



Knallharter Wettbewerb: Die Lufthansa kämpft auf Kurzstrecken gegen Billigflieger, im Langstreckenverkehr gegen staatlich subventionierte Airlines

# „Chaotisch anmutende Konzern-Markenarchitektur“

Von der Katastrophe kann sich die Lufthansa als starke Marke erholen. Das eigentliche Problem des Unternehmens ist eine inhomogene Positionierung der einzelnen Brands. Nach dem Germanwings-Relaunch zusätzlich Eurowings zu installieren, wirkt wenig durchdacht

Interview: Marvin Schade

## Ist die Marke Germanwings nach dem Absturz von 4U9525 noch zu retten?

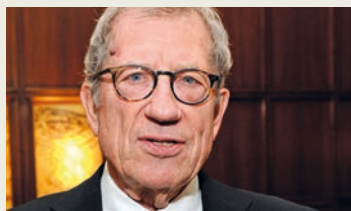
**KLAUS BRANDMEYER:** Die Marke Germanwings muss nicht gerettet werden, weil sie nach diesem Unglück nicht wirklich beschädigt ist.

### Woran machen Sie das fest?

Das Unglück hat eine eindeutige Ursache: einen Menschen. Der Markenkern der Lufthansa, zu dem Sicherheit, Präzision und Zuverlässigkeit gehören, ist nicht tangiert. Alle anfänglichen Versuche, den Absturz mit Vorurteilen bezüglich einer „Billig-Airline“ in Verbindung zu bringen, sind fehlgeschlagen. Wenn bei den Kunden etwas bleibt, dann vielleicht ein mulmiges Gefühl beim Besteigen einer Maschine. Das allerdings ist nach einem großen Unfall nichts Neues und betrifft nicht nur Germanwings. Denn in jedem Cockpit kann ein Pilot sitzen, der mit sich selbst nicht im Reinen ist.

**Aber gerade der Copilot kann doch mit Germanwings oder der Lufthansa in Verbindung gebracht werden. Er absolvierte immerhin die renommierte Lufthansa-Ausbildung und informierte auch seinen Arbeitgeber**

Unser Experte  
Dr. Klaus Brandmeyer



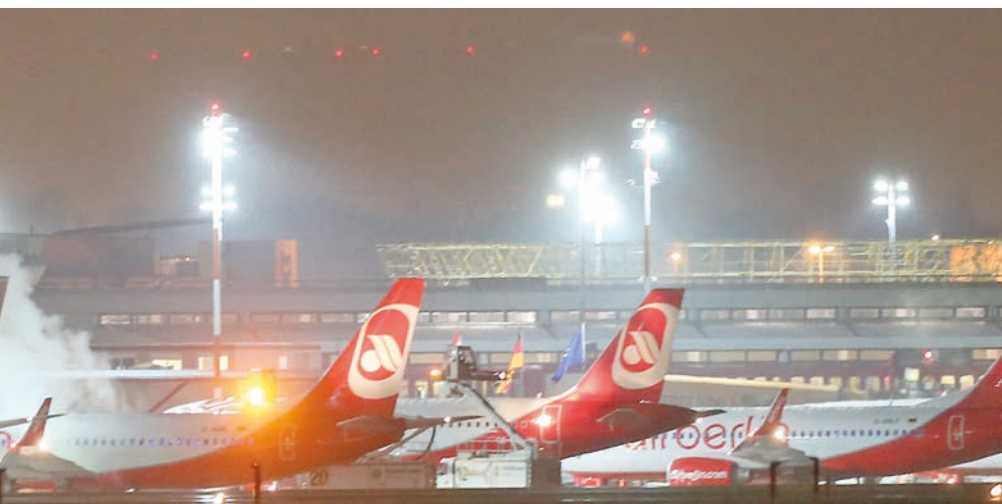
Dr. Klaus Brandmeyer ist Spiritus Rector der vor elf Jahren in Hamburg gegründeten „Brandmeyer Markenberatung“. Seine Schwerpunkte: Erfolgsmuster von Marken, faktenbasierte Kommunikationskonzepte und kreative Umsetzung. Brandmeyer ist Autor der Bücher „Marken stark machen“ (Wiley) und „Markenkraft zum Nulltarif“ (Gabler).

**über seine psychischen Probleme. Lufthansa-Chef Carsten Spohr betont immer wieder den hohen Organisationsgrad als Markenkern. Ist da trotzdem was durchgerutscht?**

Meines Wissens ist in den Medien nicht wirklich thematisiert bzw. nachgewiesen worden, dass sich Germanwings oder die Lufthansa etwas haben zuschulden kommen lassen. Es scheint alles nach bestem Wissen und Gewissen bearbeitet worden zu sein und auch weiterhin bearbeitet zu werden. Kollektiven Vorstellungen gemäß hat die Lufthansa auch sehr gut kommuniziert, dass man einem Menschen letztlich nur vor die Stirn schauen könne und somit immer ein Restrisiko bestehe.

### Welche Einflüsse hat ein katastrophaler Zwischenfall wie dieser auf die Markenwahrnehmung?

Es gibt in der Markenwahrnehmung sicher eine Delle, solange dieser Unfall frisch im Gedächtnis ist. Es gibt viele Marken, die in ihrer Geschichte Dellen erlebt haben. Coca-Cola hatte in Belgien mal mit Vergiftungen von Schulkindern zu kämpfen. Auf solche Ereignisse folgen manchmal auch Absatzdellen. Aber starke Marken erholen sich, weil sie in der Vorstellung der Masse als positiver Meinungsgegenstand verankert sind. Einmalige negative Erfahrungen werden nicht unbedingt



vergessen, aber verblassen – wie auch bei großen Unfällen. Der Absturz wird auch in den Medien schon bald von anderen Katastrophenthemen abgelöst werden.

#### **Wie geht es in der Markenkommunikation dann weiter?**

Die Kommunikation sollte sich von dem Unglück nicht beeinflussen lassen und deshalb den Einzelfall nicht thematisieren. Gewiss ist eine Pause angezeigt. In den Vordergrund gehört aber weiterhin, was die Leute vor dem Unglück mit den Marken verbunden haben.

#### **Im Fall von Germanwings also günstig fliegen?**

Günstig fliegen, aber mit der Lufthansa-Qualität im Rücken. Das zählt nun mehr als je zuvor und wurde vom Mutterkonzern auch in der Krisenkommunikation deutlich gemacht. Die Lufthansa hat sich rückhaltlos an die Seite von Germanwings gestellt und allen vermittelt, dass sie sich für ihr Tochterunternehmen verantwortlich fühlt. Damit hat die Lufthansa von ihren Werten auch etwas auf Germanwings übertragen.

#### **Wäre es klug, zukünftig vermehrt mit dem Markenkern der Sicherheit zu werben?**

Nicht vermehrt. Hätte es einen Unfall gegeben, der auf mangelnde Sicherheit zurückzuführen ist, müsste das Thema sicher öffentlichkeitswirksam bearbeitet werden. So wie damals bei der A-Klasse nach dem Umkippen im Elchtest.

#### **Im aktuellen Fall gibt es aber Forderungen nach mehr Sicherheit und Kontrollen – beispielsweise mehr psychologische Tests.**

Solche Forderungen danach sind üblich.

Auf die gibt es häufig auch schnelle Reaktionen, wie hier die Einführung der Anwesenheitspflicht einer zweiten Person im Cockpit. Aber hundertprozentige Sicherheit gibt es nie. Auf die Akzeptanz dieses Gemeinplatzes kann man bauen.

#### **Lufthansa etabliert mit Eurowings derzeit eine dritte Marke, die Einflüsse auf Germanwings hat. Medien und Beobachter sahen auch schon vor dem Absturz das Ende der Marke Germanwings besiegelt – jetzt erst recht?**

Wenn der Absturz als Grund für das Aufschalten der Marke Eurowings publiziert würde, wäre das sicher ein schlechter Start für sie. Ich kann mir aber nicht vorstellen, dass sich das Management in diesem Sinne äußern wird. Genauso wenig kann ich mir vorstellen, dass der Kunde nun denkt, Eurowings entsteht nur wegen des Absturzes. Grundsätzlich darf man allerdings festhalten, dass die Markenarchitektur des Konzerns chaotisch anmutet. Das hätte man von vornherein besser machen können.

#### **Was ist schiefgelaufen?**

Germanwings hat seinen Markenauftritt erst 2013 mit großem Aufwand überarbeitet. Einige Monate später wird die neue Marke Eurowings ohne eine eigene Positionierung darüber installiert. Wenn Sie mir das Urteil erlauben: Diese Abfolge ist ein wenig stümperhaft.

#### **Andersherum gefragt: Wäre es nicht sogar klug, die Marke Germanwings nach der immerhin schlimmsten Tragödie in der Lufthansa-Geschichte zu beerdigen?**

Es ist völlig richtig, dass Germanwings auf einige Zeit mit der Tragödie assozi-

iert wird. Denn Germanwings ist noch keine meinungsstabile Traditionsmarke wie die Lufthansa. Wenn ohnehin geplant war, Germanwings nach und nach verschwinden zu lassen, wäre das jetzt ein Zeitpunkt. So könnte auch Unübersichtlichkeit vermieden werden. Denn jetzt wird es passieren, dass der Kunde unter Umständen bei Lufthansa bucht, bei Germanwings eincheckt, um letztlich mit Eurowings zu fliegen. Ein solches Aufweichen von Grenzen ist für Marken immer gefährlich. Gegen die Beerdigung von Germanwings steht aber im Moment das starke Bekenntnis der Lufthansa und eine vorbildliche Krisenkommunikation. Man würde sich von einer Tochter trennen, mit der man sich gerade so einig gezeigt hat. Es könnte der Eindruck entstehen, man ließe seine Tochter am Ende fallen. Abservieren, insbesondere in schwierigen Situationen, gilt als unmoralisch. Ein solcher Eindruck muss also unbedingt verhindert werden.

#### **Aus Rücksicht und Anteilnahme wurden die Pilotenstreiks vorübergehend ausgesetzt. Sie sind die Folge eines nicht geklärten Tarifkonflikts zwischen Lufthansa und der Vereinigung Cockpit und symbolisieren Uneinigkeit. Sollten Piloten und Airline in solchen Zeiten nicht für Einigkeit kämpfen?**

In gewisser Weise sind sie sich ja derzeit einig: Kein Streit während der Trauerphase. In solchen Zeiten steht man gefälligst zusammen. Wenn danach wieder verhandelt wird, handelt es sich um einen gewöhnlichen Streik und Streit ums Geld. So was kennen die Deutschen. Sie wissen auch, dass man sich irgendwie einigen wird. Ein Einigungsdruck durch das Unglück wird in dieser Phase nicht entstehen.

#### **Bei den Streiks geht es vor allem um die Arbeitsbedingungen der Piloten und die von Lufthansa beschlossene Zweiklassengesellschaft in den Cockpits mit einer deutlichen Schlechterstellung der Mitarbeiter von Germanwings und Eurowings. Was würden Sie dem Unternehmen in dieser Hinsicht raten?**

Der Mutterkonzern sollte nicht den Eindruck aufkommen lassen, dass die billigere Lösung zulasten der Passagiere, insbesondere der Sicherheit, geht: Die Piloten von Eurowings werden auch in Zukunft von der Lufthansa ausgebildet. **Ⓛ**