkt und Ende unterscheiden. Der Krisenprozess ist dabei nicht allein an objektiven Merkmalsausprägungen und bestimmten Größen festzumachen, sondern unterliegt auch einem subjektiven Wahrnehmungsvermögen. Ebenso unbestimmt sind Darstellungen nach Zeitraum und Ausmaß der Zielerreichung. So können der Zeitraum und das Ausmaß zwischen Beginn und Ende eines Krisenprozesses von sehr unterschiedlicher Länge und Intensität sein. Für eine konkrete Beschreibung des Verlaufs von Unternehmenskrisen ist daher

eine Unterteilung des Krisenprozesses in unterschiedliche Phasen erforderlich (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 32f.)

In der Literatur finden sich zahlreiche Phasenmodelle, die zum Teil erheblich Unterschiede aufweisen.[3] Gemeinsam ist ihnen allerdings, dass sie mindestens eine Phase vor sowie eine Phase ab dem Zeitpunkt des tatsächlichen Krisenausbruchs anführen. Nachfolgend werden zwei Phasenmodelle für Unternehmenskrisen, die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung große Beachtung bekommen haben, näher erläutert.

(1) Vier-Phasen-Modell nach R. Müller

In seinem Ansatz hat Müller (1986), ausgehend von einer Klassifikation von Unternehmenskrisen und deren zeitlicher Verknüpfung, ein Phasenschema beschrieben. Unternehmenskrisen sind nach dem Grad der Existenzbedrohung bzw. den durch die Krise bedrohten Unternehmenszielen in vier Phasen eingeteilt (vgl. S. 53):

- Strategiekrise (1. Phase),
- Erfolgskrise (2. Phase),
- Liquiditätskrise (3. Phase) und
- Insolvenz (4. Phase).

Bei Strategiekrisen sind der Aufbau bzw. die Sicherung von Erfolgspotenzialen substanziell gefährdet. Erfolgskrisen sind gekennzeichnet durch eine Gefährdung von Gewinn-, Rentabilitäts-, und Umsatzzielen. Charakteristisch für die Liquiditätskrise ist die ernsthafte Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit. Die letzte Phase, die Insolvenz, bildet insofern einen Sonderfall, da hier das Unternehmen bereits nicht mehr liquide ist und damit ein relevantes Ziel nicht erreicht wurde. Dennoch existiert unter bestimmten Bedingungen die Chance auf Erhalt des Unternehmens in seiner ursprünglichen Ziel- und Zwecksetzung (vgl. ebd., S. 53f).

Im Verlauf der Krise wird zunehmend der Handlungsspielraum des Unternehmens eingeschränkt und gleichzeitig der Handlungsdruck erhöht: So beschränken sich Krisen zunächst auf den strategischen Bereich und gefährden das Erfolgspotenzial, allerdings ohne Folgen für das Tagesgeschäft. Im weiteren Verlauf wird durch die fehlende Erfolgsgrundlage die Realisierung der Erfolgsziele immer schwieriger, bis letztlich Verluste entstehen und die Zahlungsunfähigkeit eintritt (vgl. ebd., S. 55).

Sind bei Müller (1986) die strategischen Aspekte und die substanzielle Gefährdung von Unternehmenszielen Ausgangspunkt der Klassifikation, so stellt der Ansatz von Krystek

[3] Eine Typologie von Krisen auf der Basis eines Grundmodells kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden, dies wäre aber eine Voraussetzung für die weiterführende wissenschaftliche Auseinandersetzung.

(1987) die Merkmale ‚Aggregatzustand' und ‚Beeinflussbarkeit' in den Mittelpunkt der Betrachtung.

(2) Vier-Phasen-Modell nach U. Krystek

Krystek (1981) orientiert sich bei seiner Phaseneinteilung an Merkmalen unterschiedlicher Aggregatszustände sowie den Variablen Steuerbarkeit/Beherrschbarkeit einer Unternehmenskrise. Diesen Merkmalen entsprechend erfolgt die Einteilung eines Krisenprozesses in vier Phasen (S. 39):

- Potenzielle Unternehmenskrise (1. Phase),
- Latente Unternehmenskrise (2. Phase),
- „Akut/beherrschbare" Unternehmenskrise (3. Phase) und
- „Akut/nicht beherrschbare" Unternehmenskrise (4. Phase)

Der zeitliche Ablauf erfolgt dabei nicht zwingenderweise wie aufgezeigt, sondern kann auch vor seinem absoluten Ende durch bestimmte Maßnahmen oder Umstände gestoppt werden. Zugleich ist es auch möglich, dass eine Krise im Extremfall direkt mit der 4. Phase beginnt. Genauso kann der Krisenprozess aber auch auf eine vorgelagerte Phase zurückfallen, z. B. wenn die Auswirkungen der Krise abgewendet sind, die Ursache selbst allerdings noch nicht behoben ist (vgl. ebd., S. 42).

1. Phase: Potenzielle Unternehmenskrise

Die Phase der potenziellen Unternehmenskrise beschreibt den Zustand einer möglichen, aber noch nicht eingetretenen Unternehmenskrise. Aufgrund der Abwesenheit von wahrnehmbaren Krisensymptomen befindet sich das Unternehmen quasi in einem Normalzustand. Diese Phase markiert daher vielmehr die gedankliche Vorwegnahme potenzieller Unternehmenskrisen. Eine wesentliche Bedeutung hat in dieser Phase die Steuerbarkeit und Vorwegnahme möglicher Krisenbewältigungsstrategien im Rahmen des Risikomanagements. So können durch Voraussicht bereits konkrete Maßnahmen für potentielle Krisen abgeleitet werden (vgl. Krystek, 1981, S. 40).

2. Phase: Latente Unternehmenskrise

In der Phase der latenten Unternehmenskrise ist die Krise zwar noch nicht wahrnehmbar, aber verdeckt bereits vorhanden und wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit bald manifest. Methoden der Früherkennung und präventive Maßnahmen machen eine aktive Beeinflussung möglich. In dieser frühen Phase werden die Maßnahmen noch durch zahlreiche Handlungsalternativen und das Fehlen von Entscheidungs- und Handlungszwängen begünstigt (vgl. ebd., S. 40).

3. Phase: Akut beherrschbare Unternehmenskrise

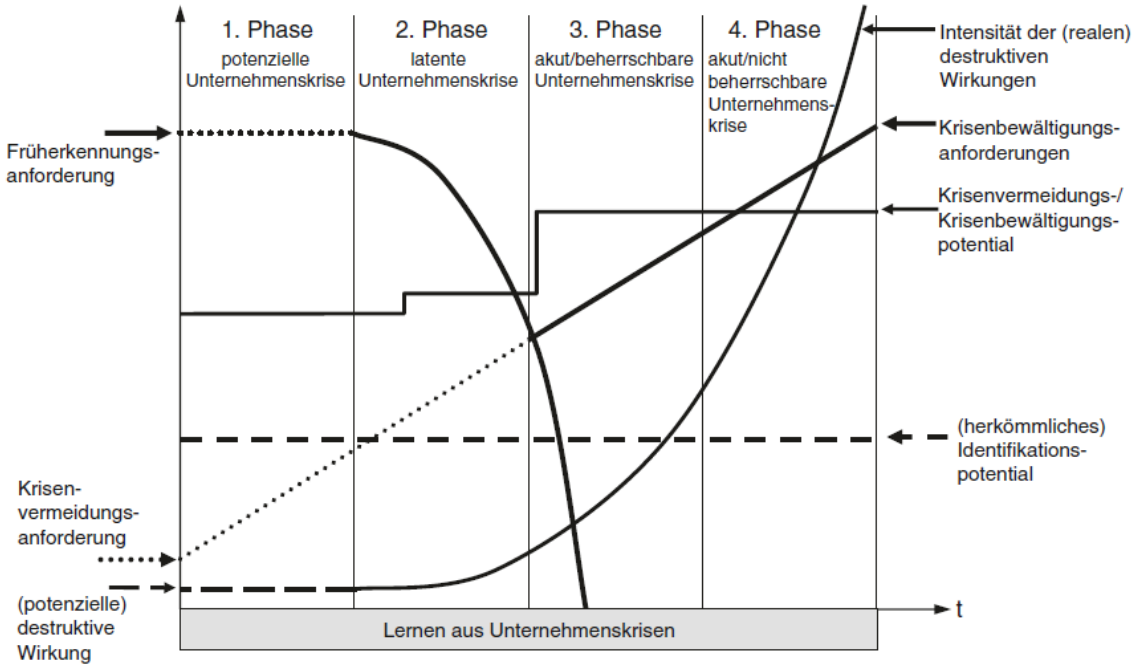
In dieser Phase kann das Unternehmen die Auswirkungen der Krisen unmittelbar wahrnehmen. Der Zeitdruck und der Handlungszwang sind sehr hoch. Die Krisenbewältigungsanforderungen an das Unternehmen binden immer mehr Ressourcen und Kräfte. Letztlich kann noch davon ausgegangen werden, dass das Krisenbewältigungspotenzial ausreicht, um die Krise zu bewältigen.

4. Phase: Akut nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Übersteigt hingegen die Anforderung an die Krisenbewältigung das vorhandene Potenzial, so tritt der Krisenprozess in seine letzte Phase, die schließlich mit der Vernichtung des Unternehmens endet. Für das betroffene Unternehmen wandelt sich die Krise in eine Katastrophe – überlebensrelevante Ziele können nicht mehr erreicht werden. Handlungsalternativen sind kaum noch vorhanden, zugleich steigt auch der Zeitdruck. Eine bewusste Steuerung ist bei der Intensität der destruktiven Wirkungen nicht mehr möglich, so dass das Unternehmen lediglich versuchen kann, die negativen Folgen abzumildern (vgl. ebd., S. 42).

In Abbildung 1 sind die einzelnen Phasen des generellen Krisenprozesses nach Krystek nochmals grafisch dargestellt.

Abbildung 1: Phasen des generellen Krisenprozesses nach Krystek



(Quelle: Krystek, 1987, S. 30)

Stellt man beide Modelle einander gegenüber, so ist die strategische Krise bei R. Müller vergleichbar mit der potenziellen und latenten Krise nach U. Krystek. Akute Auswirkungen auf Ergebnis und Liquidität des Unternehmens sind noch nicht erkennbar, die Gefährdung von Erfolgspotenzialen ist hingegen abzusehen (potenzielle Krise) oder bereits verdeckt vorhanden (latente Krise). In der Phase der Erfolgskrise nach Müller ist die Unterschreitung von Ergebnissen/Erfolgen bereits nachweisebar (latente Phase). Die Liquiditätskrise nach Müller zeigt sich bei Krystek in der Phase der akut beherrschbaren Krise, in der die Schwierigkeiten noch zu beheben sind. Können das Unternehmen oder substanzielle Teile des Unternehmens nicht mehr erhalten werden, so ergibt sich in der Folge die Insolvenz, im Sinne von Krystek eine akut nicht beherrschbare Krise (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 39).

Die Phaseneinteilung des Krisenprozesses ist auch im englischen Sprachraum weit verbreitet: „The idea that crises share an identifiable life cycle is a consistent theme that permeates the crisis management literature“ (Coombs, 2015a, S. 6). Robbins und Pearce (1992) sowie der multidimensionale Krisenmanagementprozess von Pearson und Clair (1998) sind nur zwei zentrale Arbeiten. Durch die Annäherung aus verschiedenen Perspektiven – psychologischer, politisch-gesellschaftlicher und technisch-struktureller – gelangen Pearson und Clair (1998) zu einer umfassenden Definition von Krisenprozessen und Krisenmanagement:

> An organizational crisis is a low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening. Ambiguity of cause, effect, and means of resolution of the organizational crisis will lead to disillusionment or loss of psychic and shared meaning, as well as to the shattering of commonly held beliefs and values and individuals´ basic assumptions. During the crisis, decision making is pressed by perceived time constraints and colored by cognitive limitations. (Pearson & Clair, 1998, S. 66)

Die Wahrnehmung krisenhafter Ereignisse oder Entwicklungen in Unternehmen ist von einer Vielzahl von Beobachtungskonstellationen abhängig. Vor allem auch die Öffentlichkeit hat erhebliche Einflusspotenziale gegenüber dem Verlauf der Krise. Daher sind insbesondere auch individuelle und korporative Akteure (Stakeholder) relevante Teilnehmer im Krisenprozess (vgl. Schwarz, 2010, S. 76). Auch Schwarz und Löffelholz (2014) konstatieren, dass Organisationskrisen in hohem Maße von der Beobachtung und Interpretation durch Anspruchsgruppen und Organisationsmitglieder abhängig sind (vgl. S. 1304). Ob bestimmte Situationen als Krisen bewertet werden, ist in weiterer Folge auch von den Werten und Zielen der jeweiligen Beobachter abhängig. Die Einstufung konkreter Ereignisse, Zustände oder Prozesse als krisenhaft erfolgt in sozialen Syste-

men stets kommunikativ. Im Zuge dieser Kommunikationsprozesse wird letztlich der Krisencharakter ausgehandelt. Durch den oftmals hohen Nachrichtenwert einer Krise (z. B. durch materielle Schadensfälle oder eine große Anzahl an Betroffenen) ist Krisenkommunikation weitestgehend auch öffentliche Kommunikation. Krisen sind daher als soziale Konstrukte zur verstehen, die unter bestimmten Umständen als krisenhaft eingestuft werden (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1305). “Only when corporate actors, media or government officials agree to label a problem a ‚crisis‘, for example, do they respond to it as such“ (Hearit & Courtright, 2004, S. 206).

2.1.3 Zum Verständnis von Krisenkommunikation

Der Begriff Krisenkommunikation kommt im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement in einer großen Vielfalt zur Anwendung. Im weitesten Sinne ist Krisenkommunikation die Erfassung und Weitergabe von Informationen des Krisenstabes eines Unternehmens. In der Literatur finden sich vor allem zwei allgemeine Verwendungszwecke: Zum einen wird Krisenkommunikation als Information begriffen und zum anderen ist darunter auch die Strategie im Rahmen einer Krisensituation zu verstehen (vgl. Coombs, 2005, S. 221).

Krisenkommunikation als Information bezieht sich dabei auf die Notwendigkeit, die Informationen im Krisenfall zu sammeln und weiterzugeben. Der Krisenstab erhält so die Möglichkeit, zu verstehen, was vor sich geht und welche Handlungen zu setzen sind. Ebenso kann dadurch das Informationsbedürfnis der Stakeholder sowie der Öffentlichkeit befriedigt werden. Krisenkommunikation als Strategie beschreibt in weiterer Folge die Handlungsalternativen in Form von unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen. Alles, was eine Organisation nach einer Krise sagt und tut – crisis response strategy –, hat direkten Einfluss auf die Beziehung zu den relevanten Stakeholdern (vgl. ebd., S. 222). Auf diese Weise ist Krisenkommunikation ein „Aushandlungsprozess im Kontext von als bedrohlich und disruptiv wahrgenommenen Situationen, denen Beobachter intuitiv oder strategisch Krisenstatus zuschreiben“ (Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1306).

2.1.4 PR-Arbeit im Kontext von Unternehmenskrisen

In der Forschungstradition zum Krisenmanagement und im Speziellen zur Krisenkommunikation lassen sich, den Ausführungen von Schwarz (2010) folgend, drei wesentliche Forschungsperspektiven festmachen: die institutionelle, die instrumentelle und die symbolisch-relationale Perspektive (vgl., S. 80f.).

Die institutionelle Perspektive

Aus einer institutionellen Perspektive werden der Einfluss von Organisationsstrukturen und deren Rollenträgern auf den Erfolg des Krisenmanagements und damit auch auf Krisenkommunikation betrachtet. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass Organisationen jeweils eine unterschiedliche Krisenvulnerabilität aufweisen, welche sich anhand von internen Faktoren bestimmen lässt. Relevante Faktoren sind die strukturellen Bedingungen von PR-Funktionen, die Organisationskultur und die Effekte der Krisenerfahrungen des Unternehmens (vgl. Schwarz, 2010: 81). Pauchant und Mitroff (1988) benennen spezifische Eigenschaften einer Organisationskultur, die zu einer erhöhten Krisengefährdung beitragen und zum Teil Krisen sogar hervorrufen. Dabei beschreiben sie Organisationskultur als „basic, taken-for-granted assumptions that an organization makes about itself, its customers, employees, and surrounding environment“ (ebd., 1988: 54). Ihre Ergebnisse zeigen, dass vor allem krisengefährdete Unternehmen die Krisensituation falsch einschätzen bzw. verdrängen. Dabei lassen sich zwei gegensätzliche Unternehmenskulturen in Hinblick auf das Verständnis und den Einsatz von Krisenmanagement erkennen. Die riskanten Unternehmenskulturen betrachten ihre Umwelt bzw. Anspruchsgruppen in erster Linie hinsichtlich des Nutzens zur Erreichung der Unternehmensziele. Demzufolge werden Krisen primär als eine Bedrohung für das eigene Unternehmen und weniger für dessen Umwelt aufgefasst. Eine solche Unternehmenskultur bezeichnen die Autoren als narzisstisch und wenig mitfühlend. Die eigene Unfehlbarkeit und Exzellenz führt dazu, dass integriertes Krisenmanagement als Eigenschaft und Notwendigkeit von ‚schlechten' Unternehmen betrachtet wird. Ein Weltbild der Gut-Böse-Dichotomie entsteht, wobei vor allem die Medien als größte Bedrohung wahrgenommen werden. Die Verantwortung suchen Unternehmen oftmals nicht bei sich selbst. Für Unternehmenskulturen mit einem strategisch geplanten Krisenmanagement ist in der Regel das Gegenteil zutreffend. (vgl. Pauchant & Mitroff, 1988, S. 58f.).

Der Einflussfaktor der Unternehmenskultur spielt nicht nur eine Rolle bei der Wahrnehmung, Selektion und Interpretation der öffentlichkeitskritischen Themen in der Umwelt von Organisationen, sondern bestimmt gleichermaßen, welche Handlungen und kommunikativen Maßnahmen die Organisation setzt. Im Gegensatz zu autoritären Unternehmenskulturen ermöglicht eine partizipative Ausrichtung die Erweiterung der Beobachtungs- und Handlungsoptionen im Issue-Management-Prozess und fördert gleichzeitig abteilungs- und hierarchieübergreifendes Arbeiten. Entscheidend für den Erfolg sind dabei netzwerkförmige Kommunikationsstrukturen, die bei einer autoritären und hierarchischen Kultur völlig fehlen. Die Autoren erkennen der Unternehmenskultur in weiterer Folge einen direkten Einfluss auf die Gestaltung der Kommunikationsarbeit und damit auf die Reputation der Organisation zu (vgl. Ingenhoff & Rossberg, 2004, S. 51ff.).

Die Kultur und Kommunikation sind jedoch nicht unabhängig von den strategischen Entscheidungen und der Unternehmensumwelt zu betrachten. Die Entscheidungsautonomie und Implementierung der PR-Funktionen sind ebenso Teil des strategischen Managements und ein weiterer Erfolgsfaktor für Krisen-PR (vgl. Schwarz, 2010, S. 82).

Die instrumentelle Perspektive

Krisenkommunikation aus einer instrumentellen Perspektive befasst sich mit dem Einsatz und dem Erfolg von Kommunikationsinstrumenten sowie Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Schwarz, 2010, S. 83f). Ein wesentliches Instrument von Public Relations zur Abwehr von Schäden ist das Issue Management. Dieses lässt sich nach Merten (2001) als

> eine organisationsbezogene Technik kommunikativer Vorsorge begreifen, mit der eine Organisation versucht, politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Issues (Themen, Probleme oder Ereignisse) und die dazu einsetzende Meinungsbildung in der Öffentlichkeit zu identifizieren oder zu implementieren mit dem Ziel, Nutzen für eine Organisation zu vermehren und/oder Schaden von ihr abzuwenden. (S. 42)

Obwohl Untersuchungen zeigen, dass Issue Management aufgrund seiner Beobachtungs- und Kommunikationsorientierung in den Aufgabenbereich der Public Relations fällt, wird die Krisenprävention oftmals vernachlässigt. So kommt eine Untersuchung Schweizer Unternehmen zu dem Ergebnis, dass Issue Management nur von knapp einem Drittel überhaupt genutzt wird (vgl. Röttger, 2001, S. 12). Auch andere Studien gelangen zu dem Schluss, dass Krisenprävention und die Möglichkeiten zur Früherkennung von Risiken wenig beachtet werden (vgl. Schulz, 2001, S. 228).

Für die Phase der akuten Krise sind vor allem Krisenpläne und deren Effektivität relevant. Das Potenzial solcher Krisenpläne, die Krise erfolgreich zu managen, wird zwar kaum angezweifelt, in Bezug auf seine relative Bedeutung für die Krisenkommunikation aber teilweise überschätzt (vgl. Marra, 1998, S. 462f.). Der Einsatz und die Wirkung klassischer PR-Instrumente im Kontext von Krisenarbeit sind bislang kaum erforscht. Lediglich im Online-Bereich gibt es Ergebnisse in der Literatur. Köhler (2006) kommt zu dem Schluss, dass online-gestützte Krisen-PR bislang kaum eingesetzt wird und auch organisatorisch wenig gefestigt ist. Das Potenzial präventiver Kommunikationsmaßnahmen im Internet und hier vor allem der Bereich der dialogischen Kommunikation werden also noch wenig genutzt (vgl. ebd, S. 365).

Die symbolisch-relationale Perspektive

Die symbolisch-relationale Perspektive der Krisenkommunikation beschäftigt sich schließlich mit den inhaltlichen Botschaften und deren Wahrnehmung bei den verschiedenen Anspruchsgruppen, insbesondere in Hinblick auf die Beziehung (Relation) zwischen einer Organisation und den Anspruchsgruppen (vgl. Schwarz, 2010, S. 85). Ein Großteil der Arbeiten umfasst qualitativ-deskriptive Fallstudien, die Krisenmanagern Strategien für spezifische Krisensituationen liefern sollen. Der größte Teil dieser Forschungen baut auf die Arbeiten von William Benoit (1995) und seiner Image Restoration Theory auf. Einen stärker theoriegeleiteten Ansatz liefern Coombs & Holladay (2004) mit ihrer Situational Crisis Communication Theory (vgl. Schwarz, 2010, S. 85). Die SCCT bietet einen systematischen Ansatz, der Krisenkommunikation rezeptionsorientiert und theoriegestützt beschreibt und Erklärungsansätze für Verantwortungszuschreibungen von Stakeholdern sowie für reputationsbildende Prozesse liefert. (vgl. Schwarz, 2010, S. 105). Dabei versuchen die Autoren den Zusammenhang zwischen Krisensituation, Kommunikationsstrategien, Krisenwahrnehmung und den Einfluss auf die Organisationsreputation zu klären (vgl. hierzu Kapitel 2.3.1 und 2.3.2).

Neben diesen theoriegestützten Ansätzen gibt es zur Krisenkommunikation auch zahlreiche Literatur mit praktischen Tipps und Handlungsanleitungen. Gemeinsam ist diesen Praxisratgebern, dass die Kommunikation in Krisen möglichst schnell, konsistent und offen erfolgen sollte (vgl. Schwarz, 2010, S. 86).

Die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Teilöffentlichkeiten während einer Krisensituation ist ein weiterer Aspekt der symbolisch-relationalen Perspektive. Im Fokus der Betrachtungen steht vor allem das Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus und insbesondere der Einfluss von konkreten PR-Maßnahmen auf die journalistischen Texte. Der gegenseitige Einfluss und das Zusammenwirken der beiden Berufsfelder bzw. Systeme stellt gerade in Krisensituationen für beide Seiten eine besondere Herausforderung dar (vgl. Schwarz, 2010, S. 86). Laut Herrmann (2012) ist der Zeitpunkt direkt nach Ausbruch der Krise ein relevanter Faktor für die Krisenwahrnehmung und Publikationsentscheidungen von Journalisten. In dieser ersten Phase etablieren sich Verarbeitungsschemata und Interpretationsrahmen, es entsteht ein erster Eindruck der Krise, welcher auch die zukünftige Berichterstattung beeinflusst (vgl. ebd., S. 212). In Krisensituationen müssen Journalisten oftmals unter Unkenntnis aller Fakten entscheiden, ob und was sie über eine Krise berichten. Im Fall des Germanwings-Absturzes spielte beispielsweise die Frage, ob der Name des Co-Piloten genannt werden durfte, eine große Rolle. Diesbezüglich sind beim Deutschen Presserat viele Beschwerden eingegangen. Aufgrund der außergewöhnlichen Schwere der Tat besteht in diesem Fall ein überwiegendes öffentliches Interesse, so dass die Nennung des Nachnamens keinen

Verstoß gegen den Pressekodex darstellte (vgl. Presserat, 2015b).
Wie die Ergebnisse einer Meta-Analyse der aktuellen Forschungsliteratur zeigen, hat die Zahl der Untersuchungen zu Kommunikationsstrategien und deren Wirkungen sowie zur Wahrnehmung von Organisationen in Krisen stark zugenommen (vgl. An & Cheng, 2010, S. 78).
Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag für die Auseinandersetzung aus einer symbolisch-relationalen Perspektive, da der Einfluss bestimmter Variablen auf die Bewertung der Unternehmensreputation untersucht wird.

2.2 Reputation in der Krisenkommunikation

Die vorliegende Arbeit betrachtet die Reputation von Organisationen im Kontext von Krisensituationen. Hierzu ist es zunächst notwendig, das Konstrukt Reputation begrifflich fassbar zu machen. Des Weiteren sollen die theoretischen Bezugspunkte von Reputation sowie die Reputation in Bezug auf Krisensituationen betrachtet werden.

2.2.1 Zum Begriff der Reputation

Der Begriff Reputation entstammt etymologisch dem Lateinischen und bedeutet etwa Erwägung oder Betrachtung. Erst durch unterschiedliche sprachliche Einflüsse, vor allem durch das Französische ‚réputation' entwickelten sich die heute gebräuchlichen positiven Bedeutungen ‚Ansehen' und ‚Ruf' (vgl. Hermann, 1994, S. 387). Vor allem im deutschen Sprachraum wurde der Begriff Ruf Synonym zum Reputationsbegriff verwendet (vgl. Sandig, 1962, S. 7). Die synonyme Verwendung der Begriffe kann mit den Ausführungen von Voswinkel (2001) erklärt werden. Der Autor beschreibt den Aufbau von Reputation zunächst als Ergebnis einer direkten Interaktion und in weiterer Folge auch als eine öffentlich vermittelte Anerkennung. Hinsichtlich des Vermittlungsprozesses existiert hier eine grundlegende Ähnlichkeit der beiden Begrifflichkeiten. So entsteht auch Ruf nicht über persönliche Beziehungen, sondern vermittelt aus zweiter Hand (vgl. Voswinkel, 2001, S. 119). Im englischsprachigen Raum hat sich der Begriff ‚corporate reputation' in einem ökonomischen Kontext etabliert (vgl. Chun, 2005, S. 105). In engem Kontext stehen auch die Begriffe ‚identity', ‚image', ‚prestige', ‚goodwill', ‚esteem' and ‚standing'. Dabei stehen die Begriffe entweder als Äquivalent zur Reputation, sind wichtiges Element der Reputationskonstitution oder werden als zusätzlicher Begriff zur Umschreibung von Reputation eingesetzt (vgl. Wartick, 2002, S. 373). Eine der zentralen Definitionen im wissenschaftlichen Diskurs ist jene von Fombrun und Rindova:

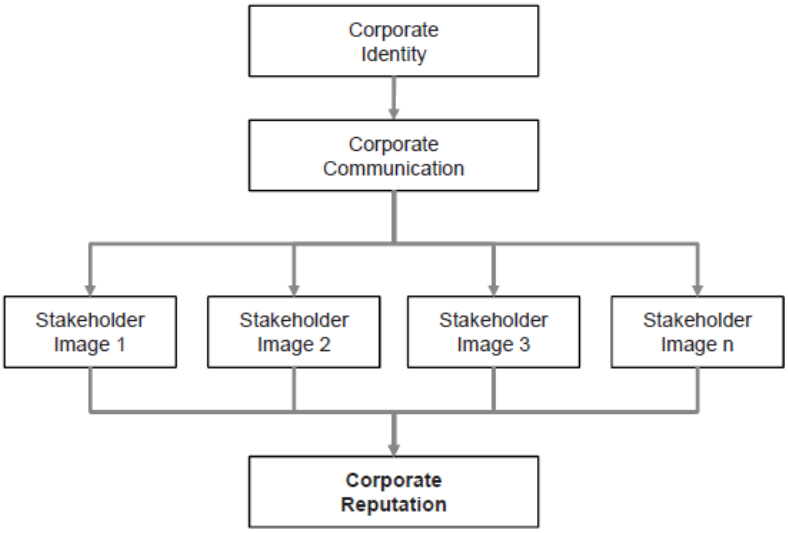
> A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments. (Fombrun & Rindova, 1996, zit. nach Fombrun & van Riel, 1997, S. 10)

Als wesentliche Charakteristika von Reputation in beiden Sprachräumen definiert Thießen (2011), dass Reputation eine kollektive Fremderfahrung ist, die sich anhand verschiedener Merkmale und durch öffentliche Meinungsbildung formt (vgl. ebd., S. 28). Thießen plädiert dafür, dass Reputation nicht ausschließlich aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive betrachtet werden darf, sondern für ein umfassendes Reputationsverständnis Elemente aus ökonomischer, soziologischer und kommunikationswissenschaftlicher Literatur benötigt werden. Im Kontext der Mediengesellschaft und durch Zusammenführung dieser drei Perspektiven führt Thießen folgende Definition ein:

> Reputation ist die Zusammenfassung persönlicher (direkter) oder medienvermittelter (indirekter) Erfahrungen, die verschiedene Stakeholder einer Organisation attribuieren und kann sich beziehen auf funktionale, soziale und emotionale Determinanten. Sie ist gleichsam eine Erwartung, die Stakeholder anhand vergangener oder aktueller Handlungen (organisationsimmanent) oder Signale (medienvermittelte Interpretation) an den Reputationsträger stellen. (Thießen, 2011, S. 60)

Reputation ist demnach eine Zuschreibung von Anspruchsgruppen und keine eigenständige Eigenschaft einer Organisation, vielmehr entsteht sie erst im sozialen Kontext. In diesem Sinne ist Reputation die Summe bewerteter Wahrnehmungen einer Organisation durch eigene Erfahrungen oder die Erfahrungen Dritter und damit klar abzugrenzen „von Konstrukten wie Identität (interne Attribute einer Organisation), Marke (kommunikative Selbstdarstellung einer Organisation) oder dem Image (subjektive Einzelwahrnehmung)“ (Thießen, 2011, S. 61). Dadurch zeigt Thießen, dass die Konzepte trotz der oftmals inkonsistenten Verwendung nicht gleichgesetzt werden können (vgl. ebd., S. 34). Im Zusammenhang der Konstrukte existieren in der Literatur unterschiedliche, teils widersprüchliche Modellbeschreibungen. Bei Fombrun (1996) ist die Identität eines Unternehmens die Voraussetzung zur Imagebildung und zusammen mit den unterschiedlichen Images der Stakeholder entsteht dadurch eine Gesamtreputation des Unternehmens (vgl. S. 37). In Abbildung 2 ist der Zusammenhang der einzelnen Konstrukte nochmal grafisch verdeutlicht.

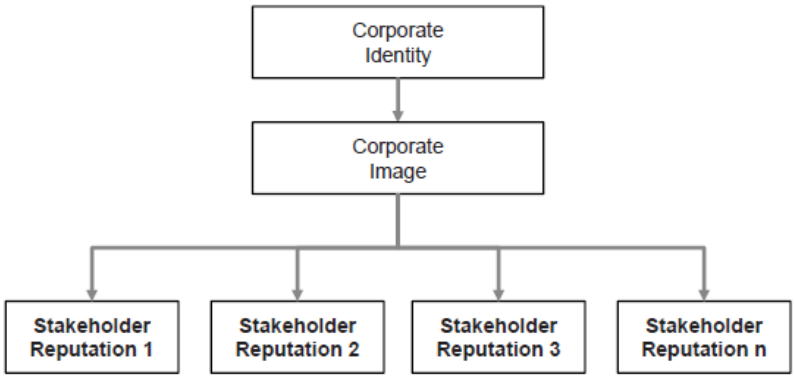
Abbildung 2: Zusammenhang Identität, Image und Reputation nach Fombrun



(Quelle: Thießen, 2011, S. 34, in Anlehnung an Fombrun, 1996)

Rindova (1997) hingegen beschreibt Reputation als Konstrukt, das sich in erster Linie aus der Bewertung von Images zusammensetzt. Die Identität wird bei Rindova nicht berücksichtigt. Viel mehr ist Reputation das Ergebnis verschiedener Images von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (vgl. ebd., S. 189). Stahl (2000) wählt eine völlig andere Herangehensweise und betrachtet Reputation als Ist-Zustand und Ergebnis der Bewertung einer Organisation. Das Image hingegen definiert er als den Soll-Zustand der Reputation. Dabei formen sich aus den Beziehungen zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen auch unterschiedliche Reputationen. Im Unterschied zu den zuvor genannten Modellen differenziert Stahl nicht zwischen unterschiedlichen Images, sondern zwischen unterschiedlichen Reputationen, die sich auch nicht zu einer Gesamtreputation zusammenfügen (vgl. Stahl, 2000, S. 152f.). Die grafische Darstellung zeigt Abbildung 3.

Abbildung 3: Zusammenhang Image und Reputation nach Stahl



(Quelle: Thießen, 2011, S. 35, in Anlehnung Stahl, 2000)

In der Literatur existieren demnach zwei konträre Argumentationslinien. Auf der einen Seite finden sich Modelle, die auf Basis unterschiedlicher Attribute wie Identität und Image von einer Gesamtreputation der Organisation sprechen. Auf der anderen Seite wird die Auffassung vertreten, dass Reputation abhängig von der Anspruchsgruppe unterschiedliche Ausprägungen haben kann und diese nebeneinander bestehen können (vgl. Thießen, 2011, S. 35).

2.2.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Bezugsgrößen von Reputation

Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind wichtige Bezugsgrößen in ökonomischen und sozialen Beziehungen (vgl. Voswinkel, 2001, S. 11). Dadurch sind sie auch eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau und den Erhalt der Reputation von Organisationen (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt, 2014, S. 149).

In Anlehnung an Luhmann (2014) kann Vertrauen als (kommunikativer) Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, als riskante Vorleistung definiert werden (vgl. S. 27). Die Zukunft ist durch eine hohe und unbestimmte Ereigniskomplexität geprägt und eröffnet eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten, alle gegebenen Optionen zu prüfen ist unmöglich. Nur durch Vertrauen wird es möglich, diese Komplexität zu reduzieren und die Unsicherheit zu minimieren (vgl. ebd., S. 19). Zugleich ist das Konstrukt Vertrauen nach Luhmann aber auch immer in Relation zu einem bestimmten Risiko zu betrachten. Vertrauen reduziert Komplexität durch die Übernahme und Akzeptanz eines Risikos. In dieser Weise bleibt Vertrauen allerdings selbst ein Problem (vgl. ebd., S. 93). Im Kontext von Organisationen und ihrer Kommunikation spricht Voswinkel (2001) von einem Vertrauensproblem der Reputation. So kommt der Autor zu dem Schluss, dass Reputation zwar zur Vertrauensbildung beitragen kann und in einer funktional differenzierten Gesell-

schaft Orientierung schafft, unterdessen durch die verstärkten Kommunikationszwänge einer solchen Gesellschafft aber das Vertrauensproblem selbst reproduziert. Die Reputation soll Vertrauen schaffen, benötigt aber selbst ein bestimmtes Maß an Vertrauen (vgl. Voswinkel, 2001, S. 122f.). Vertrauen vollzieht sich in einer bestimmten Vertrauensrelation, zwischen Vertrauenssubjekt und Vertrauensobjekt. Die Vertrauenssubjekte übertragen die Handlungsverantwortung an die Vertrauensobjekte und nehmen dadurch ein bestimmtes Risiko in Kauf. Die Übertragung der Handlungsverantwortung ist seitens der Vertrauenssubjekte allerdings auch mit Erwartungen an das Vertrauensobjekt verbunden. Vor allem Organisationen sind zunehmend auf die Zuschreibung von Vertrauen angewiesen, denn eine gute Vertrauensbeziehung schafft organisationale Handlungsspielräume (vgl. Röttger, et al., 2014, S. 151). In Bezug auf Organisationen ist Vertrauen beschrieben als „Erwartung in die Kontinuität von Haltungen, Entscheidungen und Verhalten einer Organisation bzw. einer Bezugsgruppe in sachlicher, zeitlicher und sozialer Dimension“ (Szyszka, 2009, S. 141). Der Vertrauenserwerb selbst bedarf einer kontinuierlichen und konsistenten Kommunikation (vgl. Röttger et al., 2014, S. 152). Innerhalb der Kommunikationswissenschaften gibt es allerdings nur wenige Arbeiten, die den Vertrauensbegriff umfassend bearbeiten und ihn in einen Sach- und Situationszusammenhang stellen (vgl. ebd., S. 150). Bentele (1994) liefert hierzu einen grundlegenden Beitrag und beschreibt eine ‚Theorie öffentlichen Vertrauens‘. Eine ausführliche Darstellung der Theorie öffentlichen Vertrauens folgt an späterer Stelle (vgl. Kapitel 2.3.3).
Die Glaubwürdigkeit wird als Eigenschaft beschrieben,

> die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemandem (Rezipienten) in Bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte etc.) zugeschrieben wird. (Bentele & Seidenglanz, 2015, S. 412)

Dabei wird das Konstrukt Glaubwürdigkeit als Teilphänomen von Vertrauen verstanden, welches vor allem den Aussagen von Personen zugeschrieben wird. Im Gegensatz zu Glaubwürdigkeit ist Vertrauen viel umfänglicher: So vertraut man nicht nur Personen, sondern auch technischen Aspekten (z. B. Autos), Institutionen (z. B. Parteien) und sozialen Systemen (z. B. Rentensystemen). Zudem existiert beim Vertrauen ein unmittelbarer Handlungsbezug, indem er auf eine bestimmte Handlungsoption in der Zukunft verweist (vgl. ebd., S. 412). In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung geht es vor allem um Fragen der Glaubwürdigkeit von Informationsquellen und Medien (vgl. Röttger et al., 2014, S. 150). Bei Zerfaß (2010) ist die Glaubwürdigkeit ein Konstrukt zur Zuschreibung von Reputation. Der Autor spricht in diesem Sinne von einem ‚Reputationskapital‘ als einem

> immaterielle[n] Wert (...), der darin zum Ausdruck kommt, dass relevante Bezugsgruppen einem Unternehmen und seinen Führungskräften bestimmte Fähigkeiten und Glaubwürdigkeit zusprechen, die es diesen ganz konkret ermöglichen, kommunikativen Einfluss auszuüben. (Zerfaß, 2010, S. 396)

Die Glaubwürdigkeit ist daher als Zuschreibungsleistung zu verstehen, wonach ein Vertrauenssubjekt bestimmte Aussagen für wahr hält. Dabei geht es um die Richtigkeit der Beschreibung von Fakten und Themen (vgl. Kohring, 2004, S. 172).

2.2.3 Bezugsrahmen von Reputation

Für ein umfassendes Verständnis von Reputation im Kontext von Unternehmenskrisen ist es notwendig, Ansätze aus unterschiedlichen Disziplinen zusammenzuführen. In Anlehnung an Thießen (2011) soll für ein umfassendes Verständnis eine soziologische, eine ökonomische und eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive näher betrachtet werden.

<u>Eine soziologische Betrachtung von Reputation</u>

Die soziologische Forschungsliteratur beschreibt Reputation als einen (gesellschaftlichen) Legitimations- und Austauschprozess im Sinne einer „vermittelten Form gesellschaftlicher Anerkennung oder Geringschätzung“ (Thießen, 2011, S. 36). Als vermittelte Form der Anerkennung ist sie zugleich ein „kommunikatives Produkt und damit Ergebnis kommunikativer Strategien, Inszenierungen und Strukturen“ (Voswinkel, 2001, S. 120). Indem das Reputationsstreben stets die gesellschaftlichen Ziele und Werte berücksichtigen muss und damit die Grundwerte der Gesellschaft sichert, nimmt Reputation auch eine gesellschaftliche Integrationsfunktion ein (vgl. Eisenegger & Imhof, 2008, S. 135). In einer weiteren Funktion ermöglicht Reputation auch eine Art Komplexitätsreduktion: Erstens ermöglicht Reputation eine einfache Selektion derjenigen Organisationen, mit denen die Anspruchsgruppen ihre Handlungspläne realisieren wollen. Eine positive Reputation erlaubt die Auswahl einer Organisation bzw. von deren Produkten mit nur geringem Wissen, vielmehr entscheidet hier das Vertrauen in Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Integrität. Zweitens minimiert eine intakte Reputation die soziale Kontrollfunktion und erweitert in gleichem Maße die Freiheits- und Handlungsspielräume einer Organisation. Drittens räumt Reputation seinen Trägern eine gewisse Definitions- und Überzeugungsmacht ein, um die gesellschaftliche Realität zu formen (vgl. ebd., S. 135). In umgekehrter Weise destabilisiert Reputationsverlust das Handeln und erhöht die Komplexität (vgl. Eisenegger, 2004, S. 268).

Der Prozess der Reputationskonstitution bezieht sich dabei zeitlich stets auf Leistungen in der Vergangenheit: „Reputation emerges if an actor's future partners are informed on his present behaviour" (Raub & Weesie, 1990, S. 626). Innerhalb der verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssysteme mit jeweils unterschiedlichen Rollen kann man Reputation erzielen für ökonomischen Erfolge, wissenschaftliche Innovation oder etwa soziale Fürsorge. Der Autor beschreibt diese Ausdifferenzierungen als Reputationsarenen. Dies bedeutet auch, dass gleiches Verhalten in unterschiedlichen funktionalen Kontexten verschiedene Anerkennungsreaktionen hervorrufen kann. Die Bewertung des Verhaltens erfolgt dabei nach den Normen und Werten des jeweiligen Funktionssystems (vgl. Voswinkel, 2001, S. 115).

Eine ökonomische Betrachtung von Reputation

Aus einer ökonomischen Perspektive sind vor allem Wirkungszusammenhänge von Reputation und Ansätze zu quantifizierbaren Modellen relevant. Ökonomische Ansätze betrachten dabei stets den Unternehmenswert, der sich aus ökonomischen Handlungsmodellen ableiten lässt und als finanzieller Wert fassbar ist (vgl. Thießen, 2011, S. 37). Die Reputationskonstitution aus ökonomischem Blickwinkel weist nach Thießen (2011) zwei wesentliche Charakteristika auf: Zum einen ist Reputation als Transaktions- bzw. Interaktionsbeziehung zu Stakeholdern eine unternehmensabhängige Ressource, die nicht imitiert werden oder auf andere Unternehmen übergehen kann. Zum anderen existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Messmodelle, die Reputation als bestimmte Kennzahlen darstellen. Die Wirkungsrichtung der Kausalbeziehung zwischen positiver Reputation und Erfolg im Sinne eines finanziellen guten Ertrags eines Unternehmens ist dabei empirisch nicht eindeutig belegt (vgl. ebd., S. 38). In der Literatur lassen sich dennoch drei wesentliche Perspektiven ausmachen (vgl. ebd., S. 39):

- Unternehmenserfolg als Ursache für die Bildung von Reputation,
- Unternehmenserfolg als Wirkung aufgrund von Reputation und
- Unternehmenserfolg und Reputation als reziproke Variablen

Andere Wirkungszusammenhänge ökonomischer Reputationsforschung befassen sich unter anderem mit dem Einfluss von Reputation auf das Vertrauen in Produkte oder die Kaufabsicht. Auch die Kundenloyalität steht in Zusammenhang mit der Reputation. Dabei kann festgehalten werden, dass eine positive Reputation auch positive Auswirkungen auf die strategische Position der Unternehmung hat und in weiterer Folge zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt (vgl. Thießen, 2011, S. 38). So kann eine positive Reputation das Kundenvertrauen stärken, zur Bindung und Akquise von Mitar-

beitern beitragen, den Zugang zum Kapitalmarkt erleichtern und den behördlichen Kontroll- und Regulationsdruck verringern. Damit erfüllt Reputation essenzielle ökonomische Funktionen (vgl. Eisenegger & Imhof, 2009, S. 251).

Eine kommunikationswissenschaftliche Betrachtung von Reputation

Die Bearbeitung aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive erfolgte vor allem durch Arbeiten zur Mediengesellschaft (vgl. Eisenegger, 2005), Risikovermeidung (vgl. Rayner, 2003) und Krisenkommunikation (vgl. Coombs & Holladay, 2002). Inhaltlich werden dabei vor allem zwei zentrale Themen abgearbeitet: Der Einsatz von Kommunikation als Instrument des Reputationsmanagements und die Darstellung kommunikativer Rahmenbedingungen (vgl. Thießen, 2011, S. 40). Laut Thießen (2011) ist Voraussetzung einer Reputationskonstitution innerhalb der Kommunikationswissenschaften, dass „Reputation eine öffentliche Information ist sowie eine Form von Anerkennung ist, die über mediatisierte Angebote interpersonal vermittelt wird“ (S. 40).

Ein erster Ansatz, der versucht, Reputation als multidimensionales Konstrukt zu verstehen, kommt aus der PR-Wissenschaft. Eisenegger und Imhof (2009) präsentieren einen dreidimensionalen Reputationsansatz mit universellem Geltungsansatz, aufbauend auf das ‚Drei-Welten-Konzept‘ von Jürgen Habermas aus dem Jahr 1984[4]. Die drei Welten sind durch spezifische Handlungs- und Beurteilungsrationalitäten charakterisiert und geben die Logik der Reputationskonstitution vor. In einer objektiven Welt ist die kognitive Wahrheit Beurteilungskriterium, in einer sozialen Welt ist es die normative Korrektheit und in einer subjektiven Welt geht es um die expressive Attraktivität und Authentizität (vgl. Eisenegger & Imhof, 2009, S. 245).

In einer objektiven Welt des ‚Wahren‘ sind die Leistungsziele der Funktionssysteme (z. B. Politik, Medien, Wirtschaft etc.) der Maßstab für den Erfolg. Die funktionale Reputation ist ein Indikator für diesen teilsystem-spezifischen Erfolg sowie für die Fachkompetenz und wird anhand von konkreten Kennzahlen in Form von Wahr-/Falsch-Aussagen festgemacht. In einer normativen Welt des ‚Guten‘ folgt die Reputationskonstitution den sozialen Normen und Werten. Bewertet werden die Legitimität und Integrität der Akteure in Bezug auf kodifizierte sowie nicht-kodifizierte gesellschaftliche Normen. Entscheidend dabei ist, dass das Streben nach funktionalem Erfolg nicht in Widerspruch zu den gesellschaftlichen Normen und Werten gerät. Dabei verweisen die Autoren darauf, dass Defizite in der Sozialreputation schwerwiegender sind als Reputationseinbußen in der objek-

[4] Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action. Vol. 1 Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.
Anmerkung: Quellenangaben in Fußnoten verweisen auf Literatur, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht direkt rezipiert wurde und daher auch nicht im Literaturverzeichnis angeführt wird.

tiven Welt. Beispielsweise lässt sich eine fragwürdige funktionale Kompetenz durch entsprechende Erfolge wieder zurückgewinnen. Moralisches Fehlverhalten lässt sich hingegen viel schwieriger wieder korrigieren (vgl. ebd., S. 246f.). Funktionale und soziale Reputation manifestieren sich in der Außenwelt der Akteure. Die subjektive Welt des ‚Schönen' hingegen umfasst eine expressive Dimension und betrifft die individuelle Welt des Akteurs. Diese expressive Reputation offenbart sich in einer positiven bzw. negativen affektiven Einstellung. Indikatoren für die Bewertung sind beispielsweise die Zuschreibung von Sympathie, Attraktivität, Faszination, Authentizität und Einzigartigkeit. Dabei entwickelt sich die expressive Reputation stets in Abhängigkeit von den Reputationswerten in der objektiven und der sozialen Welt. Wird die affektive Reputation in außergewöhnlich hohem Maße mit einer Person assoziiert, dann steigert sich die expressive Reputation zu einer charismatischen Reputation (vgl. ebd., S. 248).

Allen drei Welten lassen sich spezifische Reputationsinstanzen zuweisen, welche Urteile über die Reputation der Reputationsträger fassen und maßgebende Beurteilungen abgeben. In Abbildung 4 sind funktionale, soziale und expressive Reputation nochmals zusammengefasst dargestellt.

Abbildung 4: Funktionale, soziale und expressive Reputation

	Funktionale Reputation	**Soziale Reputation**	**Expressive Reputation**
Reputationsbezug (Bezugswelt)	*Objektive Welt* leistungsbasierter Funktionssysteme; Welt kognitiv beschreibbarer Ursache-Wirkungs-Relationen	*Soziale Welt* moralischer und normativer Standards	*Subjektive Welt* individueller Wesenheit und Identität
Reputations-Indikatoren	Kompetenz, Erfolg	Integrität, Sozialverantwortlichkeit, Legalität und Legitimität	Attraktivität, Einzigartigkeit, Authentizität
Bewertungsstil	Kognitiv-rational (Kennzahlen)	Normativ-moralisierend	Emotional-ästhetisierend
Reputations-Instanzen	Akteure mit einem kognitiven Weltbezug: Experten, Wissenschaftler, Analysten, Fachmedien	Akteure mit einem normativen Weltbezug: Moralische Unternehmer, Intellektuelle, politische + religiöse Gruppierungen, Kontrollbehörden NGOs, Massenmedien	Akteure mit einem ästhetischen Weltbezug: Kommunikations-, Marketing-, Stilberater, Kunstschaffende, Designer, Spin Doctors, Massenmedien

(Quelle: Eisenegger & Imhof, 2009, S. 249)

Mit diesem Ansatz einer dreidimensionalen Reputationskonstitution können die Autoren den Begriff der ‚Organisationskrise' präziser fassen. So liegt bei Organisationskrisen in Hinblick auf die funktionale Reputationskonstitution ein außergewöhnlicher Misserfolg oder extreme Inkompetenz vor. In der sozialen Dimension werden Verstöße gegen kodifizierte bzw. nicht kodifizierte Normen angeklagt. Und in der expressiven Dimension wird die Organisation vollständig auf die Krise reduziert, sodass die Krisenwahrnehmung die Identität der Organisation negativ besetzt (vgl. Eisenegger & Imhof, 2009, S. 260).

2.2.4 Reputation als relevanter Faktor in Krisen

Reputation konstituiert sich auf unterschiedliche Weise, aktuell aber vor allem durch die Mediengesellschaft und damit durch die öffentliche Kommunikation. Die gegenwärtige Reputation von Organisationen „is determined by the signals that publics receive concerning its behaviours, whether directly from the firm or via other information channels, such as the media or the stock market" (Brammer & Pavelin, 2004, S. 704). Eisenegger (2004) konstatiert hier eine massive Bedeutungssteigerung der Reputationskonstitution durch die Medien. Eine Ursache sieht der Autor darin begründet, dass die Reputationsträger sich verstärkt den Regularien medialer Reputationskonstitution anpassen müssen, da deren Bezugs- und Zielgruppen sie durch die steigende Mediennutzung immer ausschließlicher durch medienvermittelte Kommunikation wahrnehmen. Da die Medien in zunehmendem Ausmaß die bisher gewachsene Reputation infrage stellen, werden sie auch selbst zu primären Zielobjekten von reputationsfördernden Maßnahmen (vgl. Eisenegger, 2004, S. 270).

In Krisensituationen ist es Organisationen nicht mehr möglich, entsprechend ihrem funktionalen, sozialen und emotionalen Leistungsauftrag zu handeln. Sobald die Krise öffentlich wird, stellen Anspruchsgruppen die Funktionsleistung der Organisation in Frage. So kann die Krise zu einer Konstitution negativer Reputation beitragen oder zu Zweifeln an der bisher positiv wahrgenommenen Reputation führen. (vgl. Thießen, 2011, S. 99). Die Reputation einer Organisation ist also von der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen abhängig: „Crises threaten to damage reputation because a crisis gives people reasons to think badly of the organization" (Coombs, 2007, S. 164). In dieser Weise ist Reputation eine fragile Ressource, denn „it takes time to create, it cannot be bought, and it can be damaged easily" (Hall, 1993, S. 616).

Die Bildung und der Verlust von Reputation sind demnach zwei wesentliche Aspekte in der Krisenkommunikation. In Krisen dominieren negative Informationen und es kann eine Skandalisierung erfolgen, weil Routinen versagen und Ungewissheit entsteht. Die positive Reputation ist gefährdet und kann Schaden nehmen. Krisen sind grundsätzlich weder gut noch schlecht, sie werden lediglich zumeist als negativ wahrgenommen. Damit

haben Krisen nicht ausschließlich negative Auswirkungen auf die Reputation. Nur wenn Organisationen die Reputationserwartungen der Anspruchsgruppen nicht erfüllen, wird die bisher positive Reputation infrage gestellt. Krisen enthalten zwar ein Risiko, die bisher positive Reputation zu verlieren, sind zugleich aber immer auch eine Chance, die eigene Reputation zu stärken. Organisationen mit einer positiven funktionalen, sozialen und emotionalen Reputation, die in Krisensituationen den Reputationserwartungen entsprechen, können womöglich gestärkt aus einer Krise herausgehen (vgl. Thießen, 2011, S. 101). Dadurch wird deutlich, dass die Vergangenheit und der Einfluss bisheriger Reputation Auswirkungen auf die aktuelle Wahrnehmung in der Krise haben.

Der Einfluss von bisheriger Reputation auf die Wahrnehmung

Die Erfahrungen und die Zuschreibung von Reputation in der Vergangenheit haben Einfluss auf die Wahrnehmung einer Organisation in einer akuten Krisensituation und für die neuerliche Bewertung der Reputation nach der Krise:

> An organization with a more favorable prior reputation will still have a stronger post-crisis reputation because it has more reputational capital to spend than an organization with an unfavorable or neutral prior reputation. (Coombs, 2007, S. 165)

In gleicher Weise steigt aber auch das Reputationsrisiko, wenn es in der Vergangenheit bereits ähnliche Krisen gab (vgl. Coombs, 2004, S. 284). Eine positive Reputation kann daher die negative Wahrnehmung einer Krise minimieren. Auch die persönliche Identifikation hat einen ähnlichen Effekt auf die Wahrnehmung:

> […] creating a situation or undertaking a focused strategy to encourage strong identification with the company may serve to protect consumers from the impact of moderately negative information. (Einwiller, Fedorikhin, Johnson & Kamins, 2006, S. 191)

Die Identifikation mit dem Unternehmen kann negative Assoziationen abschwächen, jedoch nicht vollständig verhindern. Zugleich betonen die Autoren, dass dieser Effekt nur bei moderaten Krisen auftritt, bei extrem negativen Ereignissen hat die Identifikation keinen Einfluss auf den Reputationsverlust (Einwiller et al., S. 191). Auch die Ergebnisse von Jones, Jones und Little (2000) bestätigen, dass Reputation im Sinne eines ‚reservoir of goodwill' nur bei gemäßigten Krisen den Verlust von Reputation mindern kann. Bei schwerwiegenden Krisen hingegen existiert dieser Zusammenhang nicht (vgl. Jones, et al., 2000, S. 28).

Die Kommunikation in Krisen ist oft kurzfristig und kann zumeist nur reaktiv erfolgen. Demzufolge stellen Krisen das Reputationsmanagement vor eine besondere Herausforderung. Damit die Reputation langfristig bewahrt bleibt, muss das strategische Kommunikationsmanagement den gesamten Krisenprozess steuern (vgl. Thießen, 2011, S. 117).

2.3 Theoretische Bezugspunkte der Krisenkommunikation

Die theoretische Fundierung der Krisenkommunikation bietet lediglich Ansätze von geringer bis mittlerer Reichweite. In der Theoriebildung wird dadurch oftmals auf bestehende theoretische Konzepte aus anderen Disziplinen und Forschungsfeldern wie z. B. der Sozialpsychologie zurückgegriffen. Einen wichtigen Ansatz, der Krisenkommunikationen in einen theoretischen Rahmen fasst, liefert die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) nach Coombs (vgl. Thießen, 2011, S. 92). Die Grundzüge des Konzepts orientieren sich stark an der Attributionstheorie nach Weiner aus dem Jahr 1985[5], vorrangig erfolgt aber eine kommunikationswissenschaftliche Betrachtung:

> Attribution Theory provides the rationale for the relationship between many of the variables used in the SCCT. SCCT extends upon this Attribution Theory base to predict the reputational threat presented by a crisis and to prescribe crisis response strategies designed to protect reputational assets. (Coombs, 2007, S. 166)

Coombs hat durch empirische Untersuchungen die Theorie belegen und einzelne Theorieelemente verfeinern können. Für den Fortlauf der Arbeit ist die SCCT daher von grundlegender Bedeutung. Ebenso soll an dieser Stelle die Theorie des öffentlichen Vertrauens und die Image Restoration Theory angeführt werden.

2.3.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Die Situational Crisis Communication Theory bzw. in deutscher Übersetzung, die Theorie situationsbezogener Krisenkommunikation, wurde erstmalig von Coombs (1995) eingeführt. Zu diesem Zeitpunkt war die Theorie noch nicht benannt. Coombs hat die Krisenkommunikationsstrategien vielmehr als einen symbolischen Ansatz betrachtet, der Managern bei Unternehmenskrisen eine Hilfestellung geben sollen (vgl. Coombs, 1995, S. 447). Dieser Ansatz beruht auf zwei Grundannahmen. Erstens stellen Krisenfälle Bedrohungen für die Reputation einer Organisation dar und zweitens beeinflusst die Krisensituation die kommunikativen Entscheidungen der Manager (vgl. Coombs, 1998, S. 176f.). Hieraus folgernd hat Coombs die Kommunikationsstrategien entwickelt.

[5] Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. In *Psychology Review*, Vol. 92, 548–573.

In Hinblick auf die Einflussmöglichkeiten der Krisenkommunikationsstrategien nennt Coombs (2015) insgesamt fünf Variablen: Reputation, Emotion, Kaufabsicht, Aktienkurs und ‚Mund-Propaganda' (‚Word-of-Mouth'). Im Fokus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Krisenkommunikation steht eindeutig der Einfluss auf die Reputation (vgl. Coombs, 2015b, S. 143). Auch der folgende Abschnitt befasst sich mit den Einflussmöglichkeiten strategischer Krisenkommunikation auf die Reputation.

Die theoretische Modellierung der SCCT erfolgte im Jahr 2002 mit ersten Tests (vgl. Coombs & Holladay, 2002). Die SCCT beruht auf drei Komponenten: „(1) the crisis situation, (2) crisis response strategies, and (3) a system for matching the crisis situation and crisis response strategies" (Coombs, 2006a, S. 243). Zur Auswahl effektiver Kommunikationsstrategien ist daher eine vorherige Analyse der Krisensituation erforderlich. Dabei stellt die Zuschreibung der Verantwortung das Bindeglied zwischen Krisensituation und den Krisen-Kommunikationsstrategien dar. Coombs (1998) versteht unter der Krisenverantwortung das Ausmaß, indem Stakeholder die Schuld an dem Krisenereignis der Organisation zuschreiben (vgl. S. 180). Demnach werden Krisen von Stakeholdern zum einen unterschiedlich wahrgenommen und zum anderen ist die Wahrnehmung der Krise auch wesentlich von der attribuierten Krisenschuld abhängig (vgl. Coombs, 2010, S. 38). Entsprechend liegt der Fokus auf den mit bestimmten Krisentypen einhergehenden Verantwortungszuschreibungen. Zur Einschätzung der Krisensituation bietet die SCCT drei Krisentypen mit unterschiedlichem Verantwortungsausmaß an (vgl. Coombs, 2007, S. 168):

- Victim cluster (Opferkrisen) – die Krisenschuld ist sehr gering, die Organisation ist selbst Opfer der Krise (z. B. Naturkatastrophen, Gewalt am Arbeitsplatz, Gerüchte)
- Accidental cluster (Unfallkrisen) – die Krisenschuld ist moderat, die Vorfälle sind nicht gewollt bzw. nicht kontrollierbar für die Organisation (z. B. Produktschaden durch technisches Versagen oder Störfälle)
- Intentional cluster (vermeidbare oder intentionale Krisen) – die Krisenschuld ist sehr hoch, die Organisation hat bewusst gehandelt und Risiken in Kauf genommen (z. B. Fehlverhalten des Managements)

Im Anschluss an diesen ersten Schritt, der die Einordnung des Krisentyps erfordert, wird in einem zweiten Schritt analysiert, ob ein etwaiger Reputationsschaden durch weitere Faktoren bestimmt wird. Bislang hat die Forschung zwei dieser Faktoren berücksichtigt: vorangegangene Krisen und die bisherige Reputation. Dabei kommt Coombs (2004) zu dem Schluss, dass vergleichbare Krisensituationen in der Vergangenheit eine Art

schlechten Verhaltens zeigen. Dies führe zu dem Eindruck, dass auch die aktuelle Krise ein Teil dieses Musters sei und eine negative Bewertung fördere. Ist ein Muster schlechten Verhaltens vorhanden, wird grundsätzlich die Organisationsreputation gering geschätzt (vgl. Coombs, 2004, S. 284). Ähnliche Ergebnisse wie für die Krisenhistorie zeigen sich auch in Hinblick auf die vor der Krise vorhandene Reputation. War diese negativ, so wird jedes Krisenereignis als Beispiel für das schlechte Verhalten der Organisation verstanden. In gleichem Maße wirkt der Effekt der Beziehungshistorie aber auch in eine positive Richtung: War die bisherige Konsumenten-Unternehmens-Beziehung positiv, wird die Krise lediglich als Fehltritt in einer Reihe positiver Erlebnisse gesehen (vgl. Coombs & Holladay, 2001, S. 325).

Diese Befunde dienen als Ausgangsbasis für die Auswahl passender Kommunikationsstrategien. Dabei wird angenommen, dass durch die Wahl bestimmter, situationsbezogener Antwortstrategien die Reputation einer Organisation positiv beeinflusst werden kann (vgl. Coombs & Holladay, 1996, S. 292f.). Die Liste möglicher Kommunikationsstrategien resultiert aus Forschungsergebnissen aus den Bereichen der sogenannten Corporate Apologia (Hearit, 2006[6]; Ice, 1991[7]), des Corporate Impression Managements (Allen & Caillouet, 1994)[8] und der Image Restoration Theory (Benoit, 1995) (vgl. Coombs, 2006b, S. 176). Die einzelnen Strategien hat Coombs (2006a) kategorisiert und in Abhängigkeit des Grades der Verantwortung in drei Gruppen eingeteilt (vgl. S. 248):

- Deny Response Option (Zurückweisung): Strategien in dieser Kategorie bestreiten die Existenz einer Krise oder arbeiten mit Schuldzuweisungen und Anklagen.
- Diminish Response Option (Abschwächung): Hierunter fallen Ausreden und Rechtfertigungsversuche der Organisation, um die Krisenverantwortlichkeit zu minimieren.
- Deal Response Option (Wiederaufbau): Ausdruck von Besorgnis, Anteilnahme, Angebot eines finanziellen Ausgleichs und Entschuldigung sind mögliche Strategien dieser Kategorie. Ziel ist es, den Reputationsverlust wieder gutzumachen.

Neben der situationsbestimmten Auswahl der Kommunikationsstrategien befasst sich die SCCT auch mit den Wirkungsmechanismen auf das Verhalten von Stakeholdern. Coombs, Fediuk und Holladay (2007) konnten zeigen, dass auch bestimmte Emotionen wie Zorn und Ärger Einflussvariablen in der Krise sind, und zwar in Abhängigkeit der

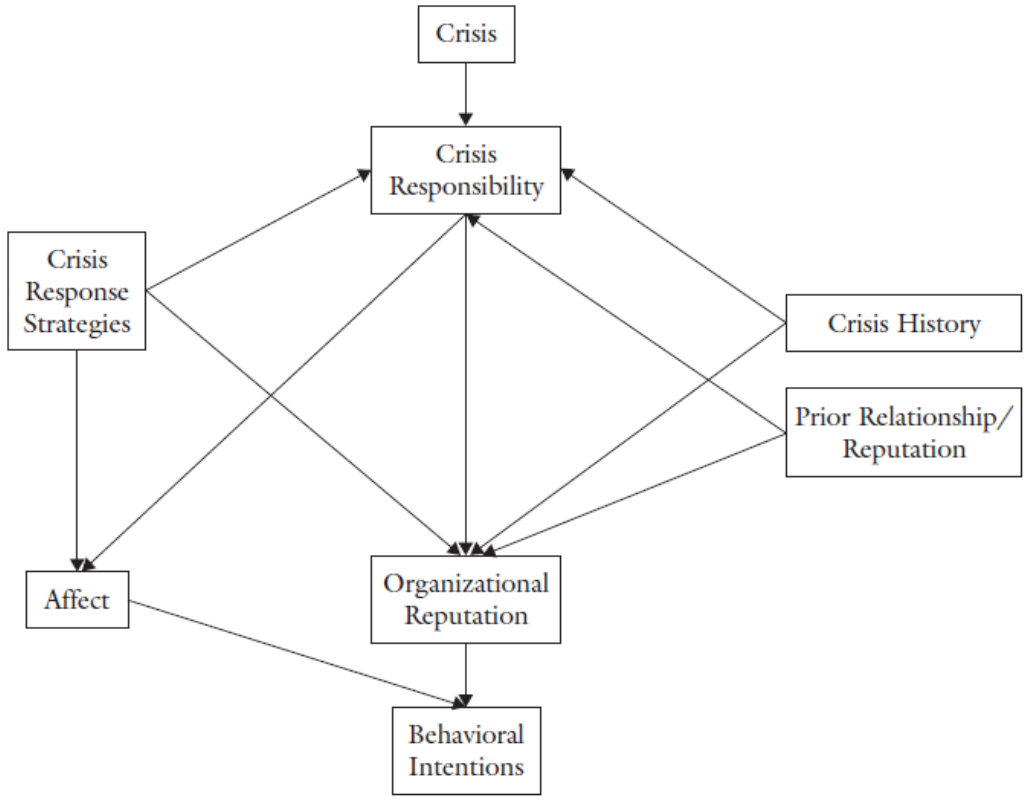
[6] Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: corporate response to allegations of wrongdoing.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

[7] Ice, R. (1991). Corporate publics and rhetorical strategies: The case of Union Carbide´s Bhopal crisis. In *Management Communication Quarterly,* Vol. 4, 341-362.

[8] Allen, M. W. & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavors: Impressions management strategies used by an organization in crisis. In *Communication Monographs*, Vol. 61, 44-62.

Zuschreibung von Verantwortung. Eine negative Wahrnehmung in der Krise führe zu negativer Mundpropaganda und verringere in weiterer Folge auch die Kaufabsichten (vgl. ebd., S. 66). In Abbildung 5 sind die dargestellten Variablen der SCCT in einem Modell veranschaulicht.

Abbildung 5: Variablen des Modells situativer Krisenkommunikation



(Quelle: Coombs, 2010, S. 40)

Als weitere Einflussfaktoren einer Krisenkommunikation führt Coombs (2015b) neben der Krisenverantwortung beispielsweise auch die Kompetenz und Integrität einer Organisation, den Zeitpunkt einer ersten Stellungnahme sowie die Unterscheidung zwischen kurz- und langfristige Krisenbedrohung an (vgl. ebd., S. 143).

Kritik an der SCCT

Die einzelnen formalen und strategischen Elemente einer situationsbezogenen Krisenkommunikation müssen trotz der vorhandenen empirischen Datenlage kritisch betrachtet werden.

In Bezug auf die Typisierung von Krisen stellt sich die Frage, ob eine so strikte Klassifizierung und Zuordnung in der Realität tatsächlich möglich ist. Eine so hochgradig komplexe Situation, wie man es in den meisten Fällen bei Krisen vorfindet, lässt sich nur

schwerlich auf wenige Attribute reduzieren. Auch das Ausmaß, welches Coombs und Holladay der attribuierten Verantwortlichkeit zuschreiben, ist diskutabel. Andere Variablen wie die Beziehungshistorie und das Schadensausmaß der Krise werden im Vergleich nur nachrangig berücksichtigt (vgl. Schwarz, 2010, S. 105). In seinen Ausführungen bezweifelt Herrmann (2012), dass von allen Anspruchsgruppen ein homogenes Maß an Schuld zugeschrieben wird. Bestimmte Anspruchsgruppen könnten der Organisation eine höhere Schuld zuweisen als andere Anspruchsgruppen, die womöglich nicht direkt betroffen sind. Die Autoren der SCCT unterscheiden dies allerdings nicht, sondern gehen von einer unspezifischen Gesamtheit von Anspruchsgruppen aus. Herrmann kritisiert, dass die SCCT keine Ansätze bereithält, wie eine Organisation das ihr zugesprochene Schuldausmaß überhaupt herausfinden soll (vgl. Herrmann, 2012, S. 92f.).

Den Zusammenhang zwischen der Reaktion einer Organisation in der Krise und der Reputationskonstitution gilt es ebenfalls kritisch zu reflektieren. So geht die SCCT davon aus, dass sich die (kommunikativen) Maßnahmen in einer Krisensituation auf die Reputation der Organisation auswirken. Voraussetzung hierfür ist die Annahme, dass durch rhetorische Botschaftsstrategien die Wahrnehmung der Reputationen beeinflusst werden kann. Wie Thießen (2011) hervorhebt, bildet sich die Reputation langfristig aus den direkten und indirekten Erfahrungen mit dem Unternehmen. Daher bleibt für die Autorin unklar, ob die Strategien der Zurückweisung oder der Abschwächung einen direkten Einfluss auf die Reputationskonstitution ausüben (vgl. S. 94).

Die SCCT präsentiert die kommunikativen Strategien als konkrete Handlungsempfehlungen für Krisenmanager im Ernstfall (vgl. Coombs & Holladay, 2002, S. 183). Inwieweit diese Handlungshilfen in der Praxis tatsächlich funktionieren ist bislang wissenschaftlich nicht erprobt. Vergangene Krisen einer bestimmten Kategorie zuzuordnen oder einen Mustertyp einer Krise im Labor zu testen ist nicht vergleichbar mit der ungewissen und komplexen Situation in der Realität (vgl. Herrmann, 2012, 94f.).

Zum Schluss gilt es auch die empirischen Untersuchungen selbst kritisch zu betrachten. Die bisherigen Befunde der SCCT wurden nur unzureichend empirisch belegt, da der größte Teil der Experimente mit studentischen Versuchspersonen durchgeführt wurde. Diese Tatsache ist nicht grundsätzlich negativ zu bewerten, dennoch ist zu berücksichtigen, dass die Merkmale von Studenten nur teilweise mit der anderer gesellschaftlicher Gruppen übereinstimmen (vgl. Herrmann, 2012, S. 96).

2.3.2 Image Restoration Theory

Aufgrund ihrer Relevanz in der Literatur zur Krisenkommunikation soll hier auch kurz die Image Restoration Theory von Benoit (1995) erwähnt sein. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass zielgerichtete (Krisen-)Kommunikation zum Erhalt einer positiven Re-

putation beträgt (vgl. ebd., S. 63). Organisationen stehen dabei verschiedene Strategien zur Verfügung, um ihr Verhalten zu erklären und ihr Image wiederherzustellen. Insgesamt hat Benoit fünf Strategien identifiziert. So kann eine Organisation die Krise (vgl. ebd., S. 74ff)

- leugnen,
- der Verantwortung ausweichen,
- die Folgen herunterspielen,
- korrigierend eingreifen oder
- beschämt reagieren und die Schuld eingestehen.

Die einzelnen Strategien können im Detail noch weiter unterschieden werden. Deutlich wird aber bereits hier, dass im Fokus der Image Restoration Theory vor allem Vermeidungsverhalten steht.

2.3.3 Theorie öffentlichen Vertrauens

Zur theoretischen Fundierung der vorliegenden Arbeit soll hier auch die Theorie öffentlichen Vertrauens (vgl. Bentele, 1994) skizziert werden. Ausgangsthese ist die Annahme, dass innerhalb der ‚Mediengesellschaft' ein großer Anteil der vorhandenen Informationen über die Medien vermittelt wahrgenommen wird. Nur ein wesentlich geringerer Teil ist hingegen für den Einzelnen nachprüfbar. Dadurch hat sich eine Informations- und Kommunikationsstruktur entwickelt, in der der Faktor ‚Vertrauen' eine wichtige Funktion erfüllt. Die Medien selbst nehmen in diesem Vermittlungsprozess eine besondere Rolle ein: Einerseits vermitteln sie neben Informationen auch Vertrauen in Bezug auf andere Institutionen und Personen und andererseits wird den Medien selbst Vertrauen entgegengebracht (vgl. ebd., S. 133ff.).

Öffentlich vermitteltes Vertrauen wird in Anlehnung an Luhmann (1973)[9] in der Theorie öffentlichen Vertrauens verstanden als

> [...] ein kommunikativer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, in dem öffentliche Personen, Institutionen und das gesamte gesellschaftliche System in der Rolle des ‚Vertrauenssubjekts' fungieren. Öffentliches Vertrauen ist ein medienvermittelter Prozeß [sic], in dem die ‚Vertrauenssubjekte' zukunftsgerichtete Erwartungen haben, die stark von vergangenen Erfahrungen geprägt sind. (Bentele, 1994, S. 141)

[9] Luhmann, N. (1973). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (2., erw. Aufl.). Stuttgart [u.a.]: Enke.

Zum Aufbau, zur Stabilisierung oder zum Verlust von Vertrauen tragen die Public Relations und das Mediensystem bei. Die wichtigsten Elemente eines öffentlichen Vertrauensprozesses sind Vertrauenssubjekte, Vertrauensobjekte, Vertrauensvermittler, Ereignisse sowie Botschaften (vgl. Bentele, 1994, S. 155).
In Bezug auf das Vertrauensobjekt lassen sich wiederum vier Vertrauenstypen unterscheiden: (a) interpersonales Basisvertrauen – ein Vertrauen, das zum Leben und Überleben im Alltag notwendig ist, (b) öffentliches Systemvertrauen – ein Vertrauen in gesellschaftliche Teilsysteme, (c) öffentliches Institutionenvertrauen – ein Vertrauen in bestimmte Institutionen und (d) öffentliches Personenvertrauen – ein Vertrauen in einzelne öffentliche Personen (vgl. Bentele, 1994, S. 144).
Im Prozess der öffentlichen Vertrauensbildung und im Speziellen für die Beziehung zwischen einer Organisation (Vertrauensobjekt) und seiner Umwelt (Vertrauenssubjekte) sind verschiedene Vertrauensfaktoren relevant: Sachkompetenz, Problemlösungskompetenz, Kommunikationsadäquatheit, kommunikative Konsistenz, kommunikative Transparenz, kommunikative Offenheit, gesellschaftliche Verantwortung und Verantwortungsethik (vgl. ebd., S. 145). Je nachdem, wie viele dieser Vertrauensfaktoren in welcher Intensität auffindbar sind bzw. von den Vertrauenssubjekten wahrgenommen werden, entsteht ein bestimmtes Vertrauensmaß (vgl. ebd., S. 144). Ein wesentlicher Faktor dabei ist auch die zeitliche Dimension, innerhalb der Veränderungen möglich sind. So können sich die Vertrauensattribute durch bestimmte Vorkommnisse oder Informationen im Zeitverlauf auch ändern. Auch direkte Erfahrungen mit Personen oder Organisationen haben Einfluss auf die Vertrauenswerte (vgl. ebd., S. 142).

Hinsichtlich des Prozesses des Vertrauensverlustes gibt es noch einen weiteren Einflussfaktor: das Vorhandensein kommunikativer Diskrepanzen. Hierzu zählen beispielsweise Diskrepanzen zwischen (vgl. ebd., 148):

- Information – zugrundeliegender Sachverhalt
- Verbale Aussagen – tatsächliches Handeln
- Verhalten zu einem früherem Zeitpunkt – Verhalten zu einem späteren Zeitpunkt
- Aussage eines Akteurs zu einem früherem Zeitpunkt – Aussage desselben Akteurs zu einem späteren Zeitpunkt
- Aussage eines Akteurs der Organisation – Aussage eines anderen Akteurs derselben Organisation
- Allgemein rechtlich oder moralische Normen – tatsächliches Verhalten

Für die vorliegende Forschungsarbeit besonders relevant ist die Tatsache, dass der Prozess der Vertrauensbildung bzw. des Vertrauensabbaus bestimmten dynamischen Mechanismen unterliegt. Wie Bentele (1994) konstatiert, geht Vertrauen schneller verloren bzw. wird schneller abgebaut, als es aufgebaut werden kann. Beginnend von einem bestimmten Grundniveau kann sich Vertrauen langsam durch Erfahrungen und Erlebnisse entwickeln. Für einen Vertrauensverlust ist hingegen bereits ein Einzelfall von Vertrauensbruch (wie etwa Krisenereignisse) ausreichend (vgl. ebd., S. 147).
Als kommunikativer Mechanismus hat Vertrauen für die PR-Arbeit die Funktion eines Zielwertes. Der unpersönliche Einsatz von Kommunikationstechniken allein ist aber zu wenig, denn Vertrauen kann nur auf Basis eines konsistenten und wahrhaftigen Kommunikationsverhaltens erreicht und langfristig erhalten werden (vgl. ebd., S. 155).

Für die Krisenkommunikation von Organisationen kann die Theorie öffentlichen Vertrauens einen kommunikativen Vorteil eröffnen. Ausschlaggebend hierfür sind die Ausprägungen der einzelnen Vertrauensfaktoren vor einer Krise. Diese bilden die Ausgangsbasis, beeinflussen aber auch den Verlauf der Krise. Dabei ist eine intensive kommunikative Beziehung von hoher Qualität in Hinblick auf das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit förderlich für die Kommunikationsarbeit während der Krise. Je besser also die Vertrauenswerte der Organisation bei den Stakeholdern sind, desto leichter gelingt das Krisenmanagement und desto geringer fallen die Krisenfolgen aus (vgl. Bentele & Janke, 2008, S. 123).
Letztlich gilt es festzuhalten, dass es sich bei der Theorie öffentlichen Vertrauens um eine Theorie mittlerer Reichweite handelt (vgl. Thießen, 2011, S. 97). Trotz zahlreicher Rezeptionen in Forschungsarbeiten gibt es nur wenige Fallstudienanalysen, die die Annahmen empirisch untersuchen. Auch ist der potenzielle Vertrauenszuwachs nicht unbegrenzt möglich. Dem Vertrauensobjekt steht innerhalb bestimmter Erwartungsgrenzen des Vertrauenssubjekts lediglich ein gewisser Spielraum zur Verfügung (vgl. ebd., S. 97).

3 Ein rezeptionsorientierte Annäherung an Krisenkommunikation

3.1 Die Identifikation mit dem Unternehmen

Die Identifikation von Kunden mit einem Unternehmen (oder einer Marke bzw. einem Produkt) hat auf unterschiedlichste Weise Einfluss auf die Kunden-Unternehmen-Beziehung. Das Konzept der Kundenidentifikation mit einem Unternehmen beruht auf der Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und einer emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen. Die Kunden teilen beispielsweise Werte und Philosophie des Unternehmens und haben ein starkes Zugehörigkeitsgefühl (vgl. Stokburger-Sauer, Bauer & Mäder, 2008, S. 5).

Als Theoriemodell der organisationalen Identifikation dient die Social Identity Theory nach Tajfel und Turner aus dem Jahr 1979[10]. Individuen streben danach, eine positive Selbsteinschätzung zu erhalten bzw. zu verbessern. Dabei definieren sich Individuen nicht nur in Bezug auf das eigene Selbstkonzept bzw. Selbstwertgefühl, sondern auch durch die Zugehörigkeit und Identifikation zu bestimmten Gruppen (vgl. Tajfel, 1982a, S. 24). Bhattacharya und Sen (2003) beschreiben die Identifiaktion mit dem Unternehmen als „active, selective, and volitional on consumers' part and causes them to engage in favorable as well as potentially unfavorable company-related behaviors" (S. 77). In ähnlicher Weise definieren Einwiller et al. (2006) die organisationale Identifikation: „[…] the degree to which consumers feel a sense of connection to a company and the degree to which aspects of the perceived organizational identity are self-referential and self-defining for them" (S. 186). Dabei verweisen die Autoren insbesondere auf den Zusammenhang mit negativer Berichterstattung bzw. krisenhaften Situationen. Eine starke Identifikation mit dem Unternehmen kann so als Puffer dienen und bei moderat negativen Informationen sogar einen Immunisierungseffekt bei diesen Kunden erzeugen. Zudem zeigen die Autoren, dass die Identifikation mit dem Unternehmen auch zu einer Erhöhung des kundenseitigen Commitments, des loyalen Verhaltens gegenüber der Organisation oder Marke sowie der Wiederkaufwahrscheinlichkeit beiträgt (vgl. ebd., S. 187). Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen auch Liu, Wang und Wu (2010). Die Autoren konnten zeigen, dass Commitment und Identifikation Einfluss auf die Reaktionen der Konsumenten auf negative Informationen haben (vgl. ebd., S. 66). Eine Erklärung hierzu liegt den Ausführungen von Einwiller et al. (2006) folgend im Selbstkonzept der Individuen begründet:

[10] Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Ed.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA, S. 33-47.

> Identified consumers are motivated to maintain untainted associations with a company as a means of preserving the company as a source of positive identity and self-esteem. If the source of identification (i.e., the company) is attacked, the attack can affect the self-esteem of those who identify with it. Such an attack can result in a defensive reaction. (S. 186)

3.1.1 Abgrenzung von organisationaler Identifikation und Commitment

In der Literatur werden die beiden Konzepte Commitment und Identifikation häufig synonym verwendet. Zwar gibt es bei beiden Konzepten Ähnlichkeiten und verbindende Elemente, dennoch sprechen theoretische-konzeptuelle Gründe und empirische Befunde für eine Unterscheidung (vgl. Ashforth & Mael, 1989, S. 20). Auch die Ergebnisse des Pretests zeigten, dass das Konstrukt Commitment für die Fragestellung keine validen Ergebnisse erbrachte und die Items vielmehr das Kaufverhalten der Konsumenten im Blick hatten. Diese Annäherung wäre der vorliegenden Untersuchung nicht dienlich gewesen. Es wurde in weiterer Folge durch das Konstrukt Identifikation ersetzt. Nachfolgend soll der Unterschied zwischen Commitment und Identifikation herausgearbeitet werden.

Brown, Barry, Dacin und Gunst (2005) beschreiben die beiden Konzepte in ihren Ausführungen: „Commitment is an enduring desire to maintain a valued relationship, while identification is a cognitive assessment of the degree of overlap between the self and some organization or group“ (S. 128). Die Identifikation betont stärker den kognitiven Aspekt, wohingegen Commitment stärker affektiv geprägt ist. Commitment beschreibt eher eine gefühlsmäßige Einstellung zu einer Gruppe oder Organisation. Die Identifikation trägt zum Selbstkonzept einer Person bei und beschreibt damit, wie sehr sich jemand selbst dadurch definiert, dass er sich einer bestimmten Organisation zugehörig fühlt (vgl. Ashforth & Mael, 1989, S. 23; van Knippenberg, 2010, S. 366).

Auch empirische Befunde legen eine Unterscheidung der beiden Begriffe nahe. So konnten Brown et al. (2005) zeigen, dass die Identifikation das höhere der beiden Konstrukte darstellt (vgl. S. 134). Ashforth & Mael (1989) kommen in ihren Analysen zu ähnlichen Ergebnissen und sprechen von einer empirisch notwendigen Unterscheidung der beiden Konstrukte (vgl. S. 23).

3.2 Die Identifikation mit der Nation

Die nationale Identität ist ein Konstrukt, das in der wissenschaftlichen Literatur nicht abschließend definiert ist. Vielmehr existiert eine große Vielzahl an unterschiedlichen Konzepten und Forschungsansätzen einer Theorie nationaler Identität. Dabei übernimmt die Nationalität eine maßgebliche Orientierungsfunktion innerhalb der Gesellschaft und hat Einfluss auf den Alltag jedes Einzelnen. Die Nation fungiert als verbindendes Element

innerhalb der Gemeinschaft und ist Bezugspunkt einer kollektiven Identifikation. Der Begriff der nationalen Identität ist somit ein Maßstab für die Identifikation mit der eigenen Nation. Diese sozialpsychologische Betrachtung beschreibt die Vorstellung einer Person, Teil einer nationalen Gruppe zu sein. Diese Teilhabe lässt sich als wie bei Klein (2014) als ‚nationales Commitment'[11] zusammenfassen. Zugleich ist nationale Identität ein Ausdruck von gemeinschaftlichen Überzeugungen und Verhaltensweisen. Aus einer konstruktivistischen Perspektive ist die Nation durch bestimmte in der Vorstellung vorhandene Merkmale definiert, an denen Zugehörigkeit oder Fremdheit bestimmt werden können. Es existieren soziale Konstrukte einer angenommenen Selbstverständlichkeit der nationalen Grenzen. Neben diesen vorgestellten Gemeinsamkeiten sind es tatsächliche kulturelle Gemeinsamkeiten, die durch Sozialisationsmechanismen und kollektive Erfahrung eine in erster Linie nationalstaatlich gefasste Gesellschaft ausmachen (vgl. Klein, 2014, S. 17ff). Bei Klein (2014) erfolgt die Annäherung an das Konstrukt der nationalen Identität aus drei unterschiedlichen Perspektiven (sozialpsychologisch, konstruktivistisch und kulturorientiert), die mit ihren jeweiligen besonderen Bedingungen zu einem umfassenden Verständnis beitragen können:

- Als nationale Identität wird erstens das Ausmaß der persönlichen Identifikation einer Person mit einer Nation bezeichnet (ebd., S. 30).
- Als nationale Identität werden zweitens die wichtigsten Vorstellungsbilder bezeichnet, die eine Mehrheit von den verbindenden Gemeinsamkeiten einer Nation hat (ebd., S. 61).
- Als nationale Identität werden drittens die in der deutschen Bevölkerung vorherrschenden Wertorientierungen bezeichnet (ebd., S. 77).

Im Mittelpunkt der Betrachtung der vorliegenden Arbeit steht die Bedeutung der subjektiven Identifikation mit der Nation, daher soll im folgenden Abschnitt die sozialpsychologische Perspektive näher betrachtet werden. Jeder einzelne kann sich mit einem Kollektiv identifizieren und macht dadurch die Vorstellungen und Annahmen über das Kollektiv zu einem Bestandteil der eigenen Identität. Diese Zuschreibungen sind von den Individuen unterschiedlich entworfene Imaginationen und führen zu einer mehr oder weniger deutlichen Identifikation (vgl. Reese-Schäfer, 1999, S. 16f.). Das soziale Selbst konstituiert sich nicht allein in Form einer passiven Übernahme, vielmehr bedarf es immer auch einer aktiven und kreativen Interpretation fremder Urteile und Äußerungen (vgl. Hettlage,

[11] Der zentrale Begriff in den Ausführungen von Klein (2014) ist das ‚nationale Commitment'. Für die Verständlichkeit der nachfolgenden Darstellungen und für die Begriffsklarheit soll hier allerdings von der ‚nationalen Identität' die Rede sein; und nicht vom ‚nationalen Commitment'. Auch damit die Unterscheidung, die im vorangestellten Kapitel zwischen ‚Identifikation' und ‚Commitment' getroffen wurde, nicht abgeschwächt wird, wird der Begriff ‚nationale Identität' für diese Untersuchung bevorzugt.

1997a, S. 8). Die Nation ist dabei nur eine mögliche Gruppe aus einer Vielzahl von Bezugsgruppen, denen sich Menschen zugehörig fühlen (vgl. Hettlage, 1997b, S. 322). Der Familie, dem Freundeskreis oder einem Verein ist man durch direkte persönliche Beziehung zugehörig. Anderen Bezugsgruppen ist man hingegen lediglich aufgrund bestimmter Merkmale zugehörig, die man mit anderen Mitgliedern der Gruppe gemeinsam hat, wie etwa die Nationalität oder das Geschlecht (vgl. Klein, 2014, S. 22). Aus einer soziologischen Perspektive sind ethnische Gruppen aufgrund der oft fehlenden persönlichen Beziehung nicht als Gruppen zu fassen, sondern stellen eine soziale Kategorie dar, die dennoch Merkmale von kleineren Bezugsgruppen aufweisen können. Gerade die Kategorie der Nationalität vermag es durchaus, eine starke Zugehörigkeit und hohe Identifikation der einzelnen Mitglieder zu entfalten (vgl. Heckmann, 1997, S. 47).
Kategorien dienen zur Einordnung bestimmter Situationen. Gewollt oder ungewollt ist man bestimmen Kategorien zugehörig, meist ein Leben lang. Hierzu zählen das Geschlecht und in der Regel auch die Nationalität. Andere Kategorien wiederum sind nur an einem einzigen Tag oder ein bestimmten Situation von Bedeutung und werden im nächsten Moment von anderen Kategorien in den Hintergrund gestellt. Dabei erfolgt die Kategorisierung stets aus zwei Richtungen: Einerseits sind es die Menschen selbst, die sich bestimmten Kategorien zuordnen, andererseits werden ihnen diese durch Gesellschaft und Mitmenschen zugeteilt. Im Ergebnis sind es Prozesse der Selbst- und Fremdkategorisierung, durch die sich Menschen mit ihrer Nation identifizieren (vgl. Klein, 2014, S. 24).

3.2.1 Nationale Identität als Teil der sozialen Identität

Die Identifikation mit der Nation kann verschiedene Ausmaße und Ausprägungen annehmen und für den Einzelnen ganz unterschiedliche Bedeutungen haben. Finden sich Gruppen freiwillig zusammen, so weisen diese ein eher starkes Verbundenheitsgefühl auf. Das Maß der Identifikation mit unfreiwilligen natürlichen Gruppen kann hingegen extrem variieren und sich in der Gesamtheit der Gruppenmitglieder sehr heterogen zeigen (vgl. Theiss-Morse, 2009, S. 10). In Bezug auf die Social Identity Theory lassen sich die unterschiedlichen Ausprägungen der sozialen Identität in drei Dimensionen aufgliedern (vgl. Tajfel, 1982b, S. 70):

- kognitive Größe: Das Wissen um die Zugehörigkeit zur Gruppe (= intellektuelle Selbstverortung).
- evaluative Größe: Die Bewertung der Gruppe sowie der Mitgliedschaft als positiv oder negativ (= Einordnung in ein Gesamtgefüge).

- emotionale Größe: Die Menschen sind der Gruppe emotional verbunden, empfinden positive Gefühle oder auch Abneigung (= emotionale Zugehörigkeit).

Das Ausmaß, in welchem sich Personen ihrer Nation zugehörig fühlen, setzt sich demnach aus unterschiedlichen Haltungen zusammen – kognitiv, evaluativ und emotional. Das Gefühl nationaler Identität kann stark ausgeprägt sein und sich durch eine positive emotionale Bindung und hohe Wertschätzung der Eigengruppe auszeichnen. Ebenso kann die Bewertung der Gruppe Nation sehr kritisch und ohne jegliche emotionale Verbundenheit ausfallen. Die Selbstwahrnehmung und positive Identifikation mit der Nation lässt sich dabei unter dem Begriff ‚Commitment' zusammenfassen (vgl. Theiss-Morse, 2009, S. 8). Je mehr sich ein Mensch mit einer bestimmten Gruppe identifiziert, desto mehr beeinflusst die Gruppe auch Einstellungen und Verhalten. Je weniger man sich hingegen einer bestimmten Gruppe zugehörig fühlt, desto eher handelt man im individuellen Interesse bzw. nach individuellen Maßstäben. Das Maß der Identifikation mit der Nation ist daher ausschlaggebend für die Bewertung und das Verständnis nationaler Identität (vgl. ebd., S. 10).

Brubaker (2007) spricht den einzelnen Kategorien spezifische Wahrnehmungsschablonen zu, die eine bestimmte Sicht auf die Welt erlauben:

> Es sind Schablonen für die Repräsentation und Organisation von sozialem Wissen, Deutungsmuster für die Artikulierung sozialer Vergleiche und Erklärungen, und sie sind Filter, die bestimmen, was bemerkt wird und was nicht, was wichtig ist und was nicht, was im Gedächtnis bleibt und was vergessen wird. (Brubaker, 2007, S. 120)

Ein starke Identifikation begünstigt dabei tendenziell eine selektive Informationsaufnahme: Neben objektiven Gemeinsamkeiten werden vor allem positive und wertvolle Eigenschaften der Gruppe hervorgehoben, während als negativ geltende Gemeinsamkeiten teils ignoriert, teils positiv umgedeutet werden (vgl. Estel, 1997, S. 75). Insofern werden Wertvorstellungen und Gruppennormen von jenen Personen in einem höheren Maße akzeptiert, die sich stärker dieser Gruppe zugehörig fühlen. Nationale Identität als soziale Identität geht von einer subjektiven Bewertung des Individuums aus. Die Zugehörigkeit zur Nation wird zu einem Teil der eigenen Identität, die Werte und Normen zu einem Teil des Selbstbildes (vgl. Klein, 2014, S. 29). Die Vorstellungen vom Kollektiv und die Bewertung, was als wichtig und relevant erachtet wird, können bei den einzelnen Individuen sehr unterschiedlich ausfallen (vgl. Reese-Schäfer, 1999, S. 16).

Wie die Ausführungen zur Identifikation mit der Nation zeigen, ist die Bedeutung, die die Nationalität als Orientierungsrahmen für den Einzelnen hat, relativ zu betrachten. Die nationale Identität ist keine einheitliche und feste Eigenschaft, vielmehr ist sie Veränderungsprozessen unterworfen und steht in einem Verhältnis zu anderen sozialen Identitäten der Person. Im Alltag wird die Zugehörigkeit zu einer Nation selten wahrgenommen, umso bewusster kann sie hingegen in Extremsituationen einer Krise oder einem Moment besonderer Euphorie sein. Durch bestimmte Ereignisse kann die Nation in den Fokus der Wahrnehmung rücken und damit auf vielerlei Weise das Verhalten und die Einstellung beeinflussen (vgl. Klein, 2014, S. 29).

3.2.2 Forschungsansätze zur nationalen Identität

Die Nationalität ist für einen Großteil der Deutschen nicht nur ein Bestandteil der Selbstbeschreibung, vielmehr sind sie der Nation auch emotional verbunden und bewerten sie positiv (vgl. Klein, 2014, S. 133). Seine Ausführungen stützt der Autor auf die Ergebnisse zweier Studien im Auftrag der Identity Foundation aus 2009[12]. Die Studien zeigen, dass über 90 Prozent aller Deutschen die Nationalität als eine Kategorie ihrer Selbstbeschreibung betrachten (vgl. Klein, 2014, S. 100). Der Bewertung des Deutsch-Seins liegen bei dem Einzelnen unterschiedliche Motive zugrunde: rationale Kosten-Nutzen-Kalkulation (rationale „Kopfebene“), Vorstellung kultureller Bedeutung (kulturelle Ebene) oder unspezifische Verbundenheitsgefühle (emotional-affektive Ebene). Diese verschiedenen Quellen und die jeweiligen spezifischen Motive ergeben schließlich ein positives oder negatives Gesamtbild der Nation und beeinflussen die Haltung zur Nation (vgl. ebd., S. 105ff).

Eine Verbundenheit auf der rationalen Ebene setzt sich aus der Wertschätzung der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Leistungsfähigkeit einer Nation zusammen und deren Beitrag zum Wohle der Allgemeinheit. Das Zugehörigkeitsgefühl aus einer kulturellen Ebene entsteht aus den kulturellen Gemeinsamkeiten des gesellschaftlichen Lebens und ermöglicht ein Empfinden der Vertrautheit und sicheren Orientierung. Die dritte Ebene der Verbundenheit bleibt eine diffuse und nicht konkret fassbare Vorstellung von Zugehörigkeit, eine emotional-affektive Assoziation jedes Einzelnen. Wesentliche Bezugsquelle einer nationalen Verbundenheit ist das emotionale Zugehörigkeitsempfinden (vgl. Klein, 2014, S.107f).

[12] Identity Foundation ist eine gemeinnützige Stiftung für Philosophie, die sich mit dem Thema Identität in einem wissenschaftlichen Kontext befasst und regelmäßig Schriftenreihen publiziert. Für eine vertiefende Betrachtung siehe: Identity Foundation (2009): *Deutsch-Sein - Ein neuer Stolz auf die Nation im Einklang mit dem Herzen.* Düsseldorf: Identity Foundation.

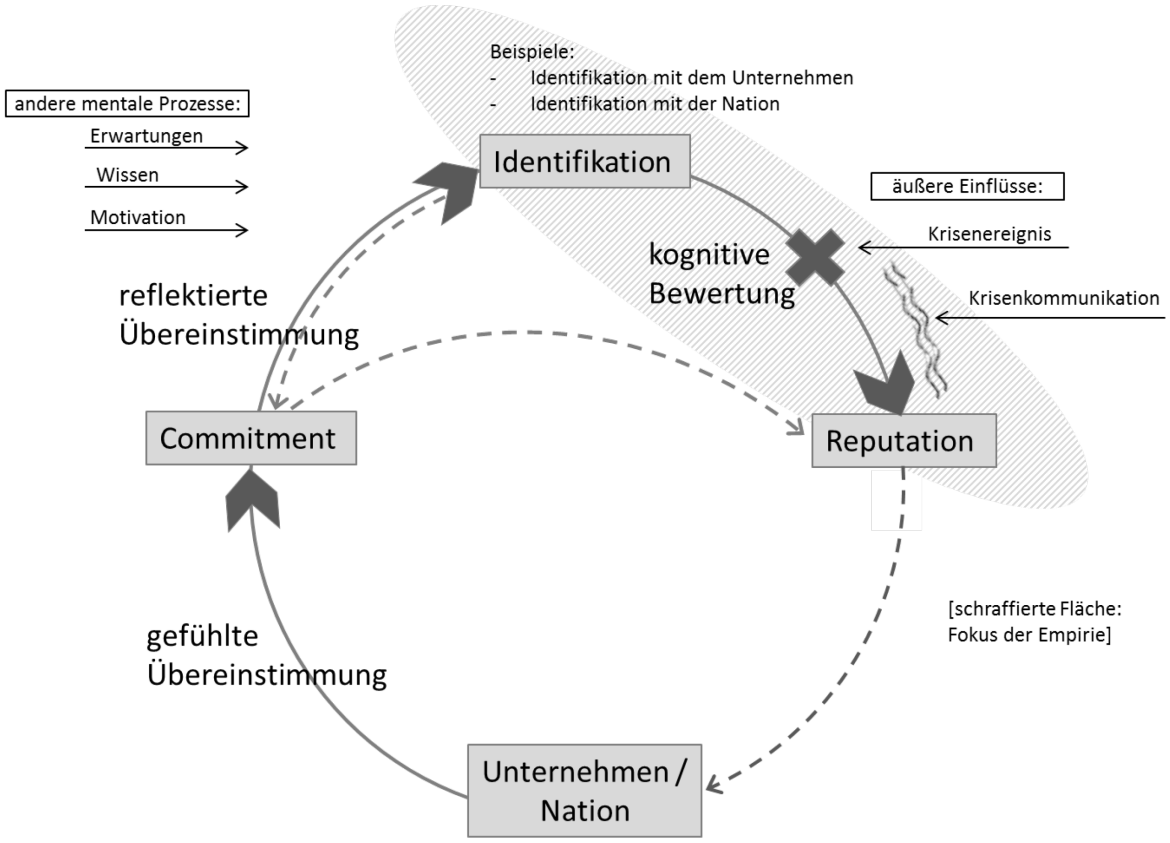
Identitätsstiftende Assoziationen können auch aus einer Vielzahl von Institutionen und Akteuren hervorgehen. So können einzelne Unternehmen zu einem großen Ganzen der ‚deutschen Wirtschaft' zusammengefasst werden und als Repräsentanten der Nation die Verbundenheit mit der Nation selbst beeinflussen (vgl. ebd., S. 104). Insofern soll für die vorliegende Untersuchung die Deutsche Lufthansa AG als Repräsentant für die deutsche Nation angenommen werden. Als ehemals staatliches Unternehmen trägt die Fluggesellschaft das „Deutsche" auch noch im Namen.

In Ergänzung zu dieser sehr eng gefassten Betrachtung finden sich in der Forschungsliteratur auch Arbeiten, die nationale Identität in Bezug zu anderen Variablen betrachten. So konnte Verlegh (2007) für den Bereich Marketing beispielsweise zeigen, dass die Verbraucherpräferenzen und die Bewertung der Produkte aus dem eigenen Land stark durch die Verbundenheit der Verbraucher zu ihrem Heimatland geprägt sind und diese positiv beeinflussen. Gleichwohl heißt dies nicht, dass Verbraucher grundsätzlich Produkte aus dem eigenen Land ausländischen Produkten vorziehen (vgl. S. 367). Die vorliegende Arbeit will an diesen Ansatz anschließen und den Einfluss der nationalen Identität in Bezug auf die zugeschriebene Reputation messen (nicht aber in Bezug auf das konkrete Kaufverhalten).

3.3 Erklärungsmodell: Identifikation und Reputation im Prozessverlauf

Aufgrund der Komplexität der Konstrukte für diese Untersuchung und auch in Hinblick auf die Schwierigkeiten bei der begrifflichen Abgrenzung in der Literatur sind nachfolgend die relevanten Begriffe nochmals in einem Modell veranschaulicht und als Prozess dargestellt (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Erklärungsmodell: Identifikation und Reputation im Prozessverlauf



Quelle: eigene Darstellung

In Anlehnung an die bisherigen Ausführungen geht die vorliegende Untersuchung von folgendem Prozessablauf aus, der sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen, als auch mit der Nation beschreibt:

Gegenstand bzw. Objekt der Wahrnehmung sind das Unternehmen und die Nation. Die Wahrnehmung erfolgt durch die Aufnahme, Auswahl und Einordnung sowie Interpretation von Informationen aus der Umwelt, hier einerseits in Bezug auf das Unternehmen und andererseits in Bezug auf die Nation (vgl. Bhattacharya & Sen, 2003; Klein, 2014). Das Commitment resultiert aus der gefühlten Übereinstimmung der Werte, Normen und Einstellungen des Individuums gegenüber dem Wahrnehmungsobjekt. Es kommt zu einer affektiven Verbundenheit mit dem Unternehmen bzw. der Nation. Die Identifikation betont im Gegensatz dazu stärker den kognitiven Aspekt und setzt eine reflektierte Übereinstimmung der Werte, Normen und Einstellungen beim Individuum voraus. Es kommt zu einer Identifikation mit dem Unternehmen bzw. zur Identifikation mit der Nation (vgl. Ashforth & Mael, 1989; Brown et al., 2005). Aus diesen individuellen Wahrnehmungen ergeben sich schließlich die Reaktionen eines Individuums auf äußere Einflüsse wie z. B. ein Krisenereignis. Die Krisenkommunikation, verstanden als strategische Maß-

nahme des Krisenmanagements, kann dabei vor Reputationsschäden bewahren (vgl. Coombs, 2015b).

Die vorliegende empirische Untersuchung betrachtet in diesem Kontext den Einfluss der Krisenkommunikation auf die Bewertung der Reputation unter der Annahme, dass eine Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Nation vorliegt. Die unabhängigen Variablen für die Messung sind: a) Identifikation mit dem Unternehmen, b) nationale Identität und c) Krisenkommunikation. Die Reputation des Unternehmens wird als abhängige Variable definiert. Die Aufstellung der konkreten Forschungsfragen und Hypothesen sowie die Operationalisierung erfolgt im Methodenteil (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2)

3.4 Emotionalität als relevanter Faktor in Krisen

Krisen gehen in den meisten Fällen mit starken Emotionen einher, vor allem wenn diese mit Personenschaden oder Todesfällen im Zusammenhang stehen. Die Emotionalität gewinnt in der Krisenkommunikation zunehmend an Relevanz und kann die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen positiv beeinflussen. Auch gründen, wie bereits erwähnt, die SCCT nach Coombs (2007) und die Image Restoration Theory nach Benoit (1995) auf der Attributionstheorie nach Weiner (1985)[13], wonach die Interpretation von bestimmten Ereignissen in hohem Maße von den Emotionen abhängig ist.

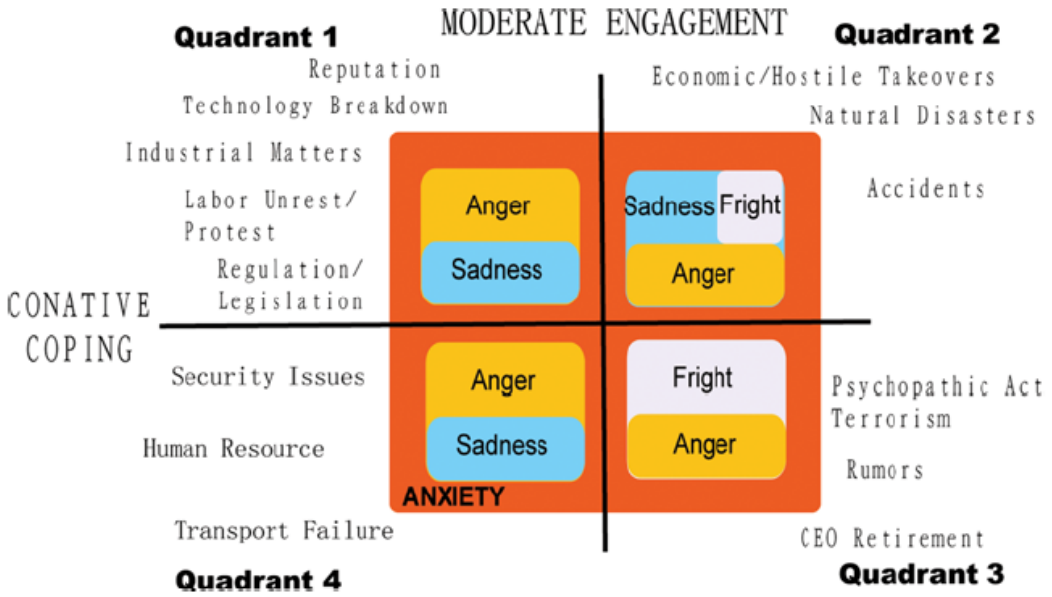
Den Ausführungen von Read (2007) folgend sind Emotionen einfacher zu verstehen und können schneller verarbeitet werden als rationale Argumente. Aus diesen Gründen sollten Emotionen Teil von Krisenkommunikationsstrategien sein (vgl. S. 340). Wie der Autor hervorhebt, kann die Kenntnis und der richtige Einsatz von Emotionen sowie ein emotionaler Umgang mit Sprache in Krisensituationen einen positiven Einfluss auf die Reputation von Organisationen ausüben und möglichen Schaden abwenden (vgl. ebd. S. 345).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Jin, Pang und Cameron (2012). Ausgehend von der Annahme, dass Emotionen die Wahrnehmung und die Bewertung eines Ereignisses beeinflussen können, haben die Autoren ein integriertes Krisenmodell – Integrated Crisis Mapping model (ICM) – entwickelt. Das Modell zielt darauf ab, die unterschiedlichen Emotionen der Rezipienten in Krisensituationen besser zu verstehen. Dabei vereint das Modell Ansätze aus der Psychologie sowie der Krisenkommunikation. Die wesentlichen Emotionen ordnen die Autoren auf einem Kontinuum entlang zweier Variablen an: Die x-Achse beschreibt die Bewältigungsstrategien und die y-Achse den Grad

[13] Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. In *Psychology Review*, Vol. 92, 548–573.

der Verantwortung des Unternehmens (vgl. Jin, Pang & Cameron, 2012, S. 268). Abbildung 7 zeigt die beiden Achsen und die daraus resultierenden Quadranten.

Abbildung 7: Revised Integrated Crisis Mapping (ICM) model



(Quelle: Jin et al., 2012, S. 279)

Dabei sind jedem Quadranten bestimmte Emotionen entsprechend dem Krisentyp und in Abhängigkeit der beiden Variablen (Bewältigungsstrategie, Verantwortung Unternehmen) zugeordnet. Die Ausführungen beschränken sich allerdings auf vier Emotionen: Wut, Trauer, Schrecken und Angst. Diese Darstellung liefert interessante Anregungen für Organisationen und bietet Orientierung in der Wahl der richtigen Antwortstrategie (vgl. ebd., S. 268). Zu berücksichtigen ist, dass sich die Überlegungen von Jin et al. (2012) auf Inhaltsanalysen von Krisen in Zeitungsartikeln beziehen. Kritisch zu betrachten ist, ob und inwieweit die medienvermittelte Kommunikation Rückschlüsse auf die Emotionen der Rezipienten zulässt. Die Autoren argumentieren, dass Zeitungsartikel ein präzises Abbild der Realität von Krisen schaffen und die Ergebnisse auch aufgrund der breiten Streuung unterschiedlicher Medien verlässliche Aussagen zulassen. Auch können die Autoren durch wiederholte empirische Tests die theoretischen Behauptungen stützen. So lässt die Untersuchung auch Schlussfolgerungen für die Praxis der Krisenkommunikation zu. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Emotionen in der strategischen Krisenkommunikation von Unternehmen berücksichtigt werden sollten (vgl. ebd., S. 289 f.). Zusammenfassend halten die Autoren fest: „Our emotion-based conceptualization is positioned as a nascent attempt to understand crisis from the perspectives of the publics so that organizational strategies and responses can be more appropriately targeted and

honed“ (ebd., S. 291). Konkret heißt das, „that organizational strategies would be ineffectual if these do not appeal to the hearts and minds of the publics the organizations are trying to reach“ (ebd., S. 291).

Choi und Lin (2009) haben sich ebenfalls zum Ziel gesetzt, im Rahmen einer inhaltsanalytischen Untersuchung den Zusammenhang zwischen Emotionen und Unternehmensreputation zu beschreiben. Als Fallbeispiel diente ein Produktrückruf des Spielzeugherstellers Matell. Aufbauend auf die Attributionstheorie und den Grundannahmen der SCCT folgend, konnten die Autoren zeigen, dass die Konsumenten in Krisensituationen eine große Bandbreite an Emotionen wahrnehmen: Ärger, Missachtung, Sorge, Überraschung, Verwirrung und Erleichterung. Einen signifikant negativen Zusammenhang haben die Autoren zwischen Beunruhigung, Wut und Unternehmensreputation feststellen können (vgl. ebd., S. 198). Choi und Lin (2009) schließen aus ihren Ergebnissen, dass bestimmte Emotionen einen Einfluss auf die Bewertung der Reputation haben, andere hingegen kaum in Zusammenhang mit Reputation oder bestimmten Verhaltensweisen stehen (vgl. ebd., S. 207).

Jin (2009) hat sich in seiner Studie mit den emotionalen Reaktionen der Öffentlichkeit und deren Bewältigungsstrategien in unterschiedlichen Krisensituationen befasst. Für seine Untersuchungen hat der Autor vier primäre negative Emotionen bestimmt: Wut, Trauer, Entsetzen und Angst. Im Kern hat sich Jin in seiner Untersuchung auf den Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen Emotionen der Rezipienten und den Antwortstrategien einer Organisation konzentriert. Der Autor wollte zeigen, inwieweit eine bestimmte Emotion ‚a‘, als Folge einer Krise, die Akzeptanz einer bestimmten Antwortstrategie ‚b‘ begünstigen (vgl. Jin, 2009, S. 310). Im Ergebnis konnte Jin zeigen, dass bei kontrollierbaren und vorhersehbaren Krisen als primäre Emotion ‚Wut‘ wahrgenommen wird. Wird eine Krise hingegen als vorhersehbar, aber nicht kontrollierbar wahrgenommen, so ist die primäre Emotion ‚Trauer‘. Ist eine Krise weder vorhersehbar noch kontrollierbar, zeigt sich als primäre Emotion ‚Entsetzen‘. In Bezug auf die Emotion ‚Angst‘ konnte die Untersuchung keine Aussagen treffen: Die Annahme von Jin, dass eine kontrollierbare, aber nicht vorhersehbare Krise als Emotion ‚Angst‘ hervorrufen würde, konnte nicht bestätigt werden (vgl. ebd., S. 311).

Laut Jin (2009) stehen die Rezipienten den Informationen und Antwortstrategien der Unternehmen nicht passiv gegenüber, vielmehr entwickelt jede Person ihre eigenen Strategien, um mit den negativen Erfahrungen und Emotionen in einer Krise umzugehen. „Instead, they actively engage in a variety of coping strategies to help themselves make sense of the crisis, emotionally comfort themselves, or adjust their way of thinking to reduce the stress“ (ebd., S. 312). Obwohl jede Person unterschiedliche Erfahrungen und

Emotionen in Krisensituationen erlebt, so konnte Jin zeigen, dass die Emotionen einen direkten Einfluss auf die Akzeptanz der Antwortstrategien haben:

> Attacking the accuser, scapegoat, and excuse strategies and scapegoat strategy are most acceptable to angry publics when the situation is predictable and controllable, while compensation and apology strategies work best to sad publics, when the crisis is predictable yet uncontrollable. (Jin, 2009, S. 312)

Demnach ist es wichtig, bei der Wahl der Antwortstrategie die emotionalen Reaktionen der Rezipienten zu berücksichtigen. Dadurch kann die Wirksamkeit der Kommunikationsstrategie in der Krise erhöht und mögliche negative Auswirkungen minimiert werden (vgl. ebd., S. 312). Die Rolle der Medien in diesem Zusammenhang haben Kim und Cameron (2011) untersucht. In ihrer Untersuchung gehen die Autoren von der Annahme aus, dass „when a crisis has been emotionally framed by the media, a corporate crisis response with intensive emotional appeals will be more effective than a response without emotional appeals“ (ebd., S. 837). Dabei konzentriert sich die Arbeit auf ‚Wut‘ und ‚Trauer‘, da die Autoren diesen beiden Emotionen eine kritische Rolle im Krisenkontext zusprechen (vgl. ebd., S. 828). Die Ergebnisse von Kim und Cameron sind jedoch statistisch nicht signifikant, so dass die Annahme nicht bestätigt ist. Dennoch lassen sich für die Praxis wichtige Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen ziehen. So wird deutlich, dass emotionale ‚news-frames‘ die emotionalen Reaktionen der Anspruchsgruppen, die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens, Schuldzuschreibungen und Verhaltensabsichten sowie die Erwartungen an die Reaktion des Unternehmens stark beeinflussen (vgl. Kim & Cameron, 2011, S. 845f.). Wird die Krise in den Medien in einer Weise dargestellt, die bei den Rezipienten Trauer hervorruft, so können Organisationen auch stark emotionale Reaktionen zeigen. Wird hingegen die Wut der Rezipienten durch die Darstellung in den Medien betont, dann sollten Organisationen sparsam mit Emotionen umgehen (vgl. ebd., S. 845). Der Einsatz von Emotionen als rhetorisches Mittel in der Krisenkommunikation beschreiben die Autoren zusammenfassend als förderlich: „[…] people tend to have more positive behavioural intentions when the corporate message contains intensive emotional appeals as compared to when the message contains no emotional appeals“ (Kim & Cameron, 2011, S. 845). Allerdings konnten die Autoren für diese Aussage keine statistisch signifikanten Ergebnisse erzielen, da jeweils bestimmte news-frames, in diesem Fall Trauer und Wut existieren. Dabei beziehen sich die Autoren auf die Medien als ‚Gatekeeper‘, die die Informationen der Organisation filtern (vgl. ebd., S. 846).

4 Fallbeispiel: Germanwings Flug 4U9525

4.1 Die Lufthansa Group

Die Lufthansa Group ist ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern mit insgesamt rund 540 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften. Drei Säulen definieren den Aufbau und die weitere Entwicklung der Unternehmensgruppe: Premium-Hub-Airlines[14], Eurowings-Gruppe und Aviation Services. Der wichtigste Geschäftsbereich ist die Passagierbeförderung mit einem Anteil am Konzernumsatz von 74,3 Prozent. Zum Bereich Premium-Hub-Airlines zählen Lufthansa AG, Austrian Airlines AG und Swiss International Air Lines. Brussels Airlines und Sun Express sind als strategische Beteiligungen Teil der Gruppe. Die Deutsche Lufthansa AG stellt als Obergesellschaft zugleich auch die größte operative Einzelgesellschaft der Lufthansa Group dar. Innerhalb der Eurowings-Gruppe ist die Eurowings GmbH, vormals Germanwings GmbH, einzige Airline. Im Bereich Aviation Services sind die Geschäftsbereiche Technik, Cargo und Catering organisiert (vgl. Lufthansa, 2015a, vordere Innenseite Umschlag).

4.1.1 Lufthansa AG

Die Lufthansa AG hat ihre Anfänge in den 1920er Jahren, als sie als Fluggesellschaft, staatlich teilfinanziert, gegründet wurde. In den 1960er Jahren kam der erste Düsenjet zum Einsatz und ersetzte die Propeller-Maschinen. In den 1970er Jahren kamen die Jumbojets und boten den Passagieren mehr Raum, Weite und Bewegungsfreiheit. In den 1990er Jahren erfolgte die Umstrukturierung von der Airline zum Aviation Konzern. Im Jahr 1997 wurde die Lufthansa privatisiert und neuer Handlungsspielraum für das Unternehmen eröffnet. Als Mitbegründer der Star Alliance, dem ersten weltumspannenden Verbund internationaler Fluggesellschaften, konnte Lufthansa die internationale Ausrichtung stärken (vgl. Lufthansa, 2016a).

Die 2000er Jahre waren vor allem gekennzeichnet durch Kooperationen und Zukäufe europäischer Mitbewerber: 2005 wurden Swiss International Airlines sowie zwischen 2007 und 2009 auch Austrian Airlines und Brussels Airline gekauft. Eine zusätzliche Erweiterung des Airlines-Verbundes erfolgte schließlich durch die Integration von Eurowings, der Muttergesellschaft des Low-Cost-Carriers Germanwings (vgl. ebd.).

Im Jahr 2014 wurde das Low-Cost-Konzept neu ausgerichtet. Auf Basis der Tochtergesellschaft Eurowings sollte eine europaweite Punkt-zu-Punkt-Plattform entstehen. Die strategische Ausrichtung der „neuen“ Eurowings ist die Etablierung einer Qualitätsairline

[14] Diese Fluggesellschaften bieten im Unterschied zu den Low-Cost-Anbietern ein ausgedehntes, oftmals weltweites Streckennetz über ein oder mehrere Drehkreuze (Hubs) und aufeinander abgestimmte Anschlussflüge an.

im Niedrig-Budget-Segment. Damit geht auch die Umstellung von Germanwings auf Eurowings einher. Schrittweise sollen zwischen 2015 und 2017 dreiundzwanzig fabrikneue Airbus-A320-Jets die Flotte von Eurowings erweitern. Neben dem Knotenpunkt am Flughafen Köln/Bonn kam 2015 eine weitere Eurowings-Basis in Wien hinzu (vgl. Lufthansa, 2016a).

Ein ausgeprägter Qualitätsfokus ist seit jeher Vision der Lufthansa. Die Kommunikationsarbeit war klar verteilt: Während der Konzern geschäftsfeldübergreifend leistungs- und qualitätsrelevante Themen betonte und die Stärkung der Marke Lufthansa anstrebte, warb der Bereich ‚Passage' angebotsorientiert. Im Vordergrund standen die Netz-, Service- und Produktqualität. Slogan einer umfassenden Kampagne im Jahr 2002 war: „Lufthansa – there is no better way to fly". Ziel der Kampagne war die Steigerung der Kundennachfrage, die Emotionalisierung der Marke Lufthansa und die Wahrnehmung der Lufthansa-Servicequalitäten. Der Anspruch auf Qualitätsführerschaft war stets vorhanden und so galt es bestimmte Markenwerte wie technische und fliegerische Kompetenz, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Service zu stärken. Die Lufthansa Konzernkommunikation hat bereits in frühen Jahren auf die Kommunikation mit ihren Kunden gesetzt. Durch soziale Medien wie das online-Netzwerk Xing oder den Kurznachrichtendienst Twitter hat Lufthansa neue Kommunikationswege beschritten. Neben der direkten Ansprache der Kunden war es so auch möglich, Produktneuheiten schneller bekannt zu machen (vgl. Lufthansa, 2016a).
Im Jahr 2014 hat Lufthansa die Konzernkommunikation neu ausgerichtet. Kern der Weiterentwicklung war dabei die Bündelung der zuvor getrennten Kommunikationsverantwortung. Die Lufthansa Group und das Kerngeschäft „Passage" sollten in jeweils einer Einheit für die interne und die externe Kommunikation agieren. Zusätzlich wurden eine strategische und operative Kommunikationsplanung sowie eine Einheit für die Kommunikation des sozialen und gesellschaftlichen Engagements der Lufthansa Group eingeführt. Diese Umstrukturierung sollte eine stärkere Orientierung an externen und internen Zielgruppen der Kommunikationsarbeit ermöglichen. Maßgeschneiderte Botschaften und Formate sollen unterschiedliche Personenkreise ansprechen und mit ihnen interagieren. Im Fokus stand dabei auch die Entwicklung und Nutzung neuer Formate für die Kommunikation über Social-Media-Kanäle (vgl. Lufthansa, 2014)

4.1.2 Germanwings GmbH: Tochtergesellschaft Eurowings Luftverkehrs AG

Die Eurowings Luftverkehrs AG entstand im Jahr 1993 durch den Zusammenschluss der beiden Fluggesellschaften: Nürnberger Flugdienst (NFD) und Reise- und Industrieflug (RFG). Im Jahr 2001 erwirbt die Deutsche Lufthansa AG 24,9 Prozent der Aktien von

Eurowings. Mit der Gründung der Marke Germanwings im Jahr 2002 erfolgte schließlich der Einstieg in das Geschäftsfeld der Billigfluglinien. Die Marke Germanwings sollte eine preissensible und qualitätsbewusste Zielgruppe ansprechen und die Image- und Sympathieführerschaft im Markt übernehmen. In den folgenden Jahren baute Eurowings die Partnerschaft zu Lufthansa immer weiter aus und schloss sich mit weiteren Regionalpartnern der Lufthansa zu einem Verbund ‚Lufthansa Regional' zusammen. Im Jahr 2004 gehörten Lufthansa 49 Prozent der Anteile von Eurowings. Im Jahr 2009 verkaufte Eurowings dann schließlich ihre Tochtergesellschaft Germanwings an die Deutsche Lufthansa AG. Nur zwei Jahre später, im Jahr 2011, hat Lufthansa die Anteile an Eurowings zu 100 Prozent übernommen (vgl. Eurowings, 2016).

Damit die defizitären Kurz- und Mittelstreckenverkehre der Lufthansa wieder Wachstum erzielen, wurde 2011 die Zusammenarbeit zwischen Lufthansa Passage und Germanwings weiter ausgebaut. Flüge beider Airlines waren fortan in einer Buchung kombinierbar und ein neues Produkt- und Markenkonzept bei Germanwings bot die Auswahl unter drei Tarifen und Servicestufen (‚Basic', ‚Smart' und ‚Best') innerhalb der Economy-Class. Die „neue" Germanwings sollte als größte deutsche Low-Cost-Airline schrittweise die dezentralen Europaflüge der Lufthansa Passage – mit Ausnahme der Drehkreuze Frankfurt und München – übernehmen. Im Jahr 2015 folgten die nächsten Schritt im Rahmen der Neustrukturierung im Geschäftsbereich der Billigfluglinien: Die Marke Germanwings wird erneut Teil der Eurowings. Im Februar startete der erste Airbus im Design der neuen Eurowings-Lackierung. Ab Oktober sollten die Flüge von Germanwings und Eurowings gebündelt und unter dem neuen gemeinsamen Markennamen ‚Eurowings' angeboten werden (vgl. Eurowings, 2016). Neben den Premium-Airlines und den Service-Gesellschaften der Lufthansa Group soll Eurowings als drittes Standbein aufgebaut werden (vgl. Lufthansa, 2016b)

4.1.3 Austrian Airlines AG

Die Austrian Airlines AG wurde im September 1957 gegründet und hat bereits im folgenden Jahr den Linienflugbetrieb aufgenommen. Die staatliche Einflussnahme spielte in der Entwicklung der Austrian Airlines stets eine wesentliche Rolle. Erst durch das Luftverkehrsabkommen zwischen den beiden damaligen Regierungsparteien konnte eine Einigung zwischen den beiden konkurrierenden Airlines ‚Air Austria' und ‚Austrian Airways' und dadurch auch die Voraussetzung für die Gründung einer gemeinsamen Fluggesellschaft ‚Austrian Airlines' geschaffen werden. Abhängig von der ideologischen Ausrichtung waren die Zukunftspläne der maßgeblichen Parteien für die österreichische Airline als privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen bzw. als verstaatlichtes Unternehmen sehr gegensätzlich. Die neunziger Jahre waren geprägt von Kooperationen: im

internationalen Umfeld durch die Teilnahme an Airline-Allianzen und national durch die Beteiligung und Übernahme von Tyrolean Airways und Lauda Air. Der kleine österreichische Markt machte Konsolidierungen unumgänglich. Auch die Finanzkrise im Jahr 2008 hat die Rahmenbedingungen auf dem Markt nochmals schlagartig verändert und veranlasste die Bundesregierung schließlich zur Privatisierung der Austrian Airlines AG (vgl. Baumgartner, 2013, S. 296f.). Im Jahr 2009 erfolgte die Übernahme durch die deutsche Lufthansa AG und dadurch die Integration in den Lufthansa Konzern. Die österreichische Regierung musste allerdings im Gegenzug 500 Millionen Euro der Schulden von Austrian Airlines bezahlen. Die Lufthansa Group wurde dadurch zur größten Fluggesellschaft Europas. Austrian Airlines bleibt auch nach der Übernahme durch die Lufthansa als eigenständige Marke erhalten. Tyrolean Airways und Austrian Airlines fusionieren zu einer Gesellschaft. Mit dem Produktauftritt „myAustrian“ wurde die nationale Identität – „rot-weiß-rot“ – noch zusätzlich verstärkt (vgl. Austrian Airlines, 2016).

4.2 Der Absturz der Germanwings-Maschine – Flug 4U9525

4.2.1 Ereignisse und Flugverlauf

Am 24. März 2015 bestätigte Germanwings in einem offiziellen Statement, dass der Flug 4U9525 auf dem Flug von Barcelona nach Düsseldorf über den französischen Alpen verunglückt ist (vgl. Germanwings, 2015). An Bord des Flugzeugs waren 144 Passagiere und 6 Crew-Mitglieder. Die Kollision mit dem Boden wurde durch eine bewusste und geplante Handlung des Co-Piloten herbeigeführt. Alle 150 Menschen an Bord starben bei dem Unglück. In dem finalen Abschlussbericht über die Sicherheitsuntersuchung zum Absturz schreibt die französische Untersuchungsbehörde Bureau d´Enquêtes et d´Analyses (BEA) von einem kontrollierten Sinkflug mit Autopilot (vgl. BEA, 2016, S. 8). Nach Auswertung der Flugdatenschreiber und dem aufgezeichneten Funkverkehr hat die Behörde den Flugverlauf rekonstruiert. Die folgende Auflistung zeigt die Hauptpunkte der Ereignisse an Bord des Fluges (vgl. ebd., S. 12-14):

Um 09.27 Uhr erreichte das Flugzeug die Reiseflughöhe von 38000 Fuß. Kurz darauf erfolgte der letzte Funkspruch. Der Kapitän verließ das Cockpit und bat den Co-Piloten zu übernehmen.

Um 09.30 Uhr veränderte sich die eingestellte Höhe für den Autopiloten innerhalb einer Sekunde von 38000 Fuß auf 100 Fuß (Dies entspricht dem Minimumwert, der bei einem Airbus A320 eingestellt werden kann). In den nächsten Minuten begann der Sinkflug und die Geschwindigkeit erhöhte sich nach und nach auf den Maximalwert.

Um 9.33 Uhr versuchte der Fluglotse am Boden mehrmals die Flugbesatzung über Funk zu erreichen. Es erfolgte keine Antwort.

Um 9.34 Uhr ertönte der Türsummer für den Zutritt zum Cockpit. Der Fluglotse versuchte erneut Kontakt aufzunehmen.
Zwischen 09.35 und 09.39 Uhr wurde viermal das Cockpit-Signal der Kabine (Kabinenruf) für ca. drei Sekunden aufgezeichnet. Sechs Mal wurden Geräusche, ähnlich dem Klopfen einer Person an die Cockpit-Tür, aufgezeichnet. Mehrfach sind Stimmen zu hören, es wurde gebeten, die Tür zu öffnen. Im Anschluss war fünfmal starkes Schlagen gegen die Cockpit-Tür zu hören. Das Marseiller Kontrollzentrum und die Französische Luftverteidigung versuchten Kontakt aufzunehmen.

Um 09.40 Uhr ertönte das akustische Warnsignal „Terrain, Terrain, Pull Up, Pull Up“ und blieb für den Rest des Fluges aktiv. In Folge wurde eine Master Warning ausgelöst.

Um 09.41 Uhr enden die Aufzeichnungen des Rekorders mit dem Aufschlag im Gelände.

Die Europäische Kommission hat nach dem Absturz die Europäische Agentur für Flugsicherheit (EASA) damit beauftragt, eine Task Force einzurichten. Diese sollte den Unfall des Germanwings Fluges sowie den Zwischenbericht der BEA untersuchen. Im Ergebnis präsentierte die Task Force sechs Empfehlungen (vgl. BEA, 2016, S. 85):

- 2-persons-in-the-cockpit recommendation
- psychological evaluation
- random drug and alcohol testing
- establishment of robust oversight programme over the performance of aero-medical examiners
- balance between patient confidentiality and the protection of public safety
- pilot support and reporting system

Als direkte Konsequenz des Absturzes hat Lufthansa für alle Airlines der Lufthansa Group die „Zwei-Personen-Regel“ in Cockpits eingeführt. Zu jedem Zeitpunkt eines Fluges müssen sich zwei autorisierte Personen im Cockpit aufhalten. Zusätzlich wurden auch die Sicherheitsstrukturen ausgebaut: Ein Konzernsicherheitspilot übernimmt fortan die Prüfung und Weiterentwicklung flugsicherheitsrelevanter Verfahren (vgl. Lufthansa,

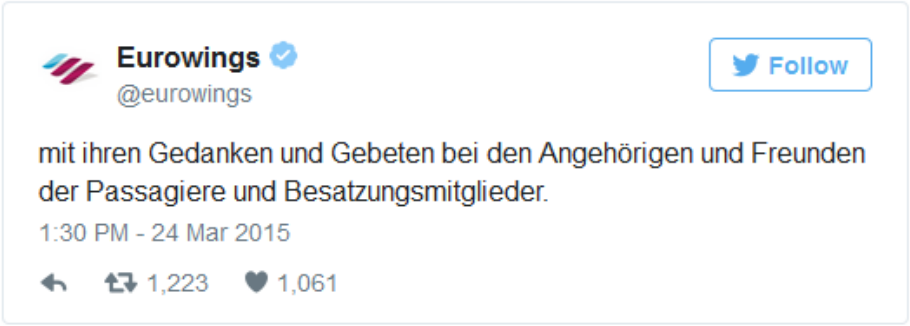
2015b). Die Vereinigung Cockpit (VC)[15] sieht in den Empfehlungen der Task Force durchaus gute Ansätze, um die Wahrscheinlichkeit einer solchen Tat für die Zukunft zu verringern. Manche der Empfehlungen sind allerdings auch kritisch zu bewerten. In dem Positionspapier zu den Ergebnissen der Task Force sprechen sich die Sicherheitsexperten der VC vor allem gegen die Beibehaltung der 2-Personen-Regel aus. Ein geplanter Suizid oder Amoklauf eines Piloten sei auch durch die Anwesenheit einer zweiten Person im Cockpit nicht unbedingt zu verhindern. Auch seien die mit der Regelung verbundenen Risiken trotz geplanter Abhilfemaßnahmen schwerwiegender als der scheinbare Sicherheitsgewinn. Die psychologische Evaluierung vor Ausbildungsbeginn wird befürwortet, eine regelmäßige Evaluierung durch einen Flugmediziner im Rahmen der flugmedizinischen Untersuchung hingegen abgelehnt. Hinsichtlich Alkohol- und Drogentests ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich. So sei nach einem Unfall mit begründetem Verdacht eine Untersuchung auf Alkohol- und Drogenmissbrauch gerechtfertigt und sinnvoll. Die VC spricht sich aber ganz klar gegen routinemäßige und zwangsweise durchgeführte Alkohol- und Drogentests ohne Verdachtsmoment aus. Die Empfehlungen zur ärztlichen Schweigepflicht, der Etablierung eines Netzwerks flugmedizinischer Sachverständiger sowie einer Plattform zur Unterstützung von Piloten bewerten die Sicherheitsexperten positiv. Letztlich sei allerdings ein starkes Vertrauensverhältnis zusammen mit präventiven Hilfsangeboten die beste Möglichkeit, derartige Unfälle zu vermeiden (vgl. Vereinigung Cockpit, 2015, S. 1-5).

4.2.2 Krisenkommunikation: #indeepsorrow

Der Absturz der Germanwings-Maschine 4U9525 hat weltweit Betroffenheit und persönliche Anteilnahme ausgelöst. Direkt nach Bekanntwerden des Absturzes von Flug 4U9525 gegen 11.00 Uhr haben die Airlines das Logo in schwarz-weiß gesetzt und eine sogenannte ‚Dark-Site' eingerichtet. Dazu setzten Lufthansa und Germanwings den Hashtag #indeepsorrow (in tiefer Trauer) und bekundeten so ihre Bestürzung. Nur knapp eine Stunde später wurde eine Pressekonferenz von Germanwings und Lufthansa einberufen. Neben Carsten Spohr (für Lufthansa) trat auch Thomas Winkelmann (für Germanwings) vor die Kamera. Die Unternehmen nutzten aber vor allem auch die sozialen Netzwerke für ihre Kommunikation und informierten über den Absturz (vgl. DAPR, 2016). Abbildung 8 und 9 zeigen exemplarisch zwei Twitter-Meldungen beider Unternehmen nach Bekanntwerden des Absturzes.

[15] Die Vereinigung Cockpit e. V. ist ein demokratischer und politisch unabhängiger Berufsverband. Die Mitwirkung am Wohl und an der Sicherheit in der Zivilluftfahrt sowie die Wahrung und Verfolgung berufspolitischer Interessen sind die zentralen Ziele des Verbands.

Abbildung 8: Germanwings Tweet am 24. März 2015



Quelle: Germanwings, 2015, Twitter-Meldung

Abbildung 9: Lufthansa Tweet am 24. März 2015

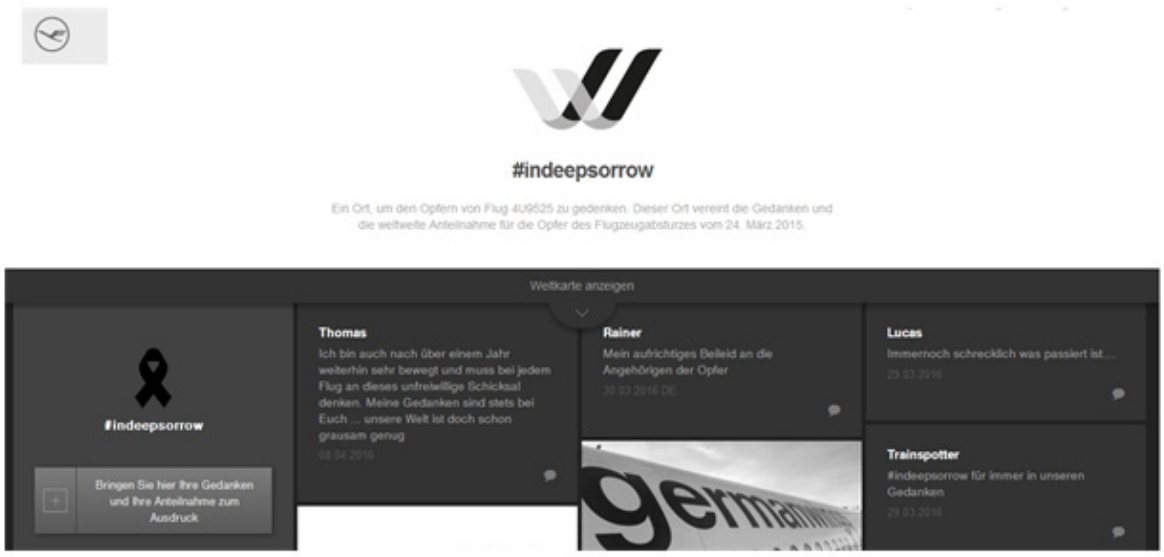


Quelle: Lufthansa, 2015c, Twitter-Meldung

Durch die offene und unmittelbare Kommunikation auf allen Kanälen und die starke Präsenz der beiden Vorstandsvorsitzenden ist es gelungen, die Krise aus Sicht der Kommunikation unter Kontrolle zu behalten. Germanwings hat auch für die innerbetriebliche Kommunikation Sorge getragen, so wurde beispielsweise die zweite Pressekonferenz am 26.03.215 live ins Intranet übertragen (vgl. DAPR, 2016).

Zusätzlich hat Lufthansa einen geschützten Ort der Anteilnahme und des Trostes geschaffen, um den Opfern von Flug 4U9525 zu gedenken. Die Menschen wurden bestärkt, ihre Gedanken und Trauer für die Opfer unter dem Hashtag #indeepsorrow auf Facebook, Twitter, Instagram und Google+ zu teilen. Alle Posts mit diesem Hashtag werden auch weiterhin gesammelt und auf einer Webseite zusammengeführt (vgl. Lufthansa, 2016c). Abbildung 10 zeigt einen Screenshot der Webseite.

Abbildung 10: Lufthansa-Webseite: #indeepsorrow



Quelle: Lufthansa, 2016c, Webseite

4.2.3 Die Darstellung des Absturzes in den Medien

Die Ungewissheit zu Beginn einer Katastrophe und der Geschwindigkeitsdruck in unserer digitalen Zeit stellen die Medien immer wieder vor eine Herausforderung. Der Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen spricht in einem Gastbeitrag der Tageszeitung ‚Zeit Online' vom 06. April 2015 von einer doppelten Gemengelage: „Diese doppelte Gemengelage – elementare Ungewissheit bei gleichzeitig gefordertem Sofort-Sendezwang – erzeugt unvermeidlich ein vierfaches Informationsvakuum" (Pörksen, 2015). Dieses Informationsvakuum wird mit Pseudo-News (Nachrichtenvakuum), Vorverurteilungen (Faktizitätsvakuum), Spekulationen und Gerüchten (Interpretationsvakuum) und unzulässigem Bildmaterial (Visualisierungsvakuum) zu füllen versucht (vgl. ebd.). So sind beim Deutschen Presserat in nur knapp einem Monat rund 430 Beschwerden gegen Berichterstattungen über den Germanwings-Absturz eingegangen – die höchste Zahl an Beschwerden zu einem einzelnen Themenkomplex überhaupt. Vor allem Privatpersonen haben sich gemeldet und Kritik an der Berichterstattung geübt. Dabei haben den Presserat unter anderem die Frage der identifizierenden Berichterstattung über den Co-Piloten, die Veröffentlichung von Opferfotos, die Frage des Schutzes der Angehörigen oder etwa die Frage der Vorverurteilung beschäftigt (vgl. Presserat, 2015a). In seiner Entscheidung spricht der Deutsche Presserat im Zusammenhang mit dem Flugzeugabsturz der Germanwings-Maschine zwei öffentliche Rügen, sechs Missbilligungen und neun Hinweise aus. Es lagen 50 Fälle mit 359 Beschwerden vor. Dabei wurden einige Fälle, die die allgemeine Medienkritik betrafen oder sich gegen den Rundfunk richteten, nicht bearbeitet. Sehr hoch hat der Presserat die Schutzwürdigkeit der Opfer und ihrer Angehö-

rigen in seinen Ausführungen eingestuft. Der Co-Pilot durfte nach Ansicht des Presserates in den meisten Fällen benannt werden, eine besondere Zurückhaltung sei nicht geboten gewesen. In der Begründung spricht der Presserat von einer außergewöhnlich schweren Tat, die in ihrer Art und Dimension einzigartig sei. Dadurch gebe es ein überwiegendes öffentliches Interesse an diesem Fall. In Hinblick auf die 149 weiteren Todesopfer sei die Tat auch nicht als Suizid zu behandeln gewesen (vgl. Presserat, 2015b).
Eine Untersuchung zur medialen Stigmatisierung psychisch erkrankter Personen nach dem Germanwings-Absturz zeigt, dass die Berichterstattung nach Bekanntwerden erster Hinweise zur Absturzursache sehr stark eine mögliche psychische Krankheit des Co-Piloten fokussierte. Untersucht wurden insgesamt 251 Texte ausgewählter deutscher Tages- und Wochenzeitungen sowie Nachrichtenmagazine im Zeitraum vom 24.03.2015 bis zum 30.06.2015, die sich mit der Frage der Absturzursache beschäftigt haben. Dabei wurde zwischen riskanter Berichterstattung und expliziten Stigmatisierungsmerkmalen unterschieden. Die Ergebnisse der Autoren zeigen, dass in den ersten fünf Tagen nach dem Absturz medial noch ungerichtet über die Ursache spekuliert wurde, eine mögliche psychische Erkrankung des Co-Piloten aber die am häufigsten diskutierte Absturzursache war. Insgesamt wird in 64,1 Prozent der untersuchten Texte eine psychische Erkrankung des Co-Piloten als mehrheitliche Erklärung für den Absturz herangezogen. Eine wissenschaftlich differenzierte Betrachtung zwischen psychischer Erkrankung und Kriminalität habe hingegen nicht stattgefunden. In einigen Fällen wurde sogar die konkrete Diagnose „Depression“ als wahrscheinliche Absturzursache genannt. Als Suizid des Co-Piloten wurde der Flugzeugabsturz in 42,2 Prozent der Fälle bewertet (vgl. von Heydendorff & Dreßing, 2016: S. 136f).

Das Informationsverhalten der User nach dem Absturz hat eine Studie vom Munich Digital Institute untersucht. Laut den Autoren tendieren die User heute viel stärker dazu, ihre Informationen selbst zu suchen. Die verstärkte Suchmaschinennutzung fördere auch den Personalisierungstrend. Mit der ersten öffentlichen Bekanntgabe des Namens des Co-Piloten am 26.03.2015 war das Interesse an der Person doppelt so groß wie am Flugzeugabsturz selbst. Auch sei der persönlichkeitsschützende Begriff ‚Co-Pilot‘ kaum noch gesucht worden: Auf 100 Suchanfragen, die den Namen des Co-Piloten enthielten, kamen nur 13 Google-Abfragen zum Begriff ‚Co-Pilot‘. Am Tag des Absturzes selbst überwog noch das rein sachliche Informationsbedürfnis am Ereignisverlauf, gesucht wurde nach Begriffen wie ‚Germanwings‘ oder ‚Absturz Germanwings‘. Am darauffolgenden Tag wurde verstärkt die Flugnummer gegoogelt. Ab dem Zeitpunkt der Namensnennung stieg die Zahl der Suchanfragen nach Name, Wohnort und Facebook-Seite des Co-Piloten stark an. Nur knapp eine Woche nach dem Absturz sinken die Suchanfragen

sowohl für das Ereignis als auch für den Namen sukzessive gegen null. In ihrer Untersuchung haben die Autoren neben der Suchmaschinenanalyse auch die Themensetzung in den sozialen Medien sowie die Reaktionen auf die Medienberichterstattung anhand von Facebook-Fanpages von insgesamt sechs deutschen Nachrichtenportalen überregionaler Tageszeitungen analysiert. Bewertet wurden jeweils die Top-10-Beiträge, gemessen an der Anzahl der „Likes“, und die Top-50-Kommentare pro Beitrag, gemessen an der Relevanz. Dabei wurden die Kommentare bezüglich Tonalität, Grad der Sachlichkeit und Inhalt kategorisiert. Die Ergebnisse zeigen, dass rund ein Drittel aller veröffentlichter Kommentare im Zeitraum vom 24. bis 31. März Kritikpunkte gegenüber der Berichterstattung enthalten. Die kritischen Kommentare der User sprechen für einen allgemeinen Zweifel an der Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Qualität der Medien. So kommen die Autoren zu dem Schluss, dass der Streit um die Veröffentlichung eines Namens oder eines Fotos bloß der Ausdruck einer tiefersitzenden Medienverdrossenheit sei. Zugleich habe man es hier aber mit einem Phänomen der neuen digitalen Zeit zu tun: öffentliche und massenhafte Empörung als direkte Reaktionen (vgl. Munich Digital Institute, 2015).

5 Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel befasst sich mit der empirischen Untersuchung und dem Erkenntnisziel der vorliegenden Forschungsarbeit. Nachfolgend werden die Forschungsfragen erläutert und die zentralen Schlüsselbegriffe operationalisiert. Letztlich soll die Beschreibung von Forschungsdesign und Durchführung die Einhaltung wissenschaftlicher Gütekriterien gewährleisten.

Erkenntnisziel

Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf die Einflussfaktoren in der Bewertung der Unternehmensreputation im Zusammenhang mit Krisensituationen. Dabei sollen insbesondere Überzeugungen und Verhaltensweisen der Stakeholder sowie deren Auswirkungen auf die organisationsbezogene Wahrnehmung berücksichtigt werden. Dieses Forschungsanliegen ist nachfolgend in den einzelnen Forschungsfragen konkretisiert. Das zentrale Forschungsanliegen versucht zu ermitteln, inwieweit einzelne Faktoren, wie z. B. die Identifikation mit dem Unternehmen, die nationale Identität und die Wahrnehmung der Krisenkommunikation, Einfluss auf die Bewertung der Unternehmensreputation nehmen.

5.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Die forschungsleitende Fragestellung und die Herleitung der Unterfragen sowie die Hypothesen sollen an dieser Stelle nochmals im Detail erläutert werden. Die forschungsleitende Fragestellung lautet: Welche Bedeutung haben Unternehmenskrisen und die strategische Krisenkommunikation für die Reputation von Unternehmen und welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung?

Bezugnehmend auf die zentrale Fragestellung wurden aus dem Forschungsstand folgende Fragestellungen abgeleitet:

1. Welchen Einfluss hat die Identifikation mit dem Unternehmen Lufthansa auf die Reputation der Deutschen Lufthansa AG?
2. Welchen Einfluss hat die nationale Identität der Stakeholder auf die Reputation der Deutschen Lufthansa AG?
3. Welche Rolle spielt die Bewertung der Krisenkommunikation im Zusammenhang mit der Reputation der Deutschen Lufthansa AG?

Forschungsfrage 1 stellt die Konsumenten-Unternehmen-Beziehung in den Fokus und möchte die Effekte positiver Erfahrungen und Einstellungen gegenüber dem Unternehmen auf die Reputationskonstitution abbilden. Ein guter Ruf bzw. eine hohe Reputation

ist dabei immer erstrebenswert, unabhängig von allen sonstigen Faktoren. Coombs und Holladay (2001) konnten zeigen, dass eine negative Reputation eine Belastung für das Unternehmen in einer Krisensituation darstellt. Die Autoren bezeichnen diesen Effekt als ‚Velcro-Effekt', da eine negative Vorgeschichte wie eine „Klettverschlussband" an dem Unternehmen haften bleibt und zusätzlichen Schaden anzieht. In gleicher Weise wirkt der ‚Halo-Effekt' in die positive Richtung. So führt eine positive Organisationsreputation im Vorfeld einer Krise in einem geringeren Ausmaß zu Reputationsschäden (vgl. S. 335). Wie Einwiller et al. (2006) nachweislich zeigen, kann eine starke Identifikation mit den Unternehmen in Krisensituationen einen möglichen Reputationsverlust abschwächen. Hervorzuheben ist hier allerdings, dass ab einem bestimmten Punkt, die Autoren sprechen hier von „extremely negative information", selbst eine starke Identifikation nicht vor negativen Folgen bewahren kann (vgl. S. 191). Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass durch eine hohe Identifikation bei den Konsumenten mehr positive als negative Gedanken induziert werden. Darüber hinaus würden Konsumenten mit hoher Identifikation eine größere Bereitschaft zeigen, das Unternehmen trotz negativer Informationen in den Medien weiterzuempfehlen (vgl. ebd., S. 192). Ganz ähnliche Ergebnisse präsentieren auch Ahluwalia, Burnkrant und Unnava (2000) in ihrer Untersuchung. So würden Personen mit einem schwachen Zugehörigkeits- bzw. Verbundenheitsgefühl zum Unternehmen negativen Informationen größere Bedeutung zumessen als positiven Informationen (vgl. S. 208).

Daraus lässt sich folgende Hypothese schließen:
H1: Je stärker die Identifikation mit dem Unternehmen, desto positiver die Einschätzung der Reputation. Je schwächer die Identifikation mit dem Unternehmen, desto negativer die Einschätzung der Reputation.

Forschungsfrage 2 soll in ähnlicher Weise wie bereits Forschungsfrage 1, Rückschlüsse auf die Reputation von Unternehmen zulassen. Dabei betrachtet Forschungsfrage 2 die nationale Identität. Eine positive Einstellung und positive Emotionen in Bezug auf die Zugehörigkeit zur eigenen Nation haben womöglich Einfluss auf die Bewertung eines Unternehmens, vorausgesetzt das Unternehmen ist selbst Teil der nationalen Identität. Diese Annahme liefert die Arbeit von Verlegh (2007), in der nationale Identität und Ethnozentrismus von Konsumenten in Hinblick auf Präferenzen ausländischer vs. inländischer Produkte untersucht wurden. Während das Ethnozentrismus-Konzept die wirtschaftlichen Aspekte heimischer Produkte umfasst, beschreibt die nationale Identität das Bedürfnis der Konsumenten, Selbstwertgefühl und Gruppenansehen zu steigern (vgl. S. 364). Die Untersuchungen von Verlegh haben gezeigt, dass eine

positive Beurteilung heimischer Produkte insbesondere von diesen beiden Motiven bestimmt wird (vgl. ebd., S. 369). Auch bei Klein (2014) finden sich Hinweise, dass die kognitive, emotionale und bewertende Identifikation mit der Nation auf vielfältige Weise Einstellungen und Verhalten beeinflusst (vgl. S. 29). Wie Estel (1997) ausführt, begünstigt beispielsweise eine starke Identifikation mit der eigenen Gruppe eine selektive Informationsaufnahme von ausschließlich positiven Informationen im Zusammenhang mit dieser Gruppe, negative Informationen werden ignoriert bzw. ins Positive umgedeutet (vgl. S. 75f.). Für die Untersuchung wird die Deutsche Lufthansa AG als Repräsentant der deutschen Nation aufgefasst. Als ehemaliger Staatsbetrieb steckt auch noch im Namen das Wort ‚Deutsche', er ist ein Symbol des Erfolgs der Wirtschaft Deutschlands.

Diese Überlegungen führen zu folgender Hypothese:
H2.1: Je stärker die deutsche Identität der Stakeholder, desto positiver die Einschätzung der Reputation. Je schwächer die deutsche Identität, desto negativer die Einschätzung der Reputation.

In Hinblick auf die Übernahme der Austrian Airlines AG durch die deutsche Lufthansa AG muss die Hypothese zur Messung im Zusammenhang mit der nationalen Identität wie folgt lauten:
H2.2: Stakeholder mit einer negativen Bewertung der Übernahme der Austrian Airlines AG durch die Deutsche Lufthansa AG bewerten die Reputation negativer als Personen, die der Übernahme positiv gegenüberstehen.

Forschungsfrage 3 befasst sich mit der Kommunikation von Unternehmen in einer Krisensituation und fragt nach der Bewertung der Krisenkommunikation. Der Situational Crisis Communication Theory folgend hat die Kommunikation in Krisensituationen einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Stakeholder. Dabei beeinflussen sowohl die Wortwahl als auch die konkreten Maßnahmen, wie die Organisation und/oder die Krise wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmungen seien wiederum entscheidend für die Bewertung der Reputation (vgl. Coombs, 2007, S. 171).

Daraus lässt sich folgende Hypothese schließen:
H3: Je positiver die Wahrnehmung der Krisenkommunikation, desto positiver die Einschätzung der Reputation. Je negativer die Wahrnehmung der Krisenkommunikation, desto negativer die Einschätzung der Reputation.

5.2 Methode

5.2.1 Operationalisierung der theoretischen Konstrukte

Damit die theoretischen Konstrukte empirisch erfasst werden können, müssen diese zuvor messbar gemacht werden. Die Operationalisierung baut auf die Literaturrecherche auf und bietet eine Übersicht jener Konstrukte, welche für das Verständnis der Forschungsfragen und Hypothesen wichtig sind. Sie finden Erwähnung nach inhaltlicher Relevanz.

Bewertung der Krisenkommunikation: Die Messung zur Bewertung der Krisenkommunikation konzentriert sich in der vorliegenden Arbeit auf den Faktor Glaubwürdigkeit. Die Wahrnehmung und Bewertung von Kommunikation und Information wird ferner als Prozess verstanden, der Einfluss auf die Beurteilung der Organisation nimmt. In Anlehnung an Flanagin und Metzger (2000) ist die Glaubwürdigkeit der Kommunikation als multidimensionales Konzept zu verstehen, das sich aus den Faktoren Glaubwürdigkeit, Richtigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Voreingenommenheit und Vollständigkeit zusammensetzt (vgl. S. 522). In der Befragung sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Zustimmung anhand eines Polaritätenprofils angeben: „unglaubwürdig – glaubwürdig“, „nicht wahrheitsgetreu – wahrheitsgetreu“, „nicht vertrauenswürdig – vertrauenswürdig“, „einseitig – vielseitig“, „lückenhaft – umfassend“ und ergänzend „nicht mitfühlend – mitfühlend“, „unangemessen – angemessen“, „widersprüchlich – widerspruchsfrei“. Darüber hinaus sollen eindimensionale Fragen in Bezug auf den Medienkanal, den Informationstand, die Informationssuche und die Informationsansprüche ein Gesamtbild der medialen Wahrnehmung der Probanden erschließen. Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Fragen 1-6, zu entnehmen (siehe Anhang).

Reputation: Das Konzept der Reputation hat in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen erfahren. Reputation offenbart sich dabei als eine kollektive Fremderfahrung anhand unterschiedlicher Merkmale und durch öffentliche Meinungsbildung (vgl. Thießen, 2011, S. 28). Im Kontext der Mediengesellschaft kann Reputation als Summe bewerteter Wahrnehmungen einer Organisation durch eigene oder Erfahrungen Dritter verstanden werden – ganz im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Identität (interne Attribute einer Organisation), Marke (kommunikative Selbstdarstellung einer Organisation) oder Image (subjektive Einzelwahrnehmung) (vgl. ebd., S. 61). Die Wahrnehmung wird durch die Faktoren Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit des Unternehmens bestimmt (vgl. Fuchs, 2009, S. 27). Auch bei Coombs und Holladay (2002) ist Vertrauenswürdigkeit ein wesentlicher Faktor im Zusammenhang mit

der Reputation von Unternehmen. In Anlehnung an Coombs und Holladay und der Situational Crisis Communication Theory (SCCT) soll hier der Begriff ‚organizational reputation' zur Anwendung kommen. Die SCCT basiert auf der Annahme, dass sich die (kommunikative) Reaktion einer Organisation in einer Krise auf die Reputation auswirkt und diese somit durch gezielte Botschaften beeinflusst werden kann. Dabei stützt sich die SCCT in den empirischen Analysen im Wesentlichen auf Items von McCroskey (1966) zur Messung von Ethos. In einer adaptierten Form nach Coombs und Holladay sind diese Items auch in der vorliegenden Arbeit eingesetzt (vgl. Coombs, 2002, S. 174f.). Die Items zur Messung der Reputationskonstitution in dieser Untersuchung lauten: „Lufthansa hat sich um das Wohlergehen der Betroffenen gesorgt", „Lufthansa war grundsätzlich unehrlich", „Ich habe Lufthansa nicht vertraut, dass sie die Wahrheit über den Vorfall sagt". Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Fragen 8 und 9, zu entnehmen (siehe Anhang).

Vertrauen: Vertrauenswürdigkeit ist ein wichtiger Faktor zur Zuschreibung von Reputation und kommt in vielen Messungen zur Reputation von Unternehmen zur Anwendung (vgl. Coombs & Holladay, 2002, S. 175). Ergänzend zur Reputation soll hier für ein umfassendes Verständnis daher auch das Konstrukt Vertrauen definiert werden. Öffentliches Vertrauen (vgl. Bentele & Seidenglanz, 2015, S. 411) lässt sich als Prozess und Ergebnis öffentlich hergestellten Vertrauens in öffentlich wahrnehmbare Akteure, wie z. B. Einzelakteure oder Organisationen beschreiben. In dieser Arbeit soll Vertrauen als ein Bottom-up-Prozess verstanden werden, welcher sich durch Strategien kennzeichnet, die mit der kleinsten gesellschaftlichen Einheit beginnen. So ist Vertrauen zum Beispiel die Einstellung von Akteurinnen und Akteuren gegenüber anderen Individuen oder Organisationen (ebd. S. 413). Der Faktor Vertrauen setzt sich dabei aus unterschiedlichen Vertrauensfaktoren zusammen. Ein Teilphänomen des Faktors Vertrauen ist beispielsweise die Glaubwürdigkeit, d. h. die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit auf Personen und deren Kommunikation (ebd., S. 412). Die Umsetzung im Fragebogen erfolgt im Rahmen der Messung zur Reputation (siehe oben). Vertrauensfaktoren sind Teilaspekte, die zur Bildung von unterschiedlichen hohen Vertrauenswerten beitragen. Bentele (1994) hat verschiedene Vertrauensfaktoren zusammengetragen und unterscheidet dabei drei Dimensionen (vgl. S. 145f.):

- Sach- und Problemlösungskompetenz
- Informations- und Kommunikationsverhalten
- Gesellschaftliche Verantwortung

In dieser Arbeit spielt der Faktor Vertrauen daher nicht nur als Maßstab zur Messung von Reputation eine Rolle, sondern auch in der Bewertung des Informations- und Kommunikationsverhaltens der Organisation. In Hinblick auf die Krisenkommunikation der Lufthansa sind Glaubwürdigkeit, Wahrheitsgehalt, offene, dialogische Kommunikation und Angemessenheit als Eigenschaften bzw. Zuschreibungen relevant. Zur Wahrnehmung der Krisenkommunikation siehe weiter oben in der Auflistung.

Identifikation mit dem Unternehmen: Wie empirische Arbeiten zeigen, ist der Effekt negativer Informationen auf Einstellungen und Verhaltensweisen in einem bestimmten Grad auch von der Beziehung zum Unternehmen abhängig (Ahluwalia et al., 2000; Einwiller et al., 2006). In der Literatur liegen für die Art der Beziehung zum Unternehmen unterschiedliche Konstrukte vor. Die Daten aus dem Pretest der Autorin haben gezeigt, dass für diese Untersuchung das Konstrukt ‚Commitment', wie es bei Beatty, Kahle und Homer (1988) zur Anwendung kommt, ungeeignet ist und die Probanden beim Kauf von Flugtickets aufgrund des Preises ihre Wahl treffen. Für diese Arbeit sind daher die Ausführungen von Einwiller et al. (2006) von Bedeutung. Die Autoren argumentieren, dass ‚Identification' im Vergleich zu ‚Commitment' die primäre Darstellung der Beziehung des Kunden zu einem Unternehmen oder einer Marke ist und der Motivated Reasoning Theory näherkommt. Die Dimension ‚Consumer-Company Identification' sei demnach als das Ausmaß, indem bestimmte Aspekte der eigenen Identität mit der Identität des Unternehmens übereinstimmen, zu verstehen. Durch diese Art der Beziehung seien Verbraucher in Krisensituationen eher dazu bereit, die Verbundenheit zum Unternehmen als Quelle positiver Identität und des Selbstwertgefühls zu bewahren. Sobald allerdings extrem negative Informationen vorliegen, würde der moderierende Effekt einer Identifikation mit dem Unternehmen verschwinden und nachteilige Auswirkungen würden nicht mehr entschärft werden (vgl. Einwiller et al., 2006, S. 186). Basierend auf diesem Verständnis nach Einwiller et al. wird das Maß der Identifikation mit dem Unternehmen anhand folgender acht Items abgefragt: „Lufthansa steht mir sehr nahe", „Ich empfinde eine gewisse Verbundenheit mit Lufthansa", „Ich gehöre zu den Leuten, die Lufthansa gut finden", „Kunden von Lufthansa sind mir wahrscheinlich ähnlich", „Lufthansa teilt meine Wertvorstellungen", (vgl. ebd., S. 188). Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Frage 15, zu entnehmen (siehe Anhang).

Nationale Identität: Wie bereits das Kapitel zur nationalen Identität (vgl. Kapitel 3.2) zeigt, lässt sich die Strukturierung der individuellen Haltungen gegenüber der Nation – der Social Identity Theory folgend – in drei Analyseeinheiten gliedern (vgl. Tajfel, 1982b, S. 70):

- eine kognitive Größe: das Wissen um die Zugehörigkeit zur Gruppe,
- eine evaluative Größe: die Bewertung der Gruppe sowie der Mitgliedschaft als positiv oder negativ,
- eine emotionale Größe: die Menschen sind der Gruppe emotional verbunden, empfinden positive Gefühle oder auch Abneigung.

Diese Analysedimensionen ermöglichen ein differenziertes Verständnis von Identifikation mit der eigenen Nation. Von besonderem Interesse für diese Untersuchung ist die Tatsache, dass das Wissen um die Zugehörigkeit zu einer Nation mit unterschiedlichen Emotionen und Bewertungen verbunden sein kann. (vgl. Klein, 2014, S. 27). Nationale Identität basiert dabei auf dem Wunsch bzw. dem Verlangen einer positiven sozialen Identität, d. h. auf positiven Emotionen und einer positiven Bewertung der Zugehörigkeit zur Nation (vgl. Verlegh, 2007, S. 364). Die nationale Identität wird anhand von vier Items in Anlehnung an Verlegh (2007) erfasst (vgl. S. 373). Dabei stützt sich die empirische Untersuchung von Verlegh auf die Skalen von Feather (1981) und Doosje, Branscombe, Spears und Manstead (1998). Für die jeweiligen Probanden aus Österreich bzw. Deutschland sind die Items entsprechend angepasst worden: „Es bedeutet mir viel, Deutsche/r zu sein", „Es bedeutet mir viel, Österreicher/in zu sein", „Deutsche/r zu sein macht mich auch manchmal stolz", „Österreicher/in zu sein macht mich auch manchmal stolz". Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Frage 21, zu entnehmen (siehe Anhang).

Schuld und Verantwortung: In der Krisenkommunikationsforschung spielt die Schuldfrage sowie die Frage nach den Verantwortlichen für die Krise eine wesentliche Rolle. Bei Coombs (2002) ist die Verantwortung sogar eine Schlüsselgröße im Zusammenhang mit einem möglichen Reputationsverlust durch eine Krise. Die Untersuchungsergebnisse des Autors zeigen, dass das Verhältnis von Krisenverantwortung und Reputation bei einer Vielzahl von Krisentypen relevant ist und daher auch als Basis für die Auswahl einer Strategie zur Krisenbewältigung dient (vgl. S. 183). Die Untersuchungen bei Coombs stützen sich dabei auf Items von Griffin, Babin und Darden (1992) zur Messung von Schuld bzw. Verantwortung. In der Untersuchung von Griffin et al. (1992) sind die Items jeweils mit beiden Begriffen, Schuld und Verantwortung angeführt (vgl. S. 874). Der Krisenfall der vorliegenden Untersuchung verlangt allerdings eine differenziertere Auslegung der beiden Begrifflichkeiten. In Anlehnung an Coombs (2002) lauten die Skalen zur Messung von Schuld wie folgt: „Die Umstände, nicht Lufthansa, waren Schuld", „Die Schuld für den Absturz lag bei Lufthansa", und „Schuld am Absturz war der Pilot, nicht Lufthansa". Darüber hinaus wurde mithilfe einer zusätzlichen Skala die Ver-

antwortung abgefragt: „Und wer trägt Ihrer Meinung nach die Verantwortung für den Absturz der Germanwings-Maschine, eher der Pilot oder eher das Unternehmen Lufthansa?“. Die komplette Zusammenstellung der Items ist auch dem Fragebogen, Fragen 10 und 11, zu entnehmen (siehe Anhang).

Markeneinstellung: Für die Messung der Einstellung zum Unternehmen wurden Skalen aus zwei unterschiedlichen Quellen zusammengeführt. Spears und Singh (2004) bieten mit ihren Skalen zur Erfassung von ‚Attitude Toward the Brand‘ ein Messinstrument für unterschiedliche Anwendungsfelder (vgl. S. 64). In ihren Ausführungen definieren die Autoren das Konstrukt nach Mitchell und Olson (1981) als „individual‘s internal evaluation of an object such as a branded product“ (S. 318). Die Messung erfolgte wie auch bei Spears und Singh (2004, S. 60) anhand eines Polaritätenprofils von Eigenschaften: „schlecht – gut“, „unangenehm – angenehm“, „unvorteilhaft– vorteilhaft“. In Ergänzung hierzu wurden die Items von Sirdeshmukh, Singh und Sabol (2002) zur Messung von Vertrauen in das Management von Fluggesellschaften hinzugefügt. Das Konstrukt Konsumentenvertrauen definieren die Autoren als „the expectations held by the consumer that the service provider (= service organization as an entity) is dependable and can be relied on to deliver on its promises“ (S. 17). Den oben angeführten Skalen zur Messung von Markeneinstellung wurden insgesamt fünf Items in Bezug auf den Faktor Vertrauen hinzugefügt: „unzuverlässig – zuverlässig“, „unzugänglich für seine Kunden – zugänglich für seine Kunden“ (vgl. ebd., S. 34f.). Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Frage 14, zu entnehmen (siehe Anhang).

Bewertung CEO: Die Messung der Bewertung des CEO kann anhand unterschiedlicher Attribute erfolgen. Für die vorliegende Untersuchung ist jedoch die Vertrauenswürdigkeit von wesentlichem Interesse. Aus diesem Grund folgt die Zusammensetzung der Skalen den Ausführungen von McKnight und Chervany (1996) zum Konstrukt Vertrauen. Die Autoren haben die zentralen Ansätze der Forschungsliteratur zum Vertrauen zusammenführt und ein Set von sechs Dimensionen erarbeitet, welche das Konstrukt Vertrauen abbilden sollen. Gleichwohl betonen McKnight und Chervany, dass dadurch längst nicht alle in der Literatur vorhandenen Typen an Vertrauen abgedeckt seien. Die sechs wichtigsten Konstrukte sind: „Trusting Intention“, „Trusting Behavior“, „Trusting Beliefs“, „System Trust“, „Dispositional Trust“, und „Situational Decision to Trust“ (vgl. S. 26). In Anlehnung an diese sechs Konstrukte und dem Vorschlag einer Kodierung folgend, enthält der Fragebogen sechs Items zur Bewertung des Vertrauens in den CEO (vgl. McKnight & Chervany, 1996, S. 67): „Ich glaube, dass Carsten Spohr im besten Interesse der betroffenen Öffentlichkeit gehandelt hat“, „Ich glaube, dass Carsten Spohr

eine besonders integre (moralisch einwandfreie) Person ist“, „Ich glaube, dass Carsten Spohr kompetent ist“. Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Frage 13, zu entnehmen (siehe Anhang).

Bewertung der Übernahme der Austrian Airlines AG: Im Jahr 2009 hat Lufthansa die österreichische Fluggesellschaft Austrian Airlines übernommen. Eine Bewertung der Unternehmensübernahme durch die Teilnehmer sollte zeigen, ob diese der Übernahme positiv oder negativ gegenüberstanden. Eine spätere Analyse sollte schließlich feststellen, ob hier ein Zusammenhang mit Bewertung der Reputation besteht. Im Speziellen, ob Stakeholder mit einer negativen Bewertung der Übernahme der Austrian Airlines AG durch die Deutsche Lufthansa AG die Reputation negativer bewerten als Personen, die der Übernahme positiv gegenüberstehen. Die Messung der Bewertung der Übernahme erfolgte anhand von vier Items: „negativ – positiv“, „ unerfreulich – erfreulich“, „unangemessen – angemessen“ und „ablehnend – gutheißend“. Höhere Werte auf der Skala verweisen auf eine positive Einstellung gegenüber der Übernahme. Die komplette Zusammenstellung der Items ist auch dem Fragebogen, Frage 22, zu entnehmen (siehe Anhang).

Risikowahrnehmung: Die Risikowahrnehmung wurde anhand von fünf Items abgefragt, die die Konsequenzen für das eigene Reiseverhalten abbilden sollten. Die Teilnehmer wurden gefragt, inwiefern sich ihr Verhalten im Zusammenhang mit Flugreisen nach dem Absturz der Germanwings-Maschine geändert hat. Die Items stützen sich auf die Ausführungen von Siomkos (2000) zur Messung von Sicherheitsempfinden nach Flugzeugkatastrophen. Die einzelnen Items messen dabei das Ausmaß der Verhaltensänderung: „Ich habe von (weiteren) Flugreisen abgesehen“, „Ich überlege heute länger, bevor ich eine Flugreise buche“, „Ich werde in Zukunft weniger Flugreisen unternehmen“ (vgl. ebd., S. 104). Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Frage 16, zu entnehmen (siehe Anhang).

Emotionen: Die Messung von Emotionen bietet eine Vielzahl an unterschiedlichen positiven und negativen Emotionsbegriffen. Jin et al. (2012) haben in ihren Untersuchungen zur Wahrnehmung von Emotionen in Krisensituationen vier einzelne Emotionen (anger, sadness, fright and anxiety) als primäre negative Emotionen identifiziert (vgl. S. 279). Zusätzlich sind in die Messung dieser Untersuchung noch eine Auswahl an Emotionsbegriffen aus Izard’s Differential Emotions Scale (DES) aus dem Jahr 1997[16]

[16] Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum Press.

eingeflossen (vgl. Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003, S. 370). Für insgesamt neun Emotionsbegriffe (Wut, Anspannung, Ärger, Angst, Trauer, Scham, Schuld, Besorgnis und Beunruhigung) sollten die Probanden ihre Zustimmung auf einer Skala mit den Extremen ‚gar nicht' bzw. ‚sehr stark' einordnen. Die komplette Zusammenstellung der Items ist auch dem Fragebogen, Frage 7, zu entnehmen (siehe Anhang).

Bewertung Image Deutschland: Wie Knight und Calantone (2000) nachweislich zeigen, spielt Kultur bei Kaufentscheidungen eine wichtige Rolle. Unter dem Konstrukt ‚Country-of-origin image' (COI) verstehen die Autoren „consumer's general perceptions about the quality of products made in a particular country and the nature of people from that country" (ebd., S. 127). Die Items zur Messung des Images von Deutschland sind Knight und Calantone (2000, S. 144) folgend: „technisch hoch entwickelt", „prestigeträchtig", „gute Gesamtqualität". Für jedes der Items sollten die Teilnehmer ihre Zustimmung in Hinblick auf deutsche Produkte („Made in Germany") angeben. Die komplette Zusammenstellung der Items ist dem Fragebogen, Frage 19, zu entnehmen (siehe Anhang).

5.2.2 Forschungsdesign

Zur Untersuchung der Forschungsfragen sowie der formulierten Hypothesen wurde im April 2016 eine Online-Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 200 Personen mit deutscher bzw. österreichischer Nationalität ab 18 Jahren.

Einleitend enthielt der Fragebogen organisatorische Hinweise und Instruktionen für das korrekte Ausfüllen sowie einen kurzen Hinweistext mit den wesentlichen Informationen zu dem Flugzeugabsturz. Die drei zentralen Themenblöcke im Fragebogen sind:

- Bewertung der (Krisen-)Kommunikation
- Beschreibung und Einschätzung der Konsumenten-Unternehmens-Beziehung
- Beschreibung und Einschätzung der nationalen Identität

Zusätzlich erhielten alle Teilnehmer mit österreichischer Staatsangehörigkeit Fragen zur Übernahme der Austrian Airlines durch die Deutsche Lufthansa AG. Dieser Fragenkomplex dient der Bearbeitung der Hypothese zur nationalen Identität der österreichischen Teilnehmer, da hier keine direkte Identifikation mit der deutschen Lufthansa anzunehmen ist. Durch die Übernahme der Austrian Airlines – einer nationalen Airline mit hohem Image und Teil der nationalen Identität – durch die Deutsche Lufthansa AG existiert ein Bezugspunkt zur Krisenkommunikation des deutschen Konzerns. Die einzelnen Variablen im Fragebogen wurden auf bipolaren 5-Punkt-Skalen erfasst. Die Items hierzu

wurden größtenteils aus der Literatur entnommen und sind daher als valide Instrumente zur Erfassung der definierten Konstrukte anzusehen. An einigen Stellen war allerdings eine Anpassung auf die spezielle Fragestellung durch Modifikation und Ergänzung weiterer Items erforderlich. Die Bewertungen wurden überwiegend anhand einer Skala mit Extremwerten oder mittels Polaritätenprofil abgefragt. Der Fragebogen selbst wurde in SoSci Survey erstellt und auf einem SoSci Survey Server verwaltet. Die Daten konnten anschließend in SPSS exportiert werden. Die Stichprobenauswahl erfolgte ohne Auswahlplan, d. h. es handelt sich um eine willkürliche Auswahl. Die Ansprache der Untersuchungsteilnehmer erfolgte mittels E-Mail-Einladung in einem größeren Bekannten- und Verwandtenkreis sowie durch die Platzierung im Social Web mittels Facebook-Veranstaltung. Zur Prüfung von Zusammenhangshypothesen, wie sie auch in dieser Untersuchung bearbeitet werden sollen, sind willkürliche Stichproben hinreichend und genügen den wissenschaftlichen Kriterien (vgl. Raithel, 2006, S. 55).

Vor der Hauptuntersuchung wurde ein Pretest durchgeführt, um den Fragebogen zu prüfen und auf mögliche Schwierigkeiten oder Verständnisprobleme für die Befragten aufmerksam zu werden. Auch mögliche Effekte der Fragenanordnung konnten so vorab ausgeräumt werden. An der Voruntersuchung haben insgesamt 42 Personen deutscher und österreichischer Staatsangehörigkeit teilgenommen. Neben dem „normalen“ Beantworten der Fragestellungen wurden fünf Personen gebeten, die Fragen auch kritisch zu kommentieren und zu beurteilen. Durch den Pretest konnten wichtige Hinweise auf das Erhebungsinstrument gesammelt werden. Auch eine fehlerhafte Codierung und ein ungeeignetes theoretisches Konstrukt konnten so identifiziert werden. Für die Hauptuntersuchung wurde die Struktur des Fragebogens auf Basis der Ergebnisse des Pretests und der Kommentare und Anregungen der Probanden nochmals überarbeitet.

5.2.3 Online-Befragung

Allgemein dient die Befragung der Ermittlung miteinander vergleichbarer subjektiver Bewertungen, Beurteilungen, Einstellungen und Interpretationen eines Untersuchungsgegenstandes. So können mittels Befragung neben kognitiven Inhalten auch Meinungen und Wertvorstellungen der Befragten erhoben werden (vgl. Möhring & Schlütz, 2013, S. 185). In Hinblick auf das Erkenntnisinteresse wurden die Bedeutung von Unternehmenskrisen und der strategischen Krisenkommunikation für die Reputation von Unternehmen quantitativ untersucht.

Da die Forschungsfragen auf die Untersuchung von Kausalzusammenhängen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen in Bezug auf ein theoretisches Konstrukt ab-

zielen, erscheint eine Untersuchung mittels Online-Fragebogen aus ökonomischen und praktischen Gründen als geeignet. Ausschlaggebend für die Wahl der Online-Befragung ist vor allem auch die Tatsache, dass das Internet selbst auf mehreren Ebenen eine besondere Relevanz im Krisenkontext besitzt. Das Internet bietet die Möglichkeit, ungefiltert Aussagen zu krisenhaften Sachverhalten zu kommunizieren, und schafft durch die Beschleunigung des Kommunikationsprozesses eine neue Dynamik im Krisenverlauf. Zunehmend ist das Internet auch selbst Ausgangsort von Unternehmenskrisen (vgl. Köhler, 2006, S. 172ff.).

6 Ergebnisse und Diskussion

In diesem Kapitel sind die grundlegenden Ergebnisse der quantitativen empirischen Untersuchung dargestellt. Die Analyse der Fragebögen erfolgt zunächst deskriptiv. Der allgemeine Teil der Fragen wird vorrangig mit Prozentwerten dargestellt. Für eine differenzierte Analyse werden im Anschluss die Daten und Kennwerte zur Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen präsentiert. Eine zusammenfassende Diskussion und Interpretation der Ergebnisse folgt im anschließenden Kapitel. Da an dieser Stelle nicht immer alle Fragebogenitems vollständig angeführt werden können, ist eine Druckversion des Fragebogens im Anhang zu finden.

6.1 Quantitative Datenerhebung: Darstellung der Ergebnisse

6.1.1 Allgemeiner Teil

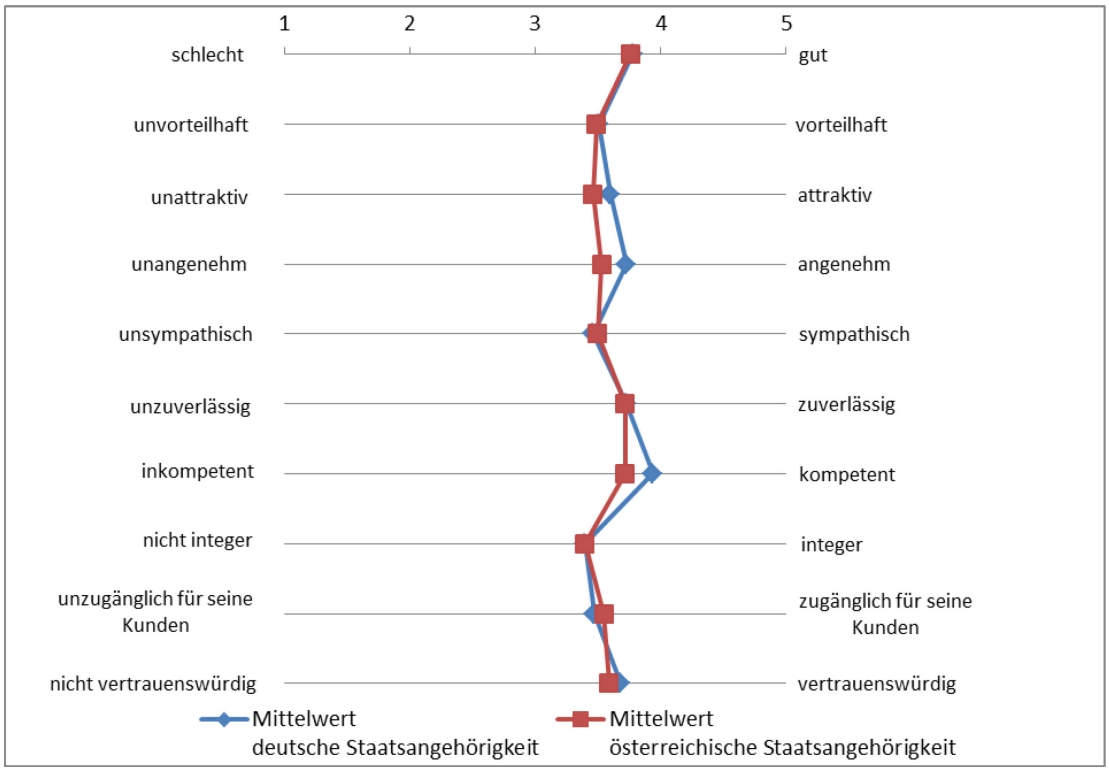
Der Link zur Untersuchung erreichte insgesamt 255 Personen, davon haben 212 Personen das Interview abgeschlossen. Nach Ausschluss der Datensätze mit einer hohen Anzahl fehlender Werte sind insgesamt 203 Fragebögen ausgewertet worden. Insgesamt 49% der Befragten besitzen die deutsche Staatsangehörigkeit und 51% sind österreichischer Staatsangehörigkeit. Bei den deutschen Teilnehmern sind 64% weiblich und 36% männlich. In der österreichischen Stichprobe waren mit 73% weiblichen und 27% männlichen Teilnehmern noch etwas mehr Frauen.

Insgesamt 80% der Befragten gaben an, dass sie sich lebhaft oder sehr lebhaft an den Absturz der Germanwings-Maschine am 24. März 2015 erinnern. Ihren Informationsstand rund um das Ereignis schätzen 54% der Teilnehmer gut bis sehr gut ein. Der Großteil der Befragten hat ziemlich viele oder sehr viele Informationen über Fernsehen (75%), Tageszeitungen (73%) und Radio (55%) erhalten. Andere Internetquellen sowie Social-Media-Plattformen, wie z. B. Facebook oder Twitter sind eher weniger als Informationsseiten genutzt worden. Im Rahmen persönlicher Gespräche gibt es eine große Streuung der Antworten (21% gar keine Informationen; 27% wenige Informationen; 25% mittelmäßig viele Informationen; 14% ziemlich viele; 11% sehr viele Informationen). Wenige oder gar keine Informationen haben die Befragten mittels direkter Kommunikation mit dem Unternehmen bekommen. 86% der Befragten gaben an, dass sie wenige oder gar keine Informationen über die diversen Kanäle von Lufthansa und Germanwings, wie z. B. Website, Facebook oder Twitter, erhalten haben. Dabei gab die Mehrheit der Befragten an, dass die Lufthansa den Informationsansprüchen gerecht wurde – dies wurde in 58% der Fälle als „mittelmäßig“ und in 21% der Fälle als „eher gut“ bewertet. Selbst aktiv nach Informationen gesucht haben lediglich 29% der Befragten.

Die Schuldfrage im Fall des Germanwings-Absturzes beantworteten die Teilnehmer der Befragung wie folgt: Bei der Einschätzung, inwieweit die Umstände Schuld am Absturz der Germanwings-Maschine waren, wurde die volle Skala (von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“) ausgeschöpft. Der größte Prozentsatz mit 34% findet sich bei „stimme ziemlich zu“. Deutlicher sind die Ergebnisse bei der Bewertung der Schuld des Piloten und der Lufthansa. 41% der Befragten sprechen die Schuld am Absturz voll und ganz dem Piloten zu. Demgegenüber stehen nur 3,9% der Befragten, die die Schuld Lufthansa zuschreiben. Die Skala zur Messung der Verantwortung wurde mittels Polaritätenprofil abgefragt, an der am einen Ende der Pilot und am anderen Ende die Lufthansa stand. Hier entschieden sich 66% der Befragten dafür, dass die Verantwortung für den Absturz der Germanwings-Maschine der Pilot trägt. Nur 9% der Befragten sehen die Verantwortung bei Lufthansa. Für 24% der Befragten tragen beide gleichermaßen die Verantwortung.

Ein weiterer Fragenkomplex bezog sich auf die Beurteilung des Unternehmens Lufthansa. Für die Messung der Beurteilung des Unternehmens wurden insgesamt zehn Items mittels Polaritätenprofil abgefragt (die Skalen reichten von 1 bis 5; Cronbachs α=.92). Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte für Teilnehmer deutscher Staatsangehörigkeit im Vergleich zu den Mittelwerten für Teilnehmer österreichischer Staatsangehörigkeit.

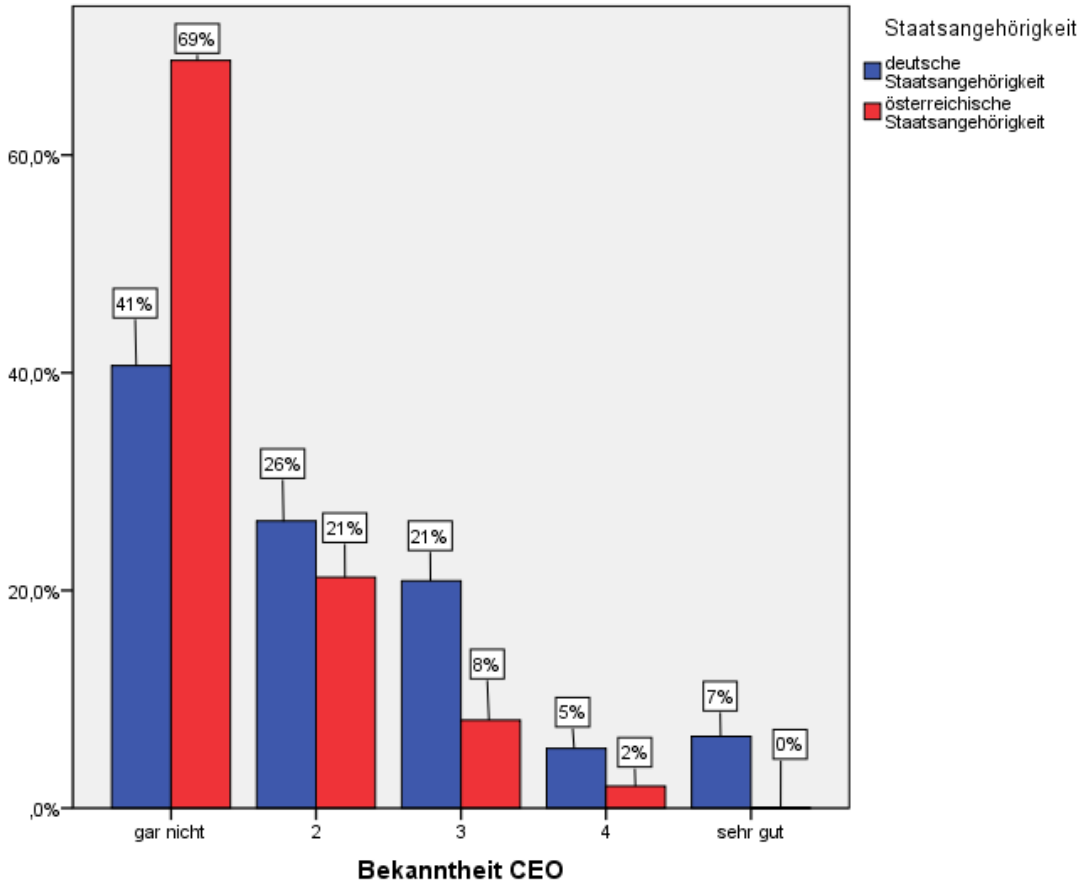
Tabelle 1: Beurteilung Lufthansa



Diese positive Einschätzung der Lufthansa entspricht der positiven Einschätzung deutscher Produkte („Made in Germany“) im Allgemeinen. Die Teilnehmer sollten einen Wert entsprechend ihrer persönlichen Zustimmung für jedes Item angeben (technisch hoch entwickelt, prestigeträchtig, gute Verarbeitung, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und gute Gesamtqualität; 1=stimme gar nicht zu, 5=stimme voll und ganz zu; Cronbachs α=.82). 83% der Befragten gaben an, dass sie eher oder voll und ganz zustimmen in Hinblick auf die gute Gesamtqualität deutscher Produkte. Für die beiden Kategorien technisch hoch entwickelt (85%) und gute Verarbeitung (82%) verhält es sich ähnlich. Lediglich bei der Frage nach der Prestigeträchtigkeit (65%) und dem Preis-Leistungs-Verhältnis (40%) fällt die Zustimmung etwas geringer aus.

Zusätzlich wurde noch die Bekanntheit des Lufthansa-Chefs, Carsten Spohr, abgefragt. In den Medienberichten wurde Carsten Spohr oft zitiert, die Ergebnisse zeigen allerdings, dass 55% aller Befragten die Person Carsten Spohr nicht bekannt ist. Betrachtet man die deutschen und österreichischen Teilnehmer getrennt voneinander, so geben 41% der Befragten deutscher Staatsangehörigkeit an, den Lufthansa-Chef nicht zu kennen, bei den Teilnehmern österreichischer Staatsangehörigkeit liegt der Prozentsatz mit 69% noch höher. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse nochmals im Detail.

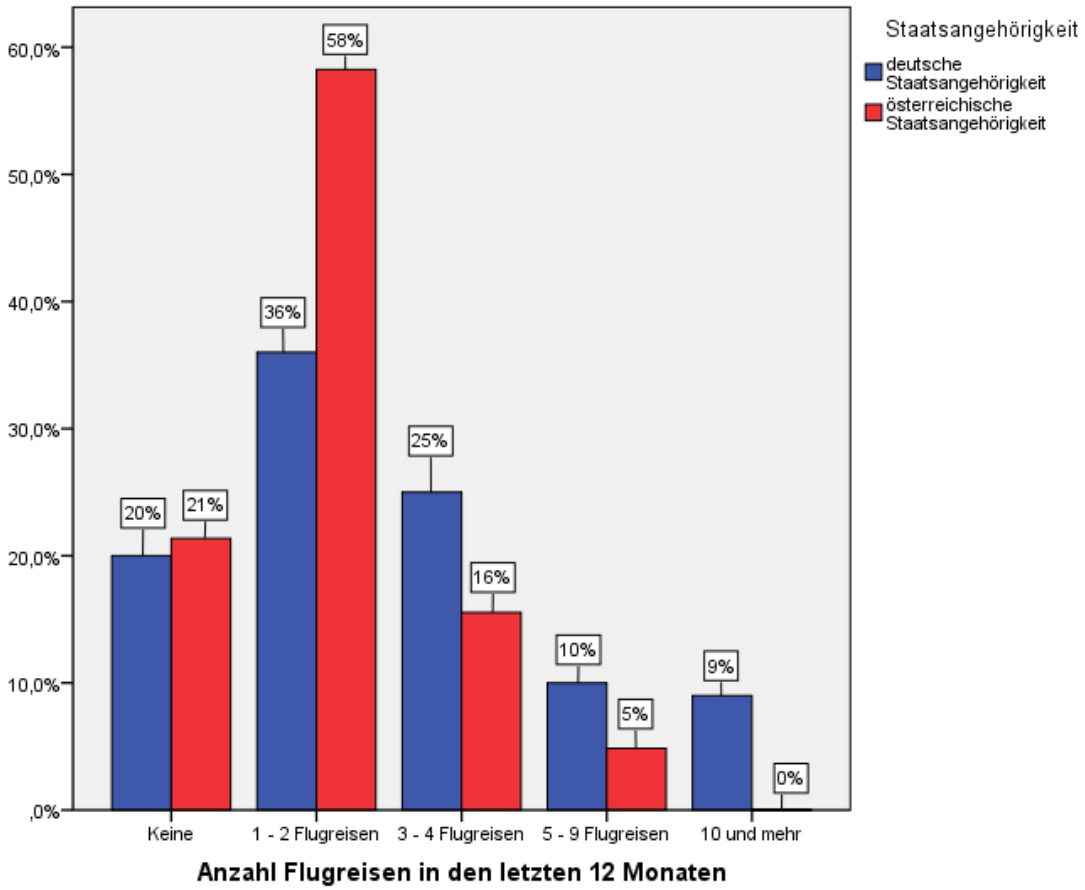
Tabelle 2: Bekanntheit CEO



Die Ergebnisse zum Fragenkatalog in Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit von Carsten Spohr sind daher wenig aussagekräftig. Sie zeigen in allen Kompetenzbereichen (z. B. „Ich glaube, dass Carsten Spohr im besten Interesse der betroffenen Öffentlichkeit gehandelt hat“ oder „Ich glaube, dass Carsten Spohr die Ursachen des Unglücks und das weitere Vorgehen ehrlich dargestellt hat“) eine Streuung um den Mittelwert.

Eine mögliche Verhaltensänderung im Zusammenhang mit Flugreisen nach dem Absturz der Germanwings-Maschine wurde auf Basis der Zustimmung anhand von fünf Items erhoben („Ich habe von (weiteren) Flugreisen abgesehen“, „Ich überlege heute länger bevor ich eine Flugreise buche“, „Ich werde in Zukunft weniger Flugreisen unternehmen“, „Sofern es mir möglich ist, verzichte ich auf Flugreisen und wähle stattdessen andere Verkehrsmittel“, „Der Absturz hatte keinerlei Auswirkungen auf mein Reiseverhalten“; 1=stimme gar nicht zu, 5=stimme voll und ganz zu; Cronbachs α=.86). Für 58% der Befragten hatte der Absturz keine Auswirkungen auf ihr Reiseverhalten. Für die anderen Kategorien verhält es sich noch deutlicher. Hier gaben die Befragten mit Werten im Bereich von 73% und höher an, dass sie den Aussagen eher nicht oder gar nicht zustimmen. Knapp die Hälfte der Befragten (47%) unternehmen ein bis zwei Flugreisen im Kalenderjahr. Der hauptsächliche Anlass für die Flugreisen sind private Reisen (77%). Die Details sind Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3: Anzahl Flugreisen in den letzten 12 Monaten



Zudem sollten im Rahmen der Untersuchung auch die Emotionen in Krisensituationen berücksichtigt werden. Zur Erfassung der Emotionen wurden insgesamt neun Items herangezogen und in die Faktorenanalyse aufgenommen. Die Eignung der Daten für die Faktorenanalyse wurde mit Hilfe des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums überprüft. Der KMO-Wert lag bei .80, so dass eine Faktorenanalyse durchgeführt werden konnte. Eine erste deduktive Faktorenanalyse ergab eine Drei-Faktoren-Lösung mit insgesamt 75% Varianzaufklärung. Aufgrund einer hohen Doppelladung musste das Item Anspannung ausgeschlossen werden. Für die endgültige Faktorenstruktur konnten aus den Items zu den abgefragten Emotionen (9 Items) drei Faktoren extrahiert werden, die insgesamt 78% der Gesamtvarianz erklären. Der Screeplot zeigt ebenfalls eine Drei-Faktoren-Lösung. Die drei Faktoren beschreiben dabei die Basisemotionen: Komponente 1 – Bedrücktheit, Komponente 2 – Wut und Komponente 3 – Schuld. Die Ladungen der einzelnen Items auf den drei Faktoren in der rotierten Komponentenmatrix ist der Tabelle 4 zu entnehmen.

Tabelle 4: Komponentenmatrix Faktorenanalyse (Emotionen)

	Komponente		
	1	2	3
Beunruhigung	.886		
Besorgnis	.876		
Angst	.800		
Trauer	.694		
Wut		.914	
Ärger		.888	
Schuld			.905
Scham			.842

Die Mittelwerte für die drei Emotionen zeigt die Tabelle 5. Die Emotion Wut hat einen Mittelwert M=2,99, für Schuld ist M=1,46 und für Bedrücktheit ist M=3,45.

Tabelle 5: Mittelwerte der primären Emotionen

		Emotionen		
		Wut	**Schuld**	**Bedrücktheit**
N	Gültig	201	200	199
	Fehlend	3	4	5
Mittelwert		2,99	1,46	3,45
Median		3,00	1,00	3,75

6.1.2 Deskriptive Daten der forschungsleitenden Konstrukte

Identifikation mit dem Unternehmen: Die Faktorenanalyse zeigt, dass alle acht Items zur Messung der Identifikation mit dem Unternehmen auf einen Faktor laden, der 59% Varianz erklärt; Cronbachs α=.90. Die Teilnehmer der Untersuchung wurden am Median (Mdn = 2.25) in zwei Gruppen aufgeteilt: in jene mit schwacher Identifikation (n = 106) und jene mit starker Identifikation (n = 90).

Nationale Identität: Die vier Items zur Identifikation mit der deutschen Nation konnten nach der Durchführung einer Faktorenanalyse sinnvoll zu einem Faktor zusammengefasst werden, der 71% der Varianz erklärt; Cronbachs α=.86. Die deutschen Teilnehmer wurden am Median (Mdn = 3.00) in zwei Gruppen geteilt: in jene mit einer schwacher deutschen Identität (n = 50) und jene mit einer starken deutschen Identität (n = 48).
Die österreichische Nationalität wurde ebenfalls anhand jener vier Items zur Identifikation mit der Nation erhoben. Die Faktorenanalyse zeigt auch hier, dass alle Items auf einen Faktor laden, der 66% der Varianz erklärt; Cronbachs α=.82. Der Median der österreichischen Nationalität liegt bei (Mdn = 4.00) und teilt den Teil der Stichprobe in zwei

Gruppen: jene mit schwacher österreichischen Identität (n = 55) und jene mit starker österreichischen Identität (n = 47).

Bewertung der AUA-Übernahme: Die vier Items zur Bewertung der AUA-Übernahme ergeben nach Durchführung der Faktorenanalyse einen Faktor, der 78% der Varianz erklärt; Cronbachs α=.90. Der Median für die Bewertung der AUA-Übernahme liegt bei (Mdn = 3.00) und teilt den Teil der Stickprobe in zwei Gruppen: jene mit einer negativen Bewertung der AUA-Übernahme (n = 79) und jene mit einer positiven Bewertung (n = 24).

Reputation: Zur Erfassung der Reputation wurden insgesamt sieben Items mittels Faktorenanalyse untersucht, der 50% der Varianz erklärt; Cronbachsα=.83. Die Teilnehmer der Untersuchung wurden am Median (Mdn = 3.43) in zwei Gruppen geteilt: jene mit einer negativen Bewertung der Reputation (n = 104) und jene mit einer positiven Bewertung der Reputation (n = 98).

Krisenkommunikation: Die acht Items zur Bewertung der Krisenkommunikation konnten nach der Durchführung einer Faktorenanalyse sinnvoll zu einem Faktor zusammengefasst werden, der 60 % der Varianz erklärt; Cronbachsα=.89. Die Teilnehmer wurden am Median (Mdn = 3.31) in zwei Gruppen aufgeteilt: jene Gruppe mit einer negativen Bewertung der Krisenkommunikation (n = 100) und jene mit einer positiven Bewertung (n = 100).

6.1.3 Überprüfung der Forschungsfragen und Hypothesen

Für eine differenzierte Analyse und zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Bei Forschungsfrage 1 wurde die Identifikation mit dem Unternehmen als unabhängige Variable und die Reputation als abhängige Variable behandelt. Die Berechnungen erfolgten anhand der beiden Identifikationsgruppen (schwache Identifikation, starke Identifikation). Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 dargestellt. Es zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt der Identifikation auf die Reputation. Der Unterschied zwischen den Gruppen mit schwacher Identifikation ($M_{\text{schwache Identifikation}}$=3,37) und starker Identifikation ($M_{\text{starke Identifikation}}$=3,62) ist signifikant, F(1, 192)=7,922, p<.01. Um eine Aussage über die Richtung des Zusammenhangs machen zu können, wurde zusätzlich die Korrelation der beiden Variablen berechnet, r=.377. Da der Korrelationskoeffizient positiv ist, deutet er auf einen (schwachen) positiven Zusammenhang der Variablen Identifikation und Reputation hin. Das bedeutet:

je stärker die Identifikation mit dem Unternehmen, desto positiver die Bewertung der Reputation des Unternehmens (Forschungsfrage 1).

Auch in Hinblick auf die Bewertung der Krisenkommunikation konnte ein signifikanter Haupteffekt auf die Reputation festgestellt werden. Hierzu wurde die Bewertung der Krisenkommunikation als unabhängige Variable und die Reputation erneut als abhängige Variable behandelt. Die Berechnungen erfolgten anhand der beiden Gruppen (positive Bewertung Krisenkommunikation, negative Bewertung Krisenkommunikation). Die Ergebnisse zeigt Tabelle 6. Der Unterschied zwischen negativer Bewertung der Krisenkommunikation ($M_{\text{negative Bewertung KK}}$=3,13) und positiver Bewertung Krisenkommunikation ($M_{\text{positive Bewertung KK}}$=3,88) ist signifikant, F(1, 197)=107,154, p<.001. Der Korrelationskoeffizient für Krisenkommunikation und Reputation liegt bei r=.686. Dieser Wert kennzeichnet einen (starken) positiven Zusammenhang. Das bedeutet, je positiver die Bewertung der Krisenkommunikation, desto positiver die Bewertung der Reputation des Unternehmens (Forschungsfrage 3).

Die Forschungsfrage 2 nimmt die nationale Identität in den Blick und fragt nach dem Einfluss auf die Reputation. Hier gilt es außerdem zwischen den Teilnehmern deutscher Nationalität und österreichischer Nationalität zu unterscheiden. Für die Teilnehmer mit deutscher Nationalität wurde die deutsche Identität als unabhängige Variable und die Reputation als abhängige Variable betrachtet. Die Berechnungen erfolgten anhand der beiden Identitätsgruppen (schwache deutsche Identität, starke deutsche Identität). Es zeigt sich kein Effekt der deutschen Identität auf die Bewertung der Reputation des Unternehmens. Der Unterschied zwischen den Gruppen mit schwacher deutscher Identität ($M_{\text{schwache deutsche Identität}}$=3,49) und starker deutscher Identität ($M_{\text{starke deutsche Identität}}$=3,63) ist nicht signifikant, F(1, 94)=1,261, p=.264 (n.s.).
Äquivalent zeigt sich auch kein signifikanter Effekt bei den österreichischen Teilnehmern. Hier wurde anders als bei den deutschen Teilnehmern nicht die österreichische Identität als unabhängige Variable behandelt, sondern die Bewertung der Übernahme der Austrian Airlines (AUA) durch die deutsche Lufthansa. Als abhängige Variable wurde die Bewertung der Reputation beibehalten. Die Berechnungen erfolgten anhand der beiden Gruppen (negative Bewertung AUA-Übernahme, positive Bewertung AUA-Übernahme). Die Annahme, dass Personen mit einer negativen Bewertung der Übernahme der Austrian Airlines durch die Deutsche Lufthansa auch die Reputation negativer bewerten als Personen, die der Übernahme positiv gegenüberstehen, konnte nicht bestätigt werden. Es zeigt sich kein Effekt der Bewertung der AUA-Übernahme auf die Reputation des Unternehmens. Der Unterschied zwischen negativer Bewertung der Übernahme

($M_{negative\ Bewertung\ Übernahme}$=3,37) und positiver Bewertung der Übernahme ($M_{positive\ Bewertung\ Übernahme}$=3,61) ist nicht signifikant, F(1, 101)=2,632, p=.108 (n.s.).
Das bedeutet, dass es zwischen nationaler Identität und Bewertung der Reputation des Unternehmens keinen signifikanten Zusammenhang gibt (Forschungsfrage 2).

Tabelle 6: Ergebnisse Varianzanalyse

	unabhängige Variable			
abhängige Variable	Identifikation mit dem Unternehmen	Bewertung Krisenkommunikation	deutsche Identität	Bewertung Übernahme AUA (österreichische Identität)
Bewertung der Reputation des Unternehmens	F(1, 192) = 7,922, p<.01	F(1, 197) = 107,154, p<.001	F(1, 94) = 1,261, p=.264 (n.s.)	F(1, 101)=2,632, p=.108 (n.s.)

Zusätzlich wurde der gemeinsame Einfluss von jeweils zwei Variablen auf die Bewertung der Reputation mittels zweifaktorieller Varianzanalyse berechnet. Dabei wurden die Identifikation mit dem Unternehmen (Faktor A) sowie die Bewertung der Krisenkommunikation (Faktor B) als unabhängige Variablen und die Reputation als abhängige Variable behandelt. Die Berechnungen für die beiden unabhängigen Variablen erfolgten anhand der Gruppeneinteilung. Es zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt bei Faktor B, F(1,187)=95,14, p<.001. Faktor A ist nicht signifikant, F(1,187)=2,05, p=.154 (n.s.). Es zeigt sich keine signifikante Wechselwirkung zwischen den beiden Faktoren.
Entsprechend wurde auch eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit nationaler Identität der Deutschen (Faktor C) und Bewertung der Krisenkommunikation (Faktor B) als unabhängige Variablen sowie der Reputation als abhängige Variable berechnet. Die Berechnungen erfolgten auch hier anhand der Gruppeneinteilung mittels Median Split. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor B, F(1,91)=50,66, p<.001. Für den Faktor C konnte kein signifikanter Effekt nachgewiesen werden, F(1,91)=1,10, p=.296 (n.s.). Auch zeigt sich keine signifikante Wechselwirkung zwischen den beiden Faktoren. Ähnlich verhält es sich bei den Ergebnissen zur AUA-Übernahme: Für die Krisenkommunikation (Faktor B) konnte ein signifikanter Haupteffekt festgestellt werden, F (1, 97)=37,26, p<.001. Für die Bewertung der AUA-Übernahme (Faktor D) zeigt sich keine Signifikanz, F(1,97)=0,87, p=.768 (n.s.). Zudem zeigt sich keine signifikante Wechselwirkung zwischen den beiden Faktoren.

Weitere explorative Analysen haben sich mit den Emotionen in der Krisenkommunikation befasst, um so mögliche weitere Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Dazu wurden die zuvor extrahierten Basisemotionen mittels Kovarianzanalyse analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kovariate Wut einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable

(Reputation) hat, $F(1,187)=5,04$, $p<.05$. Die Krisenkommunikation hat demnach einen Einfluss auf die Reputation, wenn der Einfluss der Kovariate konstant gehalten wird, $F(1,187)=93,91$, $p<.001$. Für die Emotionen Schuld und Bedrücktheit konnte kein signifikanter Zusammenhang auf die Reputation festgestellt werden. Zudem wurde der Zusammenhang zwischen der Krisenkommunikation und den drei Basisemotionen mittels bivariaten Korrelationen untersucht. Zwischen den Variablen Krisenkommunikation und Wut konnte eine (schwache) negative Korrelation festgestellt werden, $r=-.155$. Das bedeutet, je stärker die empfundene Wut, desto schlechter wird die Krisenkommunikation bewertet. Auch für die Variablen Krisenkommunikation und Schuld konnte eine (schwache) negative Korrelation nachgewiesen werden, $r=-.211$. Das heißt, je stärker das Ausmaß der empfundenen Schuld, desto schlechtere Werte werden für die Bewertung der Krisenkommunikation vergeben. Der Korrelationskoeffizient zwischen Krisenkommunikation und Bedrücktheit liegt bei $r=-.099$.

6.2 Diskussion der quantitativen empirischen Ergebnisse

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Annahme, dass Krisen und vor allem die Krisenkommunikation einen Einfluss auf die Bewertung der Reputation eines Unternehmens haben. Als weitere Variablen wurden die Identifikation mit dem Unternehmen und die nationale Identität in die Analyse mitaufgenommen. Es wurde angenommen, dass eine positive Bewertung der Krisenkommunikation auch zu einer hohen Bewertung der Reputation führt. In gleichem Maße sollten eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und eine stark ausgeprägte nationale Identität mit einer hohen Bewertung der Reputation einhergehen.

Für die Annahme in Bezug auf die Krisenkommunikation zeigen die Ergebnisse ein eindeutiges Bild. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung der Krisenkommunikation und der Reputation. Eine strategische Krisenkommunikation hat somit großes Potenzial das Unternehmen im Krisenfall vor Reputationsschäden zu bewahren. Der Flugzeugabsturz der Germanwings-Maschine am 24. März 2015 kann als Ereignis von erheblichem Ausmaß mit extrem negativen Konsequenzen für die Betroffenen beschrieben werden. Trotz dieser extrem negativen Informationen hat die Lufthansa aus kommunikativen Gesichtspunkten scheinbar alles richtig gemacht und angemessen reagiert. Die Untersuchung zeigt, dass Krisenkommunikation nicht automatisch negativ bewertet werden muss. Für die Krisenkommunikation im Fall des Germanwings-Absturzes müssen diese Ergebnisse allerdings unter einem besonderen Blickwinkel betrachtet werden: Wie Coombs und Holladay (2004) konstatieren, ist die Verantwortung einer Organisation an der Krise maßgeblich für mögliche krisenbedingte Reputations-

schäden (vgl. S. 98). Vor diesem Hintergrund muss die Frage der Verantwortung für den Absturz der Germanwings-Maschine als relevanter Faktor berücksichtigt werden. In der Literatur wird neben der Verantwortung oftmals der Begriff Schuld synonym angeführt. Die Bearbeitung des Germanwings-Absturzes verlangt an dieser Stelle allerdings eine ausdrückliche Unterscheidung, die auch bereits in der Empirie berücksichtigt wurde. Schuld und Verantwortung sind Grundbegriffe des Strafrechts. So darf nach dem Schuldprinzip nur bestraft werden, wer die Handlung schuldhaft und damit bewusst begangen hat. Durch eine Bestrafung wird die schuldhaft handelnde Person für die Tat zur Verantwortung gezogen. Schuld und Verantwortung sind sehr komplexe Konstrukte und in der Praxis oftmals nicht einfach einzuordnen (vgl. Dölling & Saß, 2015, S. 67). Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Schuld als auch die Verantwortung tendenziell dem Piloten zugesprochen wird. Dies ist für die Interpretation problematisch, da davon auszugehen ist, dass die Befragten keine Unterscheidung zwischen den beiden Begrifflichkeiten vorgenommen haben. Betrachtet man lediglich die Skala mit der Frage nach der Verantwortung, so geben 66% der Befragten an, dass der Pilot die Verantwortung zu tragen hat, lediglich 9% sehen die Verantwortung bei Lufthansa. Es ist zu vermuten, dass Personen, die die Verantwortung dem Piloten zusprechen, das Unternehmen Lufthansa gleichsam als „Betroffene“ wahrnehmen und die Krisenkommunikation womöglich weniger kritisch reflektieren.

In der Untersuchung konnte noch eine weitere Einflussvariable in Krisensituationen identifiziert werden. Die Ergebnisse bestätigen einen signifikanten Einfluss der Identifikation mit dem Unternehmen auf die Bewertung der Reputation eines Unternehmens. Teilnehmer mit einer starken Identifikation bewerten die Reputation positiver als jene Teilnehmer, die eine schwache Identifikation mit dem Unternehmen zeigen. Die wahrgenommene Übereinstimmung der eigenen Identität mit den Werten und Zielen des Unternehmens beeinflusst die Bewertung in Krisensituationen positiv. Das Ausmaß bzw. der Grad der Identifikation ist dabei ausschlaggebend.
Für den gemeinsamen Einfluss von Krisenkommunikation und Identifikation wurden jedoch keine signifikanten Ergebnisse erzielt. Konkret: Es gibt einen Haupteffekt der Krisenkommunikation auf die Reputation. Für den Faktor Identifikation konnte bei diesem Verfahren hingegen keine Signifikanz mehr nachgewiesen werden. Der Interaktionsterm von Krisenkommunikation und Identifikation auf die Reputation ist nicht signifikant.

Als mögliche Einflussvariable wurde auch die nationale Identität – als subjektive Identifikation mit der eigenen Nation – genannt. Es wurde angenommen, dass Personen mit einer hohen deutschen Identität die Reputation der Deutschen Lufthansa positiver be-

werten. Dabei wurde argumentiert, dass die Deutsche Lufthansa als Repräsentant der deutschen Wirtschaft gesehen wird; und eine hohe deutsche Identität mit hohen Identifikationswerten mit deutschen Unternehmen einhergeht (vgl. Brubaker, 2007, S. 120; Estel, 1997, S. 75; Klein 2014, S. 29). Für diese Argumentation ließen sich im Rahmen der Untersuchung jedoch keine Hinweise finden. Es zeigt sich kein Einfluss der nationalen Identität auf die Reputation der Deutschen Lufthansa. Für die Teilnehmer mit österreichischer Nationalität musste die Arbeitshypothese noch etwas weiter gefasst werden. Hier sollte die Bewertung der Übernahme der Austrian Airlines durch die Deutsche Lufthansa als Einflussvariable untersucht werden und so der Bezug zur nationalen Identität für die österreichischen Teilnehmer erklärt werden. So sollten Personen, die der Übernahme positiv gegenüberstehen, die Reputation positiver bewerten als Personen, die die Übernahme kritisch bewerten. Auch für diese Argumentation zeigte die Untersuchung keine signifikanten Ergebnisse. Es existiert kein Zusammenhang zwischen der österreichischen Identität und der Bewertung der Reputation der Deutschen Lufthansa. Auch beim Faktor der nationalen Identität zeigt sich kein signifikanter Interaktionseffekt von Krisenkommunikation und deutscher bzw. österreichischer Identität auf die Reputation; und es konnte lediglich ein Haupteffekt für die Krisenkommunikation nachgewiesen werden. Das bedeutet: die nationale Identität einer Person spielt keine Rolle in der Bewertung der Reputation der Lufthansa. Möglicherweise stellen sich Effekte erst dann ein, wenn die Bewertung der Reputation im Vergleich zu internationalen Unternehmen betrachtet wird. Anlass zu dieser Vermutung liefern die Untersuchungen von Verlegh (2007), der für den Bereich Marketing konstatiert, dass Verbraucher bei Produktbewertungen stark durch die Verbundenheit zum eigenen Land geprägt sind und heimische Produkte ausländischen Produkten vorziehen.

Krisensituationen lösen oftmals starke Emotionen aus. Neben den rein sachlichen Informationen der Krisenkommunikation kommt den Emotionen in Krisensituationen eine große Bedeutung zu, da diese womöglich die Wahrnehmung bei den Stakeholdern stark beeinflussen. In der Untersuchung konnten drei primäre negative Emotionen mittels Faktorenanalyse extrahiert werden: Bedrücktheit, Wut und Schuld. Berücksichtigt man die drei Emotionen jeweils als Kovariaten der Krisenkommunikation auf die Reputation, so zeigt sich ein ungleiches Bild. Die Kovariate Wut wirkt sich negativ auf die Bewertung der Reputation aus. Für die beiden Emotionen Bedrücktheit und Schuld konnte hingegen kein signifikanter Effekt nachgewiesen werden. Interessanterweise ist der Korrelationskoeffizient zwischen Krisenkommunikation und den einzelnen Emotionen nur sehr schwach ausgeprägt. Es ist zu vermuten, dass der relativ schwach ausgeprägte Zusammenhang auf die eher niedrigen Mittelwerte der Emotionen selbst zurückzuführen

ist. Zwar ist bei Unglücken mit Todesfällen stets eine starke Emotionalität gegeben und auch der Absturz der Germanwings-Maschine war geprägt von den Emotionen Fassungslosigkeit, Mitgefühl und Trauer. Aufgrund der Zeitspanne, die seit dem Absturz der Germanwings-Maschine vergangen ist, muss aber davon ausgegangen werden, dass die Emotionen bei den Befragten zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht mehr so präsent waren.

Fasst man die Ergebnisse und die daran anschließenden Überlegungen zusammen, so wird deutlich, dass die Frage nach der Rolle der Krisenkommunikation im Rahmen dieser Untersuchung nicht schlüssig beantwortet werden kann. Die Krisenkommunikation wurde gemessen, jedoch nicht experimentell manipuliert. Eine isolierte Betrachtung der Krisenkommunikation ist daher nicht möglich. Lediglich konnten weitere Variablen wie die Identifikation mit dem Unternehmen und die nationale Identität in die Untersuchung mitaufgenommen werden. Der Wahrnehmungsprozess und damit die Bewertung der Krisenkommunikation sind stark von Voreinstellungen des Individuums und äußeren Einflüssen geprägt. Trotz dieser Vorbehalte bekräftigen die Ergebnisse, dass die Krisenkommunikation einen starken Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens ausübt und für Praxis ein großes Potenzial bietet.

7 Schlussbetrachtung und Zusammenfassung

Kleinere und größere Krisen sind ein fast alltägliches Phänomen für Unternehmen. Routinen scheitern und es entsteht ein unvorhergesehenes Problem mit meist unklarem Ausgang. In dieser Situation kann sich das Unternehmen bewähren und sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen; oder das Unternehmen kann den Schaden nicht abwenden und es entstehen in der Folge finanzielle Einbußen sowie Reputationsschäden. Entscheidenden Einfluss auf den Ausgang hat dabei die Krisenkommunikation. Die übergeordnete Zielsetzung der Arbeit war daher auf den Zusammenhang zwischen Krisenkommunikation und Organisationsreputation gerichtet. In Anbetracht der hohen Relevanz einer guten und erfolgreichen Krisenkommunikation rückt die Frage nach der Wahrnehmung bei den Stakeholdern in den Vordergrund. Dabei geht es allerdings nicht allein um die Wahrnehmung der Krisenkommunikation. Für die Untersuchung wurde angenommen, dass der Wahrnehmungsprozess der Krisenkommunikation und damit die Bewertung der Reputation auch von weiteren Faktoren geprägt sind. Untersucht wurden in diesem Zusammenhang die Identifikation mit dem Unternehmen und der Einfluss der nationalen Identität für deutsche Teilnehmer und österreichische Teilnehmer.

Als Fallbeispiel für die Untersuchung diente die Krisenkommunikation der Deutschen Lufthansa nach dem Absturz der Germanwings-Maschine in den französischen Alpen am 24. März 2015. Lufthansa hat offen und unmittelbar kommuniziert; und die Vorstandsvorsitzenden von Lufthansa und Germanwings haben eine hohe Präsenz gezeigt. Im Abschlussbericht der BEA (französische Behörde für Sicherheitsuntersuchungen in der zivilen Luftfahrt) wurde der Vorfall systematisch aufgearbeitet, alle Fakten dargestellt, die Ursache ergründet und Sicherheitsempfehlungen herausgegeben. Eine hohe Bedeutung in den Medien haben inzwischen die rechtlichen Konsequenzen und Schadenersatzansprüche der Angehörigen der Opfer. In der Politik wird über Alkohol-, Drogen- und Medikamententests für Piloten und eine zentrale flugmedizinische Datenbank diskutiert. Die aktuellen Themen rund um den Absturz der Germanwings-Maschine machen deutlich, dass die strategische Krisenkommunikation seitens der Unternehmen auch weiterhin verfolgt werden muss.

7.1 Kernerkenntnis der Arbeit

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die Krisenkommunikation einen starken Einfluss auf die Bewertung der Reputation hat. Die positive Bewertung der Krisenkommunikation zum Absturz der Germanwings-Maschine führt zu einer positiven Bewertung der Reputation der Deutschen Lufthansa. Diese Erkenntnis schließt an die Befunde der wissenschaftlichen Forschung zur Krisenkommunikation an (Coombs, 2005; Coombs &

Holladay, 2002; Liu et al. 2010). Für den Faktor der Identifikation mit dem Unternehmen lässt sich ebenfalls festhalten, dass eine starke Identifikation mit dem Unternehmen zu einer positiven Bewertung der Reputation führt (vgl. Einwiller et al., 2006). Zwischen der nationalen Identität und der Bewertung der Reputation gibt es hingegen keinen Zusammenhang, weder für die Teilnehmer deutscher Nationalität noch für die Teilnehmer österreichischer Nationalität. Was den gemeinsamen Einfluss der Krisenkommunikation mit der Identifikation betrifft, so kann aus der Untersuchung gefolgert werden, dass keine Interaktionseffekte vorliegen. Dies gilt auch für den gemeinsamen Einfluss der Krisenkommunikation mit der deutschen Identität bzw. der österreichischen Identität, hier konnte ebenfalls keine Interaktion nachgewiesen werden. Damit verdeutlichen die Ergebnisse, dass bei der Bewertung der Reputation eines Unternehmens in einer Krisensituation die Krisenkommunikation der entscheidende Faktor ist. In Hinblick auf den Umgang mit Emotionen in der Krisenkommunikation hat die Untersuchung gezeigt, dass die Emotion Wut einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Reputation hat. Das Ergebnis für die Krisenkommunikation hat sich durch die Berücksichtigung der Kovariate Wut im Signifikanzniveau nicht verändert. Der Zusammenhang zwischen der empfundenen Wut und der Bewertung der Krisenkommunikation ist in der vorliegenden Untersuchung nur schwach ausgeprägt. Mit zunehmenden Wutempfinden wird die Krisenkommunikation aber tendenziell negativer bewertet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Krisenkommunikation einen starken Einfluss auf die Bewertung der Reputation hat. Damit legen die Ergebnisse nahe, dass sich die Wahrnehmung und Bewertung von Krisenereignissen und Krisenkommunikation auf die Einstellungen gegenüber der Organisation auswirken. Da die Reputation selbst auch beobachterabhängig ist, wurden weitere Einflussfaktoren wie die Identifikation mit dem Unternehmen und die nationale Identität in die Untersuchung mitaufgenommen. Zwar zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung keinen gemeinsamen Einfluss dieser beiden Faktoren zusammen mit der Krisenkommunikation. Dennoch ist Beurteilung der Organisationsreputation auch von anderen Dimensionen abhängig und die Krisenkommunikation ist letztlich nur ein zusätzlicher Einflussfaktor.

7.2 Limitationen der Arbeit

Grundsätzlich gilt es zu beachten, dass die Befunde dieser Arbeit aufgrund der fallstudienartigen Betrachtung eingeschränkt sind. So wurde durch das Fallbeispiel nur ein bestimmter Krisentyp untersucht und es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Effekte durch die Änderung des Krisentyps anders ausfallen.

Für ein differenziertes Bild wäre für diese Untersuchung eine Kombination aus qualitati-

ver und quantitativer Methoden hilfreich gewesen. Die gezielte Kombination beider Zugänge hätte eine tiefergehende Beantwortung (z. B. durch gezieltere Operationalisierung im Fragebogen) ermöglicht und ergänzende Informationen geliefert, um so neben dem Blickwinkel der Rezipienten auch den Absender/Kommunikator in die Analyse einbeziehen zu können. Zudem hat die vorliegende Untersuchung die Rolle der Massenmedien mit Ausnahme der Frage nach den Informationsquellen komplett ausgegrenzt. Im Fokus der Untersuchung stand die Krisenkommunikation von Organisationen und nicht die Berichterstattung von Journalistinnen und Journalisten über die Krise. Unternehmen können durch den Einsatz neuer Medien selbst auch Botschaften kommunizieren und es entsteht ein direkter Kontakt mit den relevanten Stakeholdern. Für die Rezipienten ist diese Unterscheidung womöglich ohnehin nicht relevant, da in den Wahrnehmungsprozess viele unterschiedliche Informationen einfließen und letztlich ein Gesamtbild beim Rezipienten entsteht. Betrachtet man die Rolle der Massenmedien in der Krisenkommunikation, gilt es zudem weitere Einflussgrößen zu berücksichtigen. Unternehmenskrisen stellen auch die Medien vor eine Ausnahmesituation, da sie Entscheidungen über Sendungsinhalte treffen müssen, bevor sie alle Fakten einer Situation kennen oder überhaupt einordnen können – der Grat zur Spekulation ist oftmals sehr schmal (vgl. Töpfer, 2008).

Eine weitere Variable, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden konnte, war der zeitliche Bezug. Für die Krisenkommunikation lassen sich unterschiedliche Zeitspannen definieren, die womöglich auch unterschiedlich wahrgenommen werden. So ist der Zeitpunkt direkt nach Ausbruch der Krise und Bekanntwerden erster Informationen emotional sicherlich stärker behaftet als beispielsweise die Kommunikation von Konsequenzen und Lösungsideen im ersten halben Jahr danach (vgl. Coombs 2015; Herrmann 2012).

Auch wäre für die Untersuchung die Erhebung zu zwei unterschiedlichen Messzeitpunkten spannend gewesen, um Vergleichswerte zu bekommen und so die Veränderung in der Bewertung der Reputation durch die Krisenkommunikation abbilden zu können.

7.3 Forschungsbedarf

Zukünftige Forschungsarbeiten müssen sich verstärkt mit der Qualität der Krisenkommunikation befassen. Unklar bleibt bisher, woran sich die Qualität der Krisenkommunikation in der Öffentlichkeit tatsächlich bemisst. Zudem ist es lediglich qualitativen Befragungen vorbehalten, die Angemessenheit und Zufriedenheit mit der Krisenkommunikation aus einer rezipientenorientierten Perspektive in allen Details zu erfassen. Dabei gilt es auch die verschiedenen Anspruchsgruppen differenziert zu betrachten. In der Praxis

erscheint es hoch relevant, die Stakeholder entsprechend ihrem persönlichem Bezug zum Unternehmen und den individuellen Interessen gezielt mit Informationen zu bedienen.

In der Untersuchung konnte zudem gezeigt werden, dass die Social-Media-Kanäle des Unternehmens von den Rezipienten kaum zur Informationsbeschaffung genutzt wurden. Hier stellt sich die Frage nach den Gründen; bieten doch das Internet und die Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit dem Kunden ein großes Potenzial für die Unternehmen (vgl. grundsätzlich zu diesem Thema Köhler, 2006). Auch die Emotionalität in Krisensituationen konnte in dieser Untersuchung nur am Rande berücksichtigt werden. Der gezielte Einsatz von sachlichen und emotionalen Inhalten kann allerdings ein Instrument guter Krisenkommunikation sein. Selbstverständlich müssen neben möglichen Vorteilen jedoch auch Risiken bedacht werden. Zukünftige Forschungen sollten die bewusste Emotionalität in der Krisenkommunikation in den Blickpunkt nehmen.

Ein relevanter Faktor, der in der Krisenkommunikation oftmals nicht berücksichtig wird, ist die Tatsache, dass Krisenmanager nicht alleine entscheiden. Es gibt ein ganzes Team aus Verantwortlichen sowie finanzielle und rechtliche Belange, die beachtet werden müssen und ggf. die Entscheidungen beeinflussen und kommunikative Antwortstrategien bestimmen (vgl. Coombs, 2015b, S. 147).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Krisenkommunikationsforschung an vielen Stellen ansetzen kann und die bisherigen Befunde noch weiter ergänzt werden müssen. Seitens der Unternehmen gilt es dabei stets, jede Krise individuell zu betrachten und die Krisenkommunikation stets neu zu gestalten.

8 Literaturverzeichnis

Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E. & Unnava, H. R. (2000). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Marketing Research,* Vol. 37, 203-214.

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K. & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24,1177-1189.

An, S. & Cheng, I. (2010). Crisis communication research in Public Relations journals: Tracking research trends over thirty years. In T. Coombs & S. Holladay (Ed.), *The handbook of crisis communication* (S. 65-90). Chichester: John Wiley & Sons.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. The Academy of Management Review, Vol. 14(1) 20-39.

Baumgartner, P. (2013). *Der Einfluss von Kooperationen auf die Entwicklung der Austrian Airlines AG: Historische Analyse der Transformation einer nationalen Luftlinie im Spannungsfeld von politischem Einfluss und privatwirtschaftlicher Ausrichtung* (Dissertation). Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Beatty, S. E., Kahle, L. R. & Homer, P. (1988). The Involvement-Commitment Model: Theory and Implication. *Journal of Business Research*, Vol. 16(2), 149-167.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, apologies: a theory of image restoration strategies.* Albany: State University of New York Press.

Bentele, G. (1994). Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In W. Armbrecht & U. Zabel (Hrsg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung* (S. 131-158). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Bentele, G. & Janke, K. (2008). Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.*), Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 112-134). Wiesbaden: VS Verlag.

Bentele, G. & Seidenglanz, R. (2015). Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Begriffe, Ansätze, Forschungsübersicht und praktische Relevanz. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3., überarb. u. erw. Aufl.) (S. 411-430). Wiesbaden: VS Verlag.

Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, Vol. 67(2), 76-88.

Brammer, S. & Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, Vol. 22(6), 704-713.

Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A. & Gunst, R. F. (2005). Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers' Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context. Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 33 (2), 123-138.

Brubaker, R. (2007). *Ethnizität ohne Gruppen.* Hamburg: Hamburger Edition.

Choi, Y. & Lin, Y. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 21(2), 198-207.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews,* Vol. 7(2), 91-109.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the „Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, Vol. 8(4), 447-476.

Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 10(3), 177-191.

Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, Vol. 41(3), 265-289.

Coombs, W. T. (2005). Crisis Communication. In L. R. Heath. (Ed.), *Encyclopedia of Public Relation,* Vol. 1 (S. 221-223). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Coombs, W. T. (2006a). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, Vol. 12(3-4), 241-260.

Coombs, W. T. (2006b). Crisis management: a communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Ed.), *Public relations theory II* (S. 171-197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(3), 163-176.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In T. Coombs & S. J. Holladay (Ed.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 17-53). Blackwell Publishing.

Coombs, W. T. (2015a). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding* (4. Edition). Los Angeles: SAGE.

Coombs, W. T. (2015b). The value of communication during a crisis: insights from strategic communication research. *Business horizons*, Vol. 58(2), 141-148).

Coombs, T., Fediuk, T., & Holladay, S. (2007). Further explorations of post-crisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model. (Paper presented at the 9th International Public Relations Research Conference) Miami.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8(4), 279-295.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 13(4), 321-340.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. Initial Test of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, Vol. 16(2), 165-186.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2004). Reasoned action in crisis communication: an attribution theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar & R. Heath (Ed.), *Responding to crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (S. 95-115). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, Vol. 35(1), 1-6.

Doosje, B., Branscombe, N., Spears, R. & Manstead, A. S. R. (1998). Guilty by association: When one's group has a negative history. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 75(4), 872-886.

Dölling, D. & Saß, H. (2015). Schuld, Verantwortung und Wahrheit. *Forensische Psychiatrie, Psychologie, Kriminologie*, Vol. 9(2), 67-68.

Einwiller, S., Fedorikhin, A., Johnson, A. & Kamins, M. (2006). Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), 185-194.

Eisenegger, M. (2004). Reputationskonstitution in der Mediengesellschaft. In K. Imhof, O. Jarren, U. Blum & H. Bonfadelli (Hrsg.), *Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken* (S. 262-292). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft: Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management.* Wiesbaden: VS Verlag.

Eisenegger, M. & Imhof, K. (2008). The true, the good and the beautiful: reputation management in the media society. In A. Zerfaß, B. van Ruler & K. Sriramesh (Ed.), *Public*

Relations Research: European and International Perspectives and Innovation (S. 125-146). Wiesbaden: VS Verlag.

Eisenegger, M. & Imhof, K. (2009). Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. akt. u. erw. Aufl.) (S. 243-264). Wiesbaden: VS Verlag.

Estel, B. (1997). Moderne Nationsverständnisse: Nation als Gemeinschaft. In R. Hettlage, P. Deger & S. Wagner (Hrsg.*), Kollektive Identität in Krisen: Ethnizität in Religionen, Nation, Europa* (S. 73-85). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Feather, N. T. (1981). National sentiment in a newly independent nation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 40(8), 1017-1028.

Flanagin, A. J. & Metzger, M. (2000). Perceptions of Internet Information Credibility. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol. 77(3), 515-540.

Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. & Riel, C. van (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 1(1&2), 5-13.

Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84(2), 365-376.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach.* Cambridge u. a.: University Press.

Fuchs, S. (2009). *Unternehmensreputation und Markenstärke. Analyse von Wechselwirkungen und Ansätzen zur Prognose des Konsumentenverhaltens.* Wiesbaden: Gabler.

Griffin, M. B., Babin, J. & Darden, W. R. (1992). Consumer Assessments of Responsibility for Product-Related Injuries: the Impact of Regulations, Warnings, and Promotional Policies. *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 19, 870-878.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, Vol. 14(8), 607-618.

Hearit, K. M. & Courtright, J. L. (2004). A symbolic approach to crisis management: Sears defense of its auto repair policies. In R. L. Heath & D. P. Millar (Ed.), *Responding to crisis. A rhetorical approach to crisis communication* (S. 201-212). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Heckmann, F. (1997). Ethnos – eine imaginierte oder reale Gruppe? Über Ethnizität als soziologische Kategorie. In R. Hettlage, P. Deger & S. Wagner (Hrsg.), *Kollektive*

Identität in Krisen: Ethnizität in Religionen, Nation, Europa (S. 46-55). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hermann, U. (1994). *Herkunftswörterbuch: Etymologie, Bedeutung und Geschichte von über 10000 interessanten Wörtern der Gegenwartssprache* (völlig neu bearb. u. erw.). Gütersloh: Bertelsmann-Lexikon-Verlag.

Herrmann, S. (2012). *Kommunikation bei Krisenausbruch: Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung.* Wiesbaden: Springer.

Hettlage, R. (1997a). Identitätsmanagement: Soziale Konstruktionsvorgänge zwischen Rahmung und Brechung. *WeltTrends*, Vol. 15, 7-23.

Hettlage, R. (1997b). Euro-Visionen: Identitätsfindung zwischen Region, Nation und transnationaler Union. In R. Hettlage, P. Deger & S. Wagner (Hrsg.), *Kollektive Identität in Krisen: Ethnizität in Religionen, Nation, Europa* (S. 320-357). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Heydendorff, S. C. von & Dreßing, H. (2016). Mediale Stigmatisierung psychisch Kranker im Zuge der „Germanwings"-Katastrophe. *Psychiatrische Praxis*, Vol. 43(3), 134-140.

Hofmann, T. & Braun, S. (2008). Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 135-146). Wiesbaden: VS Verlag.

Höhn, R. (1974). *Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab.* Bad Harzburg: Verl. für Wiss., Wirtschaft u. Technik.

Ingenhoff, D. & Rossberg, N. (2004). Kultur – die unterschätzte Dimension im Issues Management. *prmagazin*, Vol. 10, 47-54.

Jin, Y. (2009). The effects of public's cognitive appraisal of emotions in crises on crisis coping and strategy assessment. *Public Relations Review*, Vol. 35(3), 310-313.

Jin, Y., Pang, A. & Cameron, G. T. (2012). Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged Testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 24(3), 266-298.

Jones, G. H., Jones, B. H. & Little, P. (2000). Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*, Vol. 3(1), 21-29.

Kim, H. J. & Cameron, G. T. (2011). Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics' Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response. *Communication Research*, Vol. 38(6), 826-855.

Klein, M. (2014). *Die nationale Identität der Deutschen: Commitment, Grenzkonstruktionen und Werte zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden: Springer VS.

Knight, G. A. & Calantone, R. J. (2000). A flexible model of consumer country-of-origin perceptions: A cross-cultural investigation. *International Marketing Review*, Vol. 17(2), 127-145.

Knippenberg, D. van (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49(3), 357-371.

Kohring, M. (2004). *Vertrauen im Journalismus. Theorie und Empirie.* Konstanz: UVK Verlag.

Köhler, T. (2006). *Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder.* Wiesbaden: VS Verlag.

Krämer, J. (2008). Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen, oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 147-158). Wiesbaden: VS Verlag.

Krystek, U. (1981). *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmungsplanung*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung (Bd.17). Wiesbaden: Gabler.

Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen.* Wiesbaden: Gabler.

Krystek, U. & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte.* Stuttgart: W. Kohlhammer.

Liu, T., Wang, C. & Wu, L. (2010). Moderators of the negativity effect: Commitment, identification, and consumer sensitivity to corporate social performance. *Psychology and Marketing*, Vol. 27(1), 54-70.

Luhmann N. (2014). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz: UVK-Verlag

Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, Vol. 24(4), 461-474.

McCroskey, J. C. (1966). *An introduction to rhetorical communication.* Enlewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Merten, K. (2001). Determinanten des Issues Management. In U. Röttger (Hrsg.), *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme* (S. 41-57). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Merten, K. (2014). Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (2. Aufl.) (S. 153-174). Wiesbaden: VS Verlag.

Mitchell, A. A. & Olson, J. C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(3), 318-332.

Möhring, W., Schlütz, D. (2013). *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft.* Wiesbaden: Springer.

Müller, R. (1986). Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. In E. Grochla (Hrsg.), *Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation* (Bd. 5) (2., überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Lang.

Pauchant, T. C. & Mitroff I. I. (1988). Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations. Is your company's culture its own worst enemy in creating crises? *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 2, 53-63.

Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(1), 59-76.

Pfeifer, W. (2010). Krise. In *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen.* Erarbeitet unter der Leitung von Wolfgang Pfeifer. Edition Kramer (S. 735-735). Berlin: Akademie Verlag.

Prisching, M. (1986). Krisen: Eine soziologische Untersuchung. In C. Brünner, W. Mantl & M. Welan (Hrsg.), *Studien zu Politik und Verwaltung* (Bd. 13). Wien: Böhlau.

Raithel, J. (2006). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs.* Wiesbaden: VS Verlag.

Raub, W. & Weesie, J. (1990). Reputation and efficiency in social interactions: An exemple of network effects. *The American Journal of Sociology*, Vol. 96(3), 626-654.

Rayner, J. (2003). *Managing reputational risk. Curbing threats, leveraging opportunities.* West Sussex: John Wiley & Sons.

Read, K. (2007). „Corporate pathos": New approaches to quell hostile publics. *Journal of Communication Management*, Vol. 11(4), 332–347.

Reese-Schäfer, W. (1999). Einleitung: Identität und Interesse. In W. Reese-Schäfer (Hrsg.), *Identität und Interesse. Der Diskurs der Identitätsforschung* (S. 7-43) Opladen: Leske und Budrich.

Rindova, V. P. (1997). Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, Vol. 1(2), 188-194.

Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 287–309.

Röttger, U. (2001). Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffserklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung. In U. Röttger (Hrsg.), *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme* (S. 11-39). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Röttger, U. (2009). *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2., akt. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Röttger, U., Preusse, J. & Schmitt, J. (2014). *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung.* Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften.

Sandig, C. (1962). *Der Ruf der Unternehmung: Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung.* Stuttgart: Kohlhammer.

Schiefer, F. (1974). Strategien für den Notfall. *Manager Magazin*, Vol. 4(1), 12-18.

Schulz, J. (2001). Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. In U. Röttger (Hrsg.), *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme* (S. 217-234). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, Vol. 37(1), 20-27.

Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Online Relations. In W. Schweiger & K. Beck (Hrsg.), *Handbuch Online-Kommunikation* (S. 409-433). Wiesbaden: VS-Verlag.

Schwarz, A. (2010). *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder: Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen.* Wiesbaden: VS Verlag.

Schwarz, A. & Löffelholz, M. (2014). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2., vollst. überarb. Aufl.) (S. 1303-1319). Wiesbaden: Springer Gabler.

Siomkos, G. J. (2000). Managing airline disasters: The role of consumer safety perceptions and sense-making. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 6(2), 101-108.

Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 2002, Vol. 66(1), 15-37.

Spears, N. & Singh, S. (2004). Measuring Attitude toward the Brand and Purchase Intentions. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, Vol. 26(2), 53-66.

Stahl, H. (2000). Reputation als besondere Ressource der diversifizierten Unternehmung. In H. Hinterhuber, S. Friedrich & K. Matzler (Hrsg.), *Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung* (S. 149-166). München: Vahlen.

Stokburger-Sauer, N., Bauer, H. & Mäder, R. (2008). Kundenidentifikation als Basis von Kundenloyalität – Theoretische und empirische Grundlagen für eine Umsetzung in der Unternehmenspraxis. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 78(9), 923-950.

Szyszka, P. (2009). Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In U. Röttger (Hrsg.), *Theo-*

rien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung (2. akt. u. erw. Aufl.) (S. 135-150). Wiesbaden: VS Verlag.

Tajfel, H. (1982a). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, Vol. 331(1), 1-39.

Tajfel, H. (1982b). *Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen.* Bern u. a.: Huber.

Theiss-Morse, E. (2009). *Who Counts as an American? The Boundaries of National Identity*. Cambridge u. a.: Cambridge University Press.

Thießen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation.* Wiesbaden: VS Verlag.

Töpfer, A. (2003). Lebensmittelsicherheit – Eine Aufgabe mit vielen Anforderungen. In T. Tomczak (Hrsg.), *Lebensmittelsicherheit – Existenzbedrohung oder Profilierungschance? Ergebnisse 14. Unilever Bestfood TrendForum* (S.17-61). Wiesbaden: TrendForum.

Töpfer, A. (2008). Krisenkommunikation. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2., überarb. u. erw. Aufl.) (S. 355-402). Wiesbaden: Gabler.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2010). Considering the Future of Crisis Communication Research: Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Ed.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 691-697). Chichester: Wiley-Blackwell.

Verlegh, P. W. J. (2007). Home country bias in product evaluation: The complementary roles of economic and socio-psychological motives. *Journal of International Business Studies,* Vol. 38(3), 361-373.

Voswinkel, S. (2001). *Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit".* Konstanz: UVK-Verlag.

Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society,* Vol. 41(4), 371-392.

Zerfaß, A. (2010): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Online-Quellen

Austrian Airlines (2016). *Unsere Geschichte.* Abgerufen am 12. April 2016 unter http://www.austrianairlines.ag/AustrianAirlinesGroup/Profil/OurHistory.aspx?sc_lang=de

Bureau d´Enquêtes et d´Analyses (BEA) (2016). *Abschlussbericht.* Abgerufen am 13. März 2016 unter https://www.bea.aero/uploads/tx_elyextendttnews/BEA2015-0125.de-LR_08.pdf

DAPR Deutsche Akademie für Public Relations GmbH (2016*). Ein Rückblick: Krisenkommunikation im Jahr 2015.* Autorin: Vera Heck. Abgerufen am 16. April 2016 unter http://www.dapr.de/ein-rueckblick-krisenkommunikation-im-jahr-2015/#

Eurowings (2015). Mit ihren Gedanken und Gebeten bei den Angehörigen und Freunden der Passagiere und Besatzungsmitglieder (Twitter-Meldung am 24.03.2015). Abgerufen am 10. April 2016 unter https://twitter.com/eurowings/status/580345836653162497

Eurowings (2016). *Über uns*. Abgerufen am 09. April 2016 unter https://www.eurowings.org/ueber_uns.php

Germanwings (2015). *Germanwings Unternehmensstatement zu Flug 4U9525* (Pressemeldung am 24.03.2015). Abgerufen am 11. November 2015 unter https://www.eurowings.com/de/4u/unternehmen/presse/archiv.html

Institute for Crisis Management (ICM) (2016). *ICM Annual Crisis Report. News Coverage of Businesss Crises in 2015.* Abgerufen am 07. Mai 2016 unter http://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2014/11/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2015.Issued_March22.2016.pdf.

Lufthansa (2014). *Lufthansa bündelt Kommunikationsverantwortung*. Abgerufen am 12. April 2016 unter https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2014/july/14/article/3082.html

Lufthansa (2015a). *Konsequent Zukunft sichern: Geschäftsbericht 2015.* Abgerufen am 05. April 2016 unter http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2015-d.pdf

Lufthansa (2015b). *Lufthansa Group entwickelt Sicherheitsstrukturen weiter* (März 2015). Abgerufen am 12. April 2016 unter https://www.lufthansagroup.com/nc/de/presse/meldungen/view/archive/2015/march/27/article/3478.html?cHash=0a4f53ae9b407e748f9a4e888658a2c5&sword_list[0]=zwei&sword_list[1]=personen&sword_list[2]=regel

Lufthansa (2015c). We must confirm to our deepest regret that Germanwings Flight 4U 9525 from Barcelona to Düsseldorf has suffered an accident over the 1/5 (Twitter-Meldung am 24.03.2015). Abgerufen am 10. April 2016 unter https://twitter.com/lufthansa/status/580350426278719488

Lufthansa (2016a). *Geschichte der Lufthansa: Eine Chronik der wichtigsten Ereignisse.* Abgerufen am 07. April 2016 unter http://chronik.lufthansagroup.com/fe/timeline.php?zoom=0&lan=0

Lufthansa (2016b). *Die neue Eurowings ist gestartet.* Abgerufen am 12. April 2016 unter https://www.lufthansagroup.com/themen/eurowings.html

Lufthansa (2016c). *#indeepsorrow* (Webseite). Abgerufen am 08. April 2016 unter http://www.indeepsorrow.de/

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (1996). *The meanings of trust. University of Minnesota MIS Research Center Working Paper series.* Abgerufen am 01. April 2016 unter http://misrc.umn.edu/workingpapers/fullpapers/1996/9604_040100.pdf

Munich Digital Institute (2015). *Medien-Analyse zum Germanwings-Absturz* (08.04.2015). Abgerufen am 21. April 2016 unter https://www.munich-digital.com/intelligence/germanwings-analyse

Pörksen, Bernhard (2015). *Extremismus der Erregung* (Zeit Online vom 06.04.2015). Abgerufen am 07. April 2016 unter http://www.zeit.de/politik/2015-04/germanwings-absturz-journalismus-berichterstattung-medien-pilot

Presserat (2015a). *Germanwings-Absturz: Beratung im Juni* (Pressemeldung am 15.04.2015). Abgerufen am 19. April 2016 unter http://www.presserat.de/presserat/news/pressemitteilungen/datum/2015/

Presserat (2015b). *Germanwings-Beschwerden: Co-Pilot durfte benannt werden* (Pressemeldung am 04.06.2015). Abgerufen am 19. April 2016 unter http://www.presserat.de/presserat/news/pressemitteilungen/datum/2015/

Vereinigung Cockpit (2015). *Positionspapier der Vereinigung Cockpit. Zur Veröffentlichung der EASA „Task Force on measures following the accident of Germanwings flight 9525".* Abgerufen am 13. April 2016 unter http://www.vcockpit.de/fileadmin/dokumente/presse/2015/Positionspapier_EASA_TF.pdf

9 Anhang

Seite 01

Im Rahmen meiner Magisterarbeit an der Universität Wien (Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft) untersuche ich, wie die Kommunikation von Unternehmen in einer Krisensituation wahrgenommen wird.

Bitte nehmen Sie sich **10 - 15 Minuten Zeit**, um diesen Fragebogen auszufüllen (nur vollständig ausgefüllte Fragebögen können für die Auswertung verwendet werden!).

Bei der Beantwortung der Fragen entscheiden Sie bitte spontan, ganz nach Ihrem ersten Empfinden. Es geht um Ihre subjektive Einschätzung. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Die Voraussetzungen, um an der Befragung teilnehmen zu können:
- ab 18 Jahren
- deutsche oder österreichische Staatsangehörigkeit

Sämtliche Angaben sind selbstverständlich anonym und werden absolut vertraulich behandelt.

Seite 02

Bitte lesen Sie folgende Zeilen zum Flugzeugabsturz der Germanwings-Maschine aufmerksam durch. Anschließend werden Ihnen einige themenbezogene Fragen gestellt.

Am 24. März 2015 zerschellte ein Airbus A320-211 der Lufthansa-Tochter Germanwings auf dem Weg von Barcelona nach Düsseldorf nach achtminütigem Sinkflug in den französischen Alpen. Alle 150 Menschen an Bord der Maschine kamen ums Leben.

Seite 03

1. Wie gut erinnern Sie sich an das Ereignis?

gar nicht ○ ○ ○ ○ ○ sehr lebhaft

2. Bitte geben Sie an, auf welchem Wege Sie mehr oder weniger viele Informationen über den Flugzeugabsturz erhalten haben.

	gar keine Informationen erhalten				sehr viele Informationen erhalten
Fernsehen	○	○	○	○	○
Tageszeitung (Papierform oder Onlineausgabe)	○	○	○	○	○
Radio	○	○	○	○	○
Persönliche Gespräche	○	○	○	○	○
Direkt bei Lufthansa oder Germanwings (div. Kanäle, z.B. Website, Facebook, Twitter)	○	○	○	○	○
Social Media-Plattformen wie Facebook, Twitter (außer von Lufthansa oder Germanwings)	○	○	○	○	○
Andere Internetquellen	○	○	○	○	○
Sonstiges:					

Seite 04

3. Wie schätzen Sie Ihren Informationsstand rund um den Absturz der Germanwings-Maschine ein?

sehr schlecht	○ ○ ○ ○ ○	sehr gut

4. Haben Sie selbst aktiv nach Informationen zum Absturz der Germanwings-Maschine gesucht?

nein, gar nicht	○ ○ ○ ○ ○	ja, sehr aktiv

5. Wie sehr ist Lufthansa Ihren Informationsansprüchen gerecht geworden?

sehr schlecht	○ ○ ○ ○ ○	sehr gut

Seite 05

6. Wenn Sie sich einmal an die Kommunikation von Lufthansa, die Sie zum Absturz der Germanwings-Maschine wahrgenommen haben, zurückerinnern. Welchen Eindruck hat die Kommunikation von Lufthansa bei Ihnen hinterlassen?

unglaubwürdig	○ ○ ○ ○ ○	glaubwürdig
nicht wahrheitsgetreu	○ ○ ○ ○ ○	wahrheitsgetreu
nicht vertrauenswürdig	○ ○ ○ ○ ○	vertrauenswürdig
einseitig	○ ○ ○ ○ ○	vielseitig
lückenhaft	○ ○ ○ ○ ○	umfassend
nicht mitfühlend	○ ○ ○ ○ ○	mitfühlend
unangemessen	○ ○ ○ ○ ○	angemessen
widersprüchlich	○ ○ ○ ○ ○	widerspruchsfrei

Seite 06

7. Bitte erinnern Sie sich daran, welche Gefühle der Absturz bei Ihnen ausgelöst hat.

	gar nicht				sehr stark
Wut	○	○	○	○	○
Anspannung	○	○	○	○	○
Ärger	○	○	○	○	○
Angst	○	○	○	○	○
Trauer	○	○	○	○	○
Scham	○	○	○	○	○
Schuld	○	○	○	○	○
Besorgnis	○	○	○	○	○
Beunruhigung	○	○	○	○	○

Seite 07

8. Wie beurteilen Sie das Verhalten von Lufthansa während dieser Krise?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Lufthansa hat sich um das Wohlergehen der Betroffenen gesorgt.	○	○	○	○	○
Lufthansa war grundsätzlich UNEHRLICH.	○	○	○	○	○
Ich habe Lufthansa NICHT vertraut, dass sie die Wahrheit über den Vorfall sagt.	○	○	○	○	○
Lufthansa hat sich in der Situation verantwortungsvoll verhalten.	○	○	○	○	○

Seite 08

9. Und wie beurteilen Sie das Verhalten von Lufthansa aktuell?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
In den meisten Fällen würde ich wahrscheinlich glauben, was Lufthansa sagt.	○	○	○	○	○
Lufthansa ist um das Wohlergehen ihrer Kunden besorgt.	○	○	○	○	○
Lufthansa ist sehr kompetent in dem, was sie tut.	○	○	○	○	○

Seite 09

10. Wer oder was war Ihrer Meinung nach Schuld, dass es zu diesem Absturz kam?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Die Umstände, nicht Lufthansa, waren Schuld	○	○	○	○	○
Die Schuld für den Absturz lag bei Lufthansa.	○	○	○	○	○
Schuld am Absturz war der Pilot, nicht Lufthansa.	○	○	○	○	○

11. Und wer trägt Ihrer Meinung nach die Verantwortung für den Absturz der Germanwings-Maschine, eher der Pilot oder eher das Unternehmen Lufthansa?
(Die Mitte der Skala bedeutet, dass beide gleichermaßen Verantwortung tragen.)

Pilot ○ ○ ○ ○ ○ Lufthansa

12. Wie gut ist Ihnen der Lufthansa-Chef, Carsten Spohr, bekannt?

gar nicht	○ ○ ○ ○ ○	sehr gut

13. In den Medienberichten wurde oft der Lufthansa-Chef, Carsten Spohr, zitiert. Bitte beurteilen Sie Carsten Spohr anhand folgender Aussagen.

	stimme gar nicht zu	stimme voll und ganz zu
Ich glaube, dass Carsten Spohr im besten Interesse der betroffenen Öffentlichkeit gehandelt hat.	○ ○ ○ ○ ○	
Ich glaube, dass Carsten Spohr eine besonders integre (moralisch einwandfreie) Person ist.	○ ○ ○ ○ ○	
Ich glaube, dass Carsten Spohr die Ursachen des Unglücks und das weitere Vorgehen ehrlich dargestellt hat.	○ ○ ○ ○ ○	
Ich glaube, dass Carsten Spohr kompetent ist.	○ ○ ○ ○ ○	
Ich glaube, dass die Ankündigungen von Carsten Spohr zeigen, dass er in der Zukunft solche Vorfälle verhindern wird.	○ ○ ○ ○ ○	
Ich glaube, dass Carsten Spohr vertrauenswürdig ist.	○ ○ ○ ○ ○	

14. Wie beurteilen Sie das Unternehmen Lufthansa aktuell?

schlecht	○ ○ ○ ○ ○	gut
unvorteilhaft	○ ○ ○ ○ ○	vorteilhaft
unattraktiv	○ ○ ○ ○ ○	attraktiv
unangenehm	○ ○ ○ ○ ○	angenehm
unsympathisch	○ ○ ○ ○ ○	sympathisch
unzuverlässig	○ ○ ○ ○ ○	zuverlässig
inkompetent	○ ○ ○ ○ ○	kompetent
nicht integer	○ ○ ○ ○ ○	integer
unzugänglich für seine Kunden	○ ○ ○ ○ ○	zugänglich für seine Kunden
nicht vertrauenswürdig	○ ○ ○ ○ ○	vertrauenswürdig

Seite 12

15. Wie stark treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Lufthansa steht mir sehr nahe.	○	○	○	○	○
Ich empfinde eine gewisse Verbundenheit mit Lufthansa.	○	○	○	○	○
Ich gehöre zu den Leuten, die Lufthansa gut finden.	○	○	○	○	○
Kunden von Lufthansa sind mir wahrscheinlich ähnlich.	○	○	○	○	○
Mitarbeiter von Lufthansa sind mir wahrscheinlich ähnlich.	○	○	○	○	○
Lufthansa teilt meine Wertvorstellungen.	○	○	○	○	○
Kunde von Lufthansa zu sein ist etwas, das zu mir passt.	○	○	○	○	○
Mit Lufthansa zu fliegen würde mir helfen, meine Identität auszudrücken.	○	○	○	○	○

Seite 13

16. Inwiefern hat sich Ihr Verhalten im Zusammenhang mit Flugreisen nach dem Absturz der Germanwings-Maschine geändert?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Ich habe von (weiteren) Flugreisen abgesehen.	○	○	○	○	○
Ich überlege heute länger bevor ich eine Flugreise buche.	○	○	○	○	○
Ich werde in Zukunft weniger Flugreisen unternehmen.	○	○	○	○	○
Sofern es mir möglich ist, verzichte ich auf Flugreisen und wähle stattdessen andere Verkehrsmittel.	○	○	○	○	○
Der Absturz hatte keinerlei Auswirkungen auf mein Reiseverhalten.	○	○	○	○	○

Seite 14

17. Wie viele Flugreisen haben Sie in den letzten 12 Monaten unternommen?

(Hin- und Rückflug gelten als ein Flug)

- ○ Keine
- ○ 1 – 2 Flugreisen
- ○ 3 – 4 Flugreisen
- ○ 5 – 9 Flugreisen
- ○ 10 und mehr

Seite 15

18. Was ist der hauptsächliche Anlass Ihrer Flugreisen?

- ◯ Privat
- ◯ Geschäftlich
- ◯ Beides gleichermaßen

Seite 16

19. Welches Bild haben Sie von deutschen Produkten („Made in Germany“)?
(Bitte kreuzen Sie den jeweiligen Wert entsprechend Ihrer persönlichen Einschätzung an.)

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
technisch hoch entwickelt	◯	◯	◯	◯	◯
prestigeträchtig	◯	◯	◯	◯	◯
gute Verarbeitung	◯	◯	◯	◯	◯
gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	◯	◯	◯	◯	◯
gute Gesamtqualität	◯	◯	◯	◯	◯

Seite 17

20. Welche Staatsangehörigkeit besitzen Sie?

- ◯ deutsche Staatsangehörigkeit
- ◯ österreichische Staatsangehörigkeit

Seite 18
deutsche Staatsangehörigkeit

21. Wie stark treffen folgende Aussagen auf Sie zu und wie sehen Sie sich selbst?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Es bedeutet mir viel, Deutsche/r zu sein.	◯	◯	◯	◯	◯
Deutsche/r zu sein macht mich auch manchmal stolz.	◯	◯	◯	◯	◯
Wenn ein Fremder Deutschland lobt, dann fühlt sich das an wie ein persönliches Kompliment.	◯	◯	◯	◯	◯
Ich fühle mich überhaupt nicht mit Deutschland verbunden.	◯	◯	◯	◯	◯

21. Wie stark treffen folgende Aussagen auf Sie zu und wie sehen Sie sich selbst?

	stimme gar nicht zu				stimme voll und ganz zu
Es bedeutet mir viel, ÖsterreicherIn zu sein.	○	○	○	○	○
ÖsterreicherIn zu sein macht mich auch manchmal stolz.	○	○	○	○	○
Wenn ein Fremder Österreich lobt, dann fühlt sich das an wie ein persönliches Kompliment.	○	○	○	○	○
Ich fühle mich überhaupt nicht mit Österreich verbunden.	○	○	○	○	○

22. In 2009 wurde Austrian Airlines (AUA) von Lufthansa übernommen. Was ist Ihre persönliche Meinung dazu?

negativ	○	○	○	○	○	positiv
unerfreulich	○	○	○	○	○	erfreulich
unangemessen	○	○	○	○	○	angemessen
ablehnend	○	○	○	○	○	gut heißend

23. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- ○ weiblich
- ○ männlich

24. Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an:

[ ]

25. In welchem Land haben Sie aktuell Ihren Hauptwohnsitz?

[ ]

10 Abstract

Krisen weisen ein hohes Risikopotenzial auf und können die Reputation eines Unternehmens negativ (wie auch positiv) beeinflussen. Die strategische Krisenkommunikation spielt daher eine zentrale Rolle für den Erhalt und/oder Aufbau von Reputation eines Unternehmens in einer Krisensituation. Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht die Bedeutung von Unternehmenskrisen und der strategischen Krisenkommunikation für die Bewertung der Reputation von Unternehmen. Den inhaltlichen Bezugsrahmen liefert die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) nach Coombs, die einen Zusammenhang zwischen Krisenkommunikation und Reputation beschreibt. Im Besonderen werden dabei die Identifikation mit dem Unternehmen und die nationale Identität als relevante Faktoren berücksichtigt. Hierzu wurde eine Online-Befragung durchgeführt, in der die Krisenkommunikation der Deutschen Lufthansa AG im Zusammenhang mit dem Absturz der Germanwings-Maschine am 24. März 2015 als Fallbeispiel diente. Es wurde erhoben, wie die Krisenkommunikation von Lufthansa wahrgenommen wurde und wie die Teilnehmer der Befragung die Reputation von Lufthansa einschätzen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Einfluss der Identifikation mit dem Unternehmen und der nationalen Identität untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Krisenkommunikation in hohem Maße mit der Reputation korreliert. Auch konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Identifikation und Reputation nachgewiesen werden. Die Ausprägung der nationalen Identität hat hingegen keinen Einfluss auf die Bewertung der Reputation der Deutschen Lufthansa AG. Dennoch bekräftigen die Ergebnisse der Arbeit den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisstand der Krisenkommunikationsforschung.

Schlüsselwörter: Krisenkommunikation · Situational Crisis Communication Theory · Unternehmenskrise ·Reputation · Identifikation · nationale Identität · Lufthansa · Germanwings

Englisch: Crises have a high risk potential and can negatively affect a company's reputation. Therefore, the strategic crisis communication plays an important role in the maintenance and/or construction of the organization’s reputation. This study investigates the influence of organizational crisis and crisis communication on the organization’s reputation. The content framework is provided by the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) by Coombs, which describes a relationship between crisis communication and reputation. In particular the identification with the company and the national identity of the participants are analysed in this study. For this purpose an online questionnaire was implemented. The crisis communication related to the crash of the

Germanwings flight on March 2015 serves as a case study. Results show that there is a strong effect of crisis communication on the perceived organizational reputation. Furthermore, participants who strongly identify with the company are (more) likely to have positive thoughts about the company. There is no significant effect of the national identity on the reputation. The results support the recent scientific knowledge on crisis communication.