
BACHELORARBEIT

Frau Svenja Schilling

Frau Celina Räder

Krisenkommunikation deutscher Verkehrsflughäfen:

**Wie werden Krisen an deutschen Ver-
kehrsflughäfen kommuniziert und wo
liegen die Unterschiede?**

2017

BACHELORARBEIT

Krisenkommunikation deutscher Verkehrsflughäfen:

Wie werden Krisen an deutschen Verkehrsflughäfen kommuniziert und wo liegen die Unterschiede?

Autor/in:

Frau Svenja Schilling

Frau Celina Räder

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM14wT3-B

BM14wT2-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Dipl.- Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:

Herr Dr. Alexander Sieg

BACHELOR THESIS

Crisis communication of German commercial airports: How are cri- ses communicated at German commercial airports and where are the differences?

author:

**Ms. Svenja Schilling
Ms. Celina Räder**

course of studies:

Business Management

seminar group:

**BM14wT3-B
BM14wT2-B**

first examiner:

Mr. Prof. Dipl. – Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Mr. Dr. Alexander Sieg

submission:

Berlin, 25.07.17

Bibliografische Angaben

Schilling, Svenja & Räder, Celina

Krisenkommunikation deutscher Verkehrsflughäfen: Wie werden Krisen an deutschen Verkehrsflughäfen kommuniziert und wo liegen die Unterschiede?

Crisis communication of German commercial airports: How are crises communicated at German commercial airports and where are the differences?

110 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen.....	5
2.1 Die Krise und deren Entwicklung.....	5
2.1.1 Begriffsdefinition.....	5
2.1.2 Grundlagen des Begriffs Krise	7
2.1.3 Phasen einer Krise	10
2.1.4 Kosten	13
2.2 Krisenmanagement.....	14
2.2.1 Begriffsdefinition.....	14
2.2.2 Phasen des Krisenmanagements	16
2.2.3 Problematiken.....	19
2.2.4 Zusammenhang mit dem Risikomanagement.....	21
2.3 Krisenkommunikation.....	26
2.3.1 Begriffsdefinition.....	26
2.3.2 Ziele und Zielgruppen der Krisenkommunikation	29
2.3.3 Instrumente der Krisenkommunikation	33
2.3.4 Abgrenzung zur Risikokommunikation	41
2.4 Krisenkommunikation und deren Bedeutung in der Branche.....	44
2.4.2 Exkurs am Beispiel von <i>Air Berlin</i> am Flughafen-Tegel	56
2.4.3 Auswirkungen von Krisen auf Flughäfen.....	58
3 Krisenprävention durch Sicherheitskonzepte.....	65
3.1 Sicherheit und Prävention.....	65
3.1.1 Begriffsdefinition Sicherheit.....	65
3.1.2 Begriffsdefinition Prävention.....	68
3.2 Bezug zu den sozialen Netzwerken.....	81
3.2.1 Begriffsdefinition.....	81
3.2.2 Vor- und Nachteile der sozialen Netzwerke	89
3.2.3 Mögliche Konsequenzen	93
3.2.4 Kanäle	95

3.3	Bezug zu den Experten der Branche	104
3.3.1	Vorstellung der Experten	105
3.3.2	Experteninterviews	108
3.3.3	Kosten in Bezug auf die Branche	120
4	Unterschiede zwischen deutschen Verkehrsflughäfen	121
4.1	Größeneinteilung der Flughäfen	121
4.2	Unterschiede in der Krisenkommunikation	125
5	Besonderheiten der Branche	129
6	Fazit	133
7	Anlagen	1
7.1	A – eigene Erhebungen	1
7.2	B – E-Mailverkehr	5
7.3	C – Antworten der Experten.....	11
	Literaturverzeichnis	1
	Eigenständigkeitserklärung	1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)	3
Abbildung 2: Ablauf einer Unternehmenskrise	11
Abbildung 3: Phasen einer Unternehmenskrise (eigene Darstellung).....	15
Abbildung 4: Notfall- und Katastrophenmanagementzyklus (eigene Darstellung)	16
Abbildung 5: Voraussetzung für das Krisenmanagement (eigene Darstellung).....	19
Abbildung 6: Risikorad (eigene Darstellung)	23
Abbildung 7: Die Grade der Ungewissheit	47
Abbildung 8: Der Verlauf einer Unternehmenskrise	61
Abbildung 9: Phasen der Präventions-PR.....	71
Abbildung 10: Der Krisenkommunikationsplan.....	74
Abbildung 11: Prozess zum Einsatz einer Darksite.....	77
Abbildung 12: Darksite am Beispiel von Germanwings.....	77
Abbildung 13: Statistik - die größten sozialen Netzwerke und Messenger.....	82
Abbildung 14: Social-Media-Richtlinien am Beispiel der Deutschen Post.....	87
Abbildung 15: Statistik - Hindernisse bei der Nutzung von Social Media.....	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der Flughäfen (eigene Darstellung)	98
Tabelle 2: Social-Media-Kanäle der Flughäfen	99
Tabelle 3: Nutzung des Social-Media-Kanals Facebook.....	100
Tabelle 4: Nutzung der Social-Media-Plattform Instagram.....	102
Tabelle 5: Einteilung der Flughäfen in Gruppen.....	122
Tabelle 6: Einteilung der Flughäfen nach Größe (2003)	123
Tabelle 7: Legende.....	124
Tabelle 8: Einteilung der Flughäfen nach Größe (2016)	125

Einteilung der Kapitel nach Autoren

1. Einleitung – Svenja Schilling und Celina Räder
2. Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen
 - 2.1 Die Krise und deren Entwicklung – Celina Räder
 - 2.2 Krisenmanagement – Svenja Schilling
 - 2.3 Krisenkommunikation – Celina Räder
 - 2.4 Krisenkommunikation und deren Bedeutung in der Branche – Svenja Schilling
3. Krisenprävention durch Sicherheitskonzepte
 - 3.1 Sicherheit und Prävention – Celina Räder
 - 3.2 Bezug zu den sozialen Netzwerken – Svenja Schilling
 - 3.3. Bezug zu den Experten der Branche – Celina Räder
 - 3.3.1 Vorstellung der Experten – Svenja Schilling
 - 3.3.2 Experteninterviews
 - Frage 1-10 – Svenja Schilling
 - Frage 11-20 – Celina Räder
 - 3.3.3 Koten in Bezug auf die Branche – Celina Räder
4. Unterschiede zwischen deutschen Verkehrsflughäfen
 - 4.1 Größeneinteilung der Flughäfen – Celina Räder
 - 4.2 Unterschiede in der Krisenkommunikation – Svenja Schilling
5. Besonderheiten der Branche – Svenja Schilling und Celina Räder
6. Fazit – Svenja Schilling und Celina Räder

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund des aktuellen Bezugs der Thematik Krisen, besteht eine enorme Wahrscheinlichkeit, dass Krisen an Flughäfen häufig eintreten können. Da ein Großteil der deutschen Bevölkerung das Flugzeug als Verkehrsmittel nutzt, um zu reisen, ob privat oder geschäftlich, entsteht hier eine Vielzahl an Passagieren und ein reger Betrieb an Flughäfen. Diese Anzahl an Menschen wurde in der vergangenen Zeit häufig ausgenutzt, um Krisen an Flughäfen entstehen zu lassen. Die Prävention von Krisen und die Reduktion von Schäden nach Krisen an den Flughäfen muss effektiv gestaltet werden. Es stellt sich die Frage, wie die Krisenkommunikation funktioniert und inwieweit es Unterschiede zwischen Flughäfen gibt, die verschiedene Einsatzgebiete, Größen und Konzepte abdecken. Die Flughafenbetreiber setzen sich tagtäglich mit aktuellen, partiell politischen Umstrukturierungen auseinander, um einen einwandfreien Ablauf des Betriebs zu gewähren. Hierbei gilt es zu untersuchen, ob die Methoden der Flughafenbetreiber bestmöglich ausgebaut sind und, ob es hierbei zu Problemen innerhalb der Kommunikation kommt. Diese Arbeit soll Aufschluss darüber geben, inwieweit die Krisenkommunikation sinnvoll ist und wie Problematiken verhindert werden können, um die Reduzierung von Krisen zu ermöglichen. Die Kapitel, welche im Folgenden aufgliedert werden, bauen aufeinander auf und somit ist die Argumentation, welche durch die Arbeit führt, in sich geschlossen. Die Verfasser beschäftigten sich während der Arbeitsphase mit Autoren, die langfristig in der Branche bekannt sind und wissenschaftliche Quellen haben entstehen lassen. Ein empirischer Teil gibt Aufschluss über Hintergrundwissen, welches nicht gänzlich bei den Recherchen gefunden werden kann. Hierzu wurde im Vorhinein der Arbeitsphase, mit verschiedenen Experten der Branche Kontakt aufgenommen.

1.1 Ziel der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist ein Vergleich von der Realität und der Theorie zu erschaffen. Am Beispiel von deutschen Verkehrsflughäfen soll herausgearbeitet werden, in welchem Maß die Kommunikation von Krisen bereits ausgebaut ist und inwiefern Unterschiede zwischen Flughäfen in Deutschland bestehen. Im Vorhinein wird in einem theoretischen Teil der Arbeit Fachwissen vermittelt. Welches den Umgang mit Fachbegriffen im späteren Verlauf der Arbeit erleichtert. Die verschiedenen Flughäfen werden im Einzelnen charakterisiert und analysiert. Außerdem gilt es herauszuarbeiten, welche Begriffe und Thematiken die Krisenkommunikation ausmachen. Es kann zu Fehlinterpretationen oder Unruhen führen, wenn die Krisen beispielsweise zu früh oder im falschen Ausmaß kommuniziert wurden. Das zentrale Interesse besteht darin zu analysieren, wie die Krisenkommunikation an unterschiedlichen Flughäfen eingesetzt wird. Die Besonderheiten der Branche am Ende der Arbeit, bereiten das Fazit, mit der darin enthaltenden Handlungsempfehlung vor, welche

die Verfasser dieser Arbeit ausgearbeitet haben. Die Arbeit widmet sich der Frage: Wie werden Krisen an deutschen Verkehrsflughäfen kommuniziert und wo liegen die Unterschiede? Diese Frage gilt es während der Arbeit zu beantworten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs weitere Kapitel gegliedert. Der theoretische Teil der Arbeit gibt einen Überblick der erforderlichen Grundlagen zur Thematik, sowie Fachtermini. Der empirische Teil der Arbeit analysiert, gliedert und interpretiert die Unterschiede zwischen den verschiedenen Verkehrsflughäfen aufgrund von Informationen aus ausführlichen Experteninterviews. Die Experten wurden von den Verfassern befragt und die Interviews als Solche eigenständig von den Autoren dieser Arbeit entwickelt.

Auf das Einleitungskapitel folgt das zweite Kapitel. Dieses beschäftigt sich mit den Begriffen Krise, Krisenmanagement, Krisenkommunikation und schafft einen Bezug zur Branche. Die vier Unterthemen sind nochmals unterteilt. So werden die Begriffe jeweils definiert. Die Krisen werden anhand von Grundlagen erläutert. Einzelne Phasen und auch Kosten, die auf das Unternehmen zukommen, werden behandelt. Auch das Krisenmanagement wird zuerst definiert. Daraufhin folgen die Phasen und Problematiken des Themenbereiches und der Zusammenhang mit dem Risikomanagement. Nach der Begriffsdefinition der Krisenkommunikation, verfassten die Autoren dieser Arbeit Kapitel zu den Zielen, Zielgruppen und internen, sowie externen Instrumenten der Krisenkommunikation. Eine Abgrenzung zur Risikokommunikation, gibt einen besseren Überblick. Die Bedeutung in der Branche wird durch Beispiele untermalt.

Kapitel drei soll der Frage nachgehen, was Krisenprävention ist und wie Sicherheit funktioniert. Die Begriffe werden definiert und ein zweites Unterkapitel soll verschiedene soziale Netzwerke darlegen, analysieren und miteinander vergleichen. Es folgt ein weiteres Kapitel zu den Experten der Branche. Die Auswertung der Interviews, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt werden, folgt darauf. Diese sind der empirische Teil der Arbeit. Kapitel vier bringt den Unterschied zwischen den deutschen Verkehrsflughäfen näher und ein Vergleich findet statt.

Das fünfte Kapitel dient der Beleuchtung der Besonderheiten der Branche. Eine abschließende Zusammenfassung gibt das Fazit, basierend auf den Ergebnissen der Recherche und beantwortet die Eingangsfrage der Arbeit.

Die Kapitel sind anhand verschiedener Quellen verfasst worden. So beruht das darauffolgende Kapitel hauptsächlich auf primärer Literatur. Der empirische Teil wurde durch eine Herausarbeitung von Informationen, Analysen und Interpretationen von Experteninterviews und deren Ergebnissen verfasst. Diese Komponente basiert auf eigenen Erhebungen, aus denen ein eigenentwickeltes Interview entstand, welches mit verschiedenen Experten durchgeführt wurde. Zusätzlich wurden Protokolle von dem elektronischen Schriftverkehr

und Zeitungs- und Zeitschriftenartikel als Quellen verwendet. Die Quellen sind in einem Unterkapitel dieser Arbeit – dem Literaturverzeichnis - gegliedert dargestellt.

Der Stand der Forschung dieses Themenbereiches besitzt einen aktuellen Hintergrund. Das Thema Krisenkommunikation muss kontinuierlich auf dem neusten Stand gehalten werden, sodass das Unternehmen effektiv handeln kann. Die Aktualität steht also im Vordergrund. Die Methoden, mit denen Krisen kommuniziert werden, sind ebenfalls hochwertig und aktuell. Täglich können viele Krisen stattfinden, daher gehört dies zu den unabdingbaren Zielen der Unternehmen, die Forschung auf dem neusten Stand zu halten.

Anhand der folgenden Abbildung¹ kann die Struktur dieser Arbeit nachvollzogen werden:

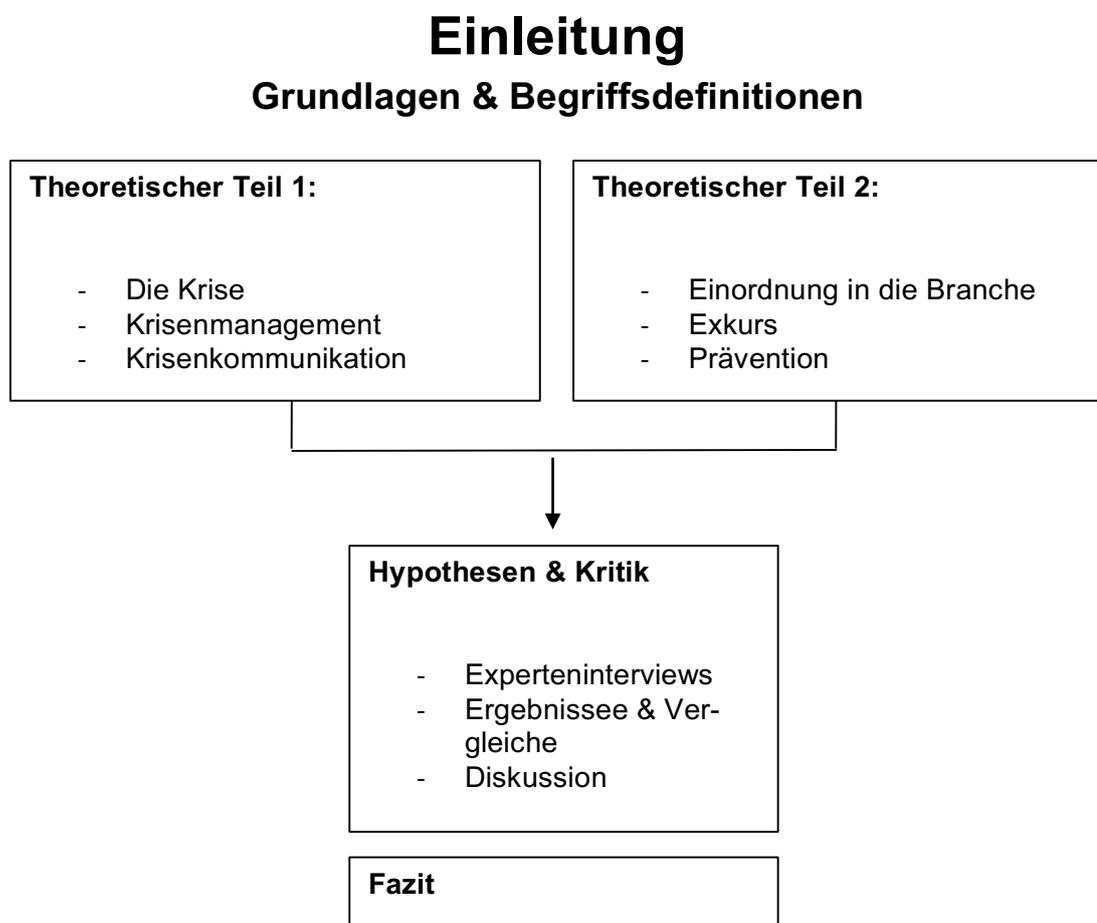


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

¹ Die Quellen der Abbildungen finden sich in Literaturverzeichnis

2 Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen

2.1 Die Krise und deren Entwicklung

Ausgangspunkt dieses Kapitels sind die verschiedenen Gesichtspunkte, welche eine Krise charakterisieren. Dazu zählen, zum Beispiel, die Krisenarten, die Phasen und Ursachen einer Krise, sowie die Krisenentstehung. Auch werden Krisensymptome und die verschiedenen Anlässe genannt, die Krisen hervorrufen. Zu den Krisenarten zählen endgültig-, vorübergehend- und nicht-beherrschbare Krisen. Sie werden des Weiteren in die Krisenphasen potenziell, latent und akut, unterteilt. Die Krisenphasen hängen eng mit den Krisenarten zusammen. Das Kapitel 2.1 besteht aus der Begriffsdefinition der Krise. Es folgen Grundlagen und genaue Ausführungen zu den Phasen einer Krise. Der Zusammenhang mit dem Risikomanagement wird thematisiert und die möglichen Kostenstellen einer Krise werden aufgeführt.

2.1.1 Begriffsdefinition

„Die Chinesen verwenden zwei Pinselstriche, um das Wort ‚Krise‘ zu schreiben. Ein Pinselstrich steht für Gefahr; der andere für Gelegenheit. In einer Krise hüte dich vor der Gefahr – aber erkenne die Gelegenheit.“²

Krisen gehören als ungeplantes Ereignis zum alltäglichen Bestandteil der Planung eines Unternehmens dazu. Daraus resultiert ein hoher Entscheidungsdruck, zeitliche Einschränkungen und interne (zum Beispiel Mitarbeiter), beziehungsweise externe (zum Beispiel Medien) Strukturen können geschädigt werden.³ Die Unsicherheit der Involvierten im Unternehmen steigt und das Verlangen nach effektiver Kommunikation und Informationsherausgabe ebenfalls.⁴

Hergeleitet wird das Wort ‚Krise‘ aus dem Griechischen. Das Wort ‚Krisis‘ wird von dem griechischen Verb ‚krino‘ abgeleitet. ‚Krino‘ bedeutet ‚beurteilen‘, ‚auswählen‘ oder ‚entscheiden‘.⁵

² Glaeßler, 2005, S. 332

³ Vgl. nach Glaeßler, 2005, S. 230

⁴ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 92

⁵ Univ.-Prof. Dr. Schmale, 2000

Unter dem Wort ‚Krise‘ ist eine Bedrohung einer Unternehmensexistenz zu verstehen. Diese Bedrohung entsteht durch ungeeignete Maßnahmen der Prävention von diesen.⁶

Der Begriff ‚Krise‘ im Tourismus wird nach *Glaeßler* wie folgt definiert:

„Unter Krise wird eine nicht gewollte, außergewöhnliche Situation für die touristische Organisation oder Destination verstanden, die aufgrund der Ernsthaftigkeit des Ereignisses unmittelbare Entscheidungen erfordert, um die Konsequenzen gering zu halten und weitere Schäden abzuwenden.“⁷

Laut *Köhler* charakterisiert eine Krise „ungeplante und ungewollte Prozesse von befristeter Dauer“⁸. Eine Krise wird in der vorliegenden Arbeit folgendermaßen verstanden: es handelt sich um negative Ereignisse in einem Unternehmen, welche jedoch nicht zwangsweise negative Folgen besitzen.⁹ Denn auch die positiven Folgen einer Krise müssen beachtet werden und können als Chance genutzt werden. Dies wird Resilienz genannt. Laut *Biesiadecka* muss sich ein Unternehmen dennoch bewusst „sein, dass sich trotz eines professionell geplanten Kommunikationsmanagements nicht alle Krisenfälle mit Erfolg meistern lassen“¹⁰. Nicht jede Krise kann dementsprechend vermieden werden und sie ist zusätzlich mit Kosten verbunden. Auch die Kosten sind langfristig positiv zu betrachten, denn diese wirken sich auf das Image und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung aus.¹¹ Unterschieden werden muss zwischen einer Krise und einer Katastrophe. Katastrophen haben stets einen unabwendbaren Ausgang und sind somit nicht beeinflussbar.

„Eine Katastrophe ist ein Geschehen, bei dem Leben oder Gesundheit einer Vielzahl von Menschen oder die natürlichen Lebensgrundlagen oder bedeutende Sachwerte in so ungewöhnlichem Ausmaß gefährdet oder geschädigt werden, dass die Gefahr nur abgewehrt oder die Störung nur unterbunden und beseitigt werden kann, wenn die im Katastrophenschutz mitwirkenden Behörden, Organisationen und Einrichtungen unter einheitlicher Führung und Leitung durch die Katastrophenschutzbehörde zur Gefahrenabwehr tätig werden.“¹²

⁶ Vgl. *Glaeßler*, 2005, S. 35

⁷ *Glaeßler*, 2005, S. 19

⁸ *Köhler* 2006, S. 21, zitiert nach *Herrmann*, 2012, S. 16

⁹ Vgl. *Glaeßler*, 2005, S. 73

¹⁰ *Biesiadecka*, 2009, S.70

¹¹ Vgl. *Glaeßler*, 2005, S. 251

¹² Bundesministerium des Innern, 2014, S. 29

Die Begriffe hängen dennoch miteinander zusammen, besonders im Bereich des Tourismus.¹³ Beispielsweise können Krisen im Unternehmen durch Katastrophen im Umweltsektor ausgelöst werden.

Die Tourismusbranche reagiert sehr sensibel auf Krisen. Das Unternehmen „TUI“ beispielsweise spricht von einer Krise, wenn mindestens einer der folgenden Punkte eintritt:

- ein großer Personenkreis ist schwer betroffen
- die Gefährdung ist groß
- die Leistungserbringung ist in einem erheblichen Ausmaß gefährdet¹⁴

Die Ergebnisse der Untersuchungen zum Begriff ‚Krise‘ und der Zusammenhang mit dem Begriff ‚Katastrophe‘ bilden die Grundlage dieser Arbeit und werden daher im weiteren Verlauf als Vorwissen vorausgesetzt.

2.1.2 Grundlagen des Begriffs Krise

Der Begriff ‚Krise‘ wird in der Literatur von vielen Autoren beleuchtet. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Begriff.

Der Autor *Krystek* teilt die Krisen nach Ursache, Wirkung und Verlauf ein.¹⁵ Ursachen sind die Auslöser für die Entstehung von Krisen. Die Ursachen können endogen oder exogen sein. Die endogenen Krisen entstehen durch menschliches oder technisches Versagen. Die exogenen Krisen hingegen sind Ereignisse, welche von außen auf das Unternehmen einwirken, wie beispielsweise Naturkatastrophen.

Die wirkungsbezogene Betrachtung ist destruktiv und konstruktiv.¹⁶ Destruktiv bedeutet in diesem Zusammenhang die negative Wirkungsweise auf das Unternehmen. Konstruktiv hingegen, die Krise als Chance wahrzunehmen. Laut *Glaeßler* können folgende Chancen aus Krisen gezogen werden: unternehmensinterne Motivation, nachhaltige Wirkung, neue Erkenntnisse, Optimierung des Ablaufs und die Präsenz nach außen.¹⁷

Der Verlauf einer Krise beinhaltet die zeitliche Einordnung. Dabei gilt es zwischen endgültig-, vorübergehend- und nicht-beherrschbaren Krisen zu unterscheiden. Es wird bei den Krisenphasen zwischen potenziellen, latenten und akuten Krisen differenziert, auf diese sich

¹³ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 19

¹⁴ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 218

¹⁵ Vgl. Krystek, 1987, S. 85ff. sowie 1981, S. 53ff.

¹⁶ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 107

¹⁷ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 98f.

in dieser Arbeit bezogen wird. Die potenziellen Krisen weisen keinerlei Krisensymptome auf. Die latenten Krisen – auch schleichende Krise genannt – zeigen einige erkennbare Symptome. Gegen diese Symptome ist es für Unternehmen komplex Lösungen zu finden. Die akuten Krisen – auch überraschende Krise genannt – sind unmittelbar erkennbare Krisen.¹⁸ Diese Art von Krise ist erkennbar, weil sie das Unternehmen unvorbereitet trifft und dadurch begrenzt beherrschbar ist. Auch werden Krisen in ihrem zeitlichen Fortbestehen unterschieden. Die soeben genannten Krisenphasen werden in der Literatur auch als Krisenarten bezeichnet.

Krisensymptome weisen auf potenzielle Krisen hin und dienen somit dazu Krisen frühzeitig zu erkennen. Die Krisensymptome können innerhalb eines Unternehmens in verschiedenen Bereichen auftreten. Dazu zählen Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Mitarbeiter, Unternehmensführung, Gläubiger und das Finanz- und Rechnungswesen.¹⁹ Auf dem Absatzmarkt können es folgende Symptome sein:

„Abhängigkeit von wenigen Kunden nimmt immer mehr zu[,] wichtige Kunden wechseln zur Konkurrenz[.][,] [k]eine oder nur [eine] geringe Abhebung vom Angebot der Wettbewerber[.][,] [s]inkende Auftragseingänge, Verlust von Marktanteilen[.][,] [die] Variantenvielfalt steigt[.][,] Kunden werden mit großzügigen Preisnachlässen gewonnen, der Vertrieb fordert mithin größere Spielräume bei der Rabattierung[,] Zunahme von Reklamationen[.][,] Absatzmärkte verlagern sich.“²⁰

Die Symptome auf dem Beschaffungsmarkt sind:

„[z]u hohe Lagerbestände[.][,] [s]chlechte Beschaffungspreise[,] [-] [und] konditionen, z.B. aufgrund [einer] geringe[n] Unternehmensgröße[,] [und] Lieferanten müssen immer häufiger auf ihr Geld warten“²¹.

Krisensymptome können auch innerhalb der Mitarbeiter erkennbar werden. Dazu zählen Symptome wie:

„Personalüberhänge in der Produktion[.][,] [q]ualitativer und mengenmäßiger Leistungsabfall in verschiedenen Unternehmensbereichen[.][,] [...] [eine] hohe Fluktuationsrate[,] [und] Zahlungen der Löhne und Gehälter stocken.“²²

In der Unternehmensführung können es folgende Krisensymptome sein:

¹⁸ Vgl. Dreyer et al., 2001, S. 5f.

¹⁹ Vgl. Dr. Schiffer et al., 2002

²⁰ Dr. Schiffer et al., 2002

²¹ Dr. Schiffer et al., 2002

²² Dr. Schiffer et al., 2002

„[e]s wird nach wie vor auf Konzepte und Strategien gesetzt, die in der Vergangenheit erfolgreich waren[.][,] [eine] [v]ermehrte Anzahl von sowie ausgedehntere Konferenzen und Sitzungen[.][,] Aktionismus statt Ursachenforschung[.][,] [sowie ein] [s]chlechter Informationsfluss“²³.

Auch bei den Gläubigern kann das Unternehmen potenzielle Symptome erkennen. „Geldgeber kontaktieren sich [...] und werden mißtrauisch [sic][.][,] Kreditlinien werden gesenkt[.][,] Scheck- und Wechselproteste treten auf.“²⁴ Der letzte Bereich, in welchem Krisensymptome auftreten können und erkannt werden müssen, ist das Finanz- und Rechnungswesen. Hier spielen, zum Beispiel, folgende Symptome eine tragende Rolle: eine

„[z]u geringe Eigenkapitalausstattung[.][,] [n]achvollziehbare Kostenprognosen der Produkt- und Dienstleistungsvariante sind nicht bekannt[.][,] [eine] Kostensteigerung[.] [und] [b]ilanzielle Verluste.“²⁵

Überraschende Anlässe für die Entstehung von riskanten Situationen in Unternehmungen können sein:

„Wirtschaftskrisen, Störfälle, Unglücke und Unfälle, Produktmissbrauch und –sabotage, Produktskandale bei Konkurrenz- und Vorprodukten, Druck von Interessengruppen, Gerüchte, Verleumdungen und Verwechslungen, Entführungen, Terroranschläge und Kriege“²⁶.

Auch Situationen, welche nicht absichtlich auftreten, besitzen folgende Anlässe: „Störfälle, Unglücke und Unfälle, Produktskandale[.] [und] in die Kritik geratene Management- und Verkaufspraktiken“²⁷.

Eine Situation ist für ein Unternehmen riskant, sobald die Lage für die Organisation schädlich ist. Dies kann, zum Beispiel, an einem sinkenden Absatz und somit auch an einem rückläufigen Umsatz erkennbar sein. Der Absatz spiegelt die Anzahl aller verkaufter Produkte des Unternehmens wieder. Der Umsatz hingegen reflektiert den durch die Produkte gemachten Gewinn.

Wichtige Fakten dieses Kapitel sind die Unterscheidung in Krisenphasen und Krisenarten. Diese sind die Grundlagen des Begriffs ‚Krise‘ und werden in den folgenden Kapiteln verwendet und erläutert.

²³ Dr. Schiffer et al., 2002

²⁴ Dr. Schiffer et al., 2002

²⁵ Dr. Schiffer et al., 2002

²⁶ Fiederer, Ternès, 2017, S. 15

²⁷ Fiederer, Ternès, 2017, S. 15

2.1.3 Phasen einer Krise

Eine Krise durchläuft verschiedene Phasen, welche je nach Auffassung verschiedener Autoren, in der Literatur anders aufgeteilt werden. Dieses Kapitel behandelt die verschiedenen Phasenmodelle, welche für die Krisenkommunikation an deutschen Flughäfen relevant sind. Das Pendant zu den Phasen der Krisen ist das Krisenmanagement, welches in Kapitel 2.2 erläutert wird.

In der Literatur finden sich verschiedenste Phasenmodelle, welche jedoch eine Gemeinsamkeit haben. Es gibt immer mindestens drei Phasen, dennoch existieren Modelle, welche bis zu 6 Phasen besitzen. Beispielsweise das Modell von *Töpfer (2014)*, welcher die „Phasen [...] Prävention, Früherkennung, Kriseneindämmung, ‚Recovery‘ als Neustart und Lernen aus der Krise [...] unterscheidet“²⁸. *Smith (1990)* hingegen teilt sein Modell in nur drei Phasen ein. Diese sind die Vorkrisenphase, die Phase der unmittelbaren Krise und die Nachkrisenphase. Die Vorkrisenphase wird von *Smith* auch als Managementkrise, die Phase während der Krise als operative Krise, und die Nachkrisenphase als Legitimationskrise gehandhabt.²⁹

Die Wirtschaftswissenschaftler unterscheiden bei der Unternehmenskrise, zum Beispiel, zwischen „der strategischen Krise, der Erfolgs- und Liquiditätskrise und schließlich der Insolvenz“³⁰ Diese Krise befasst sich mit der Bedrohung des Erfolgs des Unternehmens und der, aus der Krise folgende, Verlust in der Kapitalausstattung. Das Ende der Unternehmenskrise führt in den meisten Fällen zu der Insolvenz. Dies bedeutet das Ende der Unternehmenstätigkeit. Der Ablauf der Unternehmenskrise ist in der folgenden Abbildung zwei dargestellt:

²⁸ Töpfer, 2014, S. 266, zitiert nach Vetsch, 2015, S. 286

²⁹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 328

³⁰ Vgl. Herrmann, 2012, S. 26f.

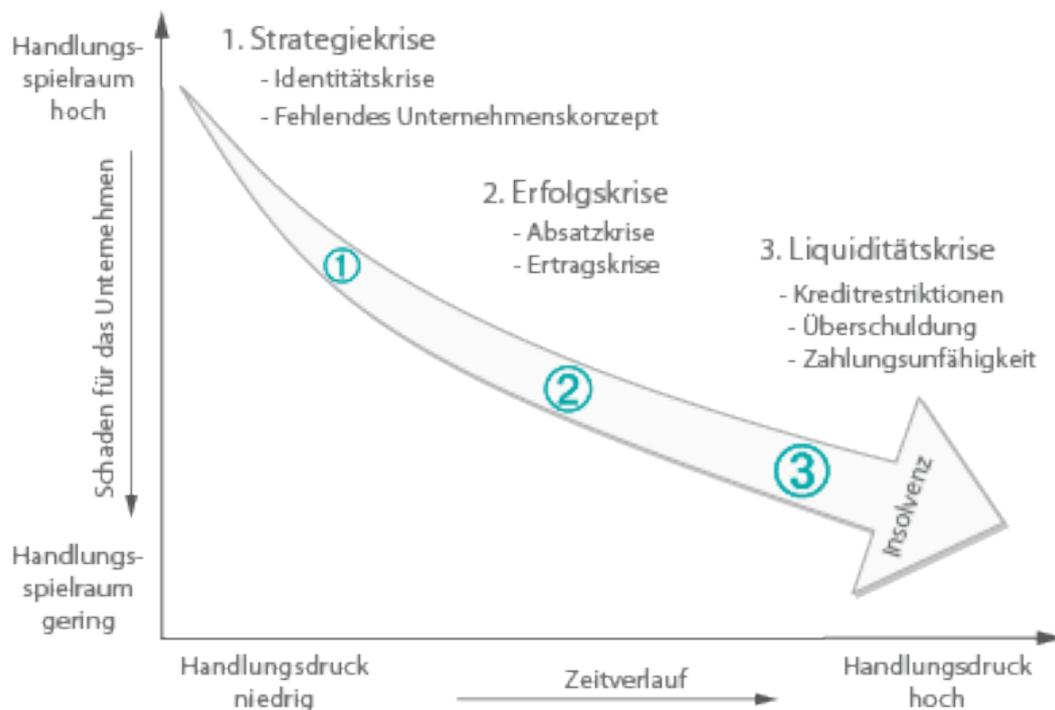


Abbildung 2: Ablauf einer Unternehmenskrise

Die Abbildung zwei beschreibt den Ablauf der Unternehmenskrise und stellt die einzelnen Phasen dar. Die y-Achse kennzeichnet den Schaden für das Unternehmen und den möglichen Handlungsspielraum dessen. Die x-Achse stellt den Zeitverlauf dar und inwieweit sich der Handlungsdruck verändert. In der ersten Phase, der strategischen Krise, ist der Handlungsdruck niedrig, jedoch der Handlungsspielraum auffallend hoch. Die Erfolgskriese, die zweite Phase, lässt einen höheren Handlungsdruck auf das Unternehmen wirken und der Handlungsspielraum wird geringer und somit wächst der mögliche Schaden für das Unternehmen an. Die dritte Phase, die Liquiditätskrise, lässt einen starken Handlungsdruck entstehen und es existiert nur ein geringer Handlungsspielraum für die Organisation. Die Insolvenz spiegelt den durch die Krise entstandenen Schaden wieder.

Weitere Wirtschaftswissenschaftler haben eine weitaus abstraktere Einteilung der Krisenphasen.³¹ Dabei haben sie Krisenphasen erstellt, welche „für nicht-gewinnorientierte Organisationen angewendet werden“³² können. Diese Krisenphasen ziehen die finanziellen Indikatoren nicht in Betracht und können deshalb universell genutzt werden.³³ Nach Röthig existieren zwei Phasen, in welche die Krisen unterteilt werden. Dazu zählt die latente sowie

³¹ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27

³² Herrmann, 2012, S. 27

³³ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27

die akute Krise.³⁴ *Löhneysen* entwickelte zusätzlich die Nicht-Krise und die potenzielle Krise als weitere Krisenphasen.³⁵ *Krystek* fügte die akut/beherrschbaren und die akut/nicht beherrschbaren hinzu.³⁶ Daraufhin hat *Köhler* die Gesamtheit aller Krisenphasen analysiert und sich auf vier Krisenphasen festgelegt³⁷: Die potenzielle Krise ist die erste Krisenphase. Diese ist eng mit der Nicht-Krise verbunden, welche den Normalzustand des Unternehmens widerspiegelt. In dieser Phase existieren keine bedenklichen Probleme, welche eine Krisensituation herstellen könnten. Durch die potenzielle Möglichkeit eine Krisensituation anhand von einem Problem hervorzurufen, wird die potenzielle Krisenphase nicht ausschließlich Nicht-Krise genannt, da es möglich ist, dass eine Krise eintreten kann. Die zweite Krisenphase wird die latente Organisationskrise genannt, in welcher ein Problem auftritt, welches für das Unternehmen bedrohliche Auswirkungen hat. Jedoch bleibt das Problem unauffällig und wird nicht immer von Außenstehenden, sowie der Organisation erkannt. Dennoch kann der Sachverhalt erkannt werden, wenn das Unternehmen sich mit entsprechenden Methoden zuvor vorbereitet. Somit entsteht für die Organisation die Möglichkeit einzugreifen und den Sachverhalt abzuwenden. Werden diese Probleme also nicht frühzeitig erkannt so entwickelt sich die latente Krisenphase zu einer akuten Organisationskrise. Diese Phase ist die dritte Krisenphase und ist sowohl für die Organisation als auch für Außenstehende erkennbar. Das Unternehmen ist verpflichtet zu zielführenden Maßnahmen zu greifen, damit sich der Sachverhalt nicht negativ auf das Unternehmen auswirkt beziehungsweise das Problem und dessen Auswirkungen reduziert werden kann. Auch entwickelt sich in der akuten Krisenphase ein erhöhtes Medieninteresse, welches den Sachverhalt für viele zuvor nicht involvierten Interessengruppen interessant gestaltet. Die Medien können also für ein weitaus höheres Interesse sorgen, welches das Unternehmen unter einen erhöhten Druck setzt. Daher ist es von eminenter Bedeutung, möglichst früh, nach der Identifikation der akuten Krise, damit zu beginnen Kontakt zu den Medien aufzunehmen und diesen die zusammengestellten Informationen bereitzustellen. Auf die akute Krisenphase folgt die überstandene Organisationskrise. Diese Phase beschreibt den Normalzustand, welcher nach erfolgreichem Abschluss der akuten Krisenphase eintritt. Der Normalzustand kann eine Diskrepanz zu dem Normalzustand, welcher vor der Krise existierte, haben. Dies liegt an möglichen Prozessveränderungen, welche vorgenommen mussten, um eine erneute Krise effizienter zu bewältigen. Daher wird diese Krise auch zur

³⁴ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27

³⁵ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27

³⁶ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27

³⁷ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27

Analyse und Bewertung genutzt.³⁸

2.1.4 Kosten

In Kapitel 2.1.4 werden die einzelnen Kostenstellen vorgestellt, welche bei der Krisenkommunikation berücksichtigt werden müssen. Die Kostenstellen wurden aus den Experteninterviews und von verschiedenen Quellen entnommen und analysiert.

In der Literatur wird Krisenmanagement zusammen mit Kostenmanagement erläutert. Im Krisenmanagement wird ebenfalls berücksichtigt, die Kosten während einer Krise möglichst gering zu halten.³⁹ Das Unternehmen ist durch die Krise als Solche bereits geschädigt. So ist ein finanzieller Schaden für kein Unternehmen das Ziel, um die Krise zu bewältigen. Da Entscheidungen jedoch unter Zeitdruck gefällt werden, ist nicht bei jeder Krise zu verhindern, dass das Unternehmen Arbeit und Kosten erdulden muss, um das Ereignis abzuwenden. *Glaeßler* formuliert in seinem Text Kosten, die für Reiseunternehmen anfallen. Diese lassen sich auf Flughäfen übertragen und somit ergeben sich für diese beispielsweise ein sinkender Umsatz, Verluste von Marktanteilen oder Rückgang von Buchungen als negative Folgen. Diese wirken sich dementsprechend als Kosten für den Flughafen aus und sind unter Umständen nicht von materieller Natur. Die Auswirkungen der Krisen im Allgemeinen werden in Kapitel 2.4.2 erklärt. Die Kostenstellen, die sich aus den durchgeführten Experteninterviews ergeben, werden in Kapitel 3.3.2 ausgeführt und analysiert. Es werden Kostenstellen miteinander verglichen, welche zwischen den zu analysierenden Flughäfen verschiedenartig ausfallen können.

³⁸ Vgl. Herrmann, 2012, S. 27f.

³⁹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 94

2.2 Krisenmanagement

Das Kapitel 2.2 widmet sich dem Krisenmanagement. Beginnend mit einer Begriffsdefinition bis hin zu den Phasen des Krisenmanagements, welche sich in Vorsorge, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung einteilen lassen. Auch die Problematiken des Managements werden behandelt.

2.2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff ‚Krisenmanagement‘ wurde erstmals in der Politik genutzt. Während der Amtszeit von John Fitzgerald Kennedy fand der Begriff im Verlauf der Kuba-Krise 1962 seinen ersten Gebrauch.⁴⁰ Laut *Krystek* ist Krisenmanagement eine spezielle Form der Unternehmensführung, welche eine bevorzugte Rolle im Unternehmen spielt. Dabei ist die Aufgabe dessen, jegliche Krisensituationen zu vermeiden, zu bewältigen oder zu verhindern. Diese Krisensituationen besitzen einen gefährdenden Charakter für das Unternehmen und müssen somit eliminiert werden.⁴¹ In der Literatur existieren verschiedene Auffassungen inwieweit das Krisenmanagement beide Seiten: die Krisenbewältigung sowie die Krisenvermeidung behandelt.⁴² *Müller* ist der Auffassung, dass Krisenmanagement die reine Krisenbewältigung für ein Unternehmen ist, denn das strategische Management beziehungsweise die Unternehmensführung besitzt, unter anderem, die Aufgabe Krisen zu vermeiden. Die Krisenbewältigung umfasst das konkrete Einsetzen aller „verfügbaren Mittel[n] und zielgerichteten Maßnahmen...zur Bewältigung einer außerordentlichen, meistens überraschenden aufgetretenen ... Situation“⁴³. Laut *Glaeßler* ist es wichtig zu beachten, „dass nicht jedes negative Ereignis vermieden werden kann.“⁴⁴ Allerdings sollte die Frage, ob die Krise hätte verhindert werden können, berücksichtigt werden.

Um ein einwandfreies Krisenmanagement gewährleisten zu können müssen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Je nach Krise und Auswirkungen auf das Unternehmen sind die Kosten unterschiedlich intensiv.

⁴⁰ Vgl. Dreyer et al., 2001, S. 26

⁴¹ Vgl. Thießen, 2011, S. 240

⁴² Vgl. Dreyer et al., 2001, S. 26

⁴³ Weber, 1980, S. 22

⁴⁴ Glaeßler, 2005, S. 18



Abbildung 3: Phasen einer Unternehmenskrise (eigene Darstellung)

Die vorstehende Abbildung drei beschreibt den Zusammenhang der Krisenphasen und des Krisenmanagements. Das aktive Krisenmanagement wird in das antizipative und präventive Krisenmanagement unterteilt. Unter antizipativ versteht *Krystek* bereits geplante Szenarien, um potenzielle Krisen zu unterbinden. Das präventive Krisenmanagement bezieht sich auf die latenten Unternehmenskrisen und deren Erkennung mit Hilfe von Frühwarnsystemen. Im Gegensatz dazu steht das reaktive Krisenmanagement. Dieses ist in das repulsive und liquidative Krisenmanagement unterschieden. Während des repulsiven Krisenmanagements ist es möglich eine akute, aber beherrschbare, Unternehmenskrise zu repulsieren, das heißt abzuweisen. Ob eine Krise beherrschbar ist, erkennt das Unternehmen anhand von Prognosen und Analysen. Um die Krise abweisen zu können, werden laut *Krystek*, Repulsivmaßnahmen gefordert.⁴⁵ Diese dienen dazu Pläne zu realisieren und die Kontrolle über Krisen zu behalten. Das liquidative Krisenmanagement beinhaltet die akuten Unternehmenskrisen, welche nicht beherrschbar sind. Ziel dieser Art des Krisenmanagements ist es, die Stakeholder der Unternehmung zu schützen.⁴⁶ Stakeholder sind Interessensvertreter des Unternehmens. ‚Stake‘ übersetzt aus dem Englischen, bedeutet ‚Anspruch‘.⁴⁷ Diese sind in verschiedene Segmente unterteilt. Dazu zählen laut *Immerschitt* Unterneh-

⁴⁵ Vgl. *Krystek*, Moldenhauer, 2007, S. 138

⁴⁶ Vgl. *Krystek*, Moldenhauer, 2007, S. 138

⁴⁷ Vgl. *Immerschitt*, 2015, S. 92

mensvertreter, Interessengruppen und Mittler. Beispielsweise sind Eigentümer und Mitarbeiter Unternehmensvertreter; Politiker und Mitbewerber Interessensgruppen und Funk und Fernsehen zählen zu den Mittlern der Unternehmung.⁴⁸

2.2.2 Phasen des Krisenmanagements

Auch das Krisenmanagement verfügt über vier Phasen. Diese Phasen werden in Kapitel 2.2.2 thematisiert und ausgeführt. Anhand einer Abbildung lassen sie sich anschaulich erkennen. Ebenfalls behandeln die Verfasser dieser Arbeit in dem Kapitel die Voraussetzungen für ein effektives Krisenmanagement.

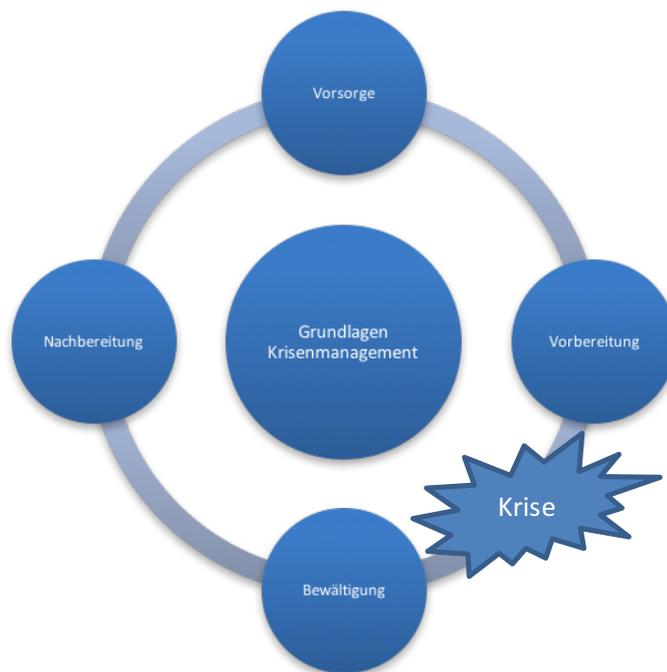


Abbildung 4: Notfall- und Katastrophenmanagementzyklus (eigene Darstellung)

Glaeßler teilt das Krisenmanagement in verschiedene Stufen ein. Diese lassen sich anhand des Notfall-/Katastrophenmanagementzyklus' des *Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe* nachvollziehen. Die Abbildung vier zeigt diesen. Der Kreislauf beginnt mit der sogenannten Krisenprävention. Diese dient als vorbereitende Maßnahme auf unsichere Situationen. Die beiden Bereiche Krisenvorsorge und Krisenvermeidung sind in dieser Stufe involviert. Beide Teile folgen nicht zwingend zeitlich aufeinander, können

⁴⁸ Vgl. Immerschitt, 2015, S. 37

aber parallel beziehungsweise in umgekehrter Reihenfolge aufeinandertreffen.⁴⁹ Wie der Begriff bereits sagt, bedeutet die Krisenvorsorge, die vorsorglichen Schritte, um eine Krise zu bewältigen. Dabei ist das Maß an Effektivität wichtig. Eine Strategie zu entwickeln steht hierbei an erster Stelle. Die Krisenvermeidung ist die tatsächliche Ergreifung von Maßnahmen, gegen die Krise. Durch eine bestmögliche Früherkennung können diese verhindert werden. Diese Methoden helfen dabei, Ereignisse „rechtzeitig wahrzunehmen und in ihrer Ernsthaftigkeit zu bewerten“. Die Früherkennung dient dazu, dass die Krisen nicht zu dem akuten Stadium anwachsen können.⁵⁰ Das Pendant zur Krisenprävention ist laut *Glaeßler* die Krisenbewältigung. Die Krisenbewältigung betrifft Krisen, welche bereits eingetreten sind und eine destruktive Wirkung auf das Unternehmen haben.⁵¹ „Unter Krisenmanagement sind also Aktivitäten der Prävention und Bewältigung zu subsumieren“⁵². Aus dem Modell der Phasen des Krisenmanagements lässt sich ein „fließender Übergang von der Vorbereitung bis hin zur tatsächlichen Bewältigung“ feststellen. Das Krisenmanagement lässt sich von zwei Seiten beleuchten. Einerseits zählt sie zur Unternehmensplanung, wenn die Prävention im Zentrum der Betrachtung steht. Andererseits, sobald es sich um bewältigende Tätigkeiten handelt, gehört das Krisenmanagement nicht zur Unternehmensplanung. Laut *Immerschitt* können in der Nachkrisenphase, also in der Nachbereitungsphase, zwei Extreme auftreten. Diese Extreme sind negativ, da sich ein Mangel an Kommunikation in zwei Richtungen entwickeln kann. Einerseits kann die Krise in der Nachbereitung verschwiegen werden, andererseits wird fortdauernd von der Krise gesprochen.⁵³ Um diese Extreme zu vermeiden empfiehlt *Immerschitt* jeden „Anlass auf seine Tragweite“⁵⁴ zu überprüfen. Des Weiteren dient die Nachbereitung als erneute Vorbereitung auf kommende Krisen und hilft dabei die Vorsorge und das Krisenmanagement ständig weiterzuentwickeln. Folglich setzt der Kreislauf wieder bei der Krisenprävention an.

Laut dem *Manager-Magazin*, einem Partnermagazin von *Spiegel Online* und *Havard Business manager*, lässt sich das Krisenmanagement in vier klassische Phasen eines Führungszyklus einteilen. Anhand dieses Führungszyklus wird Krisenmanagement betrieben. Die vier Phasen bestehen aus der Identifikation von Unternehmenskrisen, Planung, Steuerung und Kontrolle. In der Identifikationsphase ist das Früherkennungssystem, gleichwie die Krisenvermeidung *Glaeßler's*, die signifikanteste

⁴⁹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 20

⁵⁰ Vgl. Kollmann, 2006

⁵¹ Vgl. Kollmann, 2006

⁵² Glaeßler, 2005, S. 21

⁵³ Vgl. Immerschitt, 2015, S. 4

⁵⁴ Immerschitt, 2015, S. 4

Position des Unternehmens. Damit kann die Krise als Solche identifiziert werden. Ist dies nicht der Fall, verringert sich der Aktionsradius, in dem sich das Unternehmen befindet. Die zentrale Aufgabe der Planungsphase besteht darin, die Ziele und Strukturen im Krisenmanagement aufzustellen. Insbesondere zählen dazu „die zukunftsorientierten Wert- [...], Sach- [...] und Humanziele“⁵⁵. Wertziele sind, zum Beispiel, die Liquidität eines Unternehmens und die Gewinnmaximierung. Zu den Sachzielen zählen die Innovationsfähigkeit, das heißt erfolgsversprechende Produkte, und die Qualität des Unternehmens. Die Humanziele belangen unter anderem die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitsbedingungen. Die Phase der Steuerung behandelt die gänzliche Koordination der Krisen. In der letzten Phase werden alle Tätigkeiten und Wirkungen dieser kontrolliert und somit die ersten drei Phasen ergänzt.⁵⁶ Auch der finanzielle Aspekt muss im Krisenmanagement beachtet werden. *Glaeßler* spielt auf die Kosten, wie folgt, an: „Krisenmanagement ist [...] auch immer Kostenmanagement“⁵⁷. Des Weiteren muss das Krisenmanagement auch im Marketing beachtet werden. Die Produkte eines Unternehmens werden meist subjektiv, nicht objektiv, wahrgenommen. Das heißt, es ist von Relevanz das Produkt optimal zu vermarkten, sodass diese Subjektivität abnimmt. Deshalb ist es signifikant, dass das Marketing auch während einer Krise nicht vernachlässigt wird und die Krise kontinuierlich im Marketing berücksichtigt wird.⁵⁸ Jedes Unternehmen muss sich gegenwärtig verpflichtet fühlen, das Krisenmanagement in die tägliche Unternehmensführung mit aufzunehmen.

Der Autor *Glaeßler* beschreibt ein effektives Krisenmanagement anhand verschiedener Voraussetzungen, um einwandfrei funktionieren zu können. Diese sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

⁵⁵ Kollmann, 2006

⁵⁶ Vgl. Kollmann, 2006

⁵⁷ Glaeßler, 2005, S. 94

⁵⁸ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 24



Abbildung 5: Voraussetzung für das Krisenmanagement (eigene Darstellung)

2.2.3 Problematiken

Die Organisation muss unter Zeitdruck und Unsicherheit, welche durch unbekannte Faktoren entsteht, Entscheidungen treffen. Dabei sind der weitere Verlauf sowie der Ausgang der Krise, noch nicht bekannt. Daher können folgende Schwierigkeiten im Krisenmanagement entstehen: Das Wahrnehmungsproblem, das heißt, ob die Organisation das Problem beziehungsweise die aufkommende Krise erkennt. Das „Problem der Selektion, Interpretation und Bewertung“⁵⁹, das heißt, das Management muss mögliche Signale rezipieren und diese auf dessen Relevanz für die Unternehmung testen. Ein weiteres Problem ist das, der Lösung. Es existiert keine allgemeingültige Handhabung und auch kein exakter Ablaufplan wie das Unternehmen am wirksamsten auf die Krise einwirkt. Daher muss für jede Krise eine erneute Lösung gefunden werden. Eine positive mentale Einstellung ist hier von herausragender Hilfe. Das vierte und letzte Problem ist das Abwägungsproblem. Es werden während der Krise verschiedene Lösungsansätze auftreten, welche unter verschiedenen Gesichtspunkten analysiert werden müssen. Diese Aspekte sind die Ethik, die Sicherheit und die Ökonomie.⁶⁰ Die signifikantesten Ziele, welche auch in Betracht gezogen werden sollten, sind die

⁵⁹ Dreyer et al., 2001, S. 32

⁶⁰ Vgl. Dreyer et al., 2001, S. 32f.

„Gesundheit der Menschen [zu] sichern[,] [den] Urlaub der Kunden [zu] sichern[,] [die] Zukunft der Firma [zu] sichern[,] [...] die Kosten nicht [zu] vergessen[,] [und] in der Krise [.] Chancen [zu] sehen“⁶¹.

Karavul unterscheidet, in einem Handbuch zum Thema Krisenmanagement, in objektiv und subjektiv nicht lösbare Problematiken. Er beschreibt die objektiv, nicht lösbaren Probleme einer Krise als tatsächlich nicht lösbar. Hingegen scheinen die subjektiv, nicht lösbaren Probleme, nur nicht lösbar, sind es tatsächlich aber. Ein Beispiel für objektiv, nicht lösbare Probleme sind laut *Karavul* verlorene Unterlagen, die nicht wieder rekonstruiert werden konnten. Der einzig, positive Nebeneffekt besteht hier darin, dass die Arbeit unverzüglich endet, wenn festgestellt wird, dass das Problem objektiv nicht lösbar ist, da tatsächlich keinerlei Lösungen funktionieren können. Bei den subjektiv, nicht lösbaren Problemen sieht dies dagegen anders aus. *Karavul* beschreibt, dass es verschiedene Ursachen haben kann, dass die Probleme nicht lösbar erscheinen, es aber ursprünglich sind. Das Gefühl kann aus ethischen Gründen, politischen Gründen, Unwissenheit oder fehlendem Können heraus entstehen. Andernfalls kann es auch an organisatorischen Unstimmigkeiten liegen.⁶² Ein wesentliches Problem des Krisenmanagements kann intern auftreten. Da der Vorstand mit den Aufsichtspositionen des Unternehmens konkurriert, entstehen Unstimmigkeiten in Krisensituationen. Diese wirken sich als Problem kontraproduktiv auf die Gesamtsituation aus. Ein Krisenstab, welcher geordnet die Verantwortlichen und einzelnen Positionen festlegt, ist hierbei vorbeugend und hilfreich, um die Situation zu beruhigen.⁶³ In einem Onlineartikel von *Berke* aus dem Jahr 2013 wird das Problem der fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse aufgeführt. Dieses entsteht durch das Gefühl, dass die Unternehmensleitung über ein enormes Fachwissen verfügt, jedoch nicht über Betriebswissen. Lösung hierfür kann es sein, sich das fehlende Wissen anzueignen. Ein teurer Prozess, wenn das Unternehmen neu strukturiert werden muss. Ein weiteres Problem, laut *Berke*, kann ein zu autoritärer Führungsstil, während einer Krise, sein. Das kann sich negativ auf das Vertrauen der Mitarbeiter auswirken und daher sind geschulte Mitarbeiter, die kompetent sind, von Signifikanz. Auch Unklarheiten im Kompetenzbereich, können sich als Problematik einer Krise herauskristalisieren. Kompetenzen müssen gefordert und ausgebaut werden, um den Mitarbeitern ein gutes Gefühl zu vermitteln. *Becker* vermittelt des Weiteren die Kostenprobleme, die entstehen können und zu drastischen Konsequenzen führen können. Ohne liquide Mittel ist es nahezu unmöglich

⁶¹ Dreyer et al., 2001, S. 33

⁶² Vgl. Dipl.-Kfm. *Karavul*, 2017

⁶³ Vgl. *Thießen*, 2011, S. 273

eine akute Krise aus dem Unternehmen entfernen zu können.⁶⁴

2.2.4 Zusammenhang mit dem Risikomanagement

„Man muss dem Zufall seinen Spielraum lassen, weil man ihn nie ganz beherrschen kann, sondern, indem man ihn zu beschränken sucht, sein Gebiet vielmehr erweitert.“⁶⁵

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Risikomanagement und inwieweit es mit dem Krisenmanagement und der Krisenkommunikation zusammenhängt. Hierfür werden unter anderem Risiken erörtert und das Risikorad, auf welches das Risikomanagement beruht, vorgestellt. Zum Risikomanagement äußern sich verschiedene Autoren, welche von den Verfassern dieser Arbeit zusammenfassend dargestellt wurden. Auch die Risikoanalyse wird thematisiert.

Die Entstehung einer Krise hängt mit Risiken zusammen. Risiken sind die Möglichkeit, dass mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ein Ereignis eintritt, welches die Umsetzung der Unternehmensziele erschwert und meist negativ beeinflusst.⁶⁶ Besitzen die Risiken einen positiven Einfluss auf die Ziele, so werden diese als Chance angesehen.⁶⁷ Werden Risiken nicht frühzeitig von dem Unternehmen erkannt so entstehen daraus Krisen. Eine Herausforderung für Unternehmen ist es die subjektive Wahrnehmung der Krisen einzuschätzen. So ist die Einschätzung für einen erneuten Flugzeugabsturz höher, wenn sich dieser bereits unlängst ereignet hat. Daher ist es von eminenter Bedeutung sich als Unternehmen mit komplizierten und unwahrscheinlichen Krisensituationen sowie Risiken auseinanderzusetzen und diese zu bewerten beziehungsweise deren Auswirkungen zu abstrahieren.⁶⁸ Durch diese Abstrahierung wird die Organisation dazu verleitet „außergewöhnliche Ereignisse [...] für wahrscheinlicher zu halten, wenn sie [...] zu Bewußtsein [sic] gebracht werden.“⁶⁹ Durch die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten der Mitarbeiter des Unternehmens werden in vielen Branchen auch technische Hilfsmittel genutzt, um Risiken frühzeitig zu erkennen oder zu vermeiden. Dazu zählen am Flughafen unter anderem die Sicherheitskontrollen und die Überwachung des Flughafengeländes mit Kameras. Umso höher die Verantwortung bei den Zuständigen für die Risikoeinschätzung ist, einen eventuellen Schaden zu erleiden, desto höher werden Risiken bewertet. Dennoch müssen auch Entscheidungen getroffen

⁶⁴ Vgl. Berke, 2013

⁶⁵ Scharnhorst, zitiert nach Glaeßler, 2005, S. 193

⁶⁶ Vgl. Holtstiege et al., 2009, S. 22

⁶⁷ Vgl. Dipl.-Kfm. Karavul, 2017

⁶⁸ Vgl. Jungemann, 1998, S.98

⁶⁹ Jungemann, 1998, S. 98

werden, bei welchen das eigentliche Risiko gemindert oder verhindert werden kann, aber ein zusätzliches Risiko entsteht. Eine Handlung zu unterlassen, welche einen Schaden abwenden kann, wird in diesem Falle von der Gesellschaft geduldet, da es andernfalls zu einer direkten Schädigung kommt.⁷⁰

Im zeitlichen Ablauf stehen die Risiken vor den Krisen. Andernfalls kann das Risiko auch erst nach der Krise als Solches wahrgenommen werden.⁷¹ Daher ist das sogenannte Risikomanagement ein unabdingbarer Teil der Minimierung von Krisen.⁷² Laut Romeike und Finke besteht das Risikomanagement aus folgenden Zielen:

„Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes [,] Sicherung der Unternehmensziele [...] [,] Sicherung des künftigen Erfolgs des Unternehmens [,] Optimierung der Risikokosten [und] [s]oziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens“⁷³.

Die Unternehmung muss sämtliche Stakeholder im Risikomanagement berücksichtigen.⁷⁴ Risikomanagement ist im Vergleich zum Krisenmanagement, das Vorbereiten von präzisen Szenarien, welche bei dem Auftreten einer Krise genutzt werden. Das Krisenmanagement hingegen ist ein Frühwarnsystem, welches sich auf Gefährdungen gegenüber dem Unternehmen konzentriert.⁷⁵ Dieses Früherkennungssystem ist laut KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz) für Kapitalgesellschaften und börsenorientierte Aktiengesellschaften gesetzlich verpflichtend. Des Weiteren müssen Aussagen über die Risiken und deren Struktur im Unternehmen veröffentlicht werden. Der Grund hierfür ist, dass „die Corporate Governance in deutschen Unternehmen“⁷⁶ somit verbessert werden soll.⁷⁷ Der Begriff ‚Corporate Governance‘ ähnelt der ‚Unternehmensverfassung‘ im Deutschen. Die Ähnlichkeit besteht darin, dass die Unternehmensverfassung die „Informations- und Entscheidungsrechte[n] verschiedener Akteure bzw. Interessengruppen“⁷⁸ festlegt. Hingegen bezieht sich die Corporate Governance zusätzlich auf die rechtlichen, sowie auf die faktischen Hintergründe und Leitfragen des Unternehmens.⁷⁹

⁷⁰ Vgl. Jungemann, 1998, S. 98

⁷¹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 219

⁷² Vgl. Glaeßler, 2005, S. 210

⁷³ Glaeßler, 2005, S. 194

⁷⁴ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 194

⁷⁵ Vgl. Dr. Angermeier, 2002

⁷⁶ Fiederer, Ternès, 2017, S. 16

⁷⁷ Vgl. Fiederer, Ternès, 2017, S. 24

⁷⁸ Werder, 2009, S. 4

⁷⁹ Vgl. Werder, 2009, S. 4

Von Bedeutung ist der enge Zusammenhang von Risikomanagement und Unternehmenskommunikation. Daraus ergibt sich, dass in der Kommunikation das Eskalationspotenzial bekannt sein muss, damit dieser Bereich adäquat agieren und reagieren kann. Dafür müssen Präventivmaßnahmen und -strategien sowie Mittel entwickelt werden.⁸⁰

Ausgangspunkt für die weitere Untersuchung ist das Risikorad nach *Glaeßler*. Dieses ist in vier Segmente unterteilt. Einerseits die Risikokultur, die Risikoanalyse und andererseits die Risikosteuerung und das Risikocontrolling.⁸¹

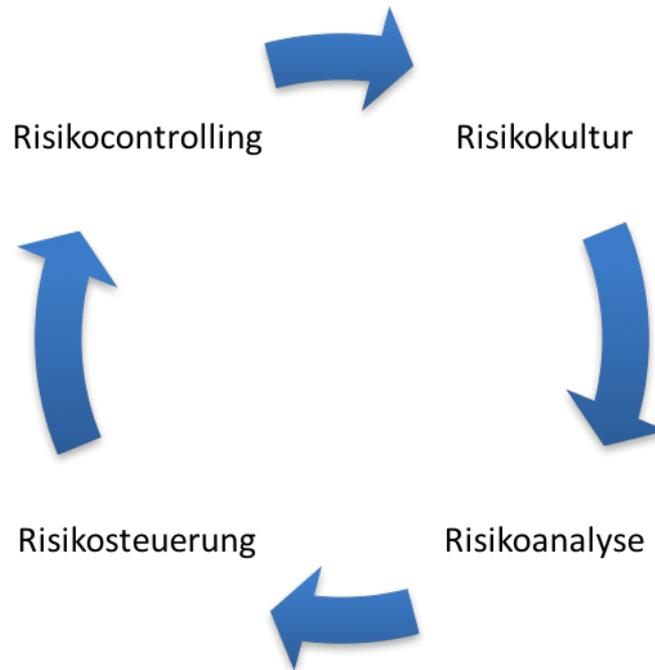


Abbildung 6: Risikorad (eigene Darstellung)

Die Risikokultur muss innerhalb eines Unternehmens erst aufgebaut werden, da jeder Stakeholder sein „eigenes Risikoverständnis“ hat. Die Ausrichtung der Risikokultur muss grundsätzlich für alle Beteiligten transparent sein, damit diese, Orientierung für jeden bietet.⁸²

„Nur wenn jeder Mitarbeiter handelt, sich den Risiken bewusst ist, diese begreift, lernt mit ihnen umzugehen und Maßnahmen umsetzt, dann ist es möglich, Risiken richtig einzuschätzen und erfolgreich in der Zukunft zu bestehen.“⁸³

⁸⁰ Vgl. Fiederer, Ternès, 2017, S. 17

⁸¹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 195

⁸² Vgl. Glaeßler, 2005, S. 195

⁸³ Glaeßler, 2005, S. 195

Die Risikoanalyse besteht aus drei Phasen und dient der ganzheitlichen Erfassung sämtlicher Risiken. Die drei Phasen Identifizierung, Bewertung und Risikolandschaft werden laut *Romeike* und *Finke* wie folgt verstanden. Die Identifikationsphase bietet dem Unternehmen einen Überblick über die Risiken, die bevorstehen. Es existieren verschiedene Maßnahmen, um Krisen identifizieren zu können. Dazu zählen Checklisten und Fragenkataloge. Die zweite Phase beinhaltet die Bewertung der Risiken. Hierbei wird die Auswirkung und die Häufigkeit der Krise anhand von Wahrscheinlichkeitsrechnungen bewertet.⁸⁴ „Die Risikolandschaft umfasst Felder, die sich in Gruppen einteilen lassen und Hinweise auf die Aufmerksamkeit des Managements auf die dort gelegenen Risiken geben.“⁸⁵ Die Risikosteuerung soll die Häufigkeit der Risiken verringern.⁸⁶ Laut *Dörner* wird in diesem Segment des Risikorads festgelegt „ob Risiken akzeptiert, vermieden, vermindert oder überwältigt werden sollen.“⁸⁷ Auch die Risikosteuerung ist in drei Stufen unterteilt. Dazu zählt die Priorisierung, welche die Risiken in ihrer Signifikanz einstuft. Hierbei muss entschieden werden wie viel Aufmerksamkeit diese Risiken bekommen und welche Maßnahmen, sowie Verantwortlichkeiten genutzt werden. Des Weiteren existiert die Planung, welche gleichwie die Umsetzung, die notwendigen Maßnahmen zur aktiven oder passiven Risikobewältigung einsetzt. Die aktive Risikobewältigung wird in das Vermeiden und Vermindern von Risiken unterteilt und die passive Bewältigung in die Finanzierung und den Transfer der Risiken. In der letzten Phase, dem Risikocontrolling, startet der Kreislauf zeitgleich erneut. Das Controlling beinhaltet die allgemeine Überwachung aller Vorgänge innerhalb des Unternehmens und der Restrisiken.⁸⁸

Die Risiken werden in Risikozonen unterteilt. Dabei entscheidet die Häufigkeit und die Auswirkung über eine geringe, mittlere oder hohe Zone. Die Häufigkeit wird hier in unwahrscheinlich, sehr selten, selten, möglich und häufig unterschieden. Die Auswirkung hingegen in unbedeutend, gering, spürbar, kritisch und katastrophal.⁸⁹

Das Risikomanagement ist fernerhin eng mit dem Fehlermanagement verbunden. Beide Managementarten haben das Ziel mögliche Risiken und Fehler frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, damit keine Krise an das Unternehmen herantreten kann.

⁸⁴ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 194ff.

⁸⁵ Brühwiler, 2003, S. 126

⁸⁶ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 198

⁸⁷ Dörner, 2000, S. 145

⁸⁸ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 199

⁸⁹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 201

Das Fehlermanagement ist für jede Organisation von Relevanz, dass sich vor eigenen Fehler schützen und die Fehlerquote niedrig halten möchte. Fehler sind unvermeidbar und gehören zum modernen Fehlermanagement dazu. Fehler dienen der Analyse und Weiterentwicklung des Unternehmens. Das Fehlermanagement leitet also entstandene Fehler und deren Analyse an das Risiko- und Krisenmanagement weiter, sodass diese ihr Managementsystem überarbeiten können. Entstandene Fehler, sind zumeist Fehlerquellen, welche eliminiert werden müssen und somit nicht noch einmal auftreten werden.⁹⁰ Das Fehlermanagement verlangt von dem Unternehmen die „gewohnte[n] Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben“⁹¹. Somit können die Fehler mit einer offenen Haltung empfangen und bearbeitet werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Risikomanagement aus vier Segmenten besteht, unvorhersehbar und somit nicht auf weitere Führungspositionen übertragbar ist. Außerdem ist die pro-aktive Kommunikation von Bedeutung.⁹² Weiterhin besteht ein Zusammenhang zum Krisenmanagement darin, dass die ersten Phasen der Krisen, die Potenzielle sowie die Latente, aus dem Risikomanagement abzuleiten sind. Im Risikomanagement werden Risiken frühzeitig erkannt, ähnlich beider Phasen. Nur in diesen Phasen ist es möglich Risiken abzuwenden.⁹³

⁹⁰ Vgl. Hagen, 2013, S. 114

⁹¹ Hagen, 2013, S. 186

⁹² Vgl. Glaeßler, 2005, S. 206

⁹³ Vgl. Dreyer et al., 2001, S. 28

2.3 Krisenkommunikation

Dieses Kapitel besteht aus der Begriffsdefinition, sowie der Ausführung der Ziele und Zielgruppen der Krisenkommunikation. Ebenfalls werden die Instrumente der Krisenkommunikation behandelt, welche die Verfasser der Arbeit in interne und externe Instrumente der Krisenkommunikation unterteilen. Auch wird hier die Thematik Risikokommunikation eingebracht beziehungsweise abgegrenzt.

2.3.1 Begriffsdefinition

Der Begriff ‚Krise‘ wurde bereits in Kapitel eins definiert. Die Definition für den Begriff ‚Kommunikation‘ sowie für ‚Krisenkommunikation‘ folgt in diesem Kapitel.

Kommunikation ist ein Prozess, bei welchem Botschaften von einem „Sender[,] einem oder mehreren Empfängern“⁹⁴ übertragen werden. Der Sender wird hierbei auch Kommunikator genannt und der Empfänger Rezipient.⁹⁵ Die hierbei verwendeten Kommunikationskanäle können sowohl die Sprache, als auch die Körpersprache sein. Zu der nonverbalen Kommunikation, also der Körpersprache, zählen, zum Beispiel, die Mimik und Gestik. Aber auch der Blickkontakt und räumliche Distanz gehören zur Körpersprache dazu.⁹⁶ Die jeweilige Mitteilung zwischen dem Sender und dem Empfänger kann eine Darstellungsfunktion, eine Ausdrucksfunktion oder eine Appellfunktion besitzen. Die Darstellungsfunktion bezieht sich auf Sachverhalte oder Objekte. Die Ausdrucksfunktion dient dem Sender dazu etwas zu seiner eigenen Person kundzugeben. Hingegen zur Ausdrucksfunktion bezieht sich die Appellfunktion auf den Rezipienten. Das heißt der Sender hat das Ziel, den Empfänger mit seiner Nachricht zu steuern.⁹⁷ Des Weiteren besitzt jede Botschaft einen Beziehungsaspekt, welcher die soziale Beziehung definiert und reguliert.⁹⁸

Die Kommunikationspolitik innerhalb eines Unternehmens, ist im Marketingmix zu finden. Hier wird die Kommunikation als Instrument eingesetzt. Der Marketingmix besteht aus Marketinginstrumenten, welche dem Unternehmen dabei helfen ihre gesetzten Ziele für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung durch eine spezifische Strategie mit den passenden Instrumenten zu erreichen. Diese Instrumente werden die „vier Ps“ genannt und bestehen

⁹⁴ Poqué, Albrecht

⁹⁵ Vgl. Maletzke, 1998, S. 73

⁹⁶ Vgl. Bayerischer Rundfunk, 2016

⁹⁷ Vgl. Mergler, 2011, S. 47f.

⁹⁸ Vgl. Watzlawick, 2014

aus ‚Product‘, ‚Price‘, ‚Place‘ und ‚Promotion‘. Das ‚Product‘ wird in der Produktpolitik behandelt und es werden spezifische Maßnahmen entwickelt dieses zu fördern. Dazu zählt das Produkt zuvor, zielgruppenspezifisch auf den Markt zu bringen und ein Gesamtkonzept darüber zu verfügen wie das Produkt dargestellt werden soll. Das heißt das Unternehmen muss die Eigenschaften ihres Produkts kennen und diese vermarkten. Die Produktpolitik dient also als Basis für alle folgenden „Ps“. Der ‚Price‘ ist in der Preispolitik wiederzufinden und hier werden Maßnahmen, wie zum Beispiel Angebote, entwickelt. Zuerst muss aber ein Preis festgelegt werden. Das heißt, das Unternehmen muss sich für eine Preisstrategie entscheiden. Hier gibt es die Möglichkeit in einer niedrigen Preiskategorie zu bestehen oder sich in einer Mittel- oder Hochpreiskategorie zu positionieren. Auch ist es relevant zu berücksichtigen was für einen Preis die Zielgruppe des Produkts bereit ist zu zahlen. Die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe muss also vom Unternehmen erreicht werden, sodass das Produkt auch zum gesetzten Preis verkauft werden kann. Der ‚Place‘ wird in der Distributionspolitik bestimmt. Hier werden die Vertriebskanäle festgelegt. Das heißt, auf welchen Wegen soll das Produkt, die Zielgruppe, also die potenziellen Kunden, erreichen. Die ‚Promotion‘ wird in der Kommunikationspolitik behandelt. Hier wird die Art der Kommunikation festgelegt und dazu passende Maßnahmen werden entwickelt. Auch hier ist es von Signifikanz die Zielgruppe zu berücksichtigen und ein passendes Kommunikationsmedium zu nutzen, um das Produkt an die Zielgruppe zu bringen. Zentrale Inhalte der Kommunikation sollten hierbei die Themen Nutzen, Qualität, Sicherheit und Anwendung sein.⁹⁹

Unter Krisenkommunikation versteht der Autor *Dreyer* die folgende Definition:

„Unter Kommunikation wird die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzung verstanden.“¹⁰⁰

Die Krisenkommunikation wird ebenfalls vom *BBK (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenmanagement)* definiert. Das Bundesamt versteht den Begriff, wie folgt: „Austausch von Informationen und Meinungen während einer Krise zur Verhinderung oder Begrenzung von Schäden an einem Schutzgut“.

⁹⁹ Vgl. Büchner

¹⁰⁰ Dreyer, 2001, S.36

Beide Definitionen beinhalten die Übermittlung von Informationen, um Krisen zu verhindern und frühzeitig zu erkennen. Sämtliche Tätigkeiten im Kommunikationsbereich, die beim Eintreten einer Krise erfolgen, können also als Krisenkommunikation verstanden werden.

Der emotionale Aspekt ist bei der Krisenkommunikation besonders hervorzuheben. Die Kommunikation spricht die Emotionalität des Rezipienten an und verliert an Rationalität. Die Krise muss positiv beleuchtet werden, denn durch die Krise entsteht eine Chance mit der Außenwelt aktiv zu kommunizieren. Nur durch eine positive Herangehensweise kann die Kommunikation effektiv funktionieren. Dadurch entsteht Aufmerksamkeit. Die Kommunikation und das Vertrauen der Öffentlichkeit ist vor Krisenbeginn aufzubauen, um auch während der Krise glaubwürdig zu bleiben.¹⁰¹ Die Chance positiv zu nutzen wird als Möglichkeit zur Verbesserung des Unternehmens beitragen.

Der Autor *Mast* führt als These Folgende an: „Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikation außer Kontrolle gerät, wird durch eine sorgfältige Kommunikation verringert“¹⁰². Damit unterstreicht *Mast* die These, die der Autor *Immerschitt* aufgestellt hat. Dieser argumentiert in seinem Buch über aktive Krisenkommunikation, dass die Geschwindigkeit eine bedeutende Rolle bei der Krisenkommunikation spielt. Denn je schneller die Kommunikation geschieht, desto effektiver ist sie.¹⁰³ Der Bezug zu einem negativen Ereignis bei der Krisenkommunikation ist deutlich erkennbar. Besonders ausgeprägt muss die Kommunikation bei der akuten Krise sein. Denn hier ist die Krise unvorhersehbar und tritt plötzlich ein. Somit muss eine Kommunikation generiert werden, die schnell und effektiv funktioniert.

Der Vollständigkeit halber muss in diese These ebenfalls eingehen, dass es verschiedene Ebenen der Kommunikation gibt, die in diesem Kapitel beleuchtet werden sollen. Es handelt sich bei den Ebenen der Kommunikation laut der Autorin *Preuß-Scheuerle*, um die Inhaltsebene und die Beziehungsebene. Die Inhaltsebene beschäftigt sich mit den Worten, welche während der Kommunikation miteinander entstehen und die Beziehungsebene ist darauf ausgerichtet, die Körpersprache und Signale zu definieren und die nonverbalen Aktivitäten des Gegenübers zu erkennen. Eine Kommunikation miteinander findet, laut *Preuß-Scheuerle*, immer auf beiden Ebenen statt. Herrscht eine gute Beziehung zueinander, dann wird die Beziehungsebene vernachlässigt wahrgenommen. Die Ergebnisse der Autorin deuten darauf hin, dass die Kommunikation in diesem Fall ausgebaut werden muss, um tatsächliche Erfolge zu erzielen. Jedoch gibt es auch den umgekehrten Fall. Denn ist die Beziehung

¹⁰¹ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 68

¹⁰² Mast, 2006, S. 414

¹⁰³ Vgl. Immerschitt, 2015, S. 39

zum Gegenüber negativ behaftet, dann wird ein Augenmerk auf die Emotionen gelegt, welche dann den Inhalt der kommunikativen Aspekte unterdrücken und weniger sichtbar erscheinen lassen. In beiden Fällen führt es zu einer Störung der Kommunikation. Daraus ergibt sich, dass die Glaubwürdigkeit und auch das Maß der Überzeugung von beiden Ebenen abhängen.

2.3.2 Ziele und Zielgruppen der Krisenkommunikation

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Zielen der Krisenkommunikation sowie den Zielgruppen. Beide Aspekte sind von oberster Priorität, um die Kommunikation während einer Krise optimal zu lenken und effektiv handzuhaben. Die Zielgruppe wird in verschiedenen Unterkategorien dargestellt und die allgemeinen Ziele, welche für jedes Unternehmen gelten, werden aufgeführt. Eine Aufteilung in interne und externe Zielgruppen ergibt sich aus diesem Kapitel.

Grundsätzlich ist die Krisenkommunikation laut *Herrmann* in zwei Ziele unterteilt: das Unternehmen informiert, und schützt somit, die Involvierten und die Organisation schützt sich selbst, vor einem weiteren Schaden. Je nachdem wie groß der Kreis der Betroffenen ist, kann das Unternehmen diese selbst erreichen und informieren.¹⁰⁴ Die Betroffenen müssen die korrekten und aktuellsten Informationen erhalten bevor sie sich selbst um die Beschaffung der Informationen bemühen.¹⁰⁵ Das heißt, das Unternehmen hat die Aufgabe die Informationsübermittlung und Berichterstattung an die Öffentlichkeit durchzuführen. Wenn die Organisation die Involvierten nicht lokal abgrenzen kann, so werden die Medien benötigt. Diese dienen nun dazu die Betroffenen über die Krise zu informieren. Es ist hier von hoher Signifikanz den Medien das benötigte Informationsmaterial zu bieten, damit nur seriöse Informationen an die Öffentlichkeit kommen und die Betroffenen vor unseriösen Quellen geschützt werden. Das zweite Ziel dient dazu die Reputation des Unternehmens zu schützen.¹⁰⁶ Die Reputation wird von *Thießen* wie folgt definiert: die „Reputation ist die Summe [der] bewertete[n] Wahrnehmung einer Organisation durch eigene oder die Erfahrung Dritter.“¹⁰⁷

Die weiteren Ziele der Krisenkommunikation sind, laut *Immerschitt*, nach einer Rangfolge gegliedert. Diese Hierarchie beginnt oben mit den gesellschaftlichen und unternehmenspolitischen Werten. Danach folgen die Marken-, Kommunikations- und Maßnahmenziele.

¹⁰⁴ Vgl. Herrmann, 2012, S. 30

¹⁰⁵ Vgl. Glaeßler, 2005, 69f.

¹⁰⁶ Vgl. Herrmann, 2012, S. 30

¹⁰⁷ Thießen, 2011, S. 61

Hierbei können die Kommunikationsziele in ihrer Wahrnehmung, Einstellungen und Verhaltensänderung differenziert werden.¹⁰⁸ Laut *BBK* ist eines der relevantesten Ziele das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens aufzubauen und langfristig beizubehalten. Dieses Vertrauen muss auch während der Krise vorhanden sein. Nur durch eine offene Kommunikation innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens kann dies erreicht werden. Hierzu zählen unter anderem Mitarbeiter und Medien. Während einer Krise muss das Unternehmen präsent sein und offen über die Ursachen und Auswirkungen informieren. Des Weiteren ist eine zielgruppengerechte Kommunikation signifikant, sodass jeder Stakeholder erreicht werden kann.¹⁰⁹

Zur Zielgruppe eines Unternehmens, während der Krisenkommunikation, gehören alle Gruppen, welche auch durch die normale Kommunikation, ohne dass eine Krise vorhanden ist, erreicht werden sollen. Dazu zählen, zum Beispiel, Mitarbeiter, Lieferanten, Medien und auch Kunden. Besonders signifikant ist es, die Reputation der Organisation gegenüber der Zielgruppe, während einer Krise, zu erhalten.¹¹⁰ Es ist relevant, die Zielgruppe des Unternehmens genauestens festzulegen. Dies dient der Vorbereitung auf die Krisenkommunikation und nur so kann es eine gezielte Ansprache mit einer konkreten Botschaft geben.¹¹¹ Die Krisenkommunikation ist zielgruppengerecht

*„wenn die Zielgruppe über das gewählte Kommunikationsmedium erreicht wird, motiviert werden kann, die Botschaft aufzunehmen, die Botschaft richtig versteht und entsprechend auf die Botschaft reagiert“.*¹¹²

Es wird unter verschiedenen Zielgruppenbereichen unterschieden. Dazu zählen die interne und externe Zielgruppe, sowie die Betroffenen im Krisenmanagement.

Die interne Zielgruppe besteht aus den Mitarbeitern des Unternehmens. Das Unternehmen hat die Pflicht ihre Mitarbeiter ausreichend über die bestehende Krise, dessen Ursache und dessen eventuelle Auswirkungen zu informieren. Nur durch gut informiertes Personal kann eine Krise effizient bewältigt werden und die Auswirkungen werden gemindert. Des Weiteren können keine Gerüchte entstehen und Vermutungen der Außenstehenden werden unterbunden. Die Organisation sollte die eigenen Mitarbeiter also als Multiplikatoren ansehen, welche Botschaften an die Öffentlichkeit tragen. Hierbei ist zu beachten, dass festgelegt werden muss, welche Informationen intern und welche extern zu behandeln sind. Um das

¹⁰⁸ Vgl. Immerschitt, 2015, S. 35

¹⁰⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 13

¹¹⁰ Vgl. Herrmann, 2012, S. 30

¹¹¹ Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 17

¹¹² Bundesinstitut für Risikobewertung, 2013, S. 33

bereits genannte dementsprechend umsetzen zu können, muss die Organisation im Vorhinein Strukturen, Methoden und Handlungsempfehlungen festlegen wie in einem Krisenfall kommuniziert und gehandelt wird. Diese Verfahren müssen intern regelmäßig aktualisiert und kommuniziert werden, sodass jeder Mitarbeiter den aktuellsten Stand kennt.

Zu der externen Zielgruppe zählen unter anderem Lieferanten, Bürger und Medien. Die Kommunikation mit der externen Zielgruppe wird in die Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit und Stakeholder unterteilt.

Die Pressearbeit bezieht sich auf die Kommunikation mit den Medien. Die Medien benötigen in kurzer Zeit aussagekräftige Informationen, um diese der Öffentlichkeit bereitzustellen. Dafür muss das Unternehmen mit einer kurzen Reaktionszeit umgehen können, da sich die Situation während einer Krise rasant verändern kann. Die Kommunikation mit den Medien hilft der Organisation dabei das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Unternehmen beizubehalten und das Image positiv zu beeinflussen beziehungsweise aufrecht zu erhalten.¹¹³

Das Image ist ein „externes Abbild subjektiv wahrgenommener Merkmale (wie Identität und Marke) einer Organisation“¹¹⁴. Eine Identität beschreibt die internen Eigenschaften der Organisation und die Marke ist die Selbstdarstellung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen.¹¹⁵ Das Interesse der Öffentlichkeit an den Informationen zur Krise wird laut dem *BBK* in unterschiedliche Phase eingeteilt. Die erste Phase erlebt innerhalb von drei bis sieben Tagen einen rasanten Anstieg des Interesses der Öffentlichkeit. Hier wird der Sachverhalt in den Nachrichten angesprochen und durch Expertenmeinungen vertieft. In dieser Phase können die ersten Spekulationen entstehen. Darauf folgend beginnt die zweite Phase, in welcher das Interesse für maximal zwei Wochen konstant bleibt und alle Informationen durch Hintergrundwissen, das heißt durch neue Erkenntnisse, gestärkt werden. In der dritten und letzten Phase sinkt das Interesse und die Auswirkungen werden in den Nachrichten aufgegriffen. Diese Phase endet nach maximal drei Wochen des Eintretens der ersten Phase. Die Phasen können sich, je nach den Umständen der Krise, zeitlich anpassen. Die Medien entscheiden also über die Intensität, in welcher sie über die Krise berichten. Das heißt, dass neue, interessantere Themen die Krise der Organisation zu einem nebensächlichen Teil der Nachrichten machen können. Dennoch ist es relevant, dass sich das Unternehmen darum bemüht eine ausführliche Berichterstattung an die Öffentlichkeit zu bringen. Dessen Intensität kann die Organisation lenken. Auch nachdem die Krise nicht mehr im Vordergrund der Medien steht, kann sie unbewusst in den Köpfen der Öffentlichkeit bleiben und somit weiteren Schaden anrichten. Für solch eine Situation gibt es Maßnahmen

¹¹³ Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014 S. 17

¹¹⁴ Thießen, 2011, S. 33

¹¹⁵ Vgl. Thießen, 2011, S. 33

in der Krisennachbereitung, um diesem Schaden entgegenzuwirken. Um die Pressearbeit optimal zu nutzen, müssen sämtliche Informationen von dem Unternehmen zusammengestellt werden. Zu den Informationen zählen unter anderem allgemeine Aspekte zur Krise, aber auch Erfahrungen mit dem Umgang der Medien und die Vorbereitung für Pressekonferenzen. Des Weiteren muss das Netzwerk gepflegt und ausgebaut werden. Außerdem benötigt die Öffentlichkeit meist „ein Gesicht“ zu der jeweiligen Thematik, sodass die Organisation einen Verantwortlichen für Entscheidungen in den Medien auftreten lässt.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist die Kommunikation mit den Bürgern. Auch hier steht der Aspekt des Vertrauens an erster Stelle und nur durch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens lässt sich eine optimale Kommunikation aufbauen. Die Bevölkerung ist in verschiedene soziokulturelle Segmente unterteilt. Sie ist somit nicht homogen und benötigt eine unterschiedliche Kommunikation, um jeden effektiv zu erreichen, da jedes Segment eine unterschiedliche Reaktionsweise hat. Somit muss die Organisation eine differenzierte Kommunikationsstrategie aufbauen. Diese hängt von den „historisch-politischen Hintergründen, biografischen, bildungsbezogenen und soziokulturellen Faktoren“¹¹⁶ innerhalb der Bevölkerung ab. Die Kommunikation muss auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Bevölkerung abgestimmt werden. Hierbei muss zwischen

„Familien und Alleinerziehende mit Kleinkindern, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen [...], Menschen in Großstädten und im ländlichen Raum sowie Mitbürger ausländischer Herkunft“¹¹⁷

unterschieden werden. Diese „benötigen Informationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und ggf. in eine entsprechende Fremdsprache übersetzt.“¹¹⁸ Dies hängt jedoch auch immer von der jeweiligen Krisenart ab. Folgende Kommunikationskanäle kann ein Unternehmen nutzen: die unmittelbaren und direkten Kanäle oder die mittelbaren Kanäle über Multiplikatoren. Zu den unmittelbaren und direkten zählen Bürgertelefone beziehungsweise Sprechstellen, Ansprachen auf Informationsveranstaltungen, Lautsprecheransagen, das Internet und somit auch soziale Medien. Auch kann im Internet eine spezielle Notfall-Webseite erstellt werden, welche alle benötigten Informationen enthält. Diese wird auch Darksite genannt. Das Pendant zur Webseite ist eine Notfall-beziehungsweise eine Notruf-Hotline, welche für einen konkreten Anlass eingerichtet wird. Die mittelbaren Kanäle, welche über Multiplikatoren kommuniziert werden sind, zum Beispiel, Publikationen und Veröffentlichungen in den Medien. Diese können sowohl elektronisch, als auch im Printformat erscheinen.

¹¹⁶ Bundesministerium des Innern, 2014, S. 21

¹¹⁷ Bundesministerium des Innern, 2014, S. 21

¹¹⁸ Bundesministerium des Innern, 2014, S. 21

Die Kommunikation mit den Stakeholdern in der externen Zielgruppe muss grundsätzlich anders aufgebaut werden, dadurch, dass die Stakeholder im Vergleich zu den Medien und der Öffentlichkeit, detailliertere Kenntnisse zum Unternehmen kennen. Das heißt sie benötigen zum Unternehmen selbst weniger Informationen, aber zur Krise intensivere Informationen, um korrekt agieren zu können. Denn die Krise des Unternehmens kann sich auf das Unternehmen des Dienstleisters oder des Lieferanten auswirken. Zu dieser Zielgruppe zählen also Lieferanten, Dienstleister und auch Kunden. Jede einzelne Gruppe benötigt eine Information, welche in ihrem Ausmaß unterschiedlich ist.

Die Betroffenen im Krisenmanagement sind, zum Beispiel, Ministerien, Organisationen und der Bund. Die Krisenkommunikation geschieht hier auf verschiedenen Ebenen, Hierarchien und Bereichen, welche indirekt oder direkt von der Krise betroffen sind. Zu den Ebenen zählen, zum Beispiel, der Bund und die Länder. Die Hierarchien beinhalten beispielsweise Ministerien und Geschäftsbereichsbehörden. Zu den Bereichen gehören unter anderem die Organisationen und Geschäftsfelder. Für das Unternehmen, welches von einer Krise betroffen ist, ist es ausschlaggebend sowohl bereichs- als auch ebenenübergreifend zusammenzuarbeiten. Hierfür müssen zuvor Maßnahmen abgestimmt werden an die sich alle betroffenen der Zielgruppenbereiche halten. Dazu zählen, zum Beispiel, das Erstellen von Katalogen sowie das Festlegen von Verantwortlichkeiten. Auch diese Maßnahmen müssen durch einen regelmäßigen Informationsaustausch, einem Aufbau eines Netzwerkes und Listen zur Erreichbarkeit kontinuierlich aktualisiert werden. Diese verschiedenen Bereiche der Zielgruppen müssen zeitgleich eine Auskunft zu allen benötigten Informationen der Krise erhalten.¹¹⁹

2.3.3 Instrumente der Krisenkommunikation

Um eine optimal funktionierende Krisenkommunikation durchführen zu können, muss ein Unternehmen mit verschiedenen Instrumenten arbeiten, um ihre vorher definierten Ziele erreichen zu können. Die Ziele der Krisenkommunikation wurden bereits in Kapitel 2.3.2 thematisiert. Zu den Instrumenten zählen sowohl die internen als auch die externen Instrumente, welche in dem folgenden Text dargelegt werden. Sie werden im Einzelnen beleuchtet und ausgeführt. Auch Vorteile und Nachteile werden betrachtet.

Die internen Instrumente der Krisenkommunikation dienen den Strukturen innerhalb der Unternehmung und sind dazu da, sämtliche Mitarbeiter und Internen zu informieren und mit Kommunikation als geschlossenes System aufrecht zu erhalten. Ebenfalls dienen sie der Übermittlung von umfassenden Informationen komplexer Natur.

¹¹⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 17

Zu der Auswahl der passenden internen Instrumente in Krisensituationen haben sich verschiedene Autoren geäußert. Die Autoren dieser Arbeit beschäftigen sich mit dem Ansatz von *Dreyer*. Bei der Recherche ergab sich die Frage, welche Kommunikationsinstrumente als intern und welche als extern gelten. Die internen Kommunikationsinstrumente werden von *Dreyer* in einseitig und zweiseitig unterteilt. Die einseitigen Instrumente werden als einseitig verstanden, da die Mitarbeiter nicht im Dialog mit anderen Mitarbeitern stehen, sondern die Informationen einseitig erhalten werden. Zu diesen Instrumenten werden Mitarbeiterzeitungen, das schwarze Brett, Sonderrundschreiben und auch Flugblätter gezählt. Diejenigen Kommunikationsinstrumente, bei denen die Mitarbeiter im Dialog miteinander stehen, also die zweiseitige Informationsvergabe geschieht beispielsweise über das Intranet und Betriebsversammlungen.

Glaeßler lässt darauf schließen, dass die interne Kommunikation ein weitaus bedeutenderes Maß an Priorität zugeschrieben bekommt, als die externe Kommunikation. Obwohl ein Druck von der Außenwelt auf das Unternehmen in Krisenfällen Einwirkung hat, ist es von Signifikanz, die interne Kommunikation bestmöglich auszubauen, damit keine Fehlinterpretationen und Falschinformationen zustande kommen.¹²⁰

Die interne Kommunikation stellt sicher, dass die Mitarbeiter ausreichend geschult sind, dass sie allen Außenstehenden Informationen geben können und somit die Mitarbeiter als Mittler der externen Kommunikation dienen.¹²¹ Diese These stellte der Autor *Thießen* in seinem Handbuch auf.

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Instrumente, die *Dreyer* zu den Internen zählt genauer betrachtet und erläutert:

Mitarbeiterzeitungen dienen dazu, die Mitarbeiter über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen zu informieren. Dabei muss es sich nicht zwingend um negative Ereignisse handeln, sondern es werden auch Schulungen oder Aktionen thematisiert, um einen Überblick zu geben, was in naher Zukunft passiert. Ereignet sich eine Krise im Unternehmen, ist es also sinnvoll dieses Instrument zur Kommunikation zu nutzen, da es die Mitarbeiter in kurzer Zeit erreicht und so die Mitarbeiter positiv beeinflusst werden können. Dieses Instrument sollte während der gesamten Krisenzeit eingesetzt werden und nicht zwischendurch vernachlässigt, denn das verursacht interne Störfaktoren, die zu Unsicherheiten führen können. Durch den nicht vorgeschriebenen Umfang der Arbeit ist es möglich, die kompletten Informationen preiszugeben und so eine hintergrundreiche Kommunikation zu erschaffen. Sicherheit wird vermittelt und die Streuverluste sind minimal. Ein Nachteil ist jedoch, dass

¹²⁰ Vgl. *Glaeßler*, 2005, S. 70

¹²¹ Vgl. *Riecken*, 2014, S. 821

die Emotionen nicht kommuniziert werden können, wie dies in einem persönlichen Gespräch möglich ist.¹²²

Das sogenannte schwarze Brett ist in unzähligen Firmen bekannt. Dieses dient dazu, Aushänge zu machen und über diese Aushänge die Mitarbeiter auf dem aktuellsten Stand der Sachverhalte im Unternehmen zu halten. Den Mitarbeitern steht es frei sich eigenständig am schwarzen Brett zu informieren. Nachteil dieses Instrumentes ist es, dass der Aushang nicht persönlich zu gestalten ist und es schnell zu Unübersichtlichkeit kommen kann.¹²³

Sonderrundschreiben dienen lediglich dazu, über die Krise als Solche zu berichten. Sie werden nicht in krisenfreien Situationen angewendet, sondern nur dann, wenn eine Krise das Unternehmen bedroht. Sie gelten, wie die anderen internen Kommunikationsinstrumente, als Informationsüberbringer für die Mitarbeiter.¹²⁴

Flugblätter zählen, wie Rundmailings, ebenfalls als einseitig interne Kommunikationsinstrumente. Sie informieren die Mitarbeiter kurzfristig über aktuelle Schäden, die im Unternehmen durch Krisen entstehen können. Auch nach Krisenzeiten kann dieses Kommunikationsmittel genutzt werden, um das Vertrauen der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.¹²⁵

Die internen Kommunikationsinstrumente, welche zweiseitig angelegt sind, können wie folgt verstanden werden:

Betriebsversammlungen ermöglichen den Mitarbeitern die direkte Möglichkeit das Management zu Krisensituationen zu befragen. So werden unmittelbare Fragen aufgelöst und die Atmosphäre kann durch Feedbackrunden in eine vertrauensvolle Lage gebracht werden. Es werden im Gegensatz zu persönlichen Gesprächen, die im weiteren Verlauf des Kapitels erläutert werden, alle Mitarbeiter gleichzeitig angesprochen. Im Schichtbetrieb, merkt *Dreyer* an, kann es dazu kommen, dass nicht alle Mitarbeiter erscheinen können. Dies kann ebenfalls passieren, wenn die Betriebsversammlung spontan einberufen wurde. Auf eine Betriebsversammlung kann sich das Management, im Gegensatz zu persönlichen Gesprächen, weitaus weniger vorbereiten. Jedoch ist der bedeutendste Vorteil, dass es eine Frage- und Antwortmöglichkeit gibt.

Persönliche Gespräche ermöglichen einen intensiven Austausch zwischen den einzelnen Bestandteilen des Unternehmens. *Dreyer* stellt in seinen Untersuchungen fest, dass dieses Kommunikationsinstrument zeitaufwendig ist, jedoch ein Feedback ermöglicht, welches

¹²² Vgl. Dreyer, 2001, S. 151

¹²³ Vgl. Dreyer, 2001, S. 152

¹²⁴ Vgl. Dreyer, 2001, S. 153

¹²⁵ Vgl. Dreyer, 2001, S. 152

durch einseitige Instrumente der Kommunikation nie zustande kommen würde. Die Mitarbeiter fühlen sich eingebunden und helfen somit aktiv dabei, das Unternehmen aus der Krise zu retten. Diskussionen und Gespräche führen in der Regel dazu, dass Ängste abgebaut, jedoch Motivationen und Vertrauen gestärkt werden und das Unternehmen weiterhin verschmilzt. Die Mitarbeiter werden zu einer funktionierenden Einheit, weil jeder Mitarbeiter das Gefühl hat, gesehen zu werden. Die Führungspositionen der Unternehmung sind dafür verantwortlich, die Mitarbeitergespräche zu beginnen und zu führen.

Sind die Informationen weitläufig und ausreichend mit allen Mitarbeitern kommuniziert, dann werden diese mit der Öffentlichkeit geteilt. Die Mitarbeiter bilden also eine Schnittstelle zwischen der Unternehmung und der Öffentlichkeit.

Diesen Ansatz führt ebenfalls *Baier-Fuchs* im Handbuch Krisenmanagement aus. Auch beleuchtet er die These, dass die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens durch Kommunikation bedeutsam geprägt werden kann. Sowohl in eine positive, als auch in eine negative Richtung. Der Kunde erwartet somit die brauchbaren Informationen von den Mitarbeitern des, sich in einer Krisensituation befindlichen, Unternehmung.¹²⁶ Somit lässt sich darauf schließen, dass negativ behaftete Kommunikation durch minderinformierte Mitarbeiter entsteht. Dies verursacht Unsicherheit in der Öffentlichkeit und diese Unsicherheit legt sich negativ auf die Glaubwürdigkeit und das Image des Unternehmens ab.

Um eine einwandfrei funktionierende Krisenkommunikation gestalten zu können, müssen Instrumente dieser genutzt werden. Externe Instrumente der Krisenkommunikation werden von dem Autor *Dreyer* in verschiedene Richtungen unterteilt. Die gebräuchlichsten unter den Instrumenten der Krisenkommunikation sind die Public Relations, die Werbung, Direktkommunikation und die Multimedia-Kommunikation. Um einen effizienten Unternehmensauftritt aufbauen zu können, ist es unabdingbar, die Instrumente miteinander zu kombinieren und so einen Mix aus den Kommunikationsmaßnahmen zu schaffen. Im Gegensatz zu dem Marketingmix eines Unternehmens, ist die Planung der Kommunikationsinstrumente von kurzfristiger Dauer.

Public Relations¹²⁷ sind die Beziehungen zwischen Öffentlichkeit und dem Unternehmen und die Gestaltung dieser Beziehungen. Dadurch, so *Dreyer*, soll Vertrauen geschaffen werden und die Informationsfreigabe in Krisenfällen vereinfacht werden. Bei den Public Relations muss die genaue Situation des Unternehmens abgestimmt sein. Das bedeutet, dass „Ziele, Zielgruppen und Strategien“¹²⁸ in dieser Abstimmung mit einbegriffen sein müssen.

¹²⁶ Vgl. Riecken, 2014, S. 820

¹²⁷ abgekürzt durch „PR“

¹²⁸ Dreyer, 2001, S. 38

Die Krisen-PR gehört hierbei zu den bedeutendsten Public Relations. In Krisenfällen entsteht in der Öffentlichkeit Unsicherheit und diese Unsicherheit kann nur durch eine erfolgreiche Krisen-PR gestemmt werden. Aktive Kommunikation und Informationsfreigabe sind hier von Bedeutung.¹²⁹ Steht ein Unternehmen in einer Krisensituation, liegt automatisch die gesamte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf diesem Unternehmen. Hier kommt die Krisen-PR zum Einsatz, denn ihre Aufgabe ist es, sich mit der Öffentlichkeit in solchen Krisenfällen auseinander zu setzen. Erster Schritt der erfolgreichen Krisen-PR laut *Dreyer* ist die genaue Kenntnis über die Krise, die vorliegt. Ist dieses Wissen vorhanden, kann ein Konzept entwickelt werden, um gegen die Krise vorzugehen. Die Art und Ursache der Krise müssen genau aufgeführt sein und die Betroffenen müssen lokalisiert werden. Der Autor *Dreyer* beschreibt das Konzept der Krisen-PR als Festlegung der „Ziele, Zielgruppen, Strategien und Instrumente“¹³⁰. Auch hier ist es das Ziel die Öffentlichkeit mit aktuellen und klaren Informationen zu versorgen. Dadurch werden die in der Krisenkommunikation unabdingbaren Werte, der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, von der Öffentlichkeit erlangt. Die Methode ein Konzept aufzustellen zielt darauf ab, das Unternehmen nach außen standfest wirken zu lassen und das Image auch in Krisenfällen positiv erhalten zu können. Die klare Festlegung von Zielen hält *Dreyer* für eine effektive Maßnahme, da so die Gefahren abgewehrt werden können. Bei dem Ansatz von *Dreyer* zur Krisen-PR handelt es sich um eine weitreichende Schlussfolgerung, denn durch Krisen-PR kann ein Unternehmen Chancen aus Krisen ziehen und so weiter agieren und in der Öffentlichkeit bestehen bleiben. Ebenfalls müssen in den Konzepten die Zielgruppen festgelegt werden. Diese müssen in intern und extern unterteilt werden, damit die Instrumente der Krisenkommunikation zugeordnet werden können. Im obenstehenden Kapitel wurde diese Unterteilung bereits erläutert. Auf das Konzept folgt die Strategie. *Dreyer* gibt hier zwei mögliche Richtungen an: Die Strategie kann defensiv oder offensiv erfolgen.¹³¹ Offensive Strategien haben das Ziel die Öffentlichkeit gänzlich zu informieren und die Krise zu beseitigen. Handelt das Unternehmen defensiv strategisch, so wird die Krise von der Unternehmung nicht kommuniziert, sondern übergangen. So soll die Öffentlichkeit und deren Reaktion unter Kontrolle gebracht werden. Allerdings argumentiert *Dreyer*, dass es auf diese Art und Weise zu Verlusten der Glaubwürdigkeit des Unternehmens kommen kann, was verhindert werden sollte. Die Krisen-PR beinhaltet nochmals Instrumente, um auf sämtliche Krisenfälle eingehen zu können. Als Beispiele sollen die externen (einseitig und zweiseitig) und internen (einseitig und zweiseitig) Instrumente dienen. Zu den extern einseitigen zählen Presseberichte und das

¹²⁹ Vgl. *Dreyer*, 2001, S. 38

¹³⁰ *Dreyer*, 2001, S. 42

¹³¹ Vgl. *Dreyer*, 2001, S. 43

Internet, zu den zweiseitigen beispielsweise Pressekonferenzen und Interviews. Hingegen zu den intern einseitigen Instrumenten zählen Flugblätter und das schwarze Brett des Unternehmens. Zweiseitig interne Instrumente können Betriebsversammlungen sein. Nach der strategischen Phase folgt die Realisationsphase, in der die im Konzept festgelegten Ziele erfüllt werden und infolgedessen die Erfolgskontrollphase. In dieser wird der ganzheitliche Ablauf der Krisen-PR überprüft und ein Grad der Zielerreichung wird laut *Dreyer* ermittelt. Dieser bringt Hinweise für folgende Konzepte und Strategien bei neu auftretenden Krisen. Die Ergebnisse von *Dreyer* zur Krisen-PR deuten darauf hin, dass so die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen, trotz einer bestehenden Krise, bestmöglich erhalten werden kann.

Ein weiteres externes Instrument der Krisenkommunikation ist die Werbung. Diese sorgt dafür, dass spezifische Personen einer Zielgruppe ein Gefühl der freien Entscheidung bilden und dadurch ein Verhalten eintritt, welches von der Unternehmung gewünscht ist.¹³² Werbung gilt laut *Dreyer* als „eine Form der Massenkommunikation, d.h. sie richtet sich an ein breit gestreutes Publikum“¹³³. Der Autor führt aus, dass es verschiedene Ziele der Werbung gibt. Diese lassen sich in ökonomisch und psychografisch unterteilen. *Dreyer* führt als Beispiel für ökonomische Ziele „Umsatz-, Absatz-, Kosten- und Gewinnveränderungen“¹³⁴ an. Als psychografische Ziele können wir beispielsweise die „Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Veränderung des Images [...]“ genannt werden. Daraus ergibt sich, dass die Werbung effektiv und sinnvoll gestaltet werden muss. Hierzu zählt der Autor *Dreyer* verschiedene Anforderungen, wie, zum Beispiel, Kontinuität. Jedoch kann Werbung auch bei Krisen verwendet werden. Hier gilt es, dieselben Anforderungen zu erfüllen, wie jene, die in einem krisenfreien Zustand erfüllt werden müssen. Der Unterschied besteht jedoch in der zeitlichen Planung der Krisen-Werbung und in der Zielsetzung dieser. Um das Maß an Effektivität zu erhöhen werden die einzelnen Instrumente der Krisenkommunikation in einer zeitlich aufeinanderfolgenden Reihenfolge eingesetzt. So beginnt die Krisenkommunikation mit dem Einsatz der Public Relations und darauf folgt die Krisen-Werbung. Die größtmögliche Folge einer Krise kann der Imageverlust sein. Im Krisenfall wird die Aufrechterhaltung der Images vernachlässigt und somit kann diese Folge eintreten. Durch Werbung kann die Meinung der Betroffenen und Beteiligten einer Krise beeinflusst werden. Somit ist es möglich die Auswirkungen der Krise durch effektive Werbung zu verringern. *Dreyer* gibt als Mittel zum Werben einige Beispiele in seinem Skript an: „Anzeigen, Prospekte, Plakate,

¹³² Vgl. *Dreyer*, 2001, S. 39

¹³³ *Dreyer*, 2001, S. 39

¹³⁴ *Dreyer*, 2001, S. 39

Fernseh- und Hörfunkspots¹³⁵ können dazu dienen die Zielgruppe bestmöglich zu erreichen. Die Kosten, die die Werbung hervorrufen, dürfen allerdings nicht außer Acht gelassen werden. Dennoch stehen diese in einem engen Verhältnis mit dem tatsächlichen Erfolg der Werbung.¹³⁶

Als drittes externes Kommunikationsinstrument in Krisen wird die Direktkommunikation von *Dreyer* behandelt. Die direkte Kommunikation soll zwischen den Zielgruppen entstehen und so Reaktionen hervorrufen, welche das Unternehmen wahrnehmen kann. Diese Reaktionen dienen dem Unternehmen als Messwert für weitere Vorgehensweisen. *Dreyer* kommt zu dem Ergebnis, dass in Krisensituationen das direkte Marketing von spezieller Bedeutung ist. Nur so kann die Unternehmung feststellen, wie ausgebreitet das Maß an Angst und Verlangen nach Informationen ist. Die Individualität wird hier bedeutend.¹³⁷ Bevor die Kommunikation einsetzen kann, muss die Gesamtsituation ausreichend analysiert werden. Mit dem Abklingen der Werbephase setzt diese Phase der Kommunikation ein. Teilweise kann aber laut *Dreyer* auch die Direktkommunikation vorteilhafter realisiert werden, als erst die Werbung einzusetzen und danach die Direktkommunikation zu nutzen.¹³⁸

Das letzte von *Dreyer* aufgeführte Instrument ist die Multimediakommunikation. Diese wird laut des Autors *Becker* als „zielgerichtete, systematische Planung, Entwicklung, Distribution und Kontrolle eines [...] multimedialen Kommunikationssystems [...] verstanden“¹³⁹. *Dreyer* bezeichnet die Multimediakommunikation als „Form der Individualkommunikation“¹⁴⁰ Informationen werden zur Verfügung gestellt. Diese können die Betroffenen direkt verwenden und die, für sie nötigen Informationen, heraussuchen. So auch in Krisensituationen. Hier spielt das Internet eine tragende Rolle. Denn über diesen Kanal werden Informationen verteilt und das Unternehmen muss die Möglichkeit nutzen, sich dies als Vorteil zu verschaffen und die Informationen dauerhaft aktuell zu halten. Die Multimedia-Kommunikation ermöglicht eine besonders kurzfristige Reaktion. Rezipienten ist es so möglich, dass sie uneingeschränkt an die, für sie wichtigen, Informationen herantreten können. Das Unternehmen hat die gleichen Ziele zu erreichen, die es im krisenfreien Zustand erreichen möchte. Laut *Dreyer* gehören hierzu die „Initialkontakte, systembezogene und allgemeine kommunikationsspolitische Ziele“¹⁴¹. Die Initialkontakte dienen im Krisenfall dazu, herauszufinden wie viele der Rezipienten bereit sind Multimedia-Kommunikation zu erbringen. Jedoch sollten

¹³⁵ Dreyer, 2001, S. 46

¹³⁶ Vgl. Dreyer, 2001, S.47

¹³⁷ Vgl. Dreyer, 2001, S. 49

¹³⁸ Vgl. Dreyer, 2001, S. 50

¹³⁹ Dreyer, 2001, S. 40

¹⁴⁰ Dreyer, 2001, S. 40

¹⁴¹ Dreyer, 2001, S. 51

trotz eventuell niedrig ausfallender Bereitschaft die Kanäle zu nutzen, sämtliche Kommunikationskanäle bespielt werden. Systembezogene Ziele sind jene, welche darauf aus sind die Nutzung der Kommunikationskanäle aktiver zu gestalten, um so den Informationsbedarf der Rezipienten gering zu halten. Allgemeine Ziele der Kommunikationspolitik sind die Wahrnehmung der Reaktionen aller Anspruchsgruppen auf Imageveränderungen der Unternehmen. Ebenso, wie bei der Krisen-PR ist es bei der Multimedia-Kommunikation von Bedeutung, nicht nur ein Konzept zu besitzen, sondern auch eine Strategie zu verfolgen, da sämtliche Betroffenen einer Krise sich über verschiedenste Wege Zugang zu teilweise unseriösen Quellen der Informationen verschaffen können. Dies kann nur verhindert werden, indem sowohl online als auch offline genügend und klar kommuniziert wird.

Die Ergebnisse dieser Sichtweisen von *Dreyer* sind, dass es zu einem ausgewogenen Mix aller Instrumente kommen muss und die einzelnen Bestandteile in zeitlicher Reihenfolge eingesetzt werden müssen, um das höchste Maß an Effektivität zu erreichen. Nur so kann die Auswirkung der eingetretenen Krise im minimalsten Rahmen gehalten werden.

Der Autor *Glaeßler* fügt ergänzend die Verkaufsförderung hinzu.¹⁴² Dieses Instrument ging aus den Forschungen von *Dreyer* nicht hervor. Der Vertrieb wird durch die Verkaufsförderung im gesamten Kaufprozess unterstützt und beeinflusst. Der Nachfrager wird also vom Anbieter kontinuierlich in den verschiedenen Schritten des Verkaufsprozesses, meist unterbewusst, beeinflusst. Dabei ist sie fortwährend „vor, während und nach dem Verkauf“¹⁴³ präsent. Die Vertriebspolitik entscheidet über die praktische Verkaufsförderung und ist somit dieser übergeordnet. Dabei ist zu beachten, dass alle zuvor geplanten Maßnahmen im unternehmerischen Handeln eine optimale Verkaufszahl anstreben und diese auch in abgewandelter Form für neue Abnahmeprozesse von eminenter Bedeutung sind.¹⁴⁴ Die Verkaufsförderung steht im ständigen Kontakt zum Kunden, um die von dem Unternehmen geplanten Verkaufsziele zu unterstützen und zu erreichen. Dabei beinhaltet diese, die „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle zeitliche begrenzter Aktionen“¹⁴⁵, sowie die für diese Aktionen benötigten absatzfördernden Maßnahmen. Diese Maßnahmen sind auch im Marketing-Mix wiederzufinden. Das Ziel der Verkaufsförderung ist es unter anderem anfangs das Produkt auf dem Markt zu präsentieren und den Nachfrager damit zu erreichen, um somit dessen Aufmerksamkeit zu erhöhen. Dafür werden Maßnahmen wie Produktproben genutzt, um dem Konsumenten die Möglichkeit zu geben das Produkt kennenzulernen. Dies führt den Nachfrager dazu sich aktiv mit dem Produkt auseinanderzusetzen und ihn

¹⁴² Vgl. Glaeßler, 2005, S. 71

¹⁴³ Gerke, 2009, S. 15

¹⁴⁴ Vgl. Gerke, 2009, S. 15

¹⁴⁵ Winkelmann, 2004, S. 459

letztendlich durch zusätzliche Kaufanreize dazu zu überzeugen einen Kauf zu tätigen.¹⁴⁶

Eine weitere betriebswirtschaftliche Bezeichnung für Verkaufsförderung ist „Sales Promotion“¹⁴⁷. Diese ist ein „primär [...] kommunikationspolitisches Instrument“¹⁴⁸. Der Erfolg eines Unternehmens beruht daher auf den Erfolg des Vertriebs und dessen Verkaufsförderung.¹⁴⁹

Es gibt noch weitere externe Kommunikationsinstrumente in Krisensituationen jedoch beschränken sich die Verfasser dieser Bachelorarbeit auf diese fünf Instrumente. Es werden mit den externen Instrumenten der Krisenkommunikation mehrere Anspruchsgruppen angesprochen. Dabei werden dauerhaft ausführliche Informationen von den Betroffenen verlangt. Die nicht betroffenen Personen, verlangen dennoch nach Informationen aus Neugier und Weiterbildungszwecken. Von Vorteil ist es eine zentrale Kommunikationsstelle im Unternehmen zu haben, an der sich sowohl Interne als auch Externe orientieren können. Zu den internen Instanzen zählen die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens und die Externen sind, zum Beispiel, die Medien und Behörden. Diese These unterstreicht *Glaeßler* mit dem daraus resultierenden positiven Effekt, dass die informationssuchenden Betroffenen und Nicht-Betroffenen versorgt werden können. Abschließend ist zu sagen, dass die interne Kommunikation immer vorrangig gegenüber der externen Kommunikation zu betrachten ist und somit priorisiert wird.

2.3.4 Abgrenzung zur Risikokommunikation

In Kapitel 2.1 wurde der Zusammenhang von Risikomanagement mit den Krisen aufgeführt. Da das Risikomanagement und das Krisenmanagement nicht das Gleiche sind, sondern diese lediglich einen gemeinsamen Konsens haben, muss auch in der Kommunikation unterschieden werden. Der gemeinsame Konsens sind die Krisen als Solche. Die Zusammenhänge untereinander werden im Folgenden deutlich.

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe definiert die Risikokommunikation als „Austausch von Informationen und Meinungen über Risiken zur Risikovermeidung, Risikominderung und Risikoakzeptanz“¹⁵⁰

¹⁴⁶ Vgl. Kaiser, 2014, S. 19

¹⁴⁷ Vgl. nach Gerke, 2009, S. 16

¹⁴⁸ Gerke, 2009, S. 16

¹⁴⁹ Vgl. Gerke, 2009, S. 15

¹⁵⁰ Bundesministerium des Innern, 2014, S. 23

Es gehören laut dem *Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK)* verschiedene Aspekte zur Risikokommunikation. Die Offenheit, die Transparenz, die Glaubwürdigkeit und die Dialogorientierung. Die Offenheit beschreibt die Pflicht des Unternehmens, sich gegenüber der Öffentlichkeit mit Informationen eine Kommunikation aufzubauen. Des Weiteren sorgt diese Offenheit dafür, dass das Vertrauen aller beteiligten, aber auch unbeteiligten Positionen erhalten bleibt und keine Imageschäden riskiert werden. Das Vertrauen, welches den Verantwortlichen während der Risikokommunikation entgegengebracht wird, wächst stetig und somit bleibt eine transparente Kommunikation möglich. Zum Aspekt der Transparenz gibt das *BBK* den engen Zusammenhang zur Offenheit preis. Risiken bürden Unsicherheiten und durch eine Transparenz in der Risikokommunikation kann diesen Unsicherheiten entgegengewirkt werden.

Der dritte Aspekt einer erfolgreichen Risikokommunikation ist die Glaubwürdigkeit. Sobald eine Unternehmung glaubwürdig auftritt und vertrauensvoll in der Öffentlichkeit erscheint, wird laut *BBK* die Risikowahrnehmung der Stakeholder verringert und so können Gefahren und Auswirkungen dieser minimiert werden.

Die Dialogorientierung richtet die Risikokommunikation in zweierlei Richtungen aus. Eine effektive Kommunikation ist auf beide Kommunikationspartner ausgelegt und berücksichtigt auch beide. Informationen müssen nicht nur aufgenommen werden, sondern beispielsweise auch konkret und korrekt nach außen getragen werden. Durch einen effektiven Dialog mit den umstehenden Interessenspartnern können Ängste vorgebeugt werden. Ein Instrument der Dialogorientierung neben den klassischen Elementen, so das *BBK*, ist die Nutzung der sozialen Medien. Durch die klare Definition des Risikos im Internet kann die Eigendynamik, welche durch ungenaue Angaben entsteht, aufgehalten werden. Dies schützt nicht nur das Unternehmen als Solches, sondern auch speziell die Aspekte der Offenheit, Transparenz und der Glaubwürdigkeit.

Aus dem Ansatz des *Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe* lässt sich erkennen, dass die einzelnen Aspekte der Risikokommunikation in jedem Detail aufeinander abgestimmt sein müssen. Nur dann kann gewährleistet werden, dass die Kommunikation reibungslos funktioniert und die gewünschten Effekte und Wirkungen erzielt. Die Ziele der Risikokommunikation werden in dem Leitfaden Krisenkommunikation des *BBK* ebenfalls erläutert. Hier lässt sich zusammenfassend beschreiben, dass die Risikokommu-

nikation darauf abzielt, ein „wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen allen am Risikomanagement Beteiligten aufzubauen.“¹⁵¹ Die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens soll gestärkt und die Öffentlichkeit auf Risiken vorbereitet werden. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit steht, wie auch bei der Krisenkommunikation, im Vordergrund des Geschehens. Durch diese enge Kommunikation ist gewährleistet, dass die Betroffenen und zukünftig potenziell Betroffenen auf Risiken sensibilisiert werden und somit präventiv erkannt werden können. Daraus wiederum entsteht, laut des *BBK's*, die Möglichkeit Urteile zu bilden und ein Bewusstsein für Risiken zu entwickeln. Es muss präventiv Wissen vermittelt werden, welches dann im Krisenfall abgerufen werden kann, um diesen zu verhindern.¹⁵² Die Risikokommunikation muss klar von der Krisenkommunikation abgesteckt werden, obwohl sich die Begriffe in der Fachliteratur häufig überschneiden. Die Begriffe hängen laut des Leitfadens für Krisenkommunikation des *BBK's* eng miteinander zusammen, da die Risikokommunikation ein unabdingbarer Schritt vor der Krisenkommunikation ist. Ohne eine funktionierende Risikokommunikation ist eine effektive Krisenkommunikation nicht möglich.¹⁵³ Beide Begriffe liegen jedoch auf denselben Grundsätzen der Kommunikation. Diese wurden im oberen Teil des Kapitels bereits erläutert – Offenheit, Transparenz, Glaubwürdigkeit und Dialogorientierung. Ein Merkmal, welches die beiden Begriffe jedoch voneinander abgrenzt ist jenes der zeitlichen Einordnung. Die Risikokommunikation beschäftigt sich mit den präventiven Abläufen, wohingegen die Krisenkommunikation auf kurzfristige und spontane Situationen ausgelegt ist. Das Ziel hierbei ist es, den Normalzustand wieder herzustellen gleich, ob die Krise bereits eingetreten ist oder die Gefahr erst voraus liegt. Die Risikokommunikation findet „anlassunabhängig“¹⁵⁴ statt.

¹⁵¹ Bundesministerium des Innern, 2014, S. 11

¹⁵² Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 13

¹⁵³ Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 12

¹⁵⁴ Bundesministerium des Innern, 2014, S. 12

2.4 Krisenkommunikation und deren Bedeutung in der Branche

In der Einleitung dieser Arbeit haben die Verfasser bereits den Themenbereich Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen in Kurzdarstellung aufgeführt. Dieses Kapitel dient dem Einstieg in die Branche und den damit verbundenen Definitionen und Erläuterungen zum Fachbereich Flughafen und Krisenkommunikation. Ein genauer Überblick über die Geschehnisse am Flughafen wird anhand von Beispielen verdeutlicht. Ein Exkurs gibt einen Einblick in eine gegenwärtige Krise und deren Kommunikation.

Eine essenzielle Definition, um in die Branche der Krisenkommunikation an Verkehrsflughäfen einsteigen zu können ist die, des Flughafens als Solcher. Hierzu die Definition von *Mensen*: „Ein Flughafen ist ein Flugplatz, der nach Art und Umfang des vorgesehenen Flugbetriebs einer Sicherung durch einen Bauschutzbereich [...] bedarf.“¹⁵⁵

„Die International Civil Aviation Organization (ICAO), eine Organisation mit dem Ziel, einheitliche Richtlinien auf allen technischen Gebieten der Zivilluftfahrt zu entwickeln und einzuführen, definiert einen Flughafen als ein ‚festgelegtes Gebiet auf dem Land oder Wasser einschließlich aller Gebäude, Anlagen und Ausrüstungen, das ganz oder teilweise für Abflug, Ankunft und Bodenbewegungen von Luftfahrzeugen bestimmt ist‘.“¹⁵⁶

Unterschieden wird zwischen Flughäfen für den allgemeinen Verkehr, das heißt Verkehrsflughäfen, und Flughäfen welche spezifischen Zwecken dienen. Diese Flughäfen werden auch Sonderflughäfen genannt.¹⁵⁷ Der Flughafen ist ein Dienstleister in der Luftfahrtbranche.¹⁵⁸ Er arbeitet eng mit weiteren, verschiedenen Dienstleistern wie, zum Beispiel, Fluggesellschaften, Gastronomieunternehmen und Luftfahrt Service Unternehmen, beispielsweise *Aeroground*, zusammen. Wie ein Flughafen aufgebaut ist wird im weiteren Verlauf des Kapitels deutlich.

Eine Dienstleistung ist eine immaterielle Leistung, welche somit nicht lagerfähig ist. Das *Uno-actu* Prinzip, welches hier Anwendung findet, beschreibt, dass die Herstellung und der Konsum der Dienstleistung simultan stattfinden. Es existieren zwei verschiedene Arten von Dienstleistungen. Diese werden in die personenbezogenen und die sachbezogenen Dienstleistungen unterteilt.¹⁵⁹ Zu den personenbezogenen Dienstleistungen zählen Bereiche wie,

¹⁵⁵ Mensen, 2013, S. 7

¹⁵⁶ Schulz et al., 2012, S. 7

¹⁵⁷ Vgl. Mensen, 2013, S. 7

¹⁵⁸ Vgl. Flughafen Hamburg

¹⁵⁹ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung

zum Beispiel, die Gesundheit, die Bildung und die Beratung. Die sachbezogenen Dienstleistungen sind im Bereich des Tourismus, Hotels sowie Gaststätten wieder zu finden. Des Weiteren sind beispielsweise auch Banken und Versicherungen sachbezogene Dienstleistungen.¹⁶⁰

Die Branche der „Luftfahrt umfasst die Gesamtheit aller mit dem Luftverkehr in unmittelbarem und mittelbarem Zusammenhang stehender Vorgänge und Prozesse.“¹⁶¹ Nach *Mensen* umfasst „[d]er Luftverkehr [...] die Gesamtheit aller Vorgänge, die der Ortsveränderung von Personen, Gütern und Nachrichten (Personen, Fracht, Post), auf dem Luftwege dienen.“¹⁶² Der hierfür benötigte Luftraum, welcher auch Verkehrsraum und Aktionsraum genannt wird, „dient dazu, theoretisch beliebig viele Verkehrswege für das Verkehrsmittel Luftfahrzeug zum Zwecke der Verbindung einer Ortsmenge bereitzustellen.“¹⁶³

Die Funktionen des Flughafens bestehen hauptsächlich aus der Wegsicherung, der Abfertigung, dem Transit und der Bedürfnisbefriedigung. Die Nebenfunktionen sind die Hilfsfunktion sowie die regionale Entwicklung.¹⁶⁴ „Zudem fungiert der Flughafen als Ausgangs- und Endpunkt der Flugreise und als Schnittstelle zur Bündelung und Verteilung von Personen- und Güterströmen.“¹⁶⁵

Die Wegsicherung ist eine der zentralen Aufgaben eines Flughafens. Dieser stellt die Start- und Landebahnen zur Verfügung, welche dementsprechend aktuell und betriebsfähig sein müssen.¹⁶⁶ Des Weiteren werden „Rollwege, Wartepositionen und Sicherheitsflächen[,] [...] [sowie] Anlagen zur Befeuerung und Bodennavigation“¹⁶⁷ zur Verfügung gestellt.

Die Funktion der Abfertigung ist von eminenter Bedeutung, da diese auf dem Land und in der Luft absolviert werden muss. Auf dem Land behandelt die Abfertigung die Passagiere und das dazugehörige Gepäck. Auch zählt die Post und Fracht zu der Abfertigung auf dem landseitigen Bereich. Die Luftseite hingegen hat die Aufgabe das Flugzeug abzufertigen. Das heißt das Flugzeug wird auf die nächsten Passagiere vorbereitet. Hierzu zählt das „Be- und Entladen [...] [sowie] die Versorgungsdienste (Treibstoff, Catering etc.)“¹⁶⁸. Eine weitere relevante Funktion ist die Transitfunktion. Diese folgt nach der Abfertigungsfunktion und darunter

„werden sowohl die regionalen Zubringer- und Verteilerdienste für Personen, Fracht und

¹⁶⁰ Vgl. Böhle, 2010, S. 4

¹⁶¹ *Mensen*, 2013, S. 6

¹⁶² *Mensen*, 2013, S. 6

¹⁶³ *Mensen*, 2013, S. 6

¹⁶⁴ Vgl. Schulz et al., 2012, S. 13

¹⁶⁵ Schulz et al., 2012, S. 12

¹⁶⁶ Vgl. Schulz et al., 2012, S. 12

¹⁶⁷ Schulz et al., 2012, S. 12

¹⁶⁸ Schulz et al., 2012, S. 13

*Post als auch die Verbindung der grenzüberschreitenden Flüge im internationalen Verkehr verstanden.*¹⁶⁹

Die Bedürfnisbefriedigung der Passagiere stellt eine weitere Aufgabe des Flughafens dar. Dazu zählen „Einkaufszentren, Hotels, Restaurants oder Parkhäuser.“¹⁷⁰

Die Nebenfunktionen des Flughafens bestehen aus der Hilfsfunktion, welche die Vorleistungen stellt, um die die Hauptfunktion ermöglichen zu können. Dies bedeutet, dass der Flughafen die Aufgabe hat Flächen für Kontrollen bereitzustellen sowie den Fluggesellschaften die Möglichkeit gibt einige dieser Flächen als Lounges oder zur Verwaltung zu nutzen.¹⁷¹ Die letzte Funktion, welche auch zu den Nebenfunktionen des Flughafens gehört, ist die Funktion der regionalen Entwicklung. Ein Transportsystem, wie der Flughafen eines ist, bringt der Region höhere Einnahmen und gibt den Bewohnern neue Arbeitsplätze. Die Region kann sich somit wirtschaftlich weiterentwickeln. Dazu zählt auch der Ausbau der Wirtschaftszweige durch das Ansiedeln weiterer Wirtschaftsbereiche aus dem Tourismus, sowie, zum Beispiel, aus der Automobilbranche.¹⁷²

Glaeßler schreibt in seinem Buch über die Konsequenzen, die für Reiseveranstalter entstehen können, wenn ein Risiko eintritt.¹⁷³ Dem Reiseveranstalter stehen verschiedene Chancen zur Verfügung, um die Risiken frühzeitig abzuwenden:

Es muss Zeit gewonnen und genutzt werden. Dies kann durch Früherkennung geschehen. Die Risiken können so, früh genug als Chance wahrgenommen werden und das Unternehmen kann sich auf die Handlungen, die geplant sind, einstellen. Aus dem ersten frühzeitigen Erkennen der Risiken können Informationen abgeleitet werden. Diese sind unabdingbar. Denn durch diese Informationen kann die Umwelt und das politische Umfeld an die Risiken angepasst und verändert werden. Dadurch ist ebenfalls ein Abwenden der Risiken möglich. Wird im Unternehmen die Flexibilität erhöht, so zieht dieses daraus einen positiven Effekt und es können Pläne erstellt werden, die in Kraft treten, wenn der ursprüngliche Plan außer Gefecht gesetzt wurde. Diese Methoden, um auf Risiken reagieren zu können, spezifiziert *Ansoff* 1976. Der Autor beschreibt, dass es von Signifikanz ist, so frühzeitig, wie möglich, Anzeichen von Risiken zu erkennen. Er teilt die Ungewissheit, die entstehen kann in verschiedene Grade ein.

Die Ungewissheit ersten Grades herrscht, wenn eine Bedrohung im Allgemeinen wahrzunehmen ist. Grad zwei der Ungewissheit liegt vor, wenn die Ursache beziehungsweise die Quelle des Risikos bereits erkannt wurde. Demnach ist die Ungewissheit geringer als bei

¹⁶⁹ Schulz et al., 2012, S. 13

¹⁷⁰ Schulz et al., 2012, S. 13

¹⁷¹ Vgl. Schulz et al., 2012, S. 13

¹⁷² Vgl. Schulz et al., 2012, S. 15

¹⁷³ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 52f.

Grad eins. Der dritte Grad lässt den Zeitpunkt zusätzlich erkennen. Die Ungewissheit bei Grad vier ist demnach noch weniger ausgeprägt. Hierbei lassen sich die Reaktionen auf mögliche Bedrohungen erkennen. Bei Grad fünf herrscht die geringste Ungewissheit. Die Art der Bedrohung ist klar abgesteckt und auch die Folgen und Reaktionen sind abgegrenzt. *Ansoff* entwickelte eine Strategie mit den fünf Graden der Ungewissheit umzugehen. Diese ist in der folgenden Abbildung sieben dargestellt. Es wird zwischen Reaktionen in Bezug auf die Umwelt und die interne Struktur unterschieden:

UNGEWISSEITSGRAD REAKTIONSTRATEGIEN	Ahnung der Gefahr/ Chance	Ursache der Gefahr/ Chance	Konkrete Gefahr/ Chance	Konkrete Reaktion	Konkretes Ergebnis
Erhöhung des Bewusstseins für Veränderungen der Umwelt	■				
Erhöhung des Bewusstseins für Veränderungen des Unternehmens	■	■			
Erhöhung der internen Flexibilität	■	■			
Erhöhung der externen Flexibilität		■			
Interne Vorbereitung direkter Maßnahmen			■		
Durchführung direkter Maßnahmen				■	■

Abbildung 7: Die Grade der Ungewissheit

Die Ungewissheit ersten Grades kann in die Selbst- und die Umweltbeobachtung unterschieden werden. In einer zweiten Phase steigt der Grad an Aufmerksamkeit gegenüber dem Unternehmen und der Umwelt. Phase drei identifiziert die Flexibilität. Denn diese sollte dauerhaft erhöht werden um effektiver auf Risiken reagieren zu können. In der darauffolgenden Phase können konkrete Reaktionen abgefragt werden und es können Neuerungen erfolgen. Die letzte Phase passt die internen und externen Strukturen an und lässt Prozesse neu generieren.

Um ein Risiko als Chance wahrnehmen zu können müssen laut *Ansoff* die Phasen berücksichtigt und in die Planung mit aufgenommen werden.

Im Gegensatz zu *Ansoffs* Modell zur Früherkennung durch die Grade der Ungewissheit, erläutert *Glaeßler* die Reaktionen von Gästen auf verschiedenste Ereignisse.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 52f.

Das Issues Management ist in der Branche von signifikanter Bedeutung, da dieses zugleich zur Krisenprävention zählt und somit ein essenzieller Bestandteil der Krisenkommunikation ist. *Ries & Wiedemann* definieren den Begriff ‚Issues‘ und das dazugehörige Management wie folgend:

„Issues sind Anliegen von Anspruchsgruppen, die sich über die öffentliche Meinung zu Konflikten für ein Unternehmen entwickeln und die Handlungsfähigkeit des betroffenen Unternehmens einschränken können. Issues Management zielt deshalb darauf ab, solche Anliegen, die sich auf das Aktionsfeld eines Unternehmens auswirken können, frühzeitig zu identifizieren und entsprechende unternehmenspolitische Korrekturen einzuleiten, um die damit verbundenen Risiken für das Unternehmen abzuwenden.“¹⁷⁵

Unter Issues Management wird also das frühzeitige Erkennen von Issues und eine adäquate Reaktion auf diese verstanden. Die adäquate Reaktion beinhaltet das gezielte einsetzen von Maßnahmen, um das Issue zu unterbinden und somit mögliche Risiken Schäden abzuwenden. ‚Issues‘ bedeutet aus dem Englischen wörtlich übersetzt ‚Problem‘. Damit das Früherkennungssystem optimal genutzt werden kann, benötigt es eine erfolgreiche Beobachtung und Analyse der für das Unternehmen relevanten Umfeld. Diese Methode führt zu einer effizienten Wahrnehmung der Risiken und folglich der Issues in Bezug auf das Issues Management des Unternehmens. Um die Ergebnisse aus der Methode festzuhalten wird ein Berichtswesen benötigt.¹⁷⁶ Das Berichtswesen beinhaltet das „Risiko-Monitoring, [...] [die] Analyse und [die] Bewertung [...] [von] Issues“¹⁷⁷. Das Risiko-Monitoring enthält drei Fragen, welche bestimmen wie relevant ein Issue für das Unternehmen ist:

„(1) Wird dem Thema Aufmerksamkeit geschenkt? (2) Welche Bewertungsaspekte sind dabei von Bedeutung? (3) Wie entwickeln sich diese und welche Einflussfaktoren spielen dabei eine Rolle?“¹⁷⁸

Die Methoden im Risiko-Monitoring, um potenzielle Risiken zu erkennen, können Umfragen, Medienanalysen und das Erstellen von Szenarien sein. Zusätzlich ist es von signifikanter Bedeutung eine Analyse zu jeglichen, für das Unternehmen relevanten Stakeholder-

¹⁷⁵ Ries, Wiedemann, 2003, S. 16

¹⁷⁶ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 83

¹⁷⁷ Glaeßler, 2005, S. 83

¹⁷⁸ Glaeßler, 2005, S. 83

Gruppen, durchzuführen, um auch auf diese optimal eingehen zu können. Stakeholder haben die Möglichkeit die Wahrnehmung der Risiken im Umfeld des Unternehmens zu beeinflussen. Zum Umfeld gehören unter anderem Parteien, gesellschaftliche Anspruchsgruppen und auch Behörden. Zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen gehört, zum Beispiel, der Verbraucherschutz. Durch die Vielfalt des Umfelds besteht laut *Glaeßler* die Schwierigkeit für die Organisation darin, herauszufiltern welche der verschiedenen Gruppen die Öffentlichkeit in ihrer Meinung am meisten beeinflusst und somit für das Unternehmen am zeitaufwendigsten ist dies zu verhindern. Die Unklarheit, welche die Gruppen der Öffentlichkeit nachhaltig prägt, wirkt sich in eine Unsicherheit des Unternehmens aus. Diese Unsicherheit muss durch eine effektive Analyse überschritten werden, sodass sich die Unternehmung auf die Kerngruppen konzentrieren kann. Nach dem Risiko-Monitoring muss die Organisation die einzelnen Risiken betrachten und einschätzen, welche dieser Issues durch spezifische Handlungen beeinflusst werden können und welche unveränderbar sind.¹⁷⁹

Nach *Lappe's* Typologie werden die Risiken in ‚Risky Risks‘ und ‚Mega-Threats‘ unterteilt. Für die Risiken, also den ‚Risky Risks‘, welche beeinflussbar sind muss das Risikopotenzial gesenkt werden und es muss eine verstärkte Sicherheit stattfinden. Auch muss der Nutzen ausgemacht werden, weshalb ein Unternehmen Risiken erduldet. Die ‚Mega-Threats‘ bedeuten wörtlich, aus dem Englischen, übersetzt ‚Mega-Bedrohungen‘. Bei dieser Art von Risiken kann laut *Lappe* nur das Vertrauen ausgebaut werden und die gesellschaftliche Meinung muss stabilisiert werden. Das Risiko ist hier nicht mehr reduzierbar und es müssen somit alternative Maßnahmen langfristig genutzt werden.¹⁸⁰

Um Risiken optimal einschätzen zu können, sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

„(1) *Moral des Risikos (Warum ist es gerechtfertigt, das Risiko einzugehen?)*[,] (2) *Einbeziehung der betroffenen Öffentlichkeit (Welche Möglichkeiten gibt es, das Risiko selbst zu kontrollieren?)*[,] (3) *Risiko-Nutzen-Verteilung unter geographischen und zeitlichen Aspekten (Wer trägt das Risiko, wer hat den Nutzen und inwieweit ist diese Verteilung gerecht?)*[,] (4) *Volkswirtschaftlicher Nutzen (Schaffung neuer Arbeitsplätze usw.)*.“¹⁸¹

¹⁷⁹ Vgl. *Glaeßler*, 2005, S. 83f.

¹⁸⁰ Vgl. *Glaeßler*, 2005, S. 84

¹⁸¹ *Glaeßler*, 2005, S. 84

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Issues Management auf die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens angepasst sein muss, damit es optimal funktionieren kann. Dennoch hat auch das Top-Management einen hohen Einfluss auf den Erfolg dieser Art des Managements. Das Top-Management agiert hier als Vorbild und muss auch entschlossen sein die Ressourcen des Unternehmens für das Issues Management effektiv zu nutzen. Dahinter stehen allerdings Kosten. Auch ist der Aufbau des Issues Management ein längerfristiger Prozess und steht unter ständigen Änderungen und Neuerungen, um einen Bezug zur Aktualität beizubehalten.¹⁸²

Das Top-down Prinzip beschreibt die Planung des Managements, welche von oben nach unten führt. Dabei werden in der obersten Ebene die Ziele formuliert und diese werden an alle nachgelagerten Instanzen weitergegeben. Das Top Management plant also jegliche Ziele und die dazugehörigen Aufgaben und diese werden in mit einzelnen Plänen für jede hierarchische Ebene durchgeführt. Die Vorteile dieser Vorgehensweise sind eine Zeit- sowie Kostenersparnis, eine kontinuierliche Ausführung der gegebenen Ziele in allen Ebenen durch möglichst genaue Pläne der Unternehmensführung und die Planungskompetenz liegt nur bei dieser. Die Nachteile hingegen sind, dass die Mitarbeiter in ihren Ebenen sehr konkrete Informationen benötigen, um die Ziele bestmöglich zu erreichen. Des Weiteren kann durch die Hierarchie die Motivation der Mitarbeiter gesenkt werden, welches dementsprechende Leistungen verspricht.

Im Gegensatz zum Top-down Prinzip existiert des Weiteren das Bottom-up Prinzip. Dessen Planung erfolgt von unten nach oben und die Ziele stehen hier nicht im Zentrum der Umsetzung. Vielmehr sollen die Pläne der verschiedenen hierarchischen Ebenen umgesetzt werden. Dieses Prinzip erstellt die Pläne für die Gesamtheit aller Ziele und Maßnahmen in der untersten Führungsebene und diese werden von den obersten Ebenen zusammengefasst. Die Vorteile dieser Struktur sind, dass eine höhere Motivation unter den Mitarbeitern herrscht und somit auch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Planungen entstehen kann. Demgegenüber stehen die Nachteile, welche den hohen Zeitaufwand, welcher für die Abstimmung aller Pläne und Ziele benötigt wird, kritisieren. Auch kann es zu einer Diskrepanz zwischen verschiedenen Zielen kommen, welche auch den Zeitaufwand erhöhen.

Weiterhin existiert eine Mischform beider Prinzipien, welche als das Gegenstromverfahren

¹⁸² Vgl. Glaeßler, 2005, S. 84

bezeichnet wird. Hierbei ist das Ziel die Nachteile von jedem Prinzip zu minimieren beziehungsweise zu vermeiden. Dabei formuliert die Unternehmensführung einen Rahmenplan. Dieser beinhaltet Teilpläne, welche von den nachfolgenden Instanzen erweitert werden. Schließlich werden die bearbeiteten Pläne von der untersten Ebene bis zu obersten Ebene überprüft und folglich umgesetzt. Dieser Vorgang kann mehrere Zyklen benötigen. Die Vorteile des Gegenstromverfahrens sind eine hohe Motivation durch die Möglichkeit bei der Optimierung des Rahmenplans mitwirken zu können. Des Weiteren wirkt sich die enge Zusammenarbeit mit der Führungsebene positiv auf die Mitarbeiter aus und es entsteht eine Akzeptanz. Ein Nachteil ist auch hier der Zeitaufwand für die nötige Abstimmung und die Schwierigkeit Verantwortliche für jede Ebene festzulegen.¹⁸³

Des Weiteren zählt das Risikomanagement auch zum Strategic issue. Ein Strategic issue tritt plötzlich auf und hat eine signifikante Wirkung für eine nachhaltige Wertsteigerung der Organisation. Daher müssen diese Entscheidungen von dem Top-Management getroffen werden und können nicht delegiert werden. Strategic issues können aber auch als Chancen wahrgenommen werden, welche auch positive Veränderungen für die Zukunft des Unternehmens mit sich ziehen können. Die Entscheidungen müssen „aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden“¹⁸⁴.

Nach Glaeßler ist

„[d]ie offene Diskussion von Strategic issues und ihrer möglichen Ursachen, die mentale Einstellung auf Maßnahmen zur Prävention von Strategic issues sowie die rechtzeitige Vorbereitung und Erstellung von Katastrophenplänen sind wichtiger als unflexible Planungen, die keinen Raum für das Unvorhersehbare und den Zufall offen lassen.“¹⁸⁵

In Kapitel 2.2.4 wird von *Scharnhorst* der gleiche Ansatz unterstützt, welches das strategische Führungsverhalten kennzeichnet. Eine flexible Planung macht flexibles Handeln möglich und somit ist eine optimale Reaktion auf Risiken realisierbar. Das Unternehmen muss eine offene Einstellung gegenüber möglicher Issues haben, um ihre Maßnahmen passend einsetzen zu können. Dies bedeutet auch Gewohnheiten der Vergangenheit zuzuteilen und

¹⁸³ Vgl. Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, 2011

¹⁸⁴ Gutenberg, zitiert nach Glaeßler, 2005 S. 193

¹⁸⁵ Glaeßler, 2005, S. 193

sich dem Neuen stellen. Denn: „[d]ie einzige Konstante ist bekanntlich die Veränderung.“¹⁸⁶ Dennoch werden Krisenpläne benötigt, um auch die flexiblen Maßnahmen ausführen zu können.¹⁸⁷ Auch ist es von Signifikanz die Situationen mit einem gewissen Abstand zu beurteilen und somit bestmöglich pro-aktiv darauf zu reagieren.¹⁸⁸

Zusammenfassend ist das Selbsterhaltungsprinzip eine Möglichkeit für Unternehmen an jegliche Risiken heranzutreten und mit diesen umzugehen. Das Selbsterhaltungsprinzip wird von *Schmid* wie folgt definiert: „Handle so, dass du die Grundlagen deiner Existenz nicht ruinierst“.¹⁸⁹

Trifft eine Katastrophe in einer Destination ein, so ändern sich sämtliche touristische Bedingungen vor Ort. Durch diese touristischen Veränderungen werden unter Umständen auch geplante Flüge oder Aufenthalte storniert oder es kommt zu verlängerten Wartezeiten am Flughafen. Diese wirken sich negativ auf den Flughafen selbst aus, da die Gäste nicht unterscheiden, ob es sich um ein Problem des Flughafens handelt oder mit dem Reiseveranstalter oder dem Hotel an sich.

Relevant ist, dass die Krisenkommunikation proaktiv ist. Proaktiv bedeutet, dass das Unternehmen vorausschauend handelt und Verantwortung übernimmt, für sich und die Handlungen, die es vollzieht.¹⁹⁰ Das proaktive Handeln beginnt mit der inneren Einstellung eines jeden Mitarbeiters. Jedoch reicht die positive Einstellung nicht aus, denn trotzdem kann sich das positive Gefühl negativ auf Situationen und Handlungen in Krisensituationen auswirken. Die Mitarbeiter und besonders die Chefpositionen müssen gewillt sein geplant und sicher, sowie positiv eingestellt, zu handeln, sodass eine Proaktivität daraus entstehen kann.¹⁹¹ Das Gegenteil zu proaktivem Handeln ist das rückwirkende Handeln. Hier wird erst nach dem Handeln und den daraus entstandenen Konsequenzen reagiert. Konsequenzen aus der rückwirkenden Handlungsmentalität kann bei der Bevölkerung und bei Gästen beziehungsweise Kunden das Gefühl von Ratlosigkeit und Unwissenheit bescheren.¹⁹²

¹⁸⁶ Glaeßler, 2005, S. 193

¹⁸⁷ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 194

¹⁸⁸ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 194

¹⁸⁹ Schmid, 1998, S. 425

¹⁹⁰ Vgl. Krause, 2012, S. 109

¹⁹¹ Vgl. Kupzik, 2012

¹⁹² Vgl. Laub, 2007, S. 293

Funktionsweise eines Flughafens

Um einen Einblick in die Funktionsweise eines Flughafens zu bekommen, möchten die Autoren diese, anhand des Flughafens München, darstellen. Der Flughafen München wurde auch für das Experteninterview im Kapitel 3.3.2 verwendet.

Der Flughafen München ist ein Hub, das heißt ein Drehkreuz in der Luftfahrt.¹⁹³ Das Hub-and-Spoke-System bezieht sich auf Umsteigeflughäfen, welche demzufolge als Drehkreuz bezeichnet werden. Diese Flughäfen sind Knotenpunkte, an denen sich die Passagiere sammeln, um von diesem Ort einen Direktflug zu einer gewählten Destination zu nehmen. Die Direktflüge sind meist Langstreckenflüge und werden aus diesem Grund nur von ausgewählten Hubs bedient. Auch ist das Passagieraufkommen in einigen Destinationen zu gering, sodass das Flugzeug zuerst zum Hub fliegt, um von dort den Direktflug zu nehmen.¹⁹⁴

Fluggesellschaften wählen Flughäfen nach ihrer Schnelligkeit im Abfertigen der Flugzeuge aus, das heißt nach ihrer Transitfunktion. Die Aufgabe des Flughafens ist es also die Fluggesellschaft dabei zu unterstützen das Flugzeug und die Passagiere schnellstmöglich abzufertigen und auch, je nach Flug, diese zum Anschlussflug zu begleiten.¹⁹⁵ Das Flugzeug muss nach jeder Landung eine gewisse Zeit am Boden verbringen. Diese wird vom Hersteller festgelegt und wird Minimum Ground Time genannt.¹⁹⁶ Der Flughafen München hat eine Mindestumsteigezeit von 35 Minuten am Terminal eins. Das Terminal zwei benötigt 30 Minuten als Umsteigezeit. Um das Terminal 2 zum Terminal 1 zu wechseln benötigt ein Passagier 45 Minuten. Innerhalb einer Stunde ermöglicht der Flughafen München es 89 Flugbewegungen abzuwickeln. Die Abflugs- und Ankunftsfrequenzen werden in Wellen beschrieben, da diese sich tagsüber verschieben und zu spezifischen Zeiten vermehrt auftreten. Diese Wellen werden auch Stoßzeiten genannt und ein hohes Verkehrsaufkommen wird Peaks genannt. Bestandteil der Wellen sind ankommende Flüge sowie abgehende Flüge.¹⁹⁷ Der Flughafen München führt acht Wellen durch, welche „zwischen fünf Uhr morgens und ein Uhr nachts“¹⁹⁸ auftreten. Von diesen Wellen existieren sechs hohe und zwei geringe Wellen. In den verkehrsschwachen Zeiten wird ein Wachstumspotenzial gesehen. Hier haben die Fluggesellschaften die Möglichkeit das Strecknetz weiterzuentwickeln. Die

¹⁹³ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 6

¹⁹⁴ Vgl. Rasch, 2014

¹⁹⁵ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 6

¹⁹⁶ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 10

¹⁹⁷ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 6f.

¹⁹⁸ Kerkloh, 2005, S. 7

Flughafen München GmbH (FMG) betreibt sowohl das Terminal 2, als auch das Hub Control Center (HCC) zusammen mit der Deutschen Lufthansa AG. Das HCC besteht aus 27 Mitarbeitern und hat die Aufgabe die Prozesse der Abfertigung zu kontrollieren.¹⁹⁹ Das HCC koordiniert „im Jahr rund 4,2 Millionen Umsteigepassagiere inklusive Koffer zu ihren Fliegern“²⁰⁰. Des Weiteren wurden „für 30 Fluggesellschaften mehr als 120.000 Starts und Landungen vorbereitet“²⁰¹. Alle Mitarbeiter stehen in einem ständigen Kontakt, sodass die Abfertigung reibungslos abläuft und es zu keinen Verspätungen kommt. Sollte dies dennoch der Fall sein, gibt es die Möglichkeiten durch eine effiziente Computertechnik diese frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Im HCC gibt es je einen Mitarbeiter für die zentrale Verkehrssteuerung.²⁰² Dabei geht es um die Aufgabe der Abstellposition des Flugzeuges nach der Landung, „um die Gate- und die Check-in-Vergabe sowie um die Passagierwegsteuerung“²⁰³. Nach der Landung einer Maschine müssen die Abfertigungsprozesse zeitlich effektiv vollbracht werden. Daher ist es notwendig mehrere Aufgaben und Tätigkeiten parallel verlaufen zu lassen. Der Prozess vollzieht sich von ‚on Block‘ zu ‚off Block‘. Der Stillstand der Maschine an der Halteposition wird ‚on Block‘ genannt. Ist das Flugzeug bereit zu starten, so wird dieser Zeitpunkt ‚off Block‘ genannt.²⁰⁴

Eine weitere Aufgabe des Flughafens ist es Airlines zu akquirieren. Um neue Kunden finden zu können, werden Analysen der Flugdaten durchgeführt. Hier können die Mitarbeiter, zum Beispiel, durch Routen erkennen, welche Fluggesellschaften den Flughafenbetrieb bereichern. Des Weiteren müssen die Mitarbeiter den Markt kennen und die Zukunft der möglichen Zusammenarbeit muss berücksichtigt werden.

Die Verkehrsanbindung gehört auch zu den Aufgaben des Flughafens. Das heißt, das Stellen von Parkplätzen für die Reisenden. Hier wird in Kurz- und Langzeitparkern unterschieden.

Der Flughafen hat auch die Aufgabe für Sicherheit zu leisten. Dafür ist am Flughafen München die Sicherheitsgesellschaft am Flughafen München mbH (SGM) zuständig. Diese kontrollieren die Passagiere sowie das Reisegepäck. Der Flughafen München untersucht das Gepäck unterschiedlich je nach Terminal. Das Terminal eins durchleuchtet jedes Gepäckstück der Fluggäste mit einem Durchleuchtungsgerät. Wurde das Gepäckstück kontrolliert so erhält es einen gelben Anhänger. Dieser darf nicht abgenommen werden, denn ohne gelben Anhänger wird das Gepäckstück nicht am Check-in-Schalter entgegengenommen.

¹⁹⁹ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 8

²⁰⁰ Kerkloh, 2005, S. 8

²⁰¹ Kerkloh, 2005, S. 8

²⁰² Vgl. Kerkloh, 2005, S. 8f.

²⁰³ Kerkloh, 2005, S. 9

²⁰⁴ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 10f.

Das Terminal zwei hingegen untersucht die Gepäckstücke nach dem Check-in-Schalter je nach Bedarf. Hier werden diese geröntgt. Danach folgt der Sicherheitscheck für die Fluggäste. Diese können den nichtöffentlichen Teil des Flughafens nur durch den Sicherheitscheck erreichen. Hier wird das Handgepäck überprüft in dem es durchleuchtet wird und Metalldetektoren kontrollieren die Passagiere.

Eine weitere Aufgabe des Flughafens ist es den Transferpassagieren den Wechsel des Flugzeugs möglichst simpel zu gestalten. Das Terminal zwei erfüllt diese Aufgabe. Hier werden Rolltreppen sowie Aufzüge genutzt, um den Passagieren Zeit zu sparen und den Wechsel entspannt zu gestalten. Im Terminal befinden sich Umsteigemonitore, welche die Anschlussflüge anzeigen. Servicemitarbeiter unterstützen die Passagiere dabei den Weg zu finden und bei Verspätungen des Flugzeugs hilft der Ramp Direct Service (RDS) aus. Diese kennen den schnellsten Weg zum Anschlussflug mit einer eigenen Passkontrolle.

Um dem Reisetstress entgegenzuwirken, bietet der Flughafen München auch Lounges an, in welchen die Fluggäste entspannen können. Hier gibt es Rückzugsmöglichkeiten, Wireless LAN und weitere moderne Kommunikationstechnik. Es stehen acht Lounges im Flughafen München für die Passagiere bereit. Hiervon werden zwei Lounges von dem Flughafen selbst betrieben und die weiteren werden von einzelnen Airlines gepflegt. Die Lounges werden den Passagieren gegen eine Gebühr angeboten.

Nach dem Flug hat der Flughafen die Aufgabe die Koffer zum Bestimmungsort zu bringen. Hierfür werden technische Gepäckförderanlagen verwendet. Der gelbe Anhänger, welcher zuvor am Check-in-Schalter befestigt wurde, besitzt einen Barcode, welcher elektronisch gelesen wird und somit zum Bestimmungsort sortiert wird.²⁰⁵ „Unterwegs durchläuft das Gepäck ein dreistufiges Sicherheitssystem.“²⁰⁶ Die Gepäckleitwarte ist das Zentrum der Anlage, denn hier koordinieren und kontrollieren die Mitarbeiter die Logistik.

Der Flughafen München legt einen besonderen Schwerpunkt auf den Service. Die Leistungen, für einen Fluggast mit Behinderungen, sind selbstverständlich. Weitere Leistungen sind ein Garderobenservice, das Kinderland und eine Sonderbetreuung für Passagiere.

Des Weiteren bietet der Flughafen München Reisebüros an, es existiert ein medizinisches Zentrum für benötigte Impfungen, ein Servicecenter mit Konferenzräumen steht zur Verfügung und es gibt die Möglichkeit einen Auslandskrankenschein durch die Versicherung AOK ausstellen zu lassen. Der Flughafen München bietet eine Erlebniswelt mit 130 Geschäften an, welche sich sowohl im öffentlichen als auch im nichtöffentlichen Teil des Flughafens befinden. Auch werden Flughafen-Restaurants angeboten und es werden

²⁰⁵ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 12ff.

²⁰⁶ Kerkloh, 2005, S. 18

Veranstaltungen durchgeführt. Ein Beispiel für eine Veranstaltung ist der Weihnachtsmarkt.²⁰⁷

2.4.2 Exkurs am Beispiel von *Air Berlin* am Flughafen-Tegel

Um das, bereits in den vorherigen Kapiteln, Genannte an einem Beispiel zu erläutern führen die Verfasser der Arbeit ein aktuelles Beispiel an einem Berliner Flughafen auf und analysieren dieses im Anschluss. Dieses Beispiel wurde in gemeinsamer Arbeit beider Autoren verfasst und beruht auf aktuellen Quellen.

Ein Beispiel für eine Veranschaulichung einer Krise ist aktuell²⁰⁸ am Flughafen Berlin-Tegel zu finden. Die Gepäckabfertigung der Fluggesellschaft *Air Berlin* findet derzeit unter Komplikationen und mit Verzug statt. Infolgedessen kam es zu Verspätungen und Ausfällen von Flügen, da der Dienstleister *Aeroground* nicht genügend Personal einsetzt, um das Gepäck in der vorgegebenen Zeit abzufertigen. Die Schichten des Personals, welche benötigt werden, um einen reibungslosen Ablauf der Abfertigung zu garantieren sind „nur zu 75 Prozent besetzt.“²⁰⁹ Der Dienstleister hat gleichwohl Fachkräfte, welche aus München nach Berlin versetzt wurden, begonnen zu reduzieren. Dafür helfen nun etwa 120 eigene und ungelehrte Mitarbeiter aus der Verwaltung der Airline selbst aus. Ihre Aufgaben sind die Betreuung der Passagiere, der Crew-Transport sowie das Aushelfen bei der Abfertigung.²¹⁰ Zu der Gepäckabfertigung zählen unter anderem das Be- und Entladen von Flugzeugen innerhalb des vorgefertigten Flugplans. Auch besitzt *Aeroground* eine nicht ausreichend auf den Flugplan angepasste Anzahl an Maschinen, welche für das Gepäck, die Passagiere und das Flugzeug benötigt werden. Dazu zählen unter anderem auch Treppen und Busse, um zum Gate des Flughafens zu gelangen.²¹¹ Laut dem Luftverkehr-Nachrichtenportal *airliners.de* fielen am Wochenende, im Zeitraum vom 01. Juli bis zum 02. Juli 2017, 24 Flüge am Flughafen Berlin-Tegel aus. Darüber hinaus starteten rund 64 Prozent der Flüge unpünktlich. Des Weiteren wurden, laut der Nachrichtenagentur *dpa*, am Sonntag (02.07.2017) etwa 500 Koffer von Passagieren vermisst.²¹² *Aeroground* ist ein Ground Handling Services Unternehmen. Das bedeutet sie wickeln alle Dienstleistungen ab, welche das Flugzeug betreffen. Dazu zählt das Abfertigen des Flugzeugs, was, zum Beispiel, die

²⁰⁷ Vgl. Kerkloh, 2005, S. 18ff.

²⁰⁸ aktueller Stand: 04.07.2017

²⁰⁹ Der Tagesspiegel, 2017

²¹⁰ Vgl. Der Tagesspiegel, 2017

²¹¹ Vgl. Der Tagesspiegel, 2017

²¹² Vgl. *airliners.de*, 2017

Reinigung, das Be- und Entladen, sowie das Tanken betrifft. Das Unternehmen *Aeroground* bietet ihre Ground Handling Services an den Flughäfen Berlin-Tegel, Berlin-Schönefeld und dem Flughafen München an.²¹³ Die Bodendienstleister, wie *Aeroground* einer ist, möchten ihren fordernden Mitarbeitern einen höheren Lohn zahlen. Dies ist nicht möglich, da viele Fluggesellschaften dies nicht ermöglichen können. Folglich würde sich dies in der Preisgestaltung für Flugtickets widerspiegeln und die jeweiligen Fluggesellschaften können nicht mehr mit der Konkurrenz mithalten. Im Falle keiner Einigung und Kompromissfindung ist eine Lösung dieses Problem zu beheben, einen allgemeinverbindlichen Flächentarifvertrag zu erstellen, welcher für alle Flughäfen Deutschlands dient.²¹⁴ Die Komplikationen bei der Gepäckabfertigung existieren bereits seit drei Monaten²¹⁵ in unregelmäßigen Intervallen und es ist somit dauerhaft in den Medien und steht unter Kritik. *Air Berlin* wechselte Anfang des Jahres, im März 2017²¹⁶, den Bodendienstleister in Tegel von *Wisag Aviation Service Holding* zu *Aeroground*. *Aeroground* ist „eine Tochtergesellschaft des Flughafens München“²¹⁷ Der Grund hierfür war der Wunsch nach einer Qualitätssteigerung.²¹⁸

Auswertung

Diese Krisenart ist ein typisches Beispiel für die Problematik, Krisen an Flughäfen, welche durch die Fluggesellschaften und anderer Dienstleister verursacht werden. Die Schwierigkeit dieser Krisen liegt darin, dass *Air Berlin* sowie *Aeroground* die Krise ausgelöst und entstehen lassen haben, diese aber am Flughafen behandelt wird. Dies lässt sich bei dieser Krisenart nicht vermeiden, da sie mit der Thematik Gepäckabfertigung nur am Boden stattfinden kann. Die Fluggesellschaft *Air Berlin*, der Bodendienstleister *Aeroground*, sowie der Flughafen Berlin-Tegel haben es hier mit einer akuten Krise zu tun. Diese trat unvorbereitet auf und traf die verschiedenen Dienstleister somit unerwartet. Eine schnelle und effektive Handlung und Reaktion auf die Krise ist hier von eminenter Bedeutung. Durch den rasanten Auftritt der Krise und einem engen Handlungsspielraum ist die Krise für die Unternehmen nur begrenzt beherrschbar. Um das Problem beheben zu können müssen die Organisationen optimal zusammenarbeiten.

Durch die immer wiederkehrenden Komplikationen während der Abfertigung des Flugzeuges und der ständigen negativen Medienpräsenz der Airline *Air Berlin* sowie des Flughafens

²¹³ Vgl. Flughafen München, 2017

²¹⁴ Vgl. Fahrn, 2017

²¹⁵ Vgl. Fahrn, 2017

²¹⁶ Vgl. Der Tagesspiegel, 2017

²¹⁷ Fahrn, 2017

²¹⁸ Vgl. Der Tagesspiegel, 2017

Berlin-Tegel wird der Kunde hierdurch unbewusst beeinflusst. Angesichts des ständigen Gepäckverlusts und den Verspätungen bei der Gepäckrückgabe verlieren die Kunden ihr Vertrauen in die Organisation. Auch das Image der Dienstleister wird beschädigt und ein eventueller Imageverlust benötigt ein hohes Maß an Arbeit dieses wiederaufzubauen. Krisen wie diese sind keine Seltenheit. Die Übertragung von Krisenverursacher zum letztendlichen Leidtragenden, nämlich dem Flughafen, findet leicht statt. Es wird, sobald eine Krise stattfindet, der erste Verantwortliche gesucht, der auch nur im entferntesten Sinne mit der eigentlichen Krise zu tun hat. Bei einem Problem mit der Airline, sehen viele Passagiere den Flughafen als ersten Ansprechpartner und übertragen die Verantwortlichkeit von der Fluggesellschaft auf den Flughafen. Dass hier die Krise aber nicht stattgefunden hat, ist Nebensache in den Köpfen der Passagiere. Es geht zuerst darum, dass das verlorene Gepäck wiederauftaucht oder die Flugverspätungen geregelt werden. Passagiere fordern Schadensersatz. Wie bereits erwähnt steht *Air Berlin* auch in den Medien unter ständiger Kritik. Der Wunsch nach Qualitätssteigerung wurde durch den Wechsel des Bodendienstleisters gewährt. Ob dies jedoch Abhilfe schafft ist unklar. Die Passagiere werden dennoch bei anderen Problemen den ersten Verantwortlichen ausfindig machen und nicht auf die Airline zurückgreifen. Dies bildet die Problematik der Krise. Zu verhindern, dass solche Gepäck- und Airline Probleme generell entstehen ist der erste Schritt. Jedoch im Schadensfall genügend Hilfe zur Verfügung zu stellen, um als richtiger Ansprechpartner zu dienen, ist der wichtigere Schritt.

2.4.3 Auswirkungen von Krisen auf Flughäfen

„Bei der Betrachtung von negativen Ereignissen ist es wichtig zu verstehen, dass nicht jedes negative Ereignis vermieden werden kann.“²¹⁹

Dieses Kapitel befasst sich mit den Auswirkungen von Krisen an Flughafen. Hierbei ist zu beachten, dass sich jede Krise auf eine bestimmte Art und Weise auf den Krisenort, den Flughafen, auswirkt. Es wird in destruktiv, konstruktiv, endogen, exogen, materiell und immateriell unterschieden. Die Auswirkungen werden im Folgenden einzeln erklärt.

Im Allgemeinen spricht der Autor *Glaeßler* davon, dass Krisen sich destruktiv oder konstruktiv auf das Unternehmen auswirken können. Destruktiv zieht eine negative Auswirkung nach sich und konstruktiv bedeutet, dass die Krise als Chance angesehen wird. So kann beispielsweise eine Krise als Chance wahrgenommen werden, nach der das Flughafen Gelände verbessert wird, um weiteren Krisen der gleichen Art vorzubeugen. Die Auswirkungen

²¹⁹ Glaeßler, 2005, S. 18

einer Krise können aber auch, laut *Glaeßler*, materieller oder immaterieller Art sein. Beispiele für materielle Auswirkungen sind Verluste vom Marktanteil, erhöhte Kosten und der Rückgang von Kunden. Immaterielle Auswirkungen sind Imageschäden, Verluste des Vertrauens von Kunden und Personalschwierigkeiten durch Motivationsverlust. Die Auswirkungen können auch in direkte und indirekte Konsequenzen mit sich bringen. Ein weiterer Autor, der sich mit den Auswirkungen von Krisen beschäftigt ist *Dreyer*. Er beschreibt die destruktiven und konstruktiven Auswirkungen und bringt Beispiele an. Wie *Glaeßler* schon beschreibt, bringen destruktive Auswirkungen negative Einflüsse auf den Flughafen mit sich. *Dreyer* verdeutlicht in seiner Arbeit zu diesem Thema, dass die destruktiven Auswirkungen abermals unterteilt werden können in exogen destruktiv und endogen destruktiv. Bei den endogen destruktiven Wirkungen treffen die Auswirkungen nicht nur die Arbeitnehmer, sondern auch die Kapitalgeber des Unternehmens. Die exogen destruktiven Wirkungen beschränken sich auf den Staat, die Partner auf dem gleichen Markt und andere Institutionen.²²⁰ Auswirkungen konstruktiver Natur bedeuten, laut *Dreyer*, dass die Krise als Chance genutzt wird die Strukturen des Unternehmens zu verbessern. Die starren Strukturen können so unter Umständen aufgebrochen werden. Auch diese Auswirkungen können in endogen und exogen unterschieden werden. Beispiele hierfür liefert *Dembiany* in ihrem Buch. Endogen konstruktive Wirkungen können sichere Arbeitsplätze nach einer Krise oder vermehrte Liquidation sein. Exogen konstruktiv beschreibt Vorteile, die für Marktpartner entstehen oder die Vergrößerung des Volumens vom Unternehmen.²²¹

Das sogenannte Reputationsmanagement wird von den Autorinnen *Fiederer* und *Ternès* als Bestandteil des Risikomanagements verstanden. Es handelt sich um eine Strategie, welche das Image steuert. Sie schreiben, dass sich das Reputations- und das Risikomanagement ähnlich sind. Der erste Teil der Strategien ist jeweils die Prävention von Imageschäden. Ebenfalls werden Faktoren ausgearbeitet, die das Image fördern. Dadurch werden die vorhandenen Stakeholder an das Unternehmen gebunden und neue Stakeholder geworben.²²² Das Reputationsmanagement kann sich daher als eine positive Auswirkung von Krisen herauskristallisieren. Diesen Ansatz und den Ansatz von *Glaeßler* unterstützt die Autorin *Biesiadecka* mit ihrer Aussage zur Wahrnehmung von Krisen. Eine Krise kann, „wenn sie rechtzeitig wahrgenommen wird, zur Chance werden, d.h. die Neupositionierung des Airports und Optimierung der betroffenen Strukturen bewirken“²²³ Sie schreibt, dass die Flughäfen schon die feinsten Risiken wahrnehmen und nicht erst die

²²⁰ Vgl. *Dreyer*, 2001, S. 15

²²¹ Vgl. *Dembiany*, 2002, S. 15

²²² Vgl. *Fiederer*, *Ternès*, 2017, S.17

²²³ *Biesiadecka*, 2009, S. 209

Krise, wenn sie direkt bevorsteht. *Biesiadecka* weist darauf hin, dass Krisen nicht nur struktureller Art sein können, sondern auch Kommunikationsfehler oder Medien eine Krise auslösen können.²²⁴ Ein Beispiel für einen Flughafen, der auf diese potenziellen Krisenauslöser Rücksicht nimmt, ist der Flughafen Frankfurt. Durch die Berücksichtigung von weiteren Krisenauslösern, wird die Wahrscheinlichkeit der Auswirkungen beziehungsweise die Reichweite der Auswirkungen enorm eingedämmt.

Negative Auswirkung von Krisen sind beispielsweise die Kosten. Kosten als Auswirkung von Krisen an Flughäfen sind keine Seltenheit. Die Kosten, die beim Krisenmanagement berücksichtigt werden müssen sind in Kapitel 2.5 erläutert.

Auswirkungen entstehen durch eine Fehleinschätzung der Ursachen von Krisen. Die Auswirkungen lassen allgemein, in die oben genannten vier Wirkungsweisen aufteilen. Es gibt, laut *Dembiany*, spezifische Auswirkungen auf verschiedene Institutionen nach einer ad hoc auftretenden Krise. Die Auswirkungen, die von ihr genannt werden, beziehen sich auf Reiseveranstalter. Die Verfasser dieser Arbeit übertragen diese Auswirkungen auf die Flughäfen. Es wird, wie bereits genannt, in materielle und immaterielle Auswirkungen unterschieden. Immaterielle Wirkungen werden von *Dembiany* als meist langfristig und nicht messbar wahrgenommen. Beispiele sind

„Imageschäden [..], Vertrauensverluste [...] (diese werden in Kunden, Öffentlichkeit und Stakeholder unterteilt), [...] Kundenverluste, Motivationsverluste [...], Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden, [...] politische Auflagen“²²⁵.

Die von *Dembiany* aufgeführten Auswirkungen lassen sich auf den Flughafen übertragen. Krisen an einem Flughafen können zu immensen Imageschäden und Vertrauensverlusten führen. Auch Kunden weichen unter Umständen auf andere Flughäfen aus, wenn sich eine Krise zugetragen hat. Materielle Auswirkungen, die sich auf den Flughafen übertragen lassen sind sinkende Umsätze, Verluste des Marktanteiles beziehungsweise das komplette Verlassen des Marktes, wenn die Krise zu hohe Konsequenzen mit sich zog. Zusätzliche Kosten und Störungen des alltäglichen Geschäfts sind materielle Konsequenzen, die eintreffen können.²²⁶

²²⁴ Vgl. *Biesiadecka*, 2009, S. 209

²²⁵ *Dembiany*, 2002, S. 18

²²⁶ *Dembiany*, 2002, S. 18

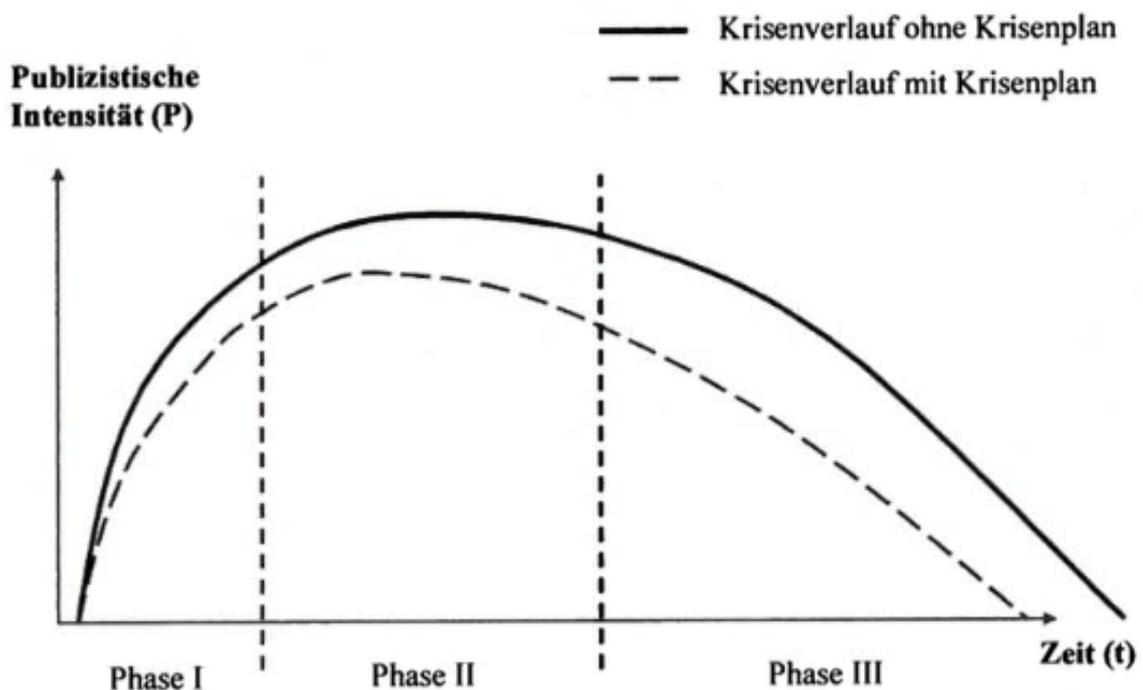


Abbildung 8: Der Verlauf einer Unternehmenskrise

Die Abbildung acht beschreibt die Auswirkungen des Krisenverlaufs mit und ohne Krisenplan. Die x-Achse teilt sich in die Phasen eins bis drei des zeitlichen Verlaufs (t) ein, die y-Achse beschreibt die publizistische Intensität (P), welche von der Stärke der Krise ausgeht und bestimmt wird. Die publizistische Intensität beschreibt den Umfang der Belastung von Medien auf das Unternehmen. Zu erkennen ist, dass der Verlauf der Krise ohne Krisenplan einen deutlich höheren Ausschlag der Kurve im Bereich der publizistischen Intensität vorzeigt. Liegt ein Krisenplan vor steigt die Kurve geringer. Die zweite Phase des Krisenverlaufs lässt den Höhepunkt der Intensität erkennen. Umso mehr Zeit vergeht, desto geringer ist das Ausmaß der Informationen, die an die Öffentlichkeit gelangen. Auffallend ist, dass ohne Verwendung eines Krisenplans mehr Zeit für das Bewältigen der Krise beansprucht wird.

In den Köpfen vieler Unternehmen befindet sich ein Missverständnis. Wenn eine Krise unvorbereitet auf die Firma trifft, bedeutet dies nicht, dass man sich nicht darauf vorbereiten kann. Es bedeutet, dass selbst in der Phase direkt vor dem Eintreffen der Krise noch die Möglichkeit besteht einen Krisenplan auszuarbeiten. Denn es ist vom Vorteil, wenn das Unternehmen über einen Krisenplan verfügt, auch wenn er lückenhaft ist, als wenn das Unternehmen keinen Krisenplan zur Verfügung hat. Denn ein Krisenplan sichert, wie die Abbildung zeigt, das Unternehmen in Bezug auf die publizistische Intensität ab. Das Gefühl, dass es keine Lösung gibt, bleibt durch den entstandenen Krisenplan erspart. Denn durch

dieses Gefühl kann es passieren, dass die Handlungen, die Krisen bewältigen, zu spät vollzogen werden. Der Krisenplan belangt alle Mitarbeiter des Unternehmens an. Nicht nur die obersten Räte und Betriebsmitglieder sollen Teil daran haben, denn je mehr Mitarbeiter Fachwissen angeeignet bekommen, desto weniger Panik bricht im Krisenfall aus. Ein Krisenplan soll sich stufenartig aufteilen. Das bedeutet, dass nicht unter jeglichen Umständen eine Entscheidung, für oder gegen Etwas getätigt werden muss, sondern eine Situation entsteht und darauf reagiert werden muss. Auf diese Reaktion hin entsteht eine weitere Situation – eine neue Stufe des Krisenplans. Auf diese Situation muss dann erneut eingegangen und reagiert werden. Zu beachten ist das Budget, welches den Flughäfen zur Verfügung steht. Je weniger liquide Mittel zur Verfügung stehen, desto unstimmiger kann der Krisenplan ablaufen, denn die Stufen können unter Umständen nicht eingehalten werden. Schwierigkeiten beim Erstellen eines Krisenplanes können sein, dass der Krisenplan unter Umständen zu verstrickt aufgestellt wurde und die Grenzen zwischen den einzelnen Handlungsschritten verschmelzen zu sehr. Ein Krisenplan sollte nicht mehr als fünf Stufen besitzen. Diese Anzahl ist ausreichend, um alle Schritte abzudecken. Sind im Krisenplan Fachtermini vorhanden, sollten diese fachgerecht erläutert werden. Dadurch ist gewährleistet, dass bei den Mitarbeitern keine Missverständnisse auftreten. Auch zu erwartende Ergebnisse der Krisenplanstufen müssen festgehalten werden, um den Verlauf einer Krise effektiv steuern zu können. Berner rät dazu, dass sogar Privathaushalte einen Krisenplan führen sollten, da so die Konsequenzen einer Krise eingedämmt werden können. Positiv hervorzuheben ist, dass die Mitarbeiter ein starkes Interesse vorweisen, das Unternehmen vor einer Krise zu bewahren, denn sie sichern sich somit den Arbeitsplatz.²²⁷

Dreyer definiert den Krisenplan als ein “zusammengefasstes, betriebliches Regelwerk [...], das als Orientierungshilfe für die Handhabung in der Zukunft möglicherweise eintretenden Situationen dient.”²²⁸ Ziel ist es, den sicheren und reibungslosen Ablauf von Krisensituationen zu gewähren. Diese Hypothese spiegelt die eben Genannte von *Becker* wieder. Ergänzend fügt *Dreyer* hinzu, dass ein früher Eingriff in das Unternehmen durch den Krisenplan, vorschnelle Handlungen verhindern kann. Dennoch unterstützt er die These von *Becker*, dass kein Unternehmen auf sämtliche Eventualitäten vorbereitet sein kann. Ganz gleich, wie optimal der Krisenplan vorbereitet ist. Ein möglicher Spielraum an Handlungen muss gegeben sein, damit die verschiedenen Arten von Krisen bewältigt werden können. Die

²²⁷ Vgl. Berner, 2016

²²⁸ Dreyer, 2001, S. 86

Inhalte des Krisenplans müssen dauerhaft auf dem aktuellen Stand der Forschung gehalten werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Strukturierung und einer effektiven Organisation von präventiven Maßnahmen, die Auswirkungen einer Krise in einem geringen Maße ausbrechen können. Denn bricht eine Krise nicht aus, beziehungsweise in abgeschwächter Form, halten sich auch die Konsequenzen im Rahmen des Möglichen.

Werden die Ziele der Krisenkommunikation eingeteilt, die Zielgruppen beachtet, sowie die Instrumente der Kommunikation berücksichtigt, ist der Aufbau einer effektiven Krisenkommunikation im Unternehmen möglich. Die Auswirkungen können aufgrund einer ineffektiven Kommunikation enorm auf den Flughafen einwirken. Dies zeigt der Exkurs aus Kapitel 2.4.1.

3 Krisenprävention durch Sicherheitskonzepte

3.1 Sicherheit und Prävention

Kapitel drei dient dazu, einen Überblick über die Begriffe ‚Sicherheit‘ und ‚Prävention‘ zu geben. Die Prävention ist in die Arten und Aufgaben unterteilt, um einen besseren Blick über das gesamte Thema geben zu können. Verschiedene Abbildungen helfen dabei, das Thema anschaulich zu vermitteln. Auch Managementmethoden werden beleuchtet. Die Aufgaben der Phasen sind zusätzlich in Phasen unterteilt. Dies unterstützt das Thema von allen Blickwinkeln präziser thematisieren zu können.

3.1.1 Begriffsdefinition Sicherheit

Der Begriff ‚Sicherheit‘ spielt in der Öffentlichkeit eine signifikante Rolle und gehört zum Grundbedarf des sozialen Systems.²²⁹ Eine allgemeingültige Definition für den Begriff ‚Sicherheit‘ zu formulieren ist in der heutigen, modernen Welt komplex²³⁰, da dieser sich zu einem „catch-all-Begriff“²³¹ entwickelt hat. „Catch-all-Begriff“²³² bedeutet, dass Sicherheit „in jeden lebensweltlichen Bereich Einzug gehalten hat und dadurch allgemein und übergreifend kaum zu fassen ist.“²³³ Laut *Böckenförde* ist

„Sicherheit [...] das weitgehende Unberührtsein [sic] von Gefährdung und der Erhalt der physischen und psychischen Unversehrtheit in einer das Überleben ermöglichenden Umwelt“²³⁴.

Durch die aktuellen Geschehnisse in einer schnelllebigen Politik und den rapiden sozialen Entwicklungen, wird der Begriff ‚Sicherheit‘ und das Bedürfnis nach dieser immer signifikanter und zählt daher zu einer „grundlegenden Komponente moderner Gesellschaften“²³⁵.

Münkler definiert die „Welten der Sicherheit“²³⁶ wie folgt:

²²⁹ Vgl. Endreß, Petersen, 2012

²³⁰ Vgl. Münkler, 2010, S. 22

²³¹ Münkler, 2010, S. 22

²³² Münkler, 2010, S. 22

²³³ Endreß, Petersen, 2012

²³⁴ Böckenförde, 2009, S. 12

²³⁵ Endreß, Petersen, 2012

²³⁶ Münkler, 2010, S. 11

„Welten der Sicherheit werden [...] also dadurch definiert, dass sie Gefahr und Bedrohung auszugrenzen versuchen, um anschließend durch Grenzziehung und Barrierebildung sichere Orte und Räume zu schaffen, die dann schrittweise ausgebaut und ausgeweitet werden können.“²³⁷

Die Krisen als Solche sind mitunter Konsequenzen von Sicherheitsproblemen, aber sie fungieren auch autonom.²³⁸

Zu den Aufgaben der Sicherheitsakteure zählt die Minimierung von Unsicherheit. Dabei wird in die tatsächliche Unsicherheit und die „gefühlte“ Unsicherheit unterschieden. Die tatsächliche Unsicherheit beruht auf Gefahren und Risiken.²³⁹ Die Gefahr beschreibt die Entstehung beziehungsweise die Entwicklung eines Ereignisses, welches drastische Folgen auf die Betroffenen haben kann. Die Bedrohung hingegen ist eine von einem Akteur geplante Aktion. Das heißt, der Unterschied liegt darin, dass die Gefahr zufällig auftritt und die Bedrohung unter einer festen Absicht entsteht.²⁴⁰

Sowohl der Begriff Sicherheit als auch der Begriff Risiko haben einen konformen Ursprung. Dieser ist „die Begrenzung oder [die] Vermeidung von Gefahr und die Abwehr von Bedrohung, bei der sie konkurrierende, mitunter aber auch komplementäre Wege gehen.“²⁴¹ Diese Wege bearbeiten beide das jeweils unvorhersehbare Risiko, welches zuerst durch die Gefahr oder einer Bedrohung wahrgenommen wird. Die erste Vorgehensweise hat das Ziel Sicherheit herzustellen und diese mit Strategien herbeizuführen und zu erhalten. Durch diese Sicherheit entsteht ein Raum, welcher vor jeglichen Gefahrsituationen geschützt ist beziehungsweise probiert die Risiken außerhalb dieses Raumes zu halten. Um das Ziel der Sicherheitsherstellung zu erreichen, müssen folglich alle Gefahren sowie Bedrohungen, aus dem sicheren Raum ferngehalten werden. Die Schwierigkeit hierbei ist die Sicherheit auf einem dauerhaft aktuellen Stand zu halten und mögliche Sicherheitslücken zu vermerken und zu beheben. Die Identifikation dieser und die Problematik abzuheben führt meist dazu, dass das Unternehmen zu einem Strategiewechsel greift oder die Ressourcen erhöht werden, um die Lücke bestmöglich zu besetzen. Ein Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Sensibilität gegenüber der Gefahren und der darauffolgenden Unsicherheit ansteigt, sobald ein Gefühl der Sicherheit eingetreten ist.²⁴² Die

²³⁷ Münkler, 2010, S. 12

²³⁸ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 18

²³⁹ Vgl. Endreß, Petersen, 2012

²⁴⁰ Vgl. Münkler, 2010, S. 11

²⁴¹ Münkler, 2010, S. 11

²⁴² Vgl. Münkler, 2010, S. 12f.

„permanente technische Innovation, ein hohes Niveau im Bereich der alltäglichen Gefahrenabwehr, die selbstverständliche und jederzeitige Verfügbarkeit von Kommunikationsmitteln und hohe Rechtsstandards suggerieren zwar Sicherheit, sie bringen aber auch eine hohe Abhängigkeit mit sich und können [...] neue Unsicherheiten auslösen.“²⁴³

Die zweite Methode hingegen, gibt die Möglichkeit, eventuell auftretende Krisen frühzeitig zu erkennen und im Falle der Notwendigkeit auf diese zu reagieren. Dies bedeutet, dass Risiken kalkulierbar gemacht werden sollen, welches durch ein optimales Frühwarnsystem erreicht werden kann. Diese Handhabung ist besonders im Risikomanagement wiederzufinden und spiegelt die Arbeitsweise dessen wieder. Das Risikomanagement beruht also darauf, dass Strategien, während der Transformation von Gefahren zu Risiken, angewandt werden, um einen Mehrwert für das Unternehmen aus dem Risiko zu generieren.²⁴⁴ Die Transformation von Gefahren zu Risiken wird verstanden als Weiterentwicklung der Gefahren zu Risiken. Die Gefahr beinhaltet einen möglichen Schaden, wohingegen das Risiko die Wahrscheinlichkeit beinhaltet, dass der Schaden tatsächlich auftritt.²⁴⁵ Der Nachteil, welcher in der ersten Vorgehensweise genannt wurde, findet in der zweiten Methode keine Geltung. Dennoch ist auch diese Methode darauf angewiesen einen dauerhaft aktuellen Stand zu haben. Demzufolge muss sich auch das Risikomanagement ständigen Neuerungen unterziehen, um auf aktuelle Krisen reagieren zu können.²⁴⁶

Maßnahmen, um auf Krisen durch Sicherheit eingehen zu können, werden Sicherheitskonzepte genannt. Im Internet finden sich viele Unternehmen, die ausschließlich darauf ausgelegt sind, Sicherheitskonzepte zu entwickeln und diese an Unternehmen zu verkaufen. Zu den Sicherheitskonzepten können beispielsweise spezielle Vorrichtungen gehören, die das Gelände absichern, aber auch die Sicherheit wichtiger Akten beziehungsweise Wertgegenstände kann Inhalt des Sicherheitskonzeptes sein. In einem Online Artikel von Montag aus dem Jahr 2014 wird thematisiert, dass bei vielen Einrichtungen die Versicherung nicht greift, wenn nicht solche speziellen Vorrichtungen installiert sind.²⁴⁷ Am Flughafen gehört zu den Sicherheitskonzepten, dass das Gepäck überprüft wird, die Passagiere den Sicherheitscheck durchlaufen, aber auch wichtige Akten unter Verschluss gehalten werden und die Maschinen auf einem sicheren Standard gehalten werden. Laut §8 des LuftSiG (Luftsicher-

²⁴³ Endreß, Petersen, 2012

²⁴⁴ Vgl. Münkler, 2010, S. 11f.

²⁴⁵ Vgl. Verband der Europäischen chemischen Industrie, 2008

²⁴⁶ Vgl. Münkler, 2010, S. 13

²⁴⁷ Vgl. Montag, 2014

heitsgesetz) ist der Flughafen dazu verpflichtet "in Hinsicht auf baulich-technische Gegebenheiten" den Flughafen zu sichern.²⁴⁸ Dementsprechend müssen alle Räumlichkeiten des Flughafens nach speziellen Vorgaben gesichert und gebaut werden. Auch Kontrollstellen für Transporter und andere Fahrzeuge gehören in ein Sicherheitskonzept eines Flughafens.

3.1.2 Begriffsdefinition Prävention

Prävention wird von der Autorin *Biesiadecka* nicht nur als vorbeugende Maßnahmen verstanden. Der Begriff lässt sich umfassender auslegen. Einerseits kann Prävention als „Vorbereitung der Krisenabwehrpläne“²⁴⁹ verstanden werden. Diese Definition gilt für akute Krisen. Andererseits kann Prävention auch verstanden werden, als „Vorbeugung der ersten Krisensymptome“²⁵⁰. Die Prävention kann auch während und nach der Krise als Begriff definiert werden. In diesen Fällen, ist das Ziel des Unternehmens, die vergangenen Krisen zu analysieren und zu erkennen. Daraus werden dann vorbereitende Maßnahmen entwickelt, also Präventivmaßnahmen, die dazu führen, dass das Unternehmen effektiver auf neue Krisen vorbereitet sein kann.²⁵¹

Des Weiteren kann die Politik auf viele Krisen einen signifikanten Einfluss haben. Diese politische Einflussnahme kann auch in der Prävention genutzt werden.²⁵² Dort können „in einem sehr frühen Stadium der Entwicklung darauf hingewirkt werden, dass Krisen erst gar nicht entstehen.“²⁵³

Die Krisenprävention ist wie bereits in dem Kapitel 2.2.2 Phasen des Krisenmanagements beschrieben ein Teil des Krisenmanagements und findet sich in den dortigen Phasen wieder. Die Krisenprävention ist laut *Glaeßler* eng mit der Krisenbewältigung verbunden. Auch das bereits in Kapitel 2.2.4 Zusammenhang zum Risikomanagement genannte Risiko- sowie Fehlermanagement ist in der Prävention unabdingbar.

Arten der Prävention

Die Autorin *Biesiadecka* unterteilt die Prävention in verschiedene Arten. Diese werden im

²⁴⁸ Aerosieger.de, 2012

²⁴⁹ Biesiadecka, 2009, S. 36

²⁵⁰ Biesiadecka, 2009, S. 36

²⁵¹ Vgl. Biesiadecka, 2009, S. 36

²⁵² Vgl. Glaeßler, 2005, S. 36

²⁵³ Glaeßler, 2005, S. 36

Folgenden dargestellt:

Die erste Art der Prävention ist die antizipative Prävention. Diese Art dient dazu, vor Kriseneintritt, mental präsent zu sein. Die möglichen Risiken werden wahrgenommen und eine Kommunikation zu Teilöffentlichkeiten kann aufgebaut werden.²⁵⁴ Öffentlichkeiten werden in verschiedenen Aspekten differenziert. Sie unterscheiden sich dabei in den Aspekten: Sachlichkeit und Räumlichkeit. Diese besitzen ein spezifisches Teilpublika zu verschiedenen Themen wie, zum Beispiel, die Politik. Das heißt die Öffentlichkeit besteht aus einem Netzwerk dieser.²⁵⁵

Die zweite Art der Prävention ist die Vorbereitungsprävention. Diese unterteilt sich nochmals in drei Arten. Die Discovery-Prävention, welche „die Kontrolle von möglichen Krisenbereichen und die Entdeckung von ersten Krisensymptomen“²⁵⁶ umfasst. Des Weiteren wird die Case-Prävention behandelt. Dessen Aufgabe ist es, Risiken, die bereits eingetreten sind, durch die Kommunikation aufzuhalten beziehungsweise die Entwicklung der Risiken zu einer akuten Krise zu verhindern. Die letzte Stufe der Unterteilung der Vorbereitungsprävention ist die Standardprävention. Sogenannte Standardkrisen werden hier vorbereitet. Standardkrisen treten mit hoher Wahrscheinlichkeit auf. Für diese Krisenprävention werden Krisenabwehrpläne verwendet.

Die aktive Prävention ist die dritte Art, die von *Biesiadecka* definiert wird. Diese zählt zur Standardprävention. Der Schwerpunkt ist es, die akute Krise nicht zu einer anhaltenden Krise heranwachsen zu lassen.

Folglich bleibt die vierte Art der Prävention zu erwähnen, welche die Nachkrisenprävention ist. Diese dient der Überprüfung die Krise vollständig zu bewältigen. Das heißt, das Unternehmen prüft, ob die gesamte Krise erfolgreich abgewandt wurde. Auch hier teilt sich das Modell von *Biesiadecka* in drei Unterkategorien ein. Sie beleuchtet die These der Präventionsarten von einer weiteren Seite. Es hängt vom Ergebnis der Nachkrisenphase ab, ob die optimierte Prävention, die End- beziehungsweise Katastrophenprävention oder die modifizierte Prävention einsetzt. Die optimierte Prävention hilft dabei, die bisherigen Schritte der Vorbereitungsprävention zu verbessern und die Kommunikation zu vereinheitlichen. So können zukünftige Krisen effektiver gehandhabt werden. Hierfür muss das Ergebnis der Nachkrisenprävention ein Positives sein.

Die sogenannte Katastrophenprävention folgt auf ein negatives Ergebnis der Nachkrisenprävention und thematisiert den Dialog und die Freigabe von Informationen an Betroffene und Stakeholder des Unternehmens, um Schäden und weitere Risiken zu vermeiden.

²⁵⁴ Vgl. Biesiadecka, 2009, S. 37

²⁵⁵ Vgl. Meurer, 2003, S. 17f.

²⁵⁶ Biesiadecka, 2009, S. 37

Die modifizierte Prävention ermöglicht die Durchsetzung einer Strategie zur Kommunikation in akuten Krisen. Durch weitere Störfaktoren entsteht in der akuten Phase der Krise eine weitere akute Krise. Somit muss die Prävention angepasst, also modifiziert, werden. Die existente Krise und die neuen Störungen müssen bewältigt werden. Die Modifizierung ist bei der Case- und die Standardprävention möglich.²⁵⁷

Die Autorin *Biesiadecka* stellt fest, dass Krisen heutzutage als ein Normalzustand angesehen werden, da diese zu jedem Unternehmen dazu gehören und häufig auftreten.²⁵⁸ Jedoch ist es für eine Organisation von eminenter Bedeutung diese Sichtweise auf eine Krise zu verlieren und hingegen das „ambivalente[n] Verstehen der Krise“²⁵⁹ aufzunehmen. Dabei werden die Mitarbeiter auf „krisenhafte Symptome und die Krisenbereitschaft“²⁶⁰ sensibilisiert. „Diese mentale Präsenz der Krise in ihrer Vor- und Nachkrisenphase sowie die entsprechenden Kommunikationsgegenmaßnahmen in diesen Phasen tragen den Charakter der Normalität.“²⁶¹ Dennoch herrscht laut *Biesiadecka* in vielen Krisensituationen innerhalb eines Unternehmens eine Ausnahmekommunikation, welche von der Normalität abweicht. Während dieser Phase werden die Präventivmaßnahmen realisiert und die Krise wird möglichst optimal abgewehrt. Es ist also zu erkennen, dass die Normalität und der Ausnahmezustand während einer Krise nicht weit auseinander liegen und beide ambivalente Sichtweisen in der Krisenprävention verankert werden müssen. Die optimale Steuerung und Beherrschbarkeit einer Krise kann nur mit einer progressiven Denkweise erreicht werden.²⁶² Ein krisenpräventives Kommunikationsmanagement hilft einem Unternehmen dabei eine effektive Steuerung während einer Krise zu gewährleisten. Das Management muss hierbei auf die Ambivalenz der Entwicklung der Krise achten, da diese sich sowohl positiv als auch negativ auf die Organisation auswirken kann. Eine Krise ist also nur so gut steuerbar wie auch das Krisenkommunikationsmanagement, das heißt die Krisenprävention, entwickelt ist.²⁶³

²⁵⁷ Vgl. *Biesiadecka*, 2009, S. 38f

²⁵⁸ Vgl. *Biesiadecka*, 2009, S. 68

²⁵⁹ *Biesiadecka*, 2009, S. 69

²⁶⁰ *Biesiadecka*, 2009, S. 69

²⁶¹ *Biesiadecka*, 2009, S. 69

²⁶² Vgl. *Biesiadecka*, 2009, S. 69

²⁶³ Vgl. *Biesiadecka*, 2009 S. 70

Aufgaben der Prävention

Die Aufgabe der Krisenprävention ist es laut *Hoffmann* Krisenpotenziale bereits zuvor zu identifizieren „und ein homogenes und effizientes Krisenmanagementsystem [...] aufzubauen und zu etablieren.“²⁶⁴ Dabei ist es relevant dieses System der Präventions-PR als ein langfristiges Instrument anzusehen, welches zugleich ein regelmäßiger Prozess in dem Krisenmanagement ist. Die Wirkung dessen ist während der Krise spürbar und optimiert simultan die Kommunikation lückenlos.

Die Krisenprävention besitzt sechs Aufgaben, welche in unterschiedliche Phasen unterteilt wurden. Die Bausteine der Präventions-PR sind das Profiling, das Teambuilding, der Aufbau diverser Abläufe, das Training, das Frühwarnsystem und das Reputationsmanagement.²⁶⁵

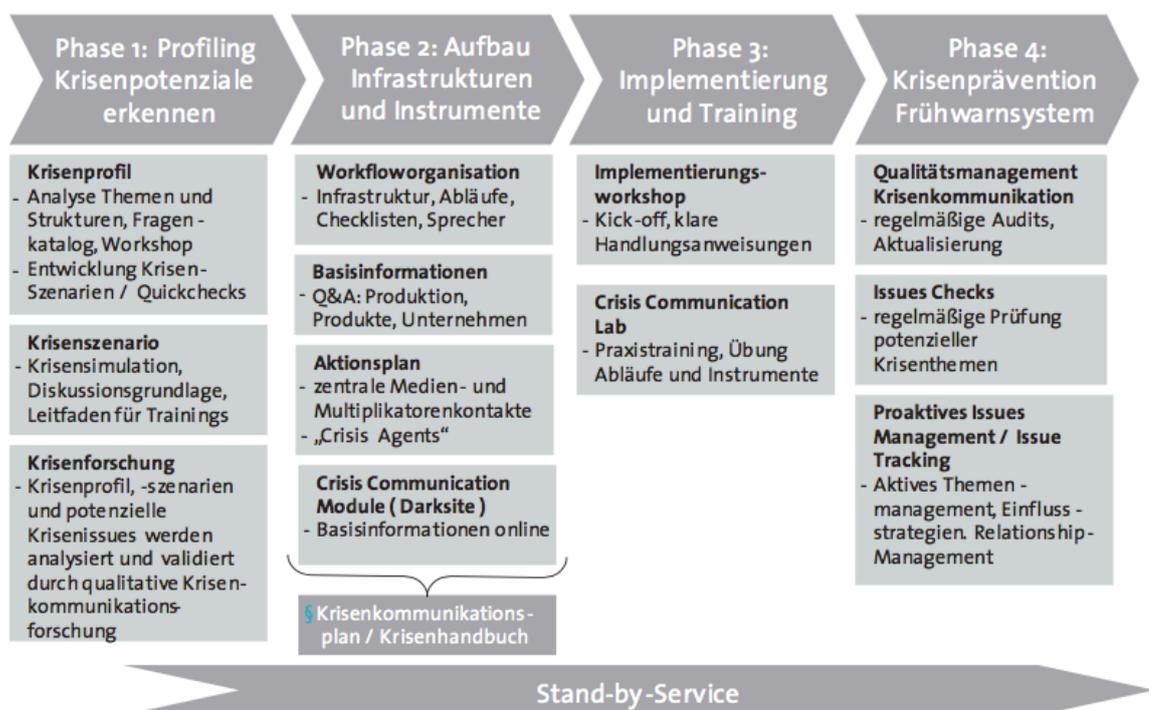


Abbildung 9: Phasen der Präventions-PR

Die erste Phase, das Profiling, dient dazu Risikopotenziale zu erkennen und das aktuelle Problem zu identifizieren. Dies bedeutet, dass ein potenzielles Risiko erkannt werden muss, damit dieses „unter kommunikativen Aspekten [...] erfass[t], [...] analysier[t] und [...] bewerte[t]

²⁶⁴ Hoffmann, 2007, S. 165

²⁶⁵ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 165

[.]“²⁶⁶ werden kann. Ein Unternehmen sollte also ein Krisenprofil erstellen in welchem alle Kontakte und Strukturen festgehalten werden, um eine optimale Krisenkommunikation zu gewährleisten. Dieses muss regelmäßig an aktuelle Begebenheiten angepasst und aktualisiert werden.²⁶⁷ Ein Krisenprofil besteht aus einer

*„Themen- und Issues-Karte, [einem] Bedrohungspotenzial mit Risikopriorisierung, potenzielle[n] Krisenszenarien, [einer] Kontakt- und Relationsanalyse [...], [einer] Analyse bestehender Reporting- und Kommunikationsstrukturen und –instrumente, Akteure[n] und potenzielle[n] Akteure[n] [...], Experten, [sowie einer] Kommunikationsfolgenabschätzung.“*²⁶⁸

Zu den Kontakten des Krisenprofils zählen, wie bereits in Kapitel 2.3.2 erwähnt, die verschiedenen Zielgruppen der Kommunikation. Die verschiedenen Beziehungen mit diesen, sollten auch möglichst detailliert nach ihrer jeweiligen Qualität und Qualifikation im Krisenprofil enthalten sein. Die Organisation muss „sich schon im Vorfeld über die Handlungsweise möglicher Protagonisten in einer Krisensituation bewusst [.] sein [.]“²⁶⁹, sodass in einem Krisenfall eine schnelle Reaktion möglich ist. Auch ist es von Vorteil Krisenszenarien zu konstruieren, um eine erfolgreiche Krisenprävention zu ermöglichen. Das heißt, dass ein Unternehmen vergangene Krisen der eigenen sowie fremder Organisationen analysieren muss. Durch diese Analyse ist es möglich erneute Krisen früher zu erkennen und darauf einzuwirken. Nun kann das Unternehmen Krisensimulationen erstellen und mögliche Vorgehensweisen testen. Dabei werden Schwachstellen erkannt, Reaktionen der Außenwelt dargestellt und der Krisenverlauf offengelegt. Dies gehört zu der Krisenforschung des Unternehmens. Gegenstand der Szenarien sind Themen, welche in der ersten Phase, dem Profiling, herausgefiltert wurde. Dazu zählen unter anderem Streiks, Produktionsprozesse und Produkte. Jede erstellte Simulation kann in einer späteren Krise als Leitfaden dienen, diese zu bewältigen. Auch können diese als Training für die Mitarbeiter für eine eventuell eintretende Krise genutzt werden. Des Weiteren wird während der Trainings das Teambuilding ausgebaut.²⁷⁰ Hierbei muss ein ständig, für einen Krisenfall, trainiertes Team bereit stehen, welches eine hohe

²⁶⁶ Hoffmann, 2007, S. 166

²⁶⁷ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 166

²⁶⁸ Hoffmann, 2007 S. 166f.

²⁶⁹ Hoffmann, 2007, S. 165

²⁷⁰ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 166

„*Stressresistenz, Belastbarkeit, persönliche Souveränität, Erfahrungen im Umgang mit aggressiven Medien, hohe Kooperationsfähigkeit, gute Ausdrucksfähigkeit für den Einsatz im Außenkontakt*“²⁷¹

aufweist. Ein Unternehmen muss bei der Auswahl der Krisenteammitglieder auf Störpotenziale achten, das heißt die Charaktere, welche im Krisenfall für den Verlauf der Krise schädlich sein können, sollten nicht Teil des Krisenstabs werden. Der Krisenstab existiert ausschließlich während einer Krise. Dabei ist der Krisenstab „eine Leistungs-Hilfsstelle mit Stabsaufgaben [...], die analytischer und beratender Natur sind.“²⁷² Die maximale Mitgliederanzahl beträgt sieben und sollte diese nicht übersteigen.²⁷³ Unabdingbar im Krisenstab sind der Pressesprecher sowie die Unternehmensführung. „[D]es [W]eiteren [sollten] Vertreter der Produktions-, Vertriebs- und Personalabteilung sowie der Qualitätssicherung“²⁷⁴ Mitglieder des Krisenstabs sein.

Ein Krisenteam beinhaltet auch Experten, welche einen juristischen Hintergrund haben. Auch andere Fachrichtungen, wie, zum Beispiel, Experten aus der Politik, können je nach Organisationsart, im Krisenstab hilfreich sein.²⁷⁵

Dreyer unterstützt die These von *Hoffmann* und beschreibt die Anzahl des Krisenstabs ähnlich. Die Mitgliederanzahl sollte begrenzt werden. In dem Fall, dass der Krisenstab zu viele Mitglieder enthält, kann es zu Unstimmigkeiten führen und die Handlungen werden nachlässiger und langsamer vollzogen. Auch der Faktor der Teamfähigkeit wird in kleinen Gruppen vorteilhafter ausgebaut, als in Gruppen mit vielen Mitgliedern.²⁷⁶ Eine weitere These, die *Dreyer* unterstützt, besagt, dass es sinnvoll ist den Krisenstab in einzelne Parteien aufzuteilen, sodass jedes Mitglied des Krisenstabs, wie ein Experte in seinem Gebiet fungieren kann. So lassen sich Arbeitsschritte aufeinander abstimmen.²⁷⁷ Je nach Krise kann es eintreten, dass die Zusammensetzung des Krisenstabs variiert. Es ist sinnvoll die Personen, je nach Art der Krise beziehungsweise Phase der Krise auszuwählen. Auch externe Parteien, wie Spezialisten, können hinzugezogen werden, um Fachwissen außerhalb des Unternehmens ausnutzen zu können.²⁷⁸

²⁷¹ Hoffmann, 2007, S. 169

²⁷² Dreyer, 2001, S. 29

²⁷³ Vgl. Dreyer, 2001, S. 29

²⁷⁴ Vgl. Dreyer, 2001, S. 29

²⁷⁵ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 170

²⁷⁶ Vgl. Dreyer, 2001, S. 92

²⁷⁷ Vgl. Dreyer, 2001, S. 93

²⁷⁸ Vgl. Dreyer, 2001, S. 93

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine bestmögliche Planung des Krisenprofils, dem Unternehmen die Sicherheit gibt, bei Eintritt einer Krise korrekt zu handeln.²⁷⁹

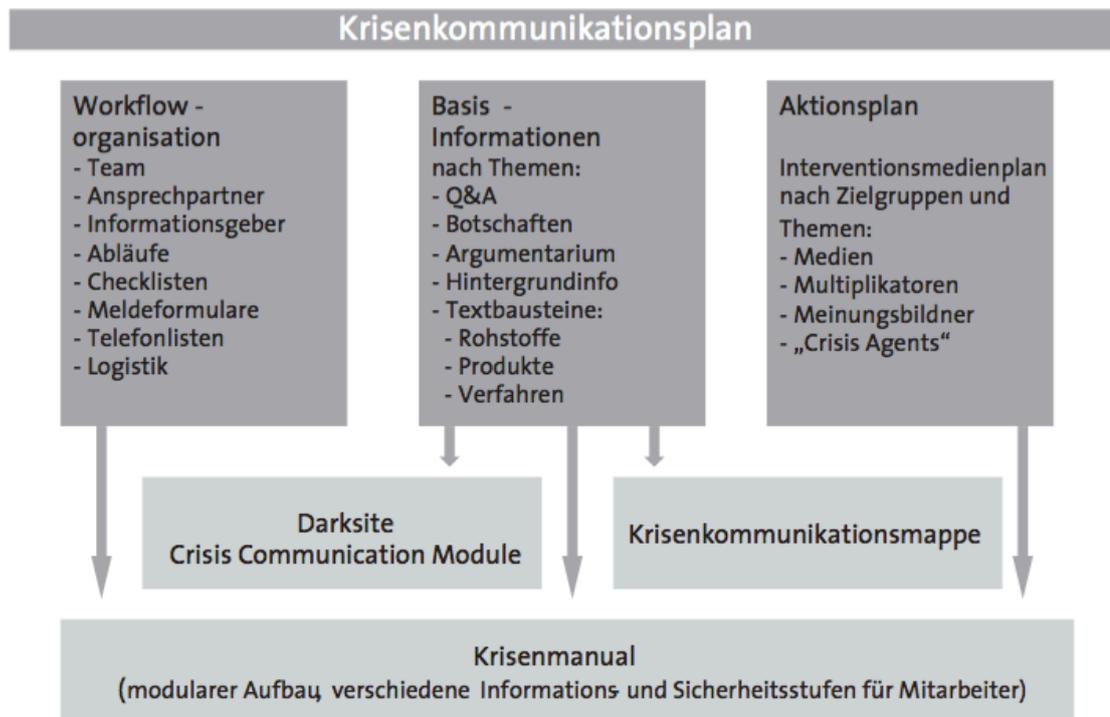


Abbildung 10: Der Krisenkommunikationsplan

Eine Maßnahme, um die Kommunikation im Unternehmen zu gliedern, ist ein sogenannter Krisenkommunikationsplan. Dieser unterscheidet sich wiederum vom Krisenhandbuch. Das Handbuch dient den organisatorischen Abläufen im Falle einer Krise, wohingegen der Krisenkommunikationsplan die Kommunikation mit und unter den Mitarbeitern regelt. Auch die Kommunikation zur Öffentlichkeit und mit den Medien ist hier geregelt. In dem Krisenkommunikationsplan werden jegliche Informationsflüsse festgehalten, sowie die Wege der Kommunikation, damit diese von Mitarbeitern nachvollziehbar sind. Auch in umgekehrter Richtung müssen die Wege der Informationen klar begrenzt sein. Die Mitarbeiter müssen wissen, wie sie die Verantwortlichen erreichen können. Dieser Teil des Krisenkommunikationsplans ist transparent in tabellarischer Form zu führen, um einen Überblick über sämtliche Daten der einzelnen Verantwortlichen zu behalten. Auch die Aufstellung eines zeitlichen Ablaufs ist Teil des Krisenkommunikationsplans. Wie auch bei dem Krisenplan, welcher in Kapitel 2.4.2 erläutert wird, ist eine Eindeutigkeit der Formulierung essenziell.

²⁷⁹ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 167f.

Denn treten Missverständnisse bei Mitarbeitern oder Öffentlichkeiten auf, so ist ein einwandfreier Ablauf des Planes gestört.²⁸⁰

Das Bundesministerium des Innern beschreibt, dass der Plan der Krisenkommunikation vorsorglich im Rahmen der Vorbereitung von Krisen angefertigt werden muss. Soziale Netzwerke müssen eingepflegt, der Kontakt zur Öffentlichkeit aufrecht erhalten und die Informationsmaterialien müssen geplant, sortiert und ausgearbeitet werden.²⁸¹

Die zweite Phase ist der „Aufbau von Infrastrukturen, Instrumenten und Kommunikationsabläufen“²⁸². Diese beinhaltet die Konstruktion eines Krisenkommunikationsplans, welcher in drei Segmente unterteilt ist. Der Krisenkommunikationsplan ist in Abbildung zehn dargestellt. Die drei Elemente dessen finden sich auch in der Abbildung neun wieder, wobei dort das Crisis Communication Module (CCM) als ein weiteres Segment angesehen wird. Im Kommunikationsplan selbst ist das Crisis Communication Module sowie die Krisenkommunikationsmappe ein Resultat aus den Basisinformationen.²⁸³ Der Krisenkommunikationsplan ist zugleich das Krisenmanual, welcher aus den drei verschiedenen Segmenten: Workfloworganisation, Basisinformationen und Aktionsplan besteht.

Die Workfloworganisation besitzt die Aufgabe alle unternehmensspezifischen Abläufe zu erstellen. Dazu zählen Checklisten, Verhaltensregeln und auch Kontaktlisten.²⁸⁴ „Hierbei liegt die ‚Kunst im Detail‘, wie es *Hiermann*, PR-Chef des Düsseldorfer Flughafens, treffend ausdrückte.“²⁸⁵ Besonders relevant ist die Workfloworganisation beziehungsweise der allgemeine Kommunikationsplan, wenn ein Unternehmen „über dezentrale Standorte verfüg[t]“²⁸⁶ und die interne Kommunikation nicht mehr nur über den persönlichen Kontakt geregelt werden kann. Dabei ist es von Bedeutung, auf jede Fachabteilung der Organisation einzugehen, sodass jeder Mitarbeiter für eine eventuell auftretende Krise sensibilisiert wird. Hier können Unterschiede in den Verhaltensregeln gemacht werden, indem es Regeln gibt, welche für jeden Mitarbeiter bestimmt sind und welche nur für das Krisenteam relevant sind.²⁸⁷

Die Krisenkommunikationsmappe besteht aus den Basisinformationen des Krisenkommunikationsplans. Diese Basisinformationen enthalten Auskünfte zu Unternehmensbotschaften und Sicherheitsrisiken, zum Qualitätsmanagement und eventuellen

²⁸⁰ Vgl. Dreyer, 2001, S. 91f.

²⁸¹ Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 14

²⁸² Hoffmann, 2007, S. 165

²⁸³ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 165ff.

²⁸⁴ Vgl. Hoffmann S. 170f.

²⁸⁵ Hoffmann, 2007, S. 171

²⁸⁶ Hoffmann, 2007, S. 171

²⁸⁷ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 171

Umstrukturierungen.²⁸⁸ Auch werden Textbausteine vorbereitet, sodass Mitarbeiter schnell „Hintergrundinformationen zu Produkten und Angeboten, Produktionsprozessen und Rohstoffen“²⁸⁹ herausgeben können. Diese werden in Form eines Texts auf der Darksite veröffentlicht. Das Unternehmen muss hierbei darauf achten die Textbausteine auf den jeweiligen Wissensstand des Rezipienten anzupassen. Unter einer Darksite wird eine „Online-Plattform für den Kriseneinsatz“²⁹⁰ verstanden. Sie wird als Microsite auf der Hauptwebseite erstellt, sodass im Krisenfall die Öffentlichkeit schnellstmöglich über alle wichtigen Informationen verfügen kann. Als Microsite wird eine Unterseite, die, beziehungsweise ein Reiter, der selbstständig funktioniert verstanden. Zu den Nutzern der Darksite zählen unter anderem Airlines und Flughäfen, welche im Krisenfall, zum Beispiel, Kontaktinformationen und Notruf-Hotlines bereitstellen.²⁹¹ Die Darksite wird so laut *Hoffmann* „zum zentralen Informationsinstrument.“²⁹² Auch gibt es die Option, dass die Nutzer der Darksite einen Newsletter abonnieren können. Unternehmen haben auch die Option die Darksite nur für verschiedene Zielgruppen zugänglich zu machen, sodass jede Zielgruppe auf ihre spezifischen Informationen zugreifen kann. Des Weiteren sollte die Organisation es in Betracht ziehen, sich bei Suchmaschinen einbuchen zu lassen, sodass die Darksite als eines der ersten Suchergebnisse angezeigt wird.²⁹³

²⁸⁸ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 172

²⁸⁹ Hoffmann, 2007, S. 172

²⁹⁰ Hoffmann, 2007, S. 173

²⁹¹ Vgl. kulturbaunause.de, 2017

²⁹² Hoffmann, 2007, S. 175

²⁹³ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 175

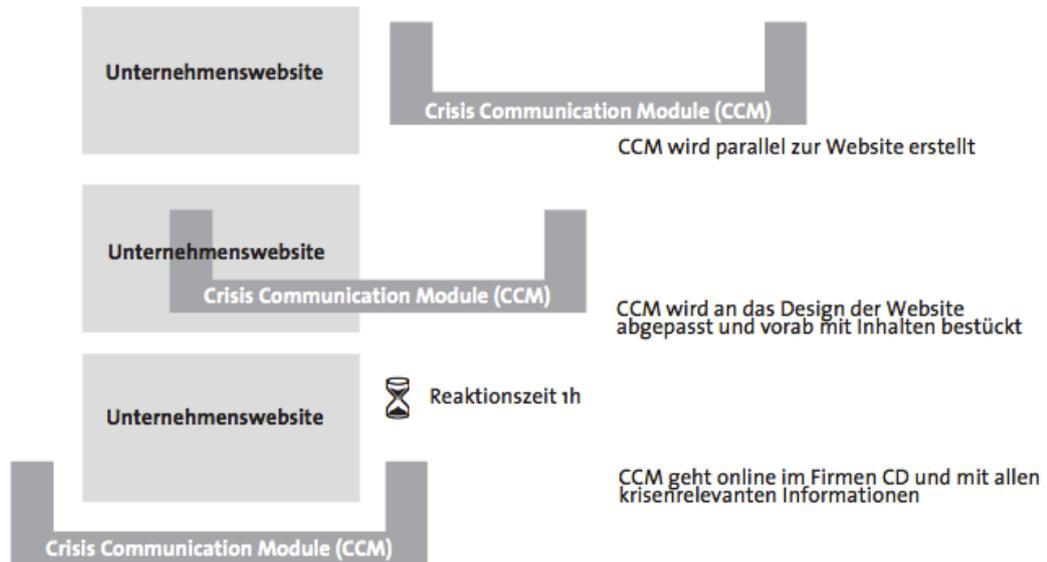


Abbildung 11: Prozess zum Einsatz einer Darksite

Die vorstehende Abbildung 11 enthält den Implementierungsprozess der Darksite in die Hauptwebseite. Dabei ist zu erkennen, dass das Crisis Communication Module zugleich erstellt wird, an die Hauptwebseite angepasst wird und schließlich eingefügt wird, sodass sie nun von den verschiedenen Interessengruppen genutzt werden kann. Nachstehend folgt ein Beispiel einer Darksite von *Germanwings*.

Das Bild zeigt eine Darksite der Germanwings-Website. Die Seite ist grau hinterlegt und enthält folgende Elemente:

- Logo von **germanwings** und **Eurowings** oben links.
- Navigationselemente oben rechts: **Buchen**, **Mein Flug**, **Informieren**, **Ihre Vorteile**.
- Datum: **24.03.2015**
- Flugnummer: **4U9525**
- Text: **Wir trauern.**
- Link: **Weitere Informationen**
- Suchfeld mit den Feldern: **Abflughafen**, **Zielflughafen**, **Reisedatum**, **1 Erw., 0 Ki., 0 Kleink.** und ein **Flug suchen** Button.
- Check-in, Flugstatus und My Germanwings Links.
- Zentrale Mitteilung: **4U9525** und **Unsere Gedanken sind bei den Angehörigen der Opfer.** mit dem Logo **#indeepsorrow**.
- Rechts: **Günstige Flüge zu beliebten Zielen** mit dem Beispiel **Barcelona**, Wetter **17°C** und Preis **ab 39,99 €*** sowie einen **Jetzt buchen!** Button.

Abbildung 12: Darksite am Beispiel von Germanwings

Der Aktionsplan beinhaltet den Interventionsmedienplan, welche aus Kontakten wie „Journalisten, Multiplikatoren und Meinungsbildnern“²⁹⁴ bestehen. Diese werden analysiert und ergänzt, sodass sie im Krisenfall informiert werden können. Der Interventionsmedienplan besteht auch aus ‚Crisis Agents‘, welche meist „neutrale Personen [sind], deren Objektivität, Kompetenz und Unabhängig vom Unternehmen außer Frage steht.“²⁹⁵ Sie dienen dazu die Glaubwürdigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten, denn jede durch die Öffentlichkeit erzwungen wahrgenommene Meinungsäußerung, schadet dem Vertrauen.

Diese einzelnen Segmente bilden zusammenfassend das Krisenmanual. Dieses besteht aus allen „Dokumente[n], Abläufe[n], Instrumente[n], Personen, Adressen und Verhaltensregeln“²⁹⁶, welche während einer Krise von dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern beachtet und genutzt werden müssen. Die Organisation muss hier bei der Gestaltung darauf achten diese Informationen sehr knapp zu halten, sodass das Manual immer noch übersichtlich bleibt und schnell einsetzbar ist. Trotz gutem Training kann ein Mitarbeiter dennoch im Krisenfall unter Zeitdruck stehen, somit nervös werden und mit zu vielen Informationen überfordert sein. Daher ist es relevant das Krisenmanual daraufhin anzupassen, sodass ein eventuelles Fehlverhalten des Mitarbeiters unterbunden werden kann. Des Weiteren sollte das Unternehmen das Krisenmanual nicht nur elektronisch, sondern auch als Papierform bereitstellen.²⁹⁷

Die dritte Phase befasst sich mit der Implementierung und dem Training der Präventions-PR. Die Implementierung der Maßnahmen und Strukturen sind eine klassische Aufgabe im Management und gehören somit zum Top-down Prinzip im Management. Dieses wurde bereits in Kapitel 2.4 erklärt. Um die Maßnahmen zu implementieren gibt es die Möglichkeit einen Präventionsworkshop zu veranstalten, um die verantwortlichen Manager sowie alle Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens an die Thematik heranzuführen und einzutrainieren. Folglich müssen die verschiedenen Strukturen jedoch an die unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen, in unterschiedlichen Standorten, angepasst werden. Die Listen verändern sich also in ihren Verantwortlichen, ihren allgemeinen Kontaktdaten und Abläufen. Grund dafür sind auch „die spezifischen regionalen oder organisatorischen Gegebenheiten“²⁹⁸. Im Präventionsworkshop werden, zum Beispiel, verschiedene Prozesse, Teams und Instrumente vorgestellt. Auch werden diese während des Workshops getestet

²⁹⁴ Hoffmann, 2007, S. 173

²⁹⁵ Hoffmann, 2007, S. 173

²⁹⁶ Hoffmann, 2007 S. 176

²⁹⁷ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 175f.

²⁹⁸ Hoffmann, 2007, S. 177

und verbessert beziehungsweise weiterentwickelt.²⁹⁹ Weitere

„Inhalte der Workshops sind: vorbereitete Szenarien, Kommunikationspläne und Prozessabläufe, Teambesetzungen, Instrumente, [sowie] intranetgestütz[t]e [sic] Workgroup-Organisation“³⁰⁰.

Ein weiterer Bestandteil der Implementierung ist das Crisis Communication Lab. Hier werden die Mitarbeiter durch Intensivtrainings auf den Krisenfall vorbereitet und sensibilisiert. Während eines Crisis Communication Labs wird ein Szenario, welches einer realen Krise gleicht, simuliert. Die Simulation wird in Echtzeit nachgestellt, das heißt, die Teilnehmer erstellen Pressemeldungen, veröffentlichen Botschaften und geben Interviews. Auch werden Journalisten eingeladen, um die Zusammenarbeit mit den Medien zu trainieren. Diese erstellen Berichte, welche real wirken und so die Mitarbeiter motivieren, angemessen zu handeln. Zu jeder Übung gibt es Reflexionseinheiten, um den Teilnehmern Feedback zu geben. Das Intensivtraining dauert circa einen bis zwei Tage und sollte einmal im Jahr stattfinden.³⁰¹ Die Teilnehmer eines Krisencoachings sollen individuell durch Trainer geschult werden und lernen, dass eine effiziente Aufgabenverteilung zu einer optimalen Krisenbewältigung beiträgt. Das Komplexere am korrekten Handeln unter Zeitdruck ist, dass viele Mitwirkenden des Krisenteams die Entscheidungsgewalt nur bei sich behalten möchten. Jedoch sammelt sich so der Druck bei nur einer Person und eine Disposition der Aufgaben untereinander unterstützt die Effektivität tunlichst. Des Weiteren sind laut *Hoffmann* Medientrainings von eminenter Bedeutung. Dies gilt insbesondere für die Verantwortlichen, welche in den Medien präsent sind. Daher ist es relevant derartige Situationen im Umgang mit einer Kamera oder einem Mikrofon zu üben und zu simulieren.³⁰²

Die letzte und vierte Phase ist die Krisenprävention und das Nutzen von Frühwarnsystemen. Die Krisenprävention und dessen Maßnahmen müssen kontinuierlich erneuert werden und einsatzbereit sein. Dazu benötigt das Unternehmen Trainings und Workshops, welche einer regelmäßigen Wiederholung bedürfen. Nur auf diesem Weg kann eine Organisation sicherstellen, dass die eigenen Mitarbeiter optimal auf einen Krisenfall vorbereitet

²⁹⁹ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 176f.

³⁰⁰ Hoffmann, 2007, S. 177

³⁰¹ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 178f.

³⁰² Vgl. Hoffmann, 2007, S. 180

sind. Die Krisenprävention erstellt zugleich ein Frühwarnsystem, mit welchem mögliche Krisen frühzeitig erkannt werden können und unterbunden werden können. Um dieses zu erreichen, müssen, wie im Kapitel 2.4 beschrieben, Issues Checks durchgeführt werden. Diese müssen auf nationaler sowie auf internationaler Ebene stattfinden. Ein Issues Check beobachtet sowohl signifikante Medienberichte, als auch aktuelle Diskussionen und wertet diese aus. Krisenprofile werden durch die Issues Checks weiter ausgebaut und geprüft.³⁰³ Durch „ein proaktives Issues- und Reputations-Management“³⁰⁴ ist es möglich Krisen, bevor sie drohen aufzutreten, zu neutralisieren. Eine Organisation besitzt eine starke, positive Reputation, wenn die Öffentlichkeit von der Glaubwürdigkeit überzeugt ist und dem Unternehmen Vertrauen schenkt. Es ist somit leichter eine Krise zu bewältigen.³⁰⁵ Es existieren verschiedenste Ansichtsweisen von Experten in der Branche zu dem Zusammenhang von Issues-Management und Krisenmanagement. Diese können auch als einzelne Kommunikationssysteme auftreten. Dennoch überwiegt die Meinung, dass das Reputationsmanagement beide Kommunikationssysteme beinhaltet und diese unabdingbar sind. Nur die Verbindung beider Systeme verhindert, dass ein Issue ignoriert wird und eine Krise eintreten kann.³⁰⁶

Eine weitere Form der Krisenprävention ist das Beschwerdemanagement. Dies gehört auch zum krisenpräventiven Kommunikationsverfahren. Um das Beschwerdemanagement effektiv und erfolgreich nutzen zu können, sollte dieses in das reaktive und das aktive Beschwerdemanagement differenziert werden.

„Zur Umsetzung der mit dem Beschwerdemanagement verbundenen Ziele ist es hilfreich, reaktives und aktives Beschwerdemanagement zu unterscheiden. Beim reaktiven Beschwerdemanagement steht die Art und Weise der Reaktion auf die Kundenbeschwerde im Vordergrund, beispielsweise wie schnell eine Kundenanfrage bearbeitet wird. Demgegenüber zielt das aktive Beschwerdemanagement darauf, den Kunden zur Artikulation seiner Beschwerden zu stimulieren.“³⁰⁷

Die Funktion des Beschwerdemanagements ist es Kundenbeschwerden zu analysieren und diese als Frühwarnsystem zu nutzen. Auch zählt zu den Aufgaben des Beschwerdemanagements auf Beschwerden der Kunden möglichst schnell zu reagieren.

³⁰³ Vgl. Hoffman, 2007, S. 181

³⁰⁴ Hoffmann, 2007, S. 182

³⁰⁵ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 182

³⁰⁶ Vgl. Hoffmann, 2007, S. 184

³⁰⁷ Kuhnert, 2001, S. 23

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für einen Flughafen unabdingbar ist die Sicherheit und damit verbundene Sicherheitskonzepte auszubauen. Auch die Prävention der Krisen darf nicht außer Acht gelassen werden, denn nur durch den Ausbau einer präventiven Arbeit im Unternehmen ist gewährleistet, dass Krisen verhindert werden können. Durch diverse Präventivmaßnahmen können Krisen gänzlich bewältigt und nicht nur abgeschwächt werden. Dies bedeutet einen Mehrwert für das Unternehmen. Der Ausbau des richtigen Krisenstabs trägt beispielsweise einen Teil zu diesem Mehrwert bei.

3.2 Bezug zu den sozialen Netzwerken

Kapitel 3.2 beschäftigt sich mit den sozialen Netzwerken. Es werden einzelne soziale Netzwerke vorgestellt und anschließend analysiert, um daraus eine Handlungsempfehlung für die Flughäfen zu entwickeln, welche im weiteren Verlauf der Arbeit genauer betrachtet werden. Das Kapitel beginnt mit einer allgemeingültigen Definition des Begriffs. Es folgt ein Ausblick über die Vorteile und Nachteile, sowie über die Konsequenzen bei fehlerhafter Nutzung der Social-Media-Kanäle.

3.2.1 Begriffsdefinition

Ein unabdingbarer Teil eines jeden Unternehmens sind heutzutage die sozialen Medien. Diese werden als digitale Medien im Web 2.0 verstanden. Social Media ist der englische Begriff für soziale Medien. Es gibt eine Reihe verschiedener sozialen Medien. Darunter fallen beispielsweise Snapchat, Instagram, Facebook, Twitter oder Youtube. Die Nutzung ist in folgender Reihenfolge am häufigsten:

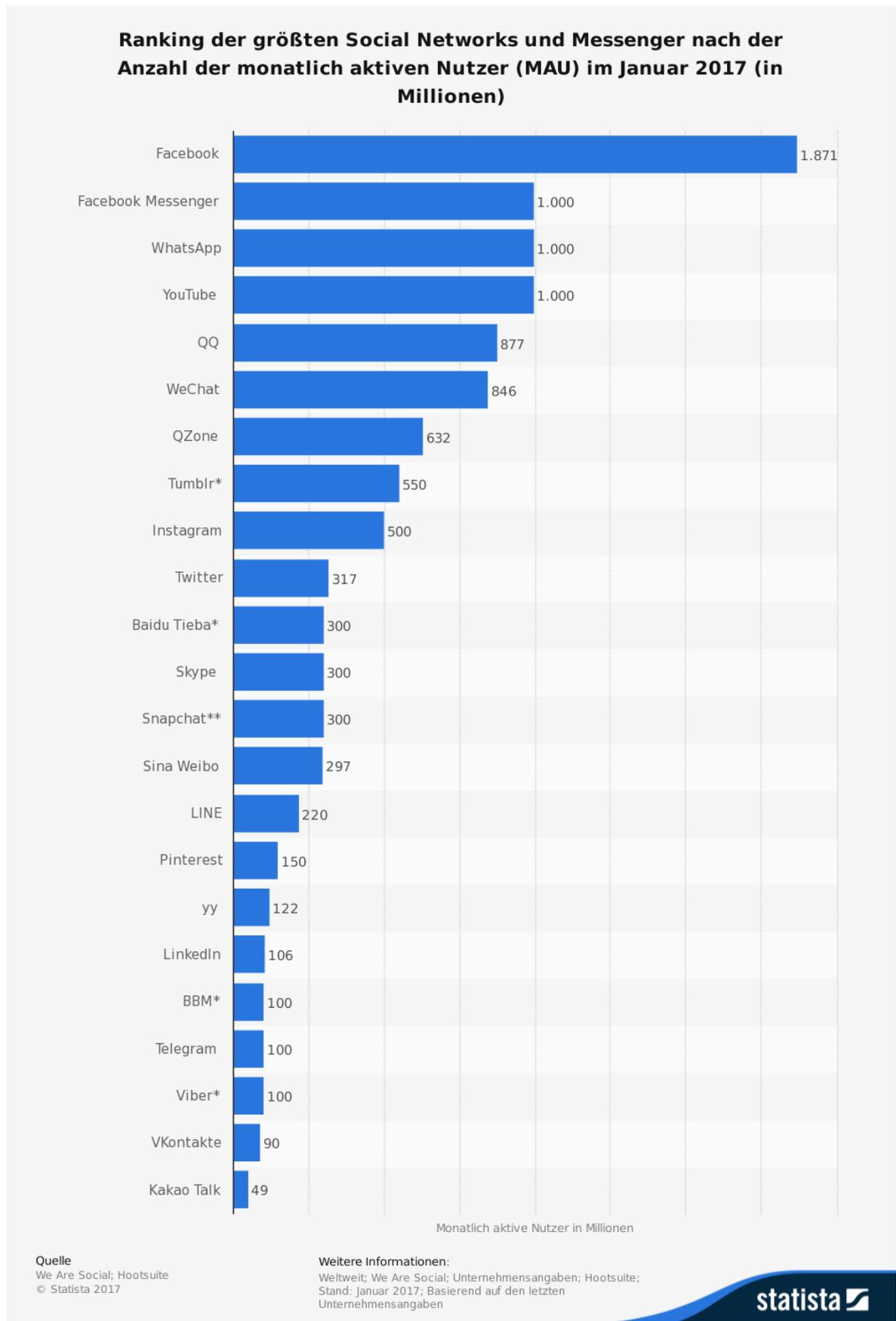


Abbildung 13: Statistik - die größten sozialen Netzwerke und Messenger

Die Statistik zeigt das Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer in Millionen. Zeitlich einzuordnen ist die Statistik im Januar 2017. Die sozialen Netzwerke und auch die Messengerdienste dienen dazu, die Benutzer miteinander zu vernetzen und sie teilhaben zu lassen am Leben der anderen Nutzer. Die Kommunikation und Kooperation untereinander findet über das Internet statt und ermöglicht so den direkten Austausch, welcher dadurch ortsunabhängig bleibt. Das oben genannte Web 2.0 ist das sogenannte „Mitmachweb“ und wird dadurch definiert, dass die Benutzer untereinander Kommentare abgeben können, offen präsentieren, was ihnen gefällt und was nicht, und ihre Privatsphäre erweitern. Das Internet wird ständig weiterentwickelt und auf dem neusten Stand gehalten.

Da die Kommunikationskanäle im Internet verankert sind gibt es verschiedene signifikante Qualitäten, die das Internet ausmachen. Diese wurden von dem Autor *Höbel* in seinem Buch zusammenfassend aufgeführt. Er beschreibt das Internet als dynamisch, da es sich um ein schnelllebiges Modul handelt, welches sich ständig verändert. Informationen verbreiten sich wie ein Virus in Sekundenschnelle. Des Weiteren werden Minderheiten und deren Meinungen zugelassen. Da sich Interessengruppen zusammenfinden und sich gegenseitig austauschen, wird jede Meinung akzeptiert. Ein Nachteil des Internets ist, dass jede Aussage gespeichert wird und somit auch noch nach Jahren auffindbar ist. Abgesehen davon gibt es Kanäle, die absolut anonym gehalten sind und somit jeder eine Meinung haben darf.³⁰⁸

Riedel schreibt in einem Buch über das Web 2.0. „Noch immer macht der Umgangs- „Ton“ die Musik und noch immer hängt der Mehrwert vom Inhalt ab.“³⁰⁹ Diese These kommt daher, dass ein Missverständnis zwischen Nutzern und Unternehmen besteht. Denn die Unternehmen erwarten für weniger Aufwand im Marketingbereich durch Social Media einen Mehrwert und die Nutzer erbringen den Mehrwert nicht, da sie von den Unternehmen eine persönlichere Ansprache und mehr Dialoge fordern.³¹⁰ Unternehmen müssen sich mit verschiedenen Anforderungen, wie Angst oder Erwartungshaltungen, beschäftigen. Social Media bringt deshalb Chance und Risiko zugleich mit.³¹¹ *Haffa* und *Pauls* setzten sich mit dem möglichen Kontrollverlust, welcher durch Social Media eintreffen kann, auseinander. „Der Begriff Kontrollverlust hat in Bezug auf das Social Web eine interessante Bedeutungsverschiebung bzw. -diffusion durchgemacht.“³¹² Dieser Kontrollverlust kann

³⁰⁸ Vgl. Höbel, 2014, S. 52

³⁰⁹ Riedel, 2013, S. 9

³¹⁰ Vgl. Riedel, 2013, S. 9

³¹¹ Vgl. Riedel, 2013, S. 9f.

³¹² Haffa, Pauls, 2013, S. 11

beispielsweise durch Bilder entstehen, die mit negativen Kommentaren auf Facebook oder Instagram geteilt werden und so durch das Social Web unaufhaltsam verbreitet werden. Das negative Licht färbt auf das Unternehmen ab und lässt ein schlechtes Image entstehen. Eine Frage, die es zu klären gilt, ist, ob die Zielgruppe des Unternehmens durch die Social-Media-Kanäle, die gewählt wurden und über die Inhalte angesprochen werden.³¹³ Zwei Annahmen stehen hierbei im Vordergrund „Wir haben alles unter Kontrolle und was wir nicht wissen, gibt es nicht“³¹⁴ Die Außenwelt trägt einen erheblichen Teil dazu bei, dass die vollständige Kontrolle über die sozialen Netzwerke, nicht gewährleistet werden kann. Bevor die sozialen Medien so beliebt wurden, wie sie es heutzutage sind, hatten die Unternehmen weniger Probleme. Denn die Meinungen über die Unternehmen werden in Sekundenschnelle im Internet geteilt. Diese Meinung muss von den Unternehmen akzeptiert und mit ihnen umgegangen werden. Problematisch ist, dass die Unternehmen sich nicht mehr vom Social Web abwenden können. Ist das Unternehmen auf den sozialen Netzwerken nicht vertreten, kann nicht auf die Meinungen der Nutzer eingegangen werden. Somit besteht keinerlei Möglichkeit, das Image zu beeinflussen.³¹⁵ Falsches kann so nicht korrigiert werden. Vorteilhaft hierbei ist, dass kein Kontrollverlust stattfinden kann, wo keine Medien genutzt werden. Der Kontrollverlust findet laut den beiden Autoren in den Köpfen der Menschen statt. Vermieden werden kann dies nur, durch professionelles Handeln im Unternehmen und durch effektive Kommunikation³¹⁶ Jedoch hundertprozentig kontrollierbar ist keine Kommunikation. Die Facetten sind zu vielschichtig. „Wer das Social Web laufend mit Blick auf das eigene Unternehmen, seine Marken und Märkte beobachtet, kann wertvolle Erkenntnisse für das eigene Geschäft daraus ableiten, und er gewinnt mehr Kontrolle, als er verliert“³¹⁷.

Der Autor *Glaeßler* erläutert in seinem Buch Regeln, mit denen Kommunikationsfehler in den sozialen Netzwerken verhindert werden. Es heißt: „Be quick, [.] [be] honest and factual, [.] [be] responsive, [.] [be] prepared“³¹⁸

Schnelligkeit gehört zu den geforderten Attributen, da die Medienbranche ein schnelllebiges Arbeitsfeld ist, in dem es darum geht, die Informationen schnell zu erlangen und weiter zu verarbeiten. Daher sollen Informationen schon vorab an ausgewählte Journalisten gegeben werden, um eine Exklusivität zu erschaffen, welche Vertrauen verursacht. Wie wichtig das Vertrauen in Hinsicht auf die sozialen Medien ist, wird im weiteren Verlauf des Kapitels

³¹³ Vgl. Haffa, Pauls, 2013, S. 11f.

³¹⁴ Haffa, Pauls, 2013, S. 12

³¹⁵ Vgl. Haffa, Pauls, 2013, S. 12f.

³¹⁶ Vgl. Haffa, Pauls, 2013, S. 12f.

³¹⁷ Haffa, Pauls, 2013, S. 16

³¹⁸ Glaeßler, 2005, S. 70f.

deutlich. Auch Sachlichkeit und Ehrlichkeit gehören zu den Regeln, mit denen übliche Kommunikationsfehler verhindert werden können. Im Journalismus siegt laut *Glaeßler*, wer spannend berichtet. Ehrlichkeit wird erwartet und umfassende Informationen zu Krisen sind erwünscht. Unsicherheit wird durch die Erfüllung der drei ersten Attribute beseitigt. Informationen an die Presse weiter zu reichen ist zielführend für den weiteren Verlauf. Daher muss die Empfänglichkeit an Informationen stets im Vordergrund stehen. Die fünfte Regel beschreibt die Vorbereitung, die Kommunikationsfehler zu vermeiden. Da Krisen nicht geplant geschehen, wird in der Regel eine verantwortliche Person bestimmt, welche sich um die Kommunikation der Krisen kümmert. Das Vertrauen zu der Person muss ausreichend sein, sodass nicht der Eindruck entsteht, die Krise wird zu Werbezwecken des Unternehmens genutzt.

Durch die Bandbreite an sozialen Netzwerken und Messengern ist es auch Einzelpersonen möglich die Aufmerksamkeit von etlichen Nutzern zu erregen und seine eigene Meinung zu vertreten. Die sozialen Netzwerke können ebenfalls genutzt werden um miteinander zu kooperieren. Ziele von sozialen Netzwerken ist die Verknüpfung von Unternehmen und Kunde, sowie die Nutzung aller Feedbackkommentare von Kunden. Auch kann Social Media genutzt werden, um damit die Marktforschung voran zu bringen und das Marketing auszubauen. Da Facebook beispielsweise von 1,9 Milliarden Nutzern gebraucht wird, bietet es sich für einen Flughafen an, diese Plattform zu nutzen, um Werbung zu betreiben, Informationen auszuschütten und den Kunden an das Unternehmen zu binden.

Die Nutzung von sozialen Medien im Unternehmen bedarf einiger Vorbereitung. So finden sich im Internet eine Reihe von Social-Media-Richtlinien, um den Umgang mit den Netzwerken möglichst effektiv und respektvoll zu gestalten. Am Beispiel der Deutschen Post und Kodak analysieren die Verfasser dieser Arbeit Social-Media-Richtlinien. Die deutsche Post beginnt ihre Richtlinien mit einem Einstiegstext, in welchem erläutert wird, weshalb die sozialen Netzwerke nicht mehr wegzudenken sind, und dass jeder dazu beitragen kann, das Unternehmensbild zu verändern. Damit das Image positiv behaftet bleibt legt sich das Unternehmen auf zehn Richtlinien fest, welche von den Mitarbeitern eingehalten werden sollen. *Glaeßler* äußert sich hierzu, wie folgt: „Ein gekonnter Umgang mit den Medien hilft, Imageschäden zu verhindern, deren Korrektur Jahre dauern kann.“³¹⁹

³¹⁹ Glaeßler, 2005, S. 69



- 1**
Beachten Sie unsere Unternehmenswerte.
Respekt, Toleranz, Ehrlichkeit und Offenheit sowie Integrität gegenüber Kollegen und Kunden sind in unserem Code of Conduct festgeschrieben – und gelten natürlich auch im Internet.
- 2**
Sprechen Sie nur für sich selbst.
Offizielle Statements, Erklärungen und Publikationen von Deutsche Post DHL werden auch im Internet nur von autorisierten Mitarbeitern veröffentlicht.
- 3**
Seien Sie authentisch und transparent.
Wenn Sie sich zu Deutsche Post DHL äußern, dann sagen Sie offen, dass Sie für unser Unternehmen tätig sind. Schreiben Sie jedoch immer in der Ich-Form und machen Sie so deutlich, dass es sich um Ihre private Meinung handelt und nicht um die des Unternehmens.
- 4**
Behalten Sie vertrauliche Informationen für sich.
Besonders wichtig: Internes bleibt intern. Behandeln Sie alle geheimhaltungsbedürftigen Informationen und Betriebsgeheimnisse unseres Unternehmens, unserer Partner und Lieferanten streng vertraulich.



Abbildung 14: Social-Media-Richtlinien am Beispiel der Deutschen Post

In den zehn Richtlinien werden nicht nur die, für die sozialen Netzwerke, wichtigen Unternehmenswerte definiert, sondern auch die allgemeinen Richtlinien des Unternehmens wiederholend aufgeführt. Die Mitarbeiter können sich dadurch orientieren und aktiv für das Unternehmen handeln. *Kodak* handhabt die Richtlinien ähnlich und beginnt mit einem allgemeinen Absatz zu den sozialen Netzwerken. *Kodak* nutzt die Richtlinien bewusst um das Unternehmen und die Mitarbeiter zu schützen. Es sind, wie bei der *Deutschen Post*, zehn Richtlinien, die auf die Unternehmenswerte aufbauen. 2011 hat der Autor *Hedemann*

Gründe analysiert, die die Richtlinien für Social Media sinnvoll werden lassen.³²⁰

Als problematisch wird laut *Hedemann* angesehen, dass die Mitarbeiter Angst haben, etwas Falsches zu veröffentlichen oder gar im Namen des Unternehmens sich öffentlich zu präsentieren. Hierbei spricht *Hedemann* nicht von den mangelnden Fähigkeiten der Mitarbeiter, sondern vom mangelnden Vertrauen in die eigenen Handlungen. Der Autor teilt die Personen im Unternehmen in vier Kategorien ein:

Die erste Kategorie beschreibt diejenigen, die sich mit den sozialen Medien auskennen und diese einwandfrei bedienen können. Sie werden auch Social Media Leuchttürme genannt. In Kategorie zwei sind diejenigen unterteilt, die privat jedoch nicht beruflich in den Netzwerken vertreten sind. Um das Unternehmen effektiv zu unterstützen, fehlt den Mitarbeitern jedoch das nötige Wissen optimal zu helfen. Die dritte Gruppe von internen Personen wird zusammengesetzt aus denjenigen, die beruflich die sozialen Netzwerke nutzen müssen, jedoch privat nicht und auch häuslich noch keinerlei Erfahrungen machen konnten oder wollten. Die letzte Kategorie an Mitarbeitern findet keinen Bezug zu den sozialen Medien und hat keinerlei Berührungspunkte in der Vergangenheit erlebt.

Die Social-Media-Richtlinien sind unabdingbar für die Kategorien zwei, drei und vier. Für Kategorie eins sind sie hinfällig, da genügend Berührungspunkte bestehen. Da die Richtlinien hilfreich sind, kann jeder Mitarbeiter somit zum Botschafter des Unternehmens werden.³²¹

Aus den Social-Media-Richtlinien kann ein Unternehmen eine Social-Media-Strategie entwickeln. Diese Strategien dienen dem Zweck, langfristige und kurzfristige Ziele durch die Nutzung von Social Media zu erreichen. Die Richtlinien sind Teil der Strategie, da diese den Mitarbeitern Sicherheit geben, dass die Ziele durch Einhaltung aller Regeln, erfüllt werden. Jede Social-Media-Strategie sollte in Abhängigkeit zur internen Unternehmensstrategie aufgestellt werden. Diese Methode bietet den Vorteil, dass die Strukturen und Strategien aufeinander aufbauen und sich so gegenseitig stützen können, wenn es zu Bedrohungen oder Unstimmigkeiten kommt.

Es gibt verschiedene Herangehensweisen an die Social-Media-Strategien. Das Unternehmen muss also im Vorhinein die Ziele abstecken und sich an diesen orientieren. So kann der Zusammenhalt der Mitarbeiter kommuniziert werden oder die reine Verteilung von Informationen steht im Vordergrund. Durch die Strategie wird gewährleistet, dass die sozialen Medien langfristig genutzt werden können, da die Interessengruppen und Nutzer der Ka-

³²⁰ Vgl. Hedemann, 2011

³²¹ Vgl. Hedemann, 2011

näle direkt angesprochen werden. Da jeder Nutzer die Wahl hat zu entscheiden, mit welchen Themen er sich auseinandersetzt und mit welchen er dies nicht tut, ist es möglich, einzugrenzen, für wen welche Artikel von Bedeutung sind. Eine regelmäßige Hinterfragung der genutzten Netzwerke sollte stattfinden, sodass die gesetzten Ziele tatsächlich zum Erfolg führen, da das Theoretische nicht immer unterschiedslos in der Praxis funktionieren muss.

3.2.2 Vor- und Nachteile der sozialen Netzwerke

Kapitel 3.2.2 beschreibt die Vorteile und Nachteile der sozialen Netzwerke. Das Thema Shitstorm wird ausführlicher thematisiert, da es in der heutigen Zeit ein unabdingbarer Teil der Planung von Social-Media-Auftritten ist.

In einem Onlineratgeber schreiben zwei Autoren über die Vor- und Nachteile der sozialen Netzwerke. *Spindler* und *Ponkhoff* beleuchten die sozialen Medien von der positiven Seite, durch die Argumentation der Leichtigkeit dieser Netzwerke und Vernetzung. Die Handhabung ist simpel und unkompliziert. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit die sozialen Medien zu nutzen, da eine weltweite Internetverbindung problemlos möglich ist. Ein zusätzlicher positiver Effekt ist, dass durch die sozialen Medien Informationen über Neues, wie, zum Beispiel, Veranstaltungen, geteilt werden können. Auch Berufliches lässt sich über die sozialen Netzwerke beschleunigen. Die Führungspositionen sind selbst über diese Netzwerke miteinander verbunden und können so kommunizieren. LinkedIn und Xing machen dies möglich. Tritt ein neuer Bewerber an ein Unternehmen heran, ist es über diese und andere Kanäle möglich, sich miteinander in Verbindung zu setzen.

Spindler und *Ponkhoff* argumentieren gegen die sozialen Netzwerke damit, dass der persönliche Kontakt zu anderen Menschen reduziert wird. Durch das Internet wird der Nutzer „bequem“ und vernachlässigt die persönliche Entwicklung. Aus dieser Bequemlichkeit heraus entstehen Abhängigkeiten. Ein allgemeines Contra-Argument ist der Verlust der Anonymität. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Anonymität im Falle eines Flughafens nicht erwünscht ist, sondern vielmehr die Transparenz im Vordergrund steht. Daher teilen die Verfasser dieser Arbeit diesen Punkt den Pro-Argumenten zu. Eine positive Transparenz wird dadurch erreicht, zuvor festzulegen, welche Daten veröffentlicht werden dürfen und welche für die Öffentlichkeit verschlossen sind. Die Autoren des Onlineartikels stellen auch die Datenschutzrichtlinien in ein negatives Licht. Besonders die Anwendung Face-

book wird hier genannt. Die Eigentümer können hier die Richtlinien selbst verändern. Andere online Anwendungen sind anonym, bieten jedoch auch weniger Transparenz.³²²

Die Social-Media-Kanäle werden im Allgemeinen miteinander verglichen und bieten eigene Vorteile und auch Nachteile. *Aschermann* veranschaulicht 2014 online auf CHIP.de die Vor- und Nachteile von Facebook. Er erklärt, dass rund jeder vierte Deutsche bei Facebook ein Profil pflegt, daher ist es ein Vorteil seine Interessengruppen finden zu können und die Möglichkeit zu nutzen sich miteinander zu vernetzen. Facebook bietet eine unkomplizierte Kommunikation untereinander und die Möglichkeiten als Unternehmen für Unterhaltung zu sorgen, sind grenzenlos. Nachteil von Facebook ist laut *Aschermann* die Datensammlung, denn Profile können nicht gelöscht, sondern lediglich deaktiviert werden. Somit verfügt Facebook kontinuierlich über sämtliche Daten.³²³ Im Falle des Krisenmanagements kann Facebook weitere Tücken mit sich bringen. Es ist nicht unüblich, dass sogenannte ‚Shitstorms‘ aufgrund einer Krise entstehen können. Shitstorms werden als wellenartig auftretende Kritik gegenüber einem Beitrag im Internet verstanden. Das Feedback auf den Artikel beziehungsweise Beitrag ist negativ behaftet. Das Unternehmen muss je nach Ausmaß der Krise abwägen, ob es lohnenswert ist auf diese negativen Beiträge einzugehen und zu reagieren. Eine prompte und positive Antwort des Unternehmens kann die Welle des Shitstorms unter Kontrolle bringen und die Situation beruhigen. Hilfreich ist an dieser Stelle auch den Shitstorm schon vor dem Ausbrechen zu verhindern, beispielsweise durch Informationsplattformen, die unter Krisenmeldungen gepostet werden, damit sich Leser direkt informieren können. So kann die Plattform Facebook, als Hilfsmittel der Krisenkommunikation im Unternehmen, hilfreich und wirksam sein. Die Krisen können richtiggestellt und positiv behaftet werden. Das Unternehmen zeigt Transparenz. Die Argumentation von *Aschermann* ist somit schlüssig und wird so im Internet von weiteren Autoren ebenfalls vertreten.

Shitstorms existieren bereits seit der Zeit, bevor Social Media beliebt wurde. Medien konnten schon immer negativ über Geschehnisse berichten. So wurde die Gesellschaft schon immer zu Meinungen gedrängt, die nicht immer der Wahrheit entsprachen. Die Erfindung der sozialen Netzwerke kam hier zu Gute, da auf die Kritiken eingegangen werden konnte. *Haffa* und *Pauls* merken nicht ohnehin an:

*„Das soziale Web liefert Daten über Daten darüber, wie Menschen über ein Unternehmen oder seine Produkte denken. Diese Daten lassen sich anonymisiert auswerten, um Stimmungsbilder zu erzeugen, um laufend zu erfahren, wie es um die eigene Reputation steht.“*³²⁴

³²² Vgl. Spindler, Ponkhoff, 2017

³²³ Vgl. Aschermann, 2014

³²⁴ Haffa, Pauls, 2013, S. 16

Reputation ist ein Fachausdruck für das Image. Wie bereits in Kapitel 2.4.2 erklärt gibt es für Unternehmen ein Reputationsmanagement, um das Image zu steuern. Die Daten aus den sozialen Netzwerken, um die Reputation auszuwerten, sind ehrlich, transparent und klar abgesteckt. Somit kann die Kontrolle besser behalten werden. Die Shitstorms dienen also auch der Kontrolle über die sozialen Medien. Somit kann der Kontrollverlust, welcher am Anfang dieses Kapitels thematisiert wurde, verhindert werden. *Haffa* und *Pauls* weisen auf Software-Lösungen hin, die erkennen, wenn sich die öffentliche Meinung gegen das entsprechende Unternehmen wendet. Daher kann so ein Shitstrom präventiv verhindert werden. Das Social Web bietet daher unschlagbare Vorteile. Nämlich die ständig laufende Meinung der Nutzer und die Frühwarnprogramme, welche Shitstorms verhindern können, bei genügender und effektiver Vorbereitung.³²⁵

Fiederer und *Ternès* teilen die Entwicklung eines Shitstorms in drei Phasen ein. Die Pre-, die Akut- und die Post-Phase. Die Prephase erstreckt sich, laut der Autoren, über circa einen Monat. Und zwar den Monat, bevor der Shitstorm ausbrechen wird. Kommentare und Beiträge tauchen in unauffälliger beziehungsweise normaler Anzahl auf. Phase 2, die Akut-Phase, wird auch heiße Phase genannt. Der Shitstorm ist ausgebrochen und die Normalität auf den sozialen Netzwerken ist gestört. Ein spezifisches Thema wird gänzlich negativ behaftet. Kommentare häufen sich und die Anzahl an Beiträgen zu dem definierten Thema steigen exponentiell. Die Schwankungen sind kaum kontrollierbar, jedoch unterscheiden die Autoren in verschiedene Tage. Die Stormtage, in denen die Beiträge meist negativ sind und vermehrt auftreten, als an den sogenannten Peaktagen. An diesen ist das Beitragsaufkommen über dem Durchschnittswert. Der Shitstorm wird Medienübergreifend auch außerhalb des Social Webs weitergeführt. Jegliche Medien werden mit dem Themengebiet eingeweiht. In diesen Tagen kann es dazu kommen, dass Autoren und Quellen in falschen Zusammenhängen zitiert werden und sich das Thema so weiterverbreitet und weiterhin missverstanden wird. Die Akut-Phase findet ihr Ende, sobald die Storm- und Peaktage ausbleiben und die Beitragszahlen sinken. Es folgt die Post-Phase. In dieser wird ein deutlich negatives Aufkommen von Beiträgen festgestellt, im Gegensatz zu der Pre-Phase. Die Post-Phase erstreckt sich ebenfalls über einen Monat.³²⁶

Weitere Anwendungen, wie, zum Beispiel, Instagram, haben eine ähnliche Wirkungsweise und einen vergleichbaren Handlungsspielraum, wie Facebook.

Müller und *Wache* schreiben in einem Text zur Krisenkommunikation in Social Media über die Wirkungsweise dieser Kanäle. Sie schreiben:

³²⁵ Vgl. *Haffa*, *Pauls*, 2013, S. 15f.

³²⁶ *Fiederer*, *Ternès*, 2017, S. 28f.

„In Krisensituationen wirken Medien in der Regel als Verstärker, denn sie leben von Ereignissen, die Aufmerksamkeit erzeugen und für Auflage oder Einschaltquoten sorgen. Neben den klassischen Medien spielt das Internet eine immer bedeutendere Rolle.“³²⁷

Durch die Vernetzung und Schnellebigkeit der sozialen Netzwerke, ist es teilweise unmöglich die Ursprünge der Krisensituationen, die im Internet ausbrechen, ausfindig zu machen. Auch die Konsequenzen für das Unternehmen und dessen Krisenkommunikation sind nicht absehbar. Dennoch sprechen die beiden Autoren von einem Vorteil der Nutzung von sozialen Netzwerken in Krisensituationen, da der Freiraum an Handlungen weitaus geräumiger ist, als der, der klassischen Medien.³²⁸ Typische Fehler in der Krisenkommunikation können vermieden werden, wenn das Unternehmen die folgenden Punkte berücksichtigt:

„Readiness (auf Krisenfälle vorbereitet sein, um schnell reagieren zu können), Interdisziplinarität (hochgradig organisiertes Zusammenarbeiten von unterschiedlichen Experten unter Zeitdruck) sowie Klarheit in der Kommunikation (stringent, verständlich und zeitnah)“.³²⁹

Durch die Berücksichtigung dieser Hinweise können Widersprüche und Verständnisprobleme eliminiert werden und helfen, die Krise zu bewältigen. Bei den Untersuchungen von Müller und Wache konnte des Weiteren festgestellt werden, dass die Unternehmen oft keinerlei genauen Kenntnisse über mögliche Handlungen oder Reaktionen auf Krisen vorweisen können, daher sind Tipps, wie solche von Müller und Wache, hilfreiche Ratgeber. Auch auf die Wahl der Social-Media-Kanäle kommen die beiden Autoren zu sprechen. Hier geht es darum, den passenden Kanal für die passende Zielgruppe zu finden und auch das Verhalten auf diesen Kanälen anzugleichen.³³⁰ Diese These lässt sich damit begründen, dass unterschiedliche Zielgruppen unterschiedlich auf verschiedene Kanälen agieren und reagieren.

Um eine Krise auf den sozialen Plattformen verhindern zu können müssen also diese Sichtweisen berücksichtigt werden. Dafür sorgt ein funktionierendes und sorgfältig ausgebildetes Krisenteam, welches auf diesen Plattformen und im Allgemeinen mit den Krisen umgehen kann.

Hierbei ist das Thema Sicherheit im Web nicht zu vernachlässigen. Zu diesem Thema veröffentlichte das Bundesministerium des Innern gemeinsam mit DsiN.de (Deutschland sicher

³²⁷ Müller, Wache, 2013, S. 241

³²⁸ Vgl. Müller, Wache, 2013, S. 241

³²⁹ Müller, Wache, 2013, S.242

³³⁰ Vgl. Müller, Wache, S. 252

im Netz) ein Skript, welches die Maßnahmen zur sicheren Handhabung des Internets veröffentlicht. Die Social-Media-Richtlinien, welche weiter oben in dieser Arbeit bereits erklärt wurden, sollen, laut des Skripts, aufgestellt und eingehalten werden. Ein weiterer Hinweis ist, sich als Unternehmens sorgfältig die Datenschutzerklärungen und Allgemeinen Geschäftsbedingungen durchzulesen. Somit können Fehlerquellen minimiert werden, bevor die Social-Media-Kanäle von den Unternehmen angelegt werden. Um Unklarheiten und negative Meinungen zurückhalten zu können und die Mitarbeiter zu schützen, empfiehlt das Bundesministerium getrennte Profile anzulegen. Somit ist die Privatsphäre des Mitarbeiters anonym und auf dem geschäftlichen Profil kann agiert werden. Sichere Passwörter und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Nutzung der Medien setzt der Autor voraus. Die Konkurrenz muss im Vorhinein geprüft werden. Wenn Fotos hochgeladen werden müssen die Rechte bei der richtigen Partei liegen und kriminelle Hintergründe müssen aus dem Spiel gelassen werden. Um weiterhin sicher im Netz zu agieren, sollten sämtliche Negativitäten verhindert werden. Diese Vorgehensweisen wirkt plausibel, dadurch, dass weitere Risiken und akut ausbrechende Krisen verhindert werden können. Daher ist dieser Leitfaden des Bundesministeriums des Innern nützlich.³³¹

3.2.3 Mögliche Konsequenzen

Konsequenzen entstehen aus der fehlerhaften Nutzung der Netzwerke und Plattformen. Welche Ausmaße dies annehmen kann, wird in Kapitel 3.2.3 verdeutlicht. Werden die sozialen Medien genutzt, jedoch dürftig oder schädlich können nicht absehbare Folgen eintreten.

³³¹ Vgl. Deutschland sicher im Netz e.V. , 2017, S. 2



Abbildung 15: Statistik - Hindernisse bei der Nutzung von Social Media

Die Statistik zeigt die größten Hindernisse bei der Nutzung von Social Media im Jahr 2017. An erster Stelle steht der Datenschutz, welcher von 49,7% der Befragten als problematisch angesehen wird. Es folgt das fehlende Know-How mit 28,5% und die mangelnde Beteiligung der Zielgruppe mit 25,6%. Auch die Umsetzung kann falsch sein oder die Kontrolle wird verloren. Diese und weitere Aspekte werden von den Befragten als Hindernisse angesehen und daher werden die sozialen Medien weniger genutzt. Die Statistik wird vom Bundesministerium des Innern unterstützt. Der Leitfaden, welcher zuvor im Kapitel erläutert wurde, wehrt diese Hindernisse ab. So kann ohne Probleme die Nutzung von Social Media gehandhabt werden. Werden die Medien dennoch dürftig und schädlich genutzt, so kommt es im Unternehmen zu Konsequenzen. Diese treten in den Bereichen, in denen die Hindernisse gesehen werden, nämlich beispielsweise im Datenschutz, auf. Solche Konsequenzen können sich stark auf ein Unternehmen auswirken und das Image negativ behaften. Die Hindernisse können jedoch durch verschiedene Methoden eliminiert werden. So helfen beispielsweise Workshops, die Unsicherheiten mit der Handhabung der sozialen Netzwerke zu lösen und die Mitarbeiter fühlen sich vorbereitet.

Schließlich lässt sich sagen, dass eine Krise nicht nur in den sozialen Medien kommuniziert und gelöst werden kann, sondern erst durch Social Media entsteht. Nicht nur die fehlerhafte Nutzung der Kanäle kann Konsequenzen mit sich bringen, sondern auch die fehlerhafte Auswahl der passenden Kanäle kann hier Schäden am Unternehmen verursachen. Bei der Auswahl der Social-Media-Kanäle sind verschiedene Gesichtspunkte zu beachten. Die Zielgruppe, die angesprochen werden soll, muss erreichbar sein. Ohne die richtige Zielgruppe gelangen keinerlei Informationen zu den „Richtigen“. Die Kanäle müssen zudem eine effektive Aufmerksamkeit erzeugen und für die Zielgruppe erreichbar sein. Des Weiteren muss der Content, der geteilt werden soll auf der Plattform platzierbar sein. Das bedeutet, dass sich zum Beispiel Xing nicht dafür eignet, ein Bild einer Krise zu posten. Hierzu ist Facebook oder Instagram geeignet. Es wird aus diesem Ansatz deutlich, dass bei den sozialen Medien viele Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Ebenfalls können Schäden entstehen, wenn ein Unternehmen die sozialen Netzwerke nicht nutzt. Im Fall des Flughafens beispielsweise ziehen viele Feedbacks der Kunden und Gäste am Flughafen vorüber und die Möglichkeiten sich als Dienstleister weiterzuentwickeln sind eingeschränkt. Die Möglichkeit auf Kommentare einzugehen ist nicht vorhanden. Ebenfalls ist es nicht möglich, Shitstorms oder Krisen im Internet aufzuhalten. Dadurch bleiben dem Unternehmen zwar Risiken erspart, aber die Vorteile der sozialen Medien überwiegen.

Die sozialen Medien nehmen Einfluss auf die Mitarbeiter des Unternehmens. *Riedel* führt hierzu in ihrem Beitrag einige Gesichtspunkte auf, die zu beachten sind. Laut einer Befragung, empfanden 62,5% der Mitarbeiter des Unternehmens es hilfreich mit sozialen Netzwerken auf der Arbeit umzugehen. Fähigkeiten, wie Schnelligkeit und die Individualität konnten so gesteigert werden.³³² Die Einstellungen im Unternehmen selbst müssen durchdacht und verändert werden, um die Konsequenzen für die Mitarbeiter durch die Einwirkung von Social Media so gering wie möglich zu halten. Social Media setzt sich über die Grenzen innerhalb des Unternehmens hinweg.

3.2.4 Kanäle

In diesem Kapitel beschäftigen sich die Verfasser der Arbeit mit den einzelnen Kanälen der sozialen Medien. Sie werden in verschiedene Kategorien klassifiziert. Es folgt eine Analyse der Kanäle anhand der Flughäfen, die in dieser Arbeit betrachtet werden. Tabellen geben einen Überblick über die verschiedenen Flughäfen und deren Handhabung mit den jeweiligen Netzwerken und Plattformen.

³³² Vgl. Riedel, 2013, S. 18

Nicht nur die sozialen Netzwerke an sich sollten für ein Unternehmen von Bedeutung sein. Auch die Unternehmenswebseite dient als Plattform für Informationen und kann den Austausch zwischen Kunden und dem Unternehmen ermöglichen. So muss der Flughafen beispielsweise über eine Webseite verfügen, auf der sich Fluggäste erkundigen können, wann welcher Reiseschritt geschieht und wie mit Problemen umgegangen werden kann.

Um die passenden Kanäle für das Unternehmen auszuwählen, müssen diese in Kategorien unterteilt werden. Dies nahm die Autorin *Kowalski* in ihrem Online Artikel 2015 vor. Sie klassifiziert die sozialen Netzwerke in:

1. Beziehungsnetzwerke

Kowalski beschreibt diese, als die wichtigsten Netzwerke. Sie dienen der Kommunikation und Vernetzung von Menschen an einem Ort. Es wird eine persönliche Ebene geschaffen. Dadurch ist eine Vernetzung von Kunde und Unternehmen möglich. Beispiele für Beziehungsnetzwerke sind Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing. Diese Art von Social-Media-Kanal ist für Flughäfen sehr empfehlenswert, durch die Bandbreite an Möglichkeiten, diese Kanäle zu nutzen.

2. Bookmarking-Webseiten

Diese sind beispielsweise Pinterest oder Flipboard. Sie dienen dem Zweck, Recherchen und Inhalte auf einer Webseite zu speichern, um diese später noch einmal ansehen zu können. Diese Plattformen können von Flughäfen bespielt werden, bringen jedoch kaum Mehrwert, da der Aufwand hier im Vordergrund steht.

3. Diskussionsforen

Reddit ist ein Beispiel für diese. Diskussionsforen sind vollständig anonym, da sie keinerlei Daten vom Nutzer erfordern. Daher ist dies für die Flughäfen nicht empfehlenswert. Werden zu häufig Informationen anonym ins Netz gestellt, so kann ein Scheineindruck falscher Tatsachen entstehen.

4. E-Commerce

Pinterest und Etsy kann man zu den E-Commerce Netzwerken hinzuzählen. Hier geht es um den Verkauf von Produkten per Mausklick. Nicht empfehlenswert für Flughäfen, da bei Krisensituationen kein Produkt verkauft werden soll.

5. Interessenbasierte Netzwerke

Auf diesen Plattformen teilen die Nutzer die gleichen Interessen. Es geht laut *Kowalski* um den Austausch miteinander über gemeinsame Hobbies und Interessen. Flughäfen können auch diese Kanäle nutzen, jedoch wie bei Bookmarking-Webseiten entsteht kein Mehrwert

für das Unternehmen.

6. Media-Sharing Plattformen

Bekannte Media-Sharing Plattformen sind Instagram, Youtube, Flickr und Vimeo. Wie der Begriff schon vermuten lässt, handelt es sich bei diesen Plattformen um die Verbreitung visueller Inhalte. Gleich ob Videos, Bilder oder Grafiken. Hier muss das Unternehmen mit Aufwand rechnen, da die Inhalte genügend vorbereitet werden müssen. Der entstehende Mehrwert wirkt positiv auf den Flughafen, auch in Krisensituationen, denn durch Bilder und Videos können die Nutzer aufgeklärt und beruhigt werden. Somit können weitere Schäden verhindert werden.

7. Online Rezensionen

Hier werden Google Maps, Yelp aber auch Facebook von *Kowalski* genannt. Besonders Dienstleister bespielen diese Plattformen mit Inhalten. Flughäfen sind abhängig vom Feedback aller Kunden und Gäste. Daher bietet sich eine solche Plattform an. Hilfreich ist, dass die Zielgruppe direkt antwortet und Feedback zu der anfallenden Krise gibt. Durch positive Rezensionen, können Imageschäden ausgelöscht werden und die Sicht auf das Unternehmen von der Bevölkerung verändert sich ausschlaggebend.

8. Soziale Publikationsplattformen

Soziale Publikationsplattformen werden auch Blog genannt. Sie dienen der Weitergabe von vielen Informationen. Die Leser können sich zu den Informationen äußern und das Unternehmen hat die Möglichkeit die Informationen auszubreiten, um Sicherheit zu generieren. Da ein Blog Zeitaufwand erfordert, muss im Vorhinein darauf geachtet werden, genug Inhalte zur Verfügung zu haben.³³³

Die Verfasser dieser Arbeit haben sich im Rahmen der Recherche mit den Social-Media-Auftritten der Flughäfen München, Hannover, Frankfurt und Berlin beschäftigt. Es werden verschiedene Kanäle von den Flughäfen genutzt und unterschiedlich ausgeprägt mit Inhalten gefüllt. Im Folgenden werden die Flughäfen nach den Gesichtspunkten Regelmäßigkeit, Inhalte beziehungsweise Themen, Kanalwahl und Aktivität überprüft und tabellarisch in einem Vergleich einander gegenübergestellt.

Zuerst folgt ein Überblick über allgemeine Fakten der vier Flughäfen:

³³³ Vgl. Kowalski, 2015

	Gesamtfläche	Airlines	Fluggäste in 2016	Mitarbeiter	Umsatz 2017
Frankfurt am Main ³³⁴	2.300 HA	88	60,8 Mio.	/	/
Hannover ³³⁵	570 HA	16	5,4 Mio.	8800	/
München ³³⁶	1575 HA	90	42 Mio.	34000	1,36 Mrd.
Berlin-Tegel ³³⁷	466 HA	60	21 Mio.	/	/

Tabelle 1: Überblick der Flughäfen (eigene Darstellung)

Aus der obigen Tabelle lässt sich erkennen, dass der Flughafen Hannover und der Flughafen Berlin im Vergleich zum Flughafen Frankfurt und München kleiner sind. Diesen Fakt kann man anhand der Gesamtfläche, Fluggäste und der Mitarbeiteranzahl erkennen. Zu berücksichtigen gilt dies bei der Auswertung der sozialen Netzwerke.

	Facebook	Instagram	Youtube	Twitter	Xing	LinkedIn	Webseite	TV
Frankfurt am Main	x ³³⁸	x ³³⁹	x ³⁴⁰	x ³⁴¹	x ³⁴²	x ³⁴³	x ³⁴⁴	/

³³⁴ Vgl. Flughafen Frankfurt, 2017

³³⁵ Vgl. Flughafen Hannover, 2017

³³⁶ Vgl. Flughafen München, 2017

³³⁷ Vgl. Flughafen Berlin, 2017

³³⁸ Vgl. Facebook, 2017

³³⁹ Vgl. Instagram, 2017

³⁴⁰ Vgl. Youtube, 2017

³⁴¹ Vgl. Twitter, 2017

³⁴² Vgl. Xing, 2017

³⁴³ Vgl. LinkedIn, 2017

³⁴⁴ Vgl. Flughafen Frankfurt, 2017

Hannover	x ³⁴⁵	x ³⁴⁶	x ³⁴⁷	x ³⁴⁸	x ³⁴⁹	x ³⁵⁰	x ³⁵¹	x
München	x ³⁵²	x ³⁵³	x ³⁵⁴	x ³⁵⁵	x ³⁵⁶	x ³⁵⁷	x ³⁵⁸	/
Berlin-Tegel	x ³⁵⁹	x ³⁶⁰	x ³⁶¹	x ³⁶²	x ³⁶³	x ³⁶⁴	x ³⁶⁵	/

Tabelle 2: Social-Media-Kanäle der Flughäfen

Zu sehen ist, dass jeder, der zu vergleichenden Flughäfen, die gleichen Social-Media-Kanäle bespielt. Hannover Airport hat zusätzlich einen eigenen TV Sender. Er verfügt online über eine Mediathek und die Möglichkeit vergangene Berichte nachträglich ansehen zu können.

Facebook dient, wiederholend, der Verbreitung von Informationen und dem Austausch untereinander. Die Möglichkeiten Bilder und Videos zu veröffentlichen und auf Beiträge zu reagieren sind zahlreich:

	Regelmäßigkeit	Themen und Inhalte	Aktivität	Likes
--	----------------	--------------------	-----------	-------

³⁴⁵ Vgl. Facebook, 2017

³⁴⁶ Vgl. Instagram, 2017

³⁴⁷ Vgl. Youtube, 2017

³⁴⁸ Vgl. Twitter, 2017

³⁴⁹ Vgl. Xing, 2017

³⁵⁰ Vgl. LinkedIn, 2017

³⁵¹ Vgl. Flughafen Hannover, 2017

³⁵² Vgl. Facebook, 2017

³⁵³ Vgl. Instagram, 2017

³⁵⁴ Vgl. Youtube, 2017

³⁵⁵ Vgl. Twitter, 2017

³⁵⁶ Vgl. Xing, 2017

³⁵⁷ Vgl. LinkedIn, 2017

³⁵⁸ Vgl. Flughafen München, 2017

³⁵⁹ Vgl. Facebook, 2017

³⁶⁰ Vgl. Instagram, 2017

³⁶¹ Vgl. Youtube, 2017

³⁶² Vgl. Twitter, 2017

³⁶³ Vgl. Xing, 2017

³⁶⁴ Vgl. LinkedIn, 2017

³⁶⁵ Vgl. Flughafen Berlin, 2017

Frankfurt am Main ³⁶⁶	Regelmäßig auch mehrfach tägliche Posts	Ein Mix aus Fotos, Videos, Beiträgen und Artikeln, informierend, Partys und Veranstaltungen	Regelmäßige Aktivität zu vermerken	337.522
Hannover ³⁶⁷	Regelmäßige Posts in kurzen Zeitabständen	Ein Mix aus Fotos, Videos, Beiträgen und Artikeln, informierend	Keine regelmäßige Aktivität zu vermerken.	51.312
München ³⁶⁸	Regelmäßig auch mehrfach tägliche Posts	Ein Mix aus Fotos, Videos, Beiträgen und Artikeln, Veranstaltungen und Gewinnspielen	Regelmäßige Aktivität zu vermerken	139.854
Berlin-Tegel ³⁶⁹	Regelmäßig auch mehrfach tägliche Posts	Ein Mix aus Fotos, Video, Beiträgen und Artikeln, Veranstaltungen und Gewinnspielen	Aktivitäten zu vermerken, jedoch nicht regelmäßig	81.539

Tabelle 3: Nutzung des Social-Media-Kanals Facebook

Die Aktivität beschreibt die Menge an Kommentaren und die darauffolgende Beantwortung der Kommentare unter Posts. Durch diese Antworten entsteht Vertrauen und die User fühlen sich verstanden und gesehen. Erfolgt beispielsweise wie beim Flughafen Hannover wenig Feedback von Flughafenseite aus, so entsteht eine Unsicherheit bei den Nutzern, die sich nicht gesehen fühlen. Das wirkt sich wiederum auf den Flughafen aus und prägt

³⁶⁶ Vgl. Facebook, 2017

³⁶⁷ Vgl. Facebook, 2017

³⁶⁸ Vgl. Facebook, 2017

³⁶⁹ Vgl. Facebook, 2017

ein negatives Image. Der Flughafen München hat sich dafür entschieden, die Kommentare der Nutzer von Facebook zu kommentieren. Die Fragen der Nutzer werden in kurzen Zeitabständen beantwortet. Die Fanpage des Flughafens Tegel antwortet den Nutzern auf Fragen, jedoch wird nicht auf alle Fragen eingegangen.

Bedeutsam sind die Unterschiede der Bewertungen, welche die User auf den Facebookseiten hinterlassen haben. So errechnet sich ein Durchschnitt aller Bewertungen auf einer Skala von eins bis fünf bei dem Flughafen München von 3,6 (in Relation zu 8150 Bewertungen); bei dem Flughafen Tegel von 3,3 (in Relation zu 1973 Bewertungen); bei dem Flughafen Frankfurt von 4,1 (in Relation zu 10.466 Bewertungen) und bei dem Flughafen Hannover von 4,2 (in Relation zu 1083 Bewertungen). In den Bewertungen werden unter anderem die Passagierabfertigung, die Freundlichkeit, Wartezeit und weitere Aspekte thematisiert. Sie gibt auf Facebook also einen Einblick und Überblick für Kunden, die den jeweiligen Flughafen noch nicht besucht haben. Diese Daten entstammen der Recherche auf den jeweiligen Facebook-Seiten vom 03.07.2017.

Die Flughäfen verfügen über Instagram-Accounts. Auf diesen werden Fotos gepostet, die mit Hashtags versehen sind. Die Hashtags ermöglichen die Verknüpfung aller Bilder, die mit diesem Hashtag verknüpft sind. Somit kann der User von Instagram andere Posts mit dem gleichen Hashtag ansehen und sich mit Themengebieten auseinandersetzen.

	Regelmäßigkeit	Themen und Inhalte	Hashtagnutzung	Abonnennten
Frankfurt am Main ³⁷⁰	Tägliche Posts	Aktuelles zu verschiedenen Themengebieten	Hashtags und Verlinkungen werden genutzt	82.600
Hannover ³⁷¹	Regelmäßig, jedoch nicht täglich	Aktuelles zum Flughafengeschehen	Hashtags und Verlinkungen werden genutzt	3.113
München ³⁷²	Regelmäßig, jedoch nicht	Aktuelles zum Flughafengeschehen	Hashtags und Verlinkungen	29.300

³⁷⁰ Vgl. Instagram, 2017

³⁷¹ Vgl. Instagram, 2017

³⁷² Vgl. Instagram, 2017

	täglich	en und zu Veranstaltungen	werden genutzt	
Berlin-Tegel ³⁷³	Regelmäßig, jedoch nicht täglich	Aktuelles zu verschiedenen Themengebieten	Hashtags und Verlinkungen werden genutzt	2.924

Tabelle 4: Nutzung der Social-Media-Plattform Instagram

Aus der Tabelle lässt sich erkennen, dass auch diese Accounts ähnlich gehandhabt werden. Die Flughäfen sind daran interessiert ihre User zu informieren und mit Bildern auf einem aktuellen Stand zu halten. Die User werden so über Anstehendes informiert. Die ‚Followerzahlen‘, zu Deutsch auch ‚Abonnentenzahlen‘ genannt, unterscheiden sich maßgeblich, lassen sich aber zurückführen auf die Größe und Reichweite der Flughäfen. So ist Frankfurt ein Flughafen, der mehr Menschen erreicht als der Flughafen in Hannover. Daher sind hiermit die Anzahl der Follower zu rechtfertigen.

Bei dem Social-Media-Kanal Twitter sind ähnliche Ausmaße zu erkennen. Die Anzahl der Tweets, die getätigt wurden unterscheidet sich deutlich. Während der Airport Frankfurt schon über 92.000 mal getweetet hat, verfügt der Airport Hannover lediglich über 9 Beiträge, sogenannte Tweets. München Airport hat bereits über 14.000 mal getweetet und der Flughafen Berlin-Tegel über 8.000 mal. Twitter dient der minutengenauen Berichterstattung, der Neuigkeiten und Geschehnisse vor Ort. Die Nutzer können jederzeit nachvollziehen, wie die aktuelle Lage am Flughafen ist. Twitter ist stets auf die aktuelle Situation angepasst, nur der Hannover Airport hat seit 2016 keinen aktuellen Beitrag mehr gepostet. Youtube bietet den Nutzern durch Videos die Möglichkeit Informationen zu erlangen. Auf diesem Kanal sind die vier Flughäfen, die in dieser Arbeit betrachtet werden, ebenfalls vertreten. Der Flughafen Frankfurt hat bereits 204 Videos geteilt, in denen verschiedene Thematiken geteilt werden. Es gibt wöchentliche Videos, zur jeweiligen Kalenderwoche, welche die Woche im Rückblick zeigen. Der Flughafen hat trotz geringerer Followerzahlen 199 Videos geteilt und bietet den Usern daher einen Überblick über alle Geschehnisse, die sich am Flughafen zutragen. Der Airport München verfügt über circa 200 Follower mehr und teilte bisher 133 informierende Videos. 128 Videos wurden auf Youtube vom Flughafen Berlin-Tegel geteilt. Auch hier steht der informierende Charakter der Videos im Vordergrund. Beispielsweise allgemeine Informationen zum Security-Check. Somit sind

³⁷³ Vgl. Instagram, 2017

die User von Youtube bestens informiert. Ein Vorteil von Youtube im Gegensatz zu Twitter ist, dass die Nutzer keinen Account benötigen. Tweets können zwar gelesen werden, jedoch keinerlei Kommentare oder Antworten. Youtube kann ohne Account genutzt werden und auch Kommentare können so nachvollzogen werden. Antworten auf diese können dennoch nur mit einem vorhandenen Account verfasst werden.

Zwei weitere Social-Media-Kanäle von den Flughäfen sind Xing und LinkedIn. Diese sind dafür da, die Flughäfen als Arbeitgeber vorzustellen. Informationen über den Flughafen und die Bedingungen für Mitarbeiter werden hier aufgeführt. Auch werde Kontakte geknüpft. Somit kann eine Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber schon vor Bewerbungsgesprächen entstehen und Fragen werden geklärt. LinkedIn ist ein Portal, welches nach dem gleichen Prinzip funktioniert. Die beiden Kanäle müssen, wie jeder Social-Media-Kanal, gepflegt und mit Inhalten auf dem neusten Stand gehalten werden, dienen jedoch im Krisenmanagement nicht dem informierenden Zweck. Da Krisen kein Kriterium sind, welches Arbeitnehmer positiv auf das Unternehmen zukommen lässt, wird dieses Gebiet hier nicht informiert. Youtube, Facebook, Instagram und auch Twitter bieten bei Pflege des Kanals, Alternativen, um Krisen zu kommunizieren und sich mit den Gästen des Flughafens zu vernetzen.

Die Webseiten der vier Flughäfen bieten Informationen rund um Flugpläne, Koordinaten, Einkaufsmöglichkeiten und weiteren Services am Flughafen. Lediglich der Flughafen München macht beim Aufbau der Webseite eine Ausnahme und verfügt nicht, wie die anderen drei Flughäfen, über ein Feld auf der Startseite, in dem News und Aktuelles geschrieben wird. Frankfurt, Berlin-Tegel und Hannover besitzen dieses Feld auf der Startseite und somit bleibt dem Nutzer der Webseite die Suche nach Neuigkeiten erspart. München mangelt es hier an Benutzerfreundlichkeit und in Krisenfällen dauert die Suche erheblich länger. Der Nutzer muss auf die Startseite des Unternehmens und dann in den ‚Newsroom‘ klicken, um Neuigkeiten nachvollziehen zu können.

Von Signifikanz bei der Nutzung der sozialen Medien ist das Vertrauen, welches von den Nutzern gegenüber dem Flughafen entstehen muss. Dadurch entsteht eine Basis, auf der der Informationsaustausch effektiver funktionieren kann und die Möglichkeit sich die Informationen in Krisensituationen direkt bei dem Flughafen zu organisieren, wächst potenziell. In einem Interview von 2013 erklärt der Vertrauensforscher *Schweer* den Begriff. Er bezeichnet Vertrauen als „Sicherheit, wenn man sich in die Hand des Anderen begibt“³⁷⁴. Vertrauen ist eine Emotion, die sich entwickeln muss. In Krisensituationen muss diese Emotion stärker ausgebaut sein, als in Alltagssituationen, da Emotionen, wie Angst und Unsicherheit, überwiegen. Durch das Vertrauen wird hier ein Ausgleich gewährt und die

³⁷⁴ ZDF, 2013

Gäste entscheiden sich nach einer Krise dennoch wieder diesen Flughafen zu nutzen. Die sozialen Medien tragen einen großen Teil zum gesamten Krisenmanagement und der Krisenkommunikation des Unternehmens bei. Sie dürfen daher nicht mangelhaft ausgebaut sein, sondern müssen dauerhaft in den Unternehmensalltag eingepflegt sein. Da durch die sozialen Medien viele Menschen und auch wichtige Öffentlichkeiten erreicht werden, darf ihre Macht nicht unterschätzt werden. Die Ausarbeitung in den Kapiteln 3.2 bis 3.2.4. zeigen die Auswirkungen bei Missachtung wichtiger Regeln im Umgang mit den sozialen Netzwerken und verdeutlichen somit das Ausmaß und die Wichtigkeit dieser Kanäle. Die Flughäfen müssen die sozialen Medien weiterhin bespielen, um im Krisenfall über diese Kanäle Vertrauen zu binden und dadurch präventiv auf neue Krisen reagieren zu können.

3.3 Bezug zu den Experten der Branche

Den Bezug zu den Experten der Branche schaffen die Verfasser durch eine Reihe von absolvierten Interviews mit eben diesen Experten. Die Interviews wurden selbst ausgearbeitet und schriftlich durchgeführt. Sie bieten den direkten Bezug zur Branche und bringen die Zusammenhänge der Thematiken aus Kapitel eins bis drei näher. Die Auswertung der Interviews erfolgt als Vergleich der Experten untereinander in Bezug auf deren zugehörigen Flughäfen.

Experteninterviews dienen dem Zweck die Hypothesen zu überprüfen, die die Verfasser dieser Arbeit aufgestellt haben und eben solche Hypothesen, wie von anderen Autoren aufgestellt wurden, ebenfalls zu überprüfen. Auch können die Experteninterviews dafür genutzt werden, die Forschungsfrage, die am Anfang dieser Arbeit aufgestellt wurde, zu klären.

Als Experte wird eine Person verstanden, die sachkundig und fachspezifisches Wissen besitzt. Für gewöhnlich repräsentieren diese eine bestimmte Institution, wie den Flughafen. Der Experte ist ebenfalls Teil der Zielgruppe und besitzt Wissen, über welches andere Teile der Zielgruppe nicht verfügen. Des Weiteren stehen in der Regel den Experten vermehrte Quellen zur Verfügung, um das fachspezifische Wissen aktuell zu halten.

Aus den Analysen der Experteninterviews lassen sich Handlungsmuster oder Orientierungen für Strategien entdecken. Diese können allgemein zusammengefasst werden und wiederum daraus lassen sich individuelle Perspektiven erkennen. Während eines Experteninterviews kann es zu auftauchenden Problemen oder Unstimmigkeiten kommen. So kann eine Sichtweise des Experten, der Sichtweise aller anderen Experten komplett entgegen stimmen. Daraus wird im Nachhinein eine Kritik entwickelt, die in die Hypothesen mit einfließt und so analysiert wird. Die Forschungsfrage kann dementsprechend auch auf indirekte Wege gelöst werden.

Das Experteninterview wurde im Rahmen dieser Arbeit als empirische Ausarbeitung gewählt, um die Eingangsfrage anhand von Meinungen und Lösungsansätzen von Experten der Branche auswerten, analysieren und schließlich beantworten zu können. Durch Experteninterviews gelangen die Verfasser der Arbeit an sogenanntes Insiderwissen, also Hintergrundwissen, welches nicht in alltäglichen Quellen auftritt. Durch die Erfahrungen der einzelnen Experten im jeweiligen Bereich entstehen verschiedenste Hypothesen und erneute Fragen, die wiederum beantwortet werden können. Somit ist eine ausführliche Ausbreitung des Themas möglich. Dieses Interview wurde in Leitfadenform durchgeführt. Ein schriftlicher Fragebogen wurde an die Experten, die die Verfasser unterstützt haben, per E-Mail herausgeschickt. Bevor mit der Bearbeitung der Arbeit gestartet wurde, informierten sich die Verfasser bereits über mögliche Experten des Fachgebietes. Verschiedene Pressestellen, Mitglieder in Flugverbänden, Luftverkehrsjournalisten und Mitarbeiter an Flughäfen in den Kommunikations- und Krisenabteilungen wurden um eine Zusammenarbeit angefragt. Es kristallisierten sich nach einigen Wochen Schriftverkehr die vier Interviewpartner heraus, welche im folgenden Kapitel vorgestellt werden. Es ist der Flughafen Hannover, München und Frankfurt am Main vertreten, sowie eine Pressesprecherin der Arbeitsgemeinschaft deutscher Verkehrsflughäfen (ADV). Bei Bedarf kann ein leitfadengestütztes Interview auf den jeweiligen Experten angepasst werden, was diese Methode des Weiteren positiv behaftet. Durch die Interviews werden die, in den Kapiteln eins bis drei theoretisch ausgeführten Ansätze, in die Realität übertragen und ein Vergleich der Theorie und der Realität wird analysierend aufgestellt. In Kapitel vier folgt der Vergleich der verschiedenen Flughäfen. Die Ergebnisse dieses Vergleichs stützen teilweise auf die folgende Ausarbeitung der Interviews.

3.3.1 Vorstellung der Experten

Die Experten arbeiten an verschiedenen Flughäfen beziehungsweise in verschiedenen deutschen Städten. Um einen Einblick zu geben, welche Experten interviewt wurden, folgt eine Kurzcharakterisierung der Experten dieser Arbeit.

Die Verfasser dieser Bachelorarbeit haben vier Experten ausgewählt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:

Experte 1

Jana Schwab
Unternehmenskommunikation
Pressestelle UKM-PS
Fraport AG

Experte 2

Dipl.-Verw. Tobias Pundschus
Abteilungsleiter der Unternehmenssicherheit,
Notfall- und Krisenmanagement
Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH

Experte 3

Josef Pfanzelt
Geschäftsbereich Aviation
Krisenmanagement
Flughafen München GmbH

Experte 4

Isabelle Polders
Fachbereichsleiterin Verbandskommunikation,
ADV-Pressesprecherin
Flughafenverband ADV

Frau Jana Schwab arbeitet bereits seit sieben Jahren in der Pressestelle des Flughafens Frankfurt am Main. Seitdem ist sie mit dem Thema Krisenkommunikation vertraut. Eine weitere Kollegin unterstützt sie bei ihrer Arbeit. Seit insgesamt neun Jahren arbeitet sie am Flughafen Frankfurt. Zuvor in der Kommunikation. Sie absolvierte einen Bachelorstudien-gang im Bereich Sprache und Kommunikation und konnte sich so für den Fachbereich qualifizierte. Ein Praktikum am Flughafen Frankfurt absolvierte sie während ihrer Studienzeit. Die Übernahme als fester Bestandteil des Teams am Flughafen Frankfurt folgte daraufhin. Nachdem sie in die Kommunikationsabteilung übernommen wurde, absolvierte Frau Jana Schwab ein weiteres Studium. Dieses verlief berufsbegleitend im Bereich PR und Kommunikation. Ihre Masterarbeit handelte von der Krisenkommunikation an deutschen Flughäfen. Berührungspunkte mit Krisen sind bereits vorzuweisen. Latente Krisenszenarien traten im alltäglichen Geschäftsverlauf ein. Latente Krisenszenarien, wie beispielsweise Witterungsbedingungen, Streiks oder Gepäckproblematiken.

Herr Tobias Pundsusch absolvierte in den Jahren 1987 bis 1990 ein Studium für den gehobenen Polizeivollzugsdienst. Er arbeitete daraufhin ein Jahr bei der Bereitschaftspolizei. Dozierte an der Polizeischule und war Ausbildungsleiter. Ein weiteres Studium für den höheren Polizeivollzugsdienst und die Position des Leiters bei der Bundespolizei ermöglichte ihm im Jahr 2003 die Leitung der Bundespolizei-Inspektion am Flughafen Hannover-Langenhagen. Seit Oktober 2006 ist Herr Tobias Pundsusch Leiter der Unternehmenssicherheit, Notfall- und Krisenmanagement des Flughafen Hannover-Langenhagen. Auch er sammelte bereits Erfahrungen mit Krisenfällen. In mehreren Echtlagen und auch in Szenarienübungen aus unterschiedlichen Anlässen fungierte er als Leiter des polizeilichen Führungsstabes. Seit dem Eintritt am Flughafen wurde er als Leiter des Krisenstabes eingesetzt.

Herr Josef Pfanzelt arbeitet seit April 2014 in seinem Fachbereich am Flughafen München. Er ist Leiter des Geschäftsbereiches Aviation Krisenmanagement. Seit November 1998 arbeitet er tatsächlich am Flughafen München. Seine berufliche Laufbahn begann hier mit der Leitungsposition des Bereichs Unternehmenssicherheit, er absolvierte vorher eine Ausbildung zum Kommunikationselektroniker und absolvierte eine Zeit an der Berufsoberschule und bei der Bundeswehr. Ebenfalls absolvierte Herr Josef Pfanzelt eine Ausbildung zur Werkschutzfachkraft bei der IHK und arbeitete im Service Bereich Security. Erfahrungen im

Objekt-, Personenschutz und Streifendienst, sowie der häufige Einsatz für den Sicherheitsbereich bei verschiedenen Geschehnissen, wie dem Tsunami, qualifizieren Herrn Josef Pfanzelt als Experte in seinem Bereich. Nach diesen Tätigkeiten folgte die Mitarbeit im Bereich der Sonder- und Grundsatzfragen. Hier wurde das Personal aufgebaut, die Waren kontrolliert, Luftsicherheitstrainer zertifiziert, er arbeitete als Ausbildungsbeauftragter für die Luftsicherheit und entwickelte das Qualitätsmanagement mit weiter. Ebenfalls die Tätigkeit als Projektleiter für Änderungen im Unternehmen, qualifizieren ihn um ein weiteres Maß. Im Jahr 2009 stieg Herr Pfanzelt zum Leiter Streifendienst und Hundeführer auf. Dies im Bereich des Sicherheitsdienstes, ebenfalls als Leiter der Betriebsplanung und der operativen Spezial Aufgaben und der Organisation. Wie oben erwähnt, wechselte Herr Pfanzelt im Jahr 2014 zum Geschäftsbereich Aviation. Bis heute bildet er sich ständig weiter fort, um optimal vorbereitet zu sein. Krisenerfahrungen konnte er im Verlauf der Zeit bereits sammeln, als er als Mitarbeiter bei zahlreichen Ereignissen mitgewirkt hat.

Die vierte Expertin, Frau Isabelle Polders, arbeitet seit 2008 in ihrem Fachbereich. Seit Oktober 2015 ist sie beim ADV Pressesprecherin und Fachbereichsleiterin der Verbandskommunikation. Der ADV ist die Arbeitsgemeinschaft der deutschen Verkehrsflughäfen. Diese Gemeinschaft verfügt über verschiedene Fachbereiche. Ein abgeschlossenes Studium im Bereich Politikwissenschaften und Psychologie liegt vor und Frau Isabelle Polders machte bereits zahlreiche Erfahrungen. Sie führt hier als Beispiel die Anschläge auf die Flughäfen in Brüssel und Istanbul an.

Um sich als Krisenmanager bezeichnen zu können gibt es verschiedene Voraussetzungen, die erfüllt werden sollten. Diese sind sowohl mentaler, als auch sachlicher Natur. Der Autor *Glaeßler* setzt sich in seinem Buch zum Thema Risiko und Gefahr im Tourismus mit dem Thema Druck in Krisensituationen auseinander. Er beschreibt als mentale Voraussetzungen die Folgenden:

„Hohe Motivation, erfolgreich sein zu wollen [...], [z]eitliche und intellektuelle [...], [d]ie Krise als Herausforderung sehen [...], [a]uch unter Druck entspannt bleiben [...], [h]ohe Innovationsfähigkeit [...], [a]usgeprägte und schnelle Entscheidungsfähigkeit [und auch die Fähigkeit] handwerklich sauber zu arbeiten [...], [Bereitschaft zu Rückkoppelung in den Betrieb, weil Entscheidungen im Krisenmanagement Zukunftsauswirkungen auf den Betrieb haben können [...], [Bereitschaft, Denken anderer Experten bei Bedarf hinzuziehen [...], [d]as Vertrauen der Unternehmensleitung spüren“³⁷⁵.

³⁷⁵ Glaeßler, 2005, S. 97

Des Weiteren muss ein Krisenmanager über sachliche Kompetenzen verfügen. *Glaeßler* erläutert in seinem Buch mehrere. Auf einige dieser Voraussetzungen gehen die Autoren dieser Arbeit an dieser Stelle genauer ein:

„Krisenmanagement muss schnell sein, deshalb muss es unabhängig vom normalen Geschäft installiert werden, um sofortige Handlungsfähigkeit zu sichern. Feste räumliche Zentrale in der Firma schaffen, Krisenraum bereitstellen. Je schneller die Krisenmanager ihre Arbeit aufnehmen können, desto höher die Erfolgchancen“³⁷⁶.

Ebenfalls sollten die technischen Mittel bestens ausgebaut sein und die Störfaktoren in minimalen Ausmaßen vorhanden sein, um effektiv handeln zu können und die Krisen zu bearbeiten. *Glaeßler* merkt an, dass die Hierarchieebenen bei Krisenmanagern vernachlässigt werden dürfen und daher ist wichtig, wer Experte ist und nicht, wer im Unternehmen höher positioniert ist. Ebenfalls spielt an dieser Stelle die Kompetenz der handelnden Personen eine signifikante Rolle. Eine weitere Voraussetzung soll sein, dass der Verantwortliche namentlich festgelegt wird, damit es im Schadenfall zu einer Zuordnung führen kann. Ein Krisenmanager muss ständig erreichbar sein. Auch dies versteht *Glaeßler* als notwendige sachliche Voraussetzung.³⁷⁷

Die PR-Arbeit darf nicht vernachlässigt werden. Im Kapitel 2.3.3. wurde bereits dieses Instrument der Krisenkommunikation beleuchtet. *Kraus* schreibt in einem seiner Artikel online über das effektive Krisenmanagement. Auch er spricht von den Voraussetzungen an Krisenmanager und stellt fest, dass es wichtig ist die Krisensituationen auszunutzen und dadurch das Management effektiv weiterzuentwickeln.³⁷⁸ Somit stimmt *Glaeßler* zu.

3.3.2 Experteninterviews

Die Fragen, die in Form von E-Mails an die Experten herausgeschickt wurden und im Vorhinein durch Recherchen und Vorwissen herausgearbeitet wurden, sind im Folgenden aufgeführt:

1. Was sehen Sie als Besonderheit der Branche an (speziell im Bereich der Krisenkommunikation)?
2. Wissen Sie, ob alle Flughäfen eine ähnliche Krisenkommunikation und -strategie verfolgen? Bitte nennen Sie diese und deren Strategien.

³⁷⁶ Glaeßler, 2005, S. 97

³⁷⁷ Vgl. Glaeßler, 2005, S. 97

³⁷⁸ Vgl. Kraus, 2016

3. Arbeiten Sie bei Krisen mit anderen Flughäfen zusammen? Und wie?
4. Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen bemängeln Sie bei anderen Unternehmen/Flughäfen? Warum?
5. Gibt es Regularien oder Gesetze, die jeder Flughafen beachten muss? Bitte nennen Sie uns diese, wenn es sie gibt.
6. Wie sieht ihr Krisenstab aus? Wie viele Mitarbeiter sind involviert und aus welchen Abteilungen sind sie zusammengesetzt?
7. Gibt es gesetzliche Auflagen, die Sie in Ihrem Handeln einschränken? Bitte führen Sie Beispiel auf.
8. Für wie sinnvoll halten Sie Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen? Geben Sie bitte Beispiele. Muss es einen höheren Stellenwert bekommen?
9. Die Auswirkungen einer Krise auf Flughäfen können enorm sein. Welche sind die typischen, an welcher Stelle der Planung steht die Krisenkommunikation und weshalb?
10. Lässt sich die Risikokommunikation von der Krisenkommunikation innerhalb der Unternehmung abgrenzen? Geben Sie bitte Beispiele für Risiko- und – im Gegensatz dazu – Krisensituationen.
11. Welche Krisenarten können unterschieden werden?
12. Lassen sich die Krisen in die, in der Branche bekannten, Phasen unterteilen? Wenn ja, welche Phasen lassen sich besonders schnell erkennen?
13. Gibt es „typische“ bzw. „alltägliche“ Krisen? Bitte geben Sie Beispiele.
14. Gibt es Krisen, die die Öffentlichkeit nicht erfahren dürfen? Aus welchen Gründen dürfen diese nicht kommuniziert werden? Können Sie uns im Rahmen der Bachelorarbeit, vor dem wissenschaftlichen Hintergrund, ein Beispiel nennen?
15. Wie denken Sie, würden die Fluggäste auf eine akute Krise reagieren? Geben Sie bitte Beispiele. Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich, um diese Krisen zu bearbeiten?
16. Wie denken Sie darüber, Krisenkommunikation in den sozialen Netzwerken zu vertreten? Halten Sie diese Methode für sinnvoll und erfolgsversprechend? Warum?
17. Welche sozialen Netzwerke werden von dem Flughafen genutzt, um eine Krise extern zu kommunizieren?
18. Was für zielgruppenspezifische Maßnahmen treten in Kraft? Welche Zielgruppen unterteilen Sie?
19. Wie hoch sind die Kosten, die der Flughafen für die Krisenkommunikation trägt? Könnten Sie bitte Beispiele hierzu geben?
20. Welchen Stellenwert hat die Prävention von Krisen und welche Maßnahmen nutzen Sie? Welche Verbesserungen streben Sie bei der Prävention und Kommunikation in Zukunft an?

In diesem Kapitel ist die Auswertung der Experteninterviews aufgeführt. Die originalen Antworten finden sich in Kapitel sieben. Hierbei handelt es sich um das Kapitel Anlagen. Die Fragebögen mit Antworten sind angehängt. Die erste Frage ist im Kapitel fünf eingebunden und die 19. Frage ist in einem eigenen Kapitel zum Thema Kosten beantwortet. Die Auswertung beginnt mit Frage zwei und orientiert sich der Reihe nach am Fragebogen des Interviews. Da Frau Polders von der Arbeitsgemeinschaft deutscher Verkehrsflughäfen kurzfristig erkrankte, konnten ihre Antworten nicht in der Auswertung berücksichtigt werden. Einige Fragen wurden kurz beantwortet, jedoch nicht weiter ausgeführt. Der Fragebogen hängt ebenfalls in Kapitel sieben an. Hier können ihre Antworten nachgelesen werden. Weitere zehn Kontaktstellen für die Krisenkommunikation an den Flughäfen wurden schriftlich und telefonisch angefragt. Nürnberg und Hamburg wurden beispielsweise kontaktiert. Die Verfasser mussten jedoch auf Absagen oder keinerlei Reaktionen stoßen.

Die Verfasser interessierten sich während der Ausarbeitung besonders für die Unterschiede zwischen den deutschen Verkehrsflughäfen und stellten daher die Frage, ob alle Flughäfen eine ähnliche Krisenkommunikation und -strategie verfolgen. Die Experten äußerten sich in den Interviews einstimmig. Es gibt an allen Flughäfen ein Krisen- beziehungsweise Notfallmanagement, jedoch ist die Art und der Umfang dieser Pläne und Strategien, je nach Flughafen, verschieden. Dies hängt, laut Herrn Pfanzelt, mit der Art des Betriebs zusammen. Handelt es sich um eine AG oder ist der Flughafen in öffentlicher Hand? Diese Frage gilt es zu berücksichtigen. Aufgrund der Tatsache, dass Rettungsdienste und Feuerwehr, zum Beispiel, von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich eingesetzt werden, kann es keine einheitliche Planung des Krisenmanagements geben. Herr Pundsusch gibt im Zusammenhang mit der Einheitlichkeit aller Flughäfen die Bestimmungen der ICAO-Richtlinien, Annex 14 und Annex 17 an. Laut dieser Richtlinien muss jeder Verkehrsflughafen Notfall- und Krisenmanagement betreiben. Auch Herr Pundsusch bestätigt, dass jeder Flughafen selbst entscheidet, wie ausgeprägt die Krisenkommunikation stattfindet, da es keine allgemeingültige Definition gibt. Das Ziel, welches alle Flughäfen gemeinsam verfolgen ist es, die Öffentlichkeit weitestgehend zu informieren. Er betont die große Rolle, die die sozialen Medien hier spielen. Diesen Ansatz unterstützen die Verfasser dieser Arbeit, da sich dieser Faktor, bereits bei den theoretischen Recherchen, als unabdingbar herauskristallisierte. Das weltweit große Interesse an Krisen an Flughäfen, macht es unmöglich, dass jeder Flughafen das gleiche Konzept verfolgt. Die Flughäfen sind angreifbarer, da die Konzepte schneller durchbrochen werden können, wenn sie ähnliche Strukturen aufweisen. Frau Schwab unterstützt die beiden anderen Experten in ihrer Aussage, dass die Flughäfen alle Vorkehrungen treffen, um sich auf Krisen und die Kommunikation im Krisenfall vorzubereiten. Jedoch gibt sie keinerlei Angaben darüber, wie die strategischen Ansätze an anderen Flughäfen aussehen.

Bei den Zusammenhängen mit anderen Flughäfen, ergab sich die Frage, ob die Flughäfen

untereinander zusammenarbeiten, wenn eine Krise auftaucht, oder sich jeder Flughafen um die eigenen Vorkommnisse kümmert. Der Flughafen Frankfurt arbeitet beispielsweise mit Behörden vor Ort zusammen, steht im Austausch mit anderen Partnern vor Ort und ein gemeinsames Handbuch für Krisen wurde entwickelt. Von diesem profitieren alle, die daran Teil haben. Der Flughafen Hannover arbeitet im Einzelfall mit anderen Unternehmen des flugbetrieblichen Interesses zusammen. Beispielsweise führt Herr Pundschus auf, dass durch eine Krise ein Flughafen nicht mehr angeflogen werden kann. In diesem Fall wird mit Unternehmen zusammengearbeitet, die sie dabei unterstützen die Passagiere an den Zielort zu bringen und somit eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in besonderen Fällen pflegen. Am Flughafen München sieht die Zusammenarbeit, wie folgt aus: In München ist das GAST/EPIC ansässig. Es handelt sich hierbei um ein Notfall-Call-Center. Mit diesem arbeitet der Flughafen zusammen. Personen, die Hilfe suchen, können hier Auskunft erhalten. Teil dieses Callcenters sind auch andere Flughäfen und diese Auskunft wurde von der Bayerischen Landespolizei ins Leben gerufen. Eine weitere Zusammenarbeit besteht zwischen der Flughafenfeuerwehr München mit der in Stuttgart und Frankfurt. Nach einer Krise werden Gerätschaften und Personal für Bergungen untereinander ausgetauscht. Somit profitieren gleich mehrere Parteien von dieser Zusammenarbeit. Dritter Partner des Flughafens München ist die SAT-Allianz. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, welches die Zusammenarbeit zwischen Airline und Flughafen verbessern soll. Dieses Netzwerk betreut die Partner nach einer Krise und unterstützt beim Austausch über allgemeine Erfahrungen im Notfall- und Krisenmanagement. Es ist deutlich erkennbar, dass alle Flughäfen daran interessiert sind, von anderen Partnern zu profitieren. Eine Zusammenarbeit schafft einen Mehrwert für alle Beteiligten und kann somit als Ziel der Planung angesehen werden. Der Flughafen München sticht hier als besonders positiv hervor, da dieser an vielen Stellen vernetzt ist und dadurch von mehreren Partnern profitieren kann.

Ein reger Austausch fand bei der Thematik der Kritik an anderen Flughäfen statt. Der Flughafen Frankfurt traf hier keine Aussage, da die Schwierigkeit und Sensibilität, mit der das Thema behandelt werden sollte, bekannt ist. Der Krisenstab steht im Falle eines Falles unter hohem Druck, das kennt Frau Schwab aus eigener Erfahrung. Daher hält sie sich mit Kritik an anderen zurück. Herr Pundschus hingegen äußert sich dazu wie folgt. Er kritisiert, wenn überhaupt, dass es zu mangelnder Zusammenarbeit und mangelnder Bereitschaft zum Informationsaustausch kommen könnte. Dies steht an allen deutschen Verkehrsflughäfen jedoch außer Frage, da diese bestens miteinander vernetzt sind und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Herr Pfanzelt bemängelt grundsätzlich nichts. Ähnlich, wie Frau Schwab, sagt er, dass Krisen so individuell sind, dass diese nur gemeinsam bewältigt werden können. Der Ansatz von Herrn Pundschus ergab für die Verfasser der Arbeit neue Denkansätze, denn die Vermutung bestand, dass die Flughäfen alle untereinander vernetzt waren. In verschiedenen Quellen war jedoch darüber keine genaue Aussage zu finden. Dieser Hintergrund bestätigte somit die Annahme, dass die Flughäfen immer in ständigem

Kontakt miteinander stehen und so vom Wissen untereinander profitieren können und dies auch tun.

Bei den Recherchen ergaben sich Schwierigkeiten, Gesetze und Regularien herauszufinden, die der Flughafen bei dem Krisenmanagement berücksichtigen muss. Frau Schwab gibt Auskunft über die allgemeingültigen Gesetze. Jeder Flughafen unterliegt dem ICAO, sowie Europaweit der EASA. Am Flughafen Frankfurt gibt es die eigene Notfallordnung (FRANot). Der Flughafen Hannover gibt darüber hinaus die „Annex 14 – Chapter 9, Airport services Manual, Part 7, Doc 9137-PART 7 – Airport Emergency Planning, Manual on certification of Aerodromes, Doc 9774, Appendix 1, Part 4.3 Safety Management Manual–Doc9859, Appendix 3 to Chapter 5 - Emergency Response Planning an“.³⁷⁹ Die Antworten von Frau Schwab und Herrn Pundsusch überschneiden sich mit denen von Herrn Pfanzelt. Dieser gibt nämlich folgende Regularien an: „Vorgaben ICAO Annex 14 Chapter 9 sowie, Doc 9137 Part 7 – Airport Emergency Planning, ICAO Manual on Assistance to Aircraft Accident Victims and their Families, ICAO Airport Service Manual – Part 7 Airport Emergency Planning, LuftVZO § 45b (Betriebsgenehmigung), Verordnung (EU) Nr. 996/2010, Baugenehmigungen, Arbeitsstättenverordnung § 55, Arbeitsschutzgesetze (§§ 8,9,10), Alarm und Einsatzplan unserer Katastrophenschutzbehörde Erding, Bayrisches Katastrophenschutzgesetz, Notfallpan der FMG und mitgeltenden Unterlagen z.B., Einsatz und Ausrückordnung Flughafenfeuerwehr, Brandschutzordnung der FMG, Einsatzkonzepte der Polizeibehörden..., BSI-Standard 100-4, Störfall-Verordnung für das Tanklager, KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Risikomanagement), Sarbanes-Oxley Act (SOX), Foreign Practice Act (FCPA), Basel II+III (Bankenaufsicht), ISO 31000 (Risikomanagement), ISO 22301 (BCM)“³⁸⁰. Diese gesamten Richtlinien bieten Orientierung in Hinsicht auf das Notfall- und Krisenmanagement. Es sind teilweise Leitlinien, teilweise Gesetze und teilweise Regularien, die es zu beachten gilt.

Zum Thema Krisenstab wurden folgende Informationen von den Experten erfragt: Wie viele Mitarbeiter involviert sind und aus welchen Abteilungen der Krisenstab zusammengesetzt ist. Hannovers Krisenstab ist nicht einfach ein Krisenstab. Das Notfall- und Krisenmanagement besteht aus mehr als 90 Mitarbeitern und bildet im Falle einer Krise den Krisenstab, das Lagezentrum, Fachstäbe und das sogenannte Family Assistance Team. Die Mitarbeiter stammen aus verschiedenen gemischten Bereichen des Flughafens und können eine eigene Laufbahn vom Sachbearbeiter zum Geschäftsbereichsleiter durchlaufen. Dies beinhaltet auch verschiedene Funktionen. Der Flughafen Frankfurt hingegen geht das Thema

³⁷⁹ Experteninterview, 2017

³⁸⁰ Experteninterview, 2017

Krisenstab anders an. Er verfügt über einen operativen und einen kommunikativen Krisenstab. Der operative Krisenstab dient dazu, bei großen Schäden und gravierenden Störungen des Betriebs die Abläufe zu koordinieren und die erforderlichen Maßnahmen für die Bewältigung der Krise zu veranlassen. Beispiele sind, laut Frau Schwab, Streiks, Extremwetterereignisse, Sicherheitslagen oder Flugzeugunglücke am Flughafen oder auf dem Weg dahin. Die operativen Kräfte des Flughafens sollen durch den operativen Krisenstab bestmöglich unterstützt werden. Somit kann der normale Betrieb aufrechterhalten werden. Bleibt der Betrieb stehen, so ist der operative Krisenstab für die Wiederaufnahme des Betriebes verantwortlich. Führende Mitarbeiter des Flughafens Frankfurt kommen hier zusammen und dies aus verschiedenen Dienststellen gemischt. Ebenfalls können in diesem Krisenstab Mitarbeiter von betroffenen Unternehmen und Vertreter von Behörden inbegriffen sein. Des Weiteren gibt es den kommunikativen Krisenstab am Flughafen Frankfurt. Dieser beinhaltet alle Abteilungen der Unternehmenskommunikation und deren Leitungsposition. Der kommunikative Krisenstab arbeitet eng mit dem operativen Krisenstab zusammen. Anhand der Maßnahmen des operativen Krisenstabs wird eine Strategie für die Kommunikation entwickelt und festgelegt. Herr Pfanzelt gab Aufschluss über den Krisenstab des Flughafens in München. Dieser besteht aus dem Krisenstabsleiter. Er muss 24 Stunden an allen Tagen der Woche erreichbar sein und stammt aus der Führungsebene, welche unter der Geschäftsführung liegt. Des Weiteren sind sieben sogenannte Lagebewerter enthalten, welcher aus der operativen Führungsebene kommen. Das sind der Leiter der Flughafenfeuerwehr, der Verkehrsleiter, der Leiter des operativen Sicherheitsmanagements, der Leiter der Notfallambulanz, der Leiter des Gebäudemanagements/ Flugbetriebsflächen, der Leiter des IT-Service und Operations und der Leiter der Presse. Diese Lagebewerter werden komplettiert durch einen Fachberater aus anderen Abteilungen wie Recht, Versicherungen oder Personal. Zusätzlich sind zwei sogenannte Informationsmanager vorhanden, die Protokoll führen. Diese können, zum Beispiel, das Sekretariat der Feuerwehr sein. Mit den Ergebnissen dieser Frage war nicht zu rechnen, da im Allgemeinen die Bildung eines einzigen Krisenstabes im Falle einer Krise geschrieben wird. Die Autoren der Quellen eröffneten nicht die Möglichkeit, mehrere Krisenstäbe aufzubauen beziehungsweise verschiedene Strukturen miteinander zu verknüpfen, wie es beispielsweise der Flughafen Hannover tut.

In Bezug auf die gesetzlichen Auflagen und Regularien wurde des Weiteren gefragt, ob es welche gibt, die die Flughäfen in ihrem Handeln einschränken. München und Hannover antworteten einstimmig mit „Nein“. Es gibt keine nennenswerten Einschränkungen durch gesetzliche Auflagen. München führt als Sonderbegrenzung auf, dass die Polizei in Bayern im Falle eines Toten zuständig ist. Für den Flughafen ist dies jedoch eine Erleichterung und keine Einschränkung, da eine gute Zusammenarbeit vorhanden ist. Am Frankfurter Flughafen liegt die Kommunikationshoheit je nach Art der Krise bei Behörden oder bei der Airline. So kann der Flughafen nur im Nachhinein kommunizieren.

Wie sinnvoll die Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen ist und ob der Stellenwert für die Krisenkommunikation höher angesetzt werden sollte, stellte sich als achte Frage. Frau Schwab äußert sich hierzu, wie folgt: Die Krisenkommunikation hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen und es sollte intern eine ständige Sensibilisierung stattfinden, denn die Krisenkommunikation trägt einen großen Teil dazu bei, Schäden im Unternehmen zu verringern und die Reputation und das Vertrauen der Öffentlichkeit zu erhalten. Diese Ergebnisse wurden bereits während der Recherchen des theoretischen Teils festgestellt und somit unterstützen die Verfasser dieser Arbeit die Aussage von Frau Schwab. Herr Pundschus äußert sich ähnlich. Auch er beschreibt, dass die Krisenkommunikation eine hohe Bedeutung trägt, denn das Konzept der Krisenkommunikation ist ein unabdingbarer Teil der Planung. Es sind Aufbau, Abläufe, Organisationen und weitere wichtige Teile aufgeführt. Da Flughäfen als kritische Strukturen der Umwelt bezeichnet werden und Störungen einen langfristigen Schaden am Unternehmen verursachen können, gibt es gesetzliche Vorschriften am Flughafen Hannover, nämlich das Notfall- und Krisenmanagementhandbuch. Im Falle einer Krise treten verschiedene Organisationen auf, die zielgerichtet gegen die Krise arbeiten und die Öffentlichkeit wird proaktiv mit Informationen versorgt. Dies geschieht, wie im allgemeinen Kapitel zur Kommunikation und den sozialen Netzwerken beschrieben, über verschiedene Plattformen, wie die Webseite, Social-Media und Pressemitteilungen und -konferenzen. Folge einer wenig ausgereiften Kommunikation können Einbußen des Images und des Vertrauens sein. Die Aussage von Herrn Pundschus unterstützt also die von Frau Schwab. Ebenfalls dieser Meinung ist Herr Pfanzelt. Er beantwortet die Frage nach der Sinnhaftigkeit, wie folgt: Krisenkommunikation ist sinnvoll und sehr wichtig zugleich. Auch er beschreibt die Wichtigkeit anhand der Reputation des Unternehmens und des Vertrauens der Kunden und der Öffentlichkeit, die durch ausgeprägte Krisenkommunikation geschützt wird. Durch den Informationsaustausch zwischen den Beteiligten und den Öffentlichkeiten wird dieses Vertrauen erhalten. Ähnlich, wie auch schon Frau Schwab und Herr Pundschus argumentierten. Die Kommunikation und der Vertrauensaufbau müssen schon vor der Krise vorhanden sein. Denn wenn sich ein Ereignis beziehungsweise ein Notfall ereignet, kann sich dieses schnell zu einer Krise ausbreiten. Der Flughafen München ist daran orientiert die Personen auf dem Flughafen zu schützen. Die gängigste Methode ist demnach die Krisenkommunikation. Diese findet am Münchener Flughafen über die Unternehmenskommunikation statt. Herr Pfanzelt ermöglichte den Verfassern einen Einblick hinter die Krisenkommunikation durch Beispiele: Muss eine Maschine notlanden, sind jedoch keine Personen geschädigt, so werden Informationen durch den Einsatzleiter herausgegeben und dieser stimmt sich mit der Airline ab, um eine Lösung zu finden. Sind Personen geschädigt, so muss die Einsatzleitung mit der Airline und der Polizei ein Abkommen finden, um die Krise zu bewältigen. Übernimmt ein örtlich vorbenannter Einsatzleiter, dann muss eine Abstimmung mit weiteren Parteien, wie der Presse und Medienarbeit, ge-

funden werden. Den Stellenwert unterteilt Herr Pfanzelt nicht in Krisenkommunikation, sondern grenzt ab, dass das gesamte Informationsmanagement einen hohen Stellenwert im Unternehmen haben muss. Da das Thema, wie bereits mehrfach ausgeführt, sehr sensibel zu handhaben ist und das Eskalationspotenzial enorm hoch ist, muss dieses Management einwandfrei wirken. Da Flughäfen zu jeder Tages- und Nachtzeit erreichbar sind, ist der Informationsfluss unaufhaltsam. Dies wirkt sich sehr positiv auf den Flughafen aus.

Nach den intensiven Recherchen zu den möglichen Auswirkungen der Krisen, war es das Ziel der Verfasser, im Experteninterview herauszufinden, ob es „typische“ Auswirkungen gibt, und an welcher Stelle der Planung diese Auswirkungen in der Krisenkommunikation berücksichtigt werden. Frau Schwab erklärte klar, dass sich verschiedene Szenarien von Krisen abspielen, sodass die unterschiedlichsten Auswirkungen auf das Unternehmen entstehen können. Herr Pundsusch gliedert die Auswirkungen als Teil der Krisenkommunikation ein. Diese wiederum wird in interne und externe Kommunikation geteilt. Ziel der Kommunikation ist es, dass innerhalb des Unternehmens eine Transparenz entsteht. Hierzu wird eine klare Informationsverteilung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen der Mitarbeiter vorausgesetzt. Die Mitarbeiter repräsentieren den Flughafen Hannover und sind somit ein wichtigster Bestandteil. Auch extern soll die Transparenz dazu dienen, das subjektive Sicherheitsgefühl aufrecht zu erhalten. Die Kunden fühlen sich sicherer und positiver, wenn der Flughafen transparent mit Krisen umgeht. Hier kommt das proaktive Management zu Gute, welches die Verfasser bereits im theoretischen Teil der Arbeit erklärt haben. Auch die sozialen Medien werden durch das proaktive Handeln beeinflusst und können somit ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Herr Pundsusch fasst zusammen, dass es ohne eine strukturierte, vorbereitete und systematisch angelegte Krisenkommunikation, keine positive Beeinflussung der internen und externen Unternehmensstrukturen geben kann. Daraus können sich negative Folgewirkungen weiterentwickeln. Herr Pfanzelt beschreibt als die stärkste Auswirkung auf das Unternehmen, den sogenannten „worst case“, der eintreten kann. Die schlimmste Auswirkung aus Sicht des Flughafens in München, ist der langfristige Ausfall des Flugverkehrs. Sämtliche Facetten, die davor geschehen können, inbegriffen. Die Grundbedürfnisse der Informationen und der Kommunikation, welche Betroffene erwarten, müssen erfüllt werden und haben Priorität. Alle Ergebnisse, die sich aus dieser Frage des Interviews ergeben haben, wurden bei der theoretischen Ausarbeitung der Arbeit herausgefunden und unterstützen somit die These der Verfasser. Denn die Auswirkungen können nicht typologisiert beziehungsweise verallgemeinert werden. Jedoch kann man durch interne und externe Krisenkommunikationsinstrumente Einfluss auf die Einwirkungen nehmen. Dies unterstützt Herr Pundsusch ebenfalls.

Um einen Einblick zu bekommen, wie die verschiedenen Fachbegriffe aus der Theorie in der Praxis Anwendung finden, wurde explizit nach der Abgrenzung der Risikokommunikation im Gegensatz zur Krisenkommunikation gefragt. Hierbei erklärte Frau Schwab, dass

die beiden Begriffe nicht abgrenzbar sind, da sie miteinander zusammenhängen. Die Risikoanalyse ist nötig, um die Botschaft zu entwickeln, die das Krisenkommunikationsteam dann weiterverbreitet. Durch diesen Ablauf wird ein „roter Faden“ gespannt. Dieser ist besonders wichtig in Zeiten der Unsicherheit, da für alle Orientierung geboten wurde. Herr Pundschus trennt die beiden Begriffe im Gegensatz dazu klar voneinander ab. Die Krisenkommunikation ist immer anlassbezogen und je nach Situation einzeln anzuwenden. Dagegen wird die Risikokommunikation nicht von dem Krisenmanagement vorbereitet, sondern von dem sogenannten Riskmanagement. Herr Pfanzelt schließt hingegen die beiden Begriffe wieder zusammen. Wobei diese zeitlich dennoch voneinander abzugrenzen sind, denn die Risikokommunikation beschreibt den Zeitraum, bevor es zu einer Krise kommt und die Krisenkommunikation den Zeitraum während und auch nach der Krise. Der Flughafen München ist an den daraus entstehen Synergien interessiert. Synergien sind positive Effekte, die sich aus einer Situation für ein Unternehmen ergeben. Aus den Recherchen der Verfasser ergaben sich ähnliche Ansichten. Denn die beiden Begriffe werden in der Literatur häufig gemeinsam verwendet, sind aber dennoch voneinander abzugrenzen. Daher sind die verschiedenen Antworten der Experten miteinander verknüpfbar und bauen aufeinander auf.

Zwischen welchen Krisenarten in der Realität unterschieden wird, ist für die Verfasser ein denkbar wichtiger Teil der Recherchen. Frage elf thematisierte dies. Der Flughafen Frankfurt unterscheidet zwischen latente Krisen, beispielsweise ein Gepäckstück ohne Besitzer und Großschadenslagen. Die latenten Krisen sind bereits aus der Literatur bekannt. Die Großschadenslagen, Krisenart zwei des Flughafen Frankfurt, erfordern die Hilfe eines Krisenteams. Am Flughafen Hannover werden lediglich Krisen begutachtet, die den Flugbetrieb stören und das nachhaltig. Auch Imagekrisen werden hier gezählt. Eine Unterteilung in verschiedene Arten findet, laut Herrn Pundschus, also nicht statt. Herr Pfanzelt hingegen unterscheidet ebenfalls in Großschadenslagen, wie Naturkatastrophen oder menschliches Versagen, und beispielsweise unprofessionellen Umgang mit solchen Ereignissen. Denn daraus können sich Reputationskrisen entwickeln. Herr Pfanzelt unterscheidet weniger die Arten, als vielmehr die Ursachen, aus denen Krisen entstehen können und gibt Beispiele hierfür an. Reputationskrisen durch die Medien können durch Gerüchte und Spekulationen entstehen. Auch Finanzkrisen können das Unternehmen beeinflussen.

In Bezug auf die elfte Frage, erübrigten sich die Phasen einer Krise und in welche die Flughäfen diese unterteilen. Am Flughafen Frankfurt lassen sich die verschiedenen Krisen in vier Phasen teilen. Je nach Umfang können sich diese ändern. Es wird hier die potenzielle, latente, akute, und Nachkrisenphase unterteilt. Diese vier Phasen sind bereits im theoretischen Teil der Arbeit genau erläutert. Der Flughafen Frankfurt stützt sich somit auf die in der Literatur bekannten Phasen einer Krise. Der Flughafen in Hannover hingegen unterscheidet in drei gegensätzliche Krisenphasen. Phase eins ist die Betriebsstörung, welche

eine Abweichung eines festgelegten Verlaufs beschreibt. Diese Abweichung kann aus endogenen oder exogenen Wirkungen entstehen. Phase zwei ist der Notfall. Dieser Zustand erfordert direktes Handeln, da der Schaden sich sonst vergrößert. Phase drei ist die Krise. Diese ist „Ein Zustand mit hohem Schadenspotenzial, dass kritische Infrastrukturen nachhaltig beschädigt hat und weiterhin schädigt und nicht mit der Normalorganisation bewältigt werden kann.“³⁸¹ Am Flughafen München orientiert sich das Krisenmanagement an den Phasen, die bereits aus der Literatur bekannt sind und die auch Frau Schwab angibt. Nämlich die potenzielle, latente, akute und Nachkrisenphase.

Alltägliche Krisen, die am Flughafen Frankfurt geschehen sind beispielsweise herrenlose Gepäckstücke, Sicherheitslandungen auf dem Vorfeld oder Einflüsse durch das Wetter. Auch Streiks zählen zu typischen Krisen. Großschadenslagen sind, zum Beispiel, Abstürze oder Terroranschläge. Der Flughafen Hannover gibt keinerlei Auskünfte über typische Krisen, da Krisen verschiedene Ursachen haben. Im Krisenhandbuch werden verschiedene Szenarien, wie Stromausfall, Luftnotfall, Technischer Ausfall, Streik oder Terroranschläge aufgeführt. Herr Pfanzelt beschreibt als alltägliche Auslöser naturbedingte Phänomene, wie Schneefall oder technische Ausfälle durch Hackerangriffe, terroristische Ereignisse, Großschadenslagen, wie Flugunfälle und Sicherheitsprobleme. Die Unterscheidung die Herr Pfanzelt trifft ist zu beachten. Denn er definiert eine Krise, als Abweichung des Normalzustandes. Die Abweichung kann trotz präventiver Maßnahmen eintreten. Für die Bewältigung muss ein Krisenstab eingesetzt werden. Alles andere ist ein Notfall.

Bei der Nachfrage nach Krisen, von denen die Öffentlichkeit nichts erfahren darf, erhielten die Verfasser drei nicht zu erwartende Antworten. Es gibt, laut Frau Schwab, selbstverständlich Themen, die nicht relevant sind und strenge Geheimhaltung voraussetzen. Auch intern kann es Bereiche geben, die Krisenpotenzial bieten. Diese werden nicht aktiv an die Öffentlichkeit kommuniziert. Am Flughafen Hannover wird dies jedoch anders wahrgenommen. Hier geschieht eine Krise, wenn „Ein Zustand mit hohem Schadenspotenzial, dass kritische Infrastrukturen nachhaltig beschädigt hat und weiterhin schädigt und nicht mit der Normalorganisation bewältigt werden kann“ eintritt.“³⁸² Daher bleibt ein Krisenfall häufig nicht unbemerkt. Strukturen am Flughafen bekommen schnell Krisenszenarien mit, da sich auf einem so großen Gelände, vieles schnell rumspricht. Herr Pundschus unterscheidet nur die Intensität, mit der die Krisenkommunikation angewendet werden muss. Herr Pfanzelt wiederum bringt eine dritte Meinung ein. Denn er beschreibt, dass es keinerlei Krisen gibt, die nicht kommuniziert werden dürfen, sondern der Zeitpunkt passend ausgewählt werden muss. Krisen zu kommunizieren ist ein unabdingbarer Teil des Unternehmens. Das Wohl

³⁸¹ Experteninterview, 2017

³⁸² Experteninterview, 2017

der Betroffenen steht im Vordergrund, daher muss ein Zeitpunkt gewählt werden, an dem die Informationen ohne Bedenken veröffentlicht werden können, jedoch nicht zu spät, denn sonst werden die Öffentlichkeiten von den sozialen Medien im Vorhinein beeinflusst. Interessant ist, dass die drei Experten diese Frage ganz verschieden beantworten und somit ein Unterschied in der Krisenkommunikation und deren Handhabung auftritt, welcher durch die theoretischen Recherchen nicht deutlich wurde.

Wie Passagiere auf eine akute Krise reagieren würden, kann Frau Schwab pauschal nicht beantworten, jedoch steht der Passagier immer im Fokus des Interesses bei der Kommunikation einer Krise. Am Flughafen Hannover werden die kurzen Reaktionszeiten durch schnelle Informationsverteilung kritisch betrachtet. Fluggäste möchten bei Eintritt einer Krise sofort informiert werden und mit Lösungsvorschlägen überschüttet werden. Der Flughafen Hannover kann durch effiziente Planung schnell reagieren und die Wünsche der Gäste berücksichtigen. Die Abhängigkeit zur Polizei, Behörden, Airlines und Rettungsdiensten darf nicht außer Acht gelassen werden. Der Flughafen München wird bei diesem Teil des Interviews etwas genauer. Es hängt zwar von der Situation ab, wie die Passagiere reagieren. Zwischen großem Verständnis und Mithilfe bis hin zu Unverständnis und Verschärfung der kritischen Situation ist alles dabei. Die Passagiere haben das eigene Wohl an erster Stelle platziert, reagieren jedoch oft dankbarer als angedacht, da sie auf die Informationen des Unternehmens angewiesen sind.

Ob es sinnvoll und erfolgsversprechend ist, die Krisenkommunikation über die sozialen Netzwerke zu vertreten, gehört als 16. Frage zum Leitfaden des Interviews. Frankfurt nutzt die Social-Media-Kanäle als erste Quelle, um Informationen zu verbreiten, denn zu diesen Kanälen hat die breite Öffentlichkeit Zugang. Der Ansatz „Mobile-First“ wurde daher am Flughafen Frankfurt ins Leben gerufen. Als zweiter Schritt wird eine Pressemitteilung zur Beantwortung der fünf bekannten W-Fragen herausgegeben. Auch Herr Pundschnus hält die Nutzung der sozialen Medien für sinnvoll. Falschmeldungen können so besser enttarnt und effektiver bewältigt werden. Am Flughafen München wird die Nutzung der sozialen Medien für notwendig gehalten, aber auch für genauso schwierig. Denn die Glaubwürdigkeit darf nicht darunter leiden, dass die Neuigkeiten schnell verbreitet werden sollen. Die Nutzung der Hashtags wird hier explizit von Herrn Pfanzelt angesprochen, denn die Nutzung dieses ist mit viel Aufwand verbunden. Daher gibt es am Flughafen München einen eigenen Online- und Social-Media-Bereich. Die Antworten auf diese Frage waren die erwarteten, da durch die Recherchen der Verfasser bereits der hohe Stellenwert der sozialen Netzwerke zur Geltung kam.

In Bezug auf die sozialen Medien, standen die Kanäle im Fokus des Interesses. Welcher Flughafen benutzt welche Kanäle, um Krisen extern zu kommunizieren. Der Flughafen Frankfurt stützt sich vordergründig auf Twitter. Dies wurde bei der Social-Media-Analyse im Kapitel drei bereits deutlich. Die Anzahl der Tweets überwog im Vergleich zu den bereits

genannten Flughäfen. Die Medien werden über Twitter gut erreicht. Zusätzlich wird Facebook genutzt und je nach Ereignis auch Instagram. Die Zahlen der einzelnen Social-Media-Kanäle lassen sich auf die Analysedaten aus Kapitel drei rekonstruieren und spiegeln so dieses Bild wieder. Der Flughafen Hannover benutzt primär Facebook und Twitter, des Weiteren Instagram und die eigene Webseite. Interessant ist der Ansatz des Flughafens München. Dies war nicht aus der Analyse erkennbar. Denn Herr Pfanzelt erklärt, dass derzeit ausschließlich Twitter genutzt wird. In anderen Medien wird dann auf Twitter verwiesen und eine Darksite wird darüber hinaus geschaltet. Die Social-Media-Analyse zeigte keine Auffälligkeiten auf Facebook beziehungsweise Instagram oder eine abgeschwächte Aktivität. Zur Thematik Zielgruppen und spezifische Maßnahmen für diese Zielgruppen, entstand die Frage nach den allgemeinen Zielgruppen der Flughäfen und die Maßnahmen, die in Kraft treten in Bezug auf das Krisenmanagement. Am Flughafen München gibt es bisher keinerlei zielgruppenspezifische Maßnahmen, die in Kraft treten. Der Flughafen Hannover unterscheidet die Zielgruppen in diejenigen, die soziale Medien nutzen und so angesprochen werden und in diejenigen, die die persönliche Ebene nutzen. Auf der persönlichen Ebene werden weitaus mehr Details im Krisenfall angegeben. Pressemitteilungen sind eine Maßnahme, die angewendet werden. Durch diese können Zahlen, Daten und Fakten abgestimmt werden können, ebenfalls gilt dies bei Pressekonferenzen. Intern wird auf einer möglichst kurzen und sachlichen Ebene das Wichtigste preisgegeben. Frau Schwab beschreibt als primäre Zielgruppe des Flughafens Frankfurt die Medien. Über diese wird die Öffentlichkeit erreicht. Und die Maßnahmen, um die Öffentlichkeit über die Medien zu erreichen sind Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Statements vor Ort. Auch Twitter wird hier als Maßnahme genutzt um im Krisenfall die Zielgruppe zu erreichen. Diese Maßnahmen wurden vermutet und durch die Experteninterviews bestätigt.

Ein weiterer interessanter Aspekt, welcher in der Arbeit nicht minder betrachtet werden sollte, ist der Stellenwert der Prävention und die Maßnahmen, die genutzt werden. Die Betrachtung der eigenen Verbesserungsvorschläge wurde hier explizit beleuchtet. Frau Schwab setzt die Krisenprävention an oberster Stelle an. Es wird in einem Zweierteam an den Maßnahmen gearbeitet und die Prävention kontinuierlich weiterentwickelt. Schulungen und externe Absprachen mit Partnern sind alltägliche Maßnahmen, die der Krisenprävention nützen. Am Flughafen Hannover gilt die Devise, dass Krisen nicht verhindert, aber die Folgen gemindert werden können. Jährlich werden Schulungen durchgeführt, die vor Ort stattfinden. Ab 2018 soll es auch Onlineschulungen geben. Die Mitarbeiter erhalten sogenannte „Refresher“ und psychologische Betreuung. Flyer, Merkblätter und ähnliches werden als Gedankenstütze verteilt und es werden Krisensituationen in Rollenspielen, Trainings und Besprechungen geübt. Es gibt des Weiteren ein Komitee, welches einmal im Jahr tagt, um an den Maßnahmen weiter zu arbeiten. Hier sind verschiedene Parteien aus Hannover beteiligt, wie, zum Beispiel, die Sicherheitsbehörden, Feuerwehr, Kommunen, und andere. Auch am Flughafen München hat die Prävention einen sehr hohen Stellenwert.

Hier arbeiten die Obersten des Krisen-, Notfall- und Risikomanagements miteinander zusammen. Die drei Ebenen arbeiten untereinander an der Überarbeitung und Abstimmung des jeweils anderen mit. Im Krisenmanagement gibt es häufig Termine, die präventive Maßnahmen vertiefen. Szenarien werden gemeinsam durchgesprochen. Informationen werden danach an die anderen Internen verteilt. Diese Maßnahmen konnten den Verfassern einen Einblick geben, welche Maßnahmen tatsächlich vollzogen werden und inwieweit eine Regelmäßigkeit besteht. Die drei Flughäfen sind sehr daran interessiert, dass die Prävention auf dem neusten Stand gehalten wird und die Mitarbeit dahingehend geschult werden.

3.3.3 Kosten in Bezug auf die Branche

Im Leitfaden des Interviews, als 19. Frage, sind die Kosten thematisiert, welche ein Flughafen bei der Krisenkommunikation trägt. Die Experten wurden explizit nach Beispielen gefragt. Als Ergebnis dieser Frage ergaben sich die folgenden Schwerpunkte:

Der Flughafen Frankfurt am Main gab keinerlei Informationen über die Kosten heraus, denn es handelt sich in diesem Fall um vertrauliche Informationen, die die Öffentlichkeit nicht erreichen dürfen. Dies berücksichtigten die Verfasser der Arbeit, fragten dennoch nach Kostenstellen, die beachtet werden müssen bei der Finanzplanung. Daraus ergaben sich die folgenden Kostenstellen: Alarmierungssystem, Rufbereitschaft der Beschäftigten, technische Ausstattung der Beschäftigten (am Arbeitsplatz und zu Hause), kontinuierliche Übungen inkl. Vor- und Nachbereitung der Krisen. Mit diesen Kostenstellen werden also am Flughafen Frankfurt die Kosten für das Krisenmanagement kalkuliert. Anders steht es beim Flughafen Hannover. Herr Pundschus, welcher der Experte an diesem Flughafen im Rahmen dieser Arbeit ist, durfte aus datenschutzrechtlichen Gründen die Kosten ebenfalls nicht beziffern, gab als Kostenstellen des Flughafens Hannover ebenfalls keine Auskunft. Zu beachten ist, dass sämtliche Kosten im Krisenfall von der Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH eigenständig getragen werden. Die von Herrn Pfanzelt und Frau Polders benötigten Informationen zu den Kosten, wurden nicht termingerecht an die Verfasser weitergegeben. Es gibt keinerlei Kostenstellen, die nicht denkbar sind, um das Krisenmanagement auszu-schöpfen. Die Unternehmen gehen davon aus, dass jeder Mitarbeiter daran interessiert ist, die Kosten möglichst im Rahmen zu halten. Diese Gemeinsamkeit besteht bei den verschiedenen Flughäfen und lässt sich auch auf andere Flughäfen übertragen

Im Allgemeinen ist auffällig, dass über die Kosten des Krisenmanagements am Flughafen eher geschwiegen, als gesprochen wird. Dies zeigt deutlich, dass die aus Kapitel 2.1.4 recherchierten Ergebnisse mit der Realität übereinstimmen. Denn hier ist zusammenfassend zu sagen, dass sich die Unternehmen bemühen, die Kosten möglichst gering zu halten, jedoch nicht in jedem Krisenfall beziehungsweise bei jeder Art von Krise, die vollkommene Macht über die Kosten beherrschen. Unter Umständen sind hohe Kosten nötig, um schwere Folgen zu verhindern.

4 Unterschiede zwischen deutschen Verkehrsflughäfen

Kapitel vier beschäftigt sich mit den deutschen Verkehrsflughäfen, welche in Kapitel drei bereits analysiert und ausgearbeitet wurden. Ein Vergleich zwischen diesen Flughäfen gibt einen Ausblick und die Unterschiede zwischen ihnen werden verdeutlicht. Auf den allgemeinen Teil dieses Kapitels folgt eine Analyse der Unterschiede und die Konsequenzen die aus diesen entstehen können.

4.1 Größeneinteilung der Flughäfen

Flughäfen werden je nach Institution unterschiedlich eingegrenzt und haben somit keine allgemeingültige Definition und Einteilung für einen großen und einen kleinen Flughafen. Nach *Schulz* wird die Einteilung „nach der Anzahl der jährlichen Passagiere, nach juristischen Merkmalen sowie nach der Funktion des Flughafens im Luftverkehrsnetz“³⁸³ durchgeführt. Die ICAO, wie bereits in Kapitel 2.4 genannt, teilt Flugplätze nach ihren jeweiligen Klassifizierungen in den technischen Einrichtungen ein.³⁸⁴ Eine weitere Vorgehensweise Flughäfen einzuteilen ist diese „in Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartiärlughäfen“³⁸⁵ zu unterteilen. Die Primärflughäfen werden auch Hub genannt und besitzen eine Drehkreuzfunktion. Ein Sekundärflughafen arbeitet mit Hubfluggesellschaften zusammen und ist somit in deren Flugpläne eingeplant. Des Weiteren ist das Einzugsgebiet attraktiv und sie besitzen internationale Linienverbindungen. Die Tertiärflughäfen besitzen ein internationales Streckennetz, welches von nationalen Fluggesellschaften bedient werden. Billigfluggesellschaften sind meist an Regionalflughäfen zu finden, welche somit Quartiärlughäfen genannt werden.³⁸⁶ Eine weitere Vorgehensweise Flughäfen einzuteilen, ist die jährliche Passagierzahl in Betracht zu ziehen. Laut dem Airport Council International (ACI) existieren vier Gruppen. Der Dachverband ACI vertritt weltweit Flughäfen.

Einteilung	Passagiere pro Jahr
Gruppe 1	> 25 Millionen

³⁸³ Schulz, 2012, S. 8

³⁸⁴ Vgl. Schulz, 2012, S. 8

³⁸⁵ Schulz, 2012, S. 8

³⁸⁶ Vgl. Schulz, 2012, S. 8

Gruppe 2	10-25 Millionen
Gruppe 3	5-10 Millionen
Gruppe 4	< 5 Millionen

Tabelle 5: Einteilung der Flughäfen in Gruppen

Zu der ersten Gruppe zählt unter anderem der Flughafen Frankfurt am Main. In der zweiten Gruppe ist der Flughafen Düsseldorf wiederzufinden. Die Gruppe drei vertritt, zum Beispiel, der Flughafen Köln-Bonn und in der vierten Gruppe ist Nürnberg und Frankfurt-Hahn wiederzufinden.³⁸⁷

Nach dem deutschen Luftverkehrsgesetz (§ 6 Abs. 1 LuftVG) werden Flugplätze unterteilt. Die verschiedenen Arten sind hier „Flughäfen, Landeplätze und Segelfluggelände.“³⁸⁸ Flughäfen werden dabei in Verkehrsflughäfen und Sonderflughäfen unterteilt (§ 38 Abs. 2 Luft-ZVO). Auch die Landeplätze werden dementsprechend eingeteilt. Der Unterschied hierbei ist jedoch, dass diese keinen „Bauschutzbereich, der festlegt, wie hoch im Flughafenbereich gebaut werden darf“³⁸⁹ besitzen.

Die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (ADV) unterscheidet „zwischen internationalen und regionalen Verkehrsflughäfen, Sonderflughäfen, Verkehrslandeplätzen sowie Sonderlandeplätzen.“³⁹⁰ Die ADV vertritt Verkehrsflughäfen und klassifiziert diese nach ihrer jeweiligen „Funktion im Luftverkehrsnetz.“³⁹¹ Die internationalen Verkehrsflughäfen führen einen kontinentalen und interkontinentalen Verkehr durch, wohingegen die Regionalen nur den kontinentalen Verkehr vertreten. Des Weiteren haben die internationalen Verkehrsflughäfen über 500.000 Passagiere pro Jahr. Im Vergleich dazu haben die regionalen Verkehrsflughäfen unter 500.000 Passagiere pro Jahr. In Deutschland existieren 16 internationale Verkehrsflughäfen und 36 Regionale.³⁹²

Laut *Richter* muss die Einteilung der Flughäfen nach der Anzahl der Passagiere mit Berücksichtigung der Gepäckförder- und Sortieranlagen (GFA) getroffen werden. Desto höher

³⁸⁷ Vgl. Schulz, 2012, S. 8

³⁸⁸ Schulz, 2012, S. 8

³⁸⁹ Schulz, 2012, S. 9

³⁹⁰ Schulz, 2012, S. 9

³⁹¹ Schulz, 2012, S. 9

³⁹² Vgl. Schulz, 2012, S. 9

das Aufkommen an Passagieren am Flughafen, umso höher muss die Anzahl beziehungsweise die Nutzung der Gepäckförder- und Sortieranlagen sein. *Richter* teilte die Flughäfen nach der folgenden Tabelle ein:

	Passagiere 2003	Anteil [%]	Maximalkapazität	Komplexe GFA
Frankfurt	48 351 664	-0,2	56 000 000	Ja
München	24 193 304	+4,4	45 000 000	Ja
Düsseldorf	14 273 082	-3,2	22 000 000	Ja
Berlin Tegel	11 104 106	+12,4	9 500 000	Ja
Hamburg	9 529 924	+6,5	11 000 000	Ja
Köln/Bonn	7 758 655	+44,3	12 000 000	Ja
Stuttgart	7 584 502	+4,3	12 000 000	Ja
Hannover	5 044 870	+6,2	8 000 000	Ja
Nürnberg	3 296 267	+2,6	6 000 000	Ja
Leipzig/Halle	1 951 121	-0,9	4 500 000	Ja
Berlin Schönefeld	1 750 921	+3,7	4 500 000	Nein
Bremen	1 639 834	-3,1	2 000 000	Nein
Dresden	1 553 774	+2,9	3 500 000	Nein
Münster/Osnabrück	1 512 786	+2,4	4 300 000	Nein
Dortmund	1 023 329	+2,9	k. A.	Nein
Erfurt	464 681	+4,3	1 000 000	Nein
Saarbrücken	458 158	-0,7	k. A.	Nein
Berlin Tempelhof	451 150	-26,4	1 500 000	Nein

Tabelle 6: Einteilung der Flughäfen nach Größe (2003)

Die Tabelle zeigt die Verkehrsentwicklung aller ADV-Flughäfen aus 2003. Es ist eine höhere Differenz im Passagieraufkommen pro Jahr sowie in der Maximalkapazität bei den Flughäfen Nürnberg mit circa 3,3 Millionen Passagieren, und Leipzig/Halle, mit circa zwei Millionen Passagieren, zu vermerken. Die Maximalkapazität benötigt ab etwa fünf Millionen Fluggästen eine komplexere GFA. Durch den hier erhöhten Aufwand in den GFA werden fünf Millionen Passagiere pro Jahr als Untergrenze der mittelgroßen Flughäfen gesetzt. Die obere Grenze für mittelgroße Flughäfen sind zehn Millionen Passagiere. Jegliche Werte, welche über die gesetzten Grenzen oder unter diese fallen werden als Klein- oder Großflughafen bezeichnet.³⁹³

³⁹³ Vgl. Richter, 2013, S. 4

Die Autoren dieser Arbeit beziehen sich auf die von *Richter* genutzte Einteilung der Flughäfen. In der folgenden Tabelle wurde der Gesichtspunkt Passagiere im Jahr 2016 aufgegriffen, um neue Grenzen für die Flughafeneinteilung zu entwickeln:

große Flughäfen	mittelgroße Flughäfen	kleine Flughäfen	Geschlossen seit 30.10.2008 ³⁹⁴
-----------------	-----------------------	------------------	--------------------------------------------

Tabelle 7: Legende

	Passagiere 2016
Frankfurt	60 666 109
München	42 172 828
Düsseldorf	23 510 569
Berlin-Tegel	21 250 789
Hamburg	16 194 288
Köln/Bonn	11 896 149
Stuttgart	10 603 759
Hannover	5 394 922
Nürnberg	3 469 130
Leipzig/Halle	2 177 382
Berlin-Schönefeld	11 638 079
Bremen	2 568 952
Dresden	1 658 008

³⁹⁴ Vgl. Welt N24, 2008

Münster/Osnabrück	779 219
Dortmund	1 918 845
Erfurt	229 048
Saarbrücken	400 903
Berlin-Tempelhof	/

Tabelle 8: Einteilung der Flughäfen nach Größe (2016)

Es ist zu erkennen, dass sich die Grenze von 2003 bis 2016 zwischen Stuttgart und Hannover nicht verändert hat. Jedoch gibt es zwei Flughäfen, welche ihre vorherige Einteilung verlassen haben und nun einer anderen angehören. Der Flughafen Leipzig/Halle zählt nun zu den mittelgroßen Flughäfen, sowie der Flughafen Bremen. Die jährliche Passagierzahl ist bei ihnen angestiegen und somit gehören sie nicht mehr den kleinen Flughäfen an. Des Weiteren ist die Anzahl der Passagiere auch bei dem Flughafen Schönefeld angestiegen, welche somit nun zu den Großflughäfen zählt. Der Flughafen Schönefeld benötigt nach den Angaben aus der Tabelle 6 im Jahr 2003, nun im Jahr 2016, auch eine komplexe GFA. Dementsprechend ist auch der Flughafen Bremen auf eine komplexe GFA angewiesen. Der Flughafen Berlin-Tempelhof wurde geschlossen und es findet kein Flugverkehr mehr statt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Einteilung der Flughäfen nach ihrer Größe durch verschiedene Prinzipien geschehen kann. Die Autoren haben sich hierbei für die Variante von *Richter* entschieden, da dieser die Größe der Flughäfen nach den Passagieren und der benötigten GFA festgelegt hat. Da das Fluggastaufkommen auch die Größe eines Flughafens anhand der Gebäudegröße festlegt, ist diese auch relevant, um zu beschreiben wie groß der Flughafenbetrieb ist.

4.2 Unterschiede in der Krisenkommunikation

Die Unterschiede in der Krisenkommunikation an verschiedenen deutschen Verkehrsflughäfen wurden von den Autoren aus den Antworten des Experteninterviews in Kapitel 3.3.2 genommen. Teil der Experteninterviews waren die zwei großen Verkehrsflughäfen Frankfurt und München sowie der mittelgroße Flughafen Hannover. Hierfür waren verschiedene Fragen aus dem Interview von Notwendigkeit. Diese sind jeweils kenntlich gemacht.

Nach der Auswertung der Frage zwei ist erkennbar geworden, dass jeder Flughafen seine eigenen Kommunikationsstrategien besitzt. Die Kommunikation ist nicht fest definiert und

somit kann jeder Flughafen sein eigenes Ausmaß festlegen. Dennoch besteht die Pflicht ein Notfall- und Krisenmanagement zu haben, da dieses die ICAO festlegt. Das gemeinsame Ziel aller Flughäfen ist es, die Öffentlichkeit möglichst umfangreich zu informieren. Der Flughafen Hannover sieht eine signifikante Bedeutung in der Nutzung von den sozialen Medien. Auch müssen die verschiedenen Regularien der Bundesländer in Betracht gezogen werden, welche ein einheitliches Konzept für jeden deutschen Verkehrsflughafen komplex gestalten. Des Weiteren haben auch die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen einen signifikanten Einfluss darauf.

Weiterhin arbeiten die Flughäfen, durch ein weit ausgebautes Netzwerk zusammen, wie in Frage drei erforscht wurde. Die Zusammenarbeit spiegelt sich in den flugbetrieblichen Prozessen und einem regelmäßigen Austausch der Flughäfen wieder. Am Flughafen Frankfurt existiert ein Krisenkommunikationshandbuch, welches mit ansässigen Behörden und Partnerunternehmen entwickelt wurde. Ferner existiert, wie in Kapitel drei erwähnt, ein Notfall-Call-Center am Flughafen München. Dieses ist eine Notfall-Hotline, welche für Krisensituationen eingerichtet wird, wie bereits in Kapitel 2.3.2 erklärt wurde. Das Unternehmen GAST/EPIC stellt dieses und zu den Mitgliedern zählen auch weitere deutsche Flughäfen. Dies bestätigt, dass einige Flughäfen eine ähnliche Strategie anwenden. Die SAT-Allianz Deutschland ist ein weiterer Weg wie die Zusammenarbeit der Flughäfen gefördert wird.

Die Regularien und Gesetze aus Frage fünf, welche einen Unterschied in der Krisenkommunikation ausmachen ist, dass jedes Bundesland seine eigenen Gesetze zur Luftfahrt schreibt und deshalb jeder Flughafen an das spezifische Gesetz gebunden ist.

Die Krisenstäbe, in Frage sechs, wurden je nach Experte und somit je nach Flughafen unterschiedlich, jedoch dennoch sehr ähnlich beantwortet. Der Krisenstab des Flughafens Hannover existiert aus etwa 90 Kollegen/innen, welche die gesamte Krisenorganisation ausmachen. Hingegen unterteilt der Flughafen Frankfurt seinen Krisenstab in den kommunikativen und den operativen Krisenstab. Der Krisenstab des Flughafens München besteht aus einem Krisenstabsleiter und sieben weiteren Lagebewertern. Diese stammen aus der operativen Führungsebene.

Die gesetzlichen Auflagen, in Frage sieben, welche den Flughafen in ihrem Handeln beeinflussen werden darin gesehen, dass der Flughafen nur eine nachgelagerte Kommunikation ausführt. Das heißt die Fluggesellschaft oder die Behörden haben die Entscheidungsgewalt. Dennoch ist dies keine gesetzliche Auflage, sondern beeinflusst nur das Handeln des Flughafens. Am Flughafen München ist die Polizei für potenzielle Verletzte und Tote zuständig. Auch dies ist ein weiterer Einfluss auf das Handeln, jedoch entsteht gleichzeitig ein positiver Effekt für den Flughafen, da ihnen diese Arbeit abgenommen wird.

Der Flughafen Hannover unterteilt die Krisen, in Frage zwölf, in drei Phasen. Dazu zählt die Betriebsstörung, der Notfall und als letztes die Krise. Hingegen teilt der Flughafen Frankfurt, sowie der Flughafen München, die Krisen in die herkömmlichen Krisenphasen ein. Diese sind: die potenzielle Krisenphase, die latente Krisenphase, die akute Krisenphase und die

Nachkrisenphase.

Am Flughafen Hannover wird in ihrem eigenen Krisenhandbuch die Krise in verschiedenen Szenarien unterschieden. Darunter also auch in die „alltäglichen“ Krisen, welche in der 13. Frage genannt werden sollten. Der Flughafen Frankfurt unterscheidet hier in latenten Krisen, welche im Alltagsgeschäft auftreten. Die zweite Krisenart sind hier Großschadenlagen, welche einen Krisenstab benötigen und nicht zu den „alltäglichen“ Krisen zählen. Der Flughafen München gibt an, dass ein typisches Merkmal einer Krise ist, dass sie einmalig auftritt. Nach dem Eintritt wird diese in den Notfallplan aufgenommen und somit nur noch als Notfall behandelt. Daher existieren für den Flughafen München ausschließlich „typische“ Notfälle.

In Frage 14 existieren verschiedene Ansichten der befragten Flughäfen. Der Flughafen Hannover gibt an, dass Krisenfälle im Flugbetrieb nicht unbemerkt bleiben und somit an die Öffentlichkeit treten. Der Flughafen Frankfurt hingegen lässt Themen, welche den Aktienmarkt betreffen oder die internen Strukturen betrifft nicht an die Öffentlichkeit. Der Flughafen München ist der Auffassung, dass alle Krisen kommuniziert werden müssen.

Die zielgruppenspezifischen Maßnahmen, in Frage 18, nutzt jeder Flughafen unterschiedlich. Der Flughafen Hannover spricht die Nutzer in den sozialen Netzwerken auf einer „persönlichen Ebene“ an. Im Gegensatz zu den Pressemitteilungen sowie Pressekonferenzen. Die interne Kommunikation erfolgt hier kurz und knapp. Der Flughafen Frankfurt nutzt die Medien als Zielgruppe, womit die Öffentlichkeit erreicht wird. Dafür nutzen sie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen oder das soziale Medium Twitter. Der Flughafen München hingegen nutzt keinerlei zielgruppenspezifischen Maßnahmen.

Als Devise des Flughafens Hannover, aus Frage 20, gilt, dass Krisen nicht verhindert werden können. Dennoch können die Folgen durch eine gute Vorbereitung gemindert werden. Ihre Vorbereitung setzen sie anhand verschiedener Schulungen um. Der Flughafen Frankfurt sieht auch die Prävention als oberste Priorität an. Hier überarbeitet ein Team aus zwei Mitarbeitern jegliche Konzepte zur Krisenprävention, wie bereits aus der Auswertung der Interviews zu erkennen. Der Flughafen München arbeitet mit einem Referenten des Krisenmanagements zusammen, welcher ähnlich wie am Flughafen Frankfurt die Konzepte aktualisiert und überarbeitet.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich die Strategien zur Krisenkommunikation in verschiedenen Bereichen ähneln. Durch die verschiedenen Bundesländer Deutschlands existieren Gesetze, welche jeden Flughafen verschieden intensiv beeinflussen. Die Grundstrukturen der Flughäfen stimmen überein, dennoch gibt es Richtlinien, welche Unterschiede schaffen. Auch macht die Größe des Flughafens keinen immensen Unterschied aus, da die Aufgaben in der Krisenkommunikation gleich gehalten werden müssen, aber in einem größeren Umfang umgesetzt werden müssen.

5 Besonderheiten der Branche

In Kapitel fünf werden die Besonderheiten der Branche herausgearbeitet. Diese wurden sowohl aus den Experteninterviews, als auch aus verschiedenen Quellen hervorgebracht. Um die Besonderheiten der Branche auszuarbeiten, entschieden sich die Verfasser der Arbeit die Experten zu diesem Bereich zu befragen. Die Pressesprecherin der ADV Frau Isabelle Polders führte in ihrem Interview als Besonderheit der Branche an, dass es meist um Menschenleben und Verletzte geht und dies berücksichtigt werden muss. Frau Schwab vom Flughafen Frankfurt führt im Gegensatz dazu an, dass viele verschiedene Personen im Falle einer Krise beteiligt sind und miteinander arbeiten müssen. Die Abstimmung dieser Parteien ist nicht immer dieselbe, wie bereits in dem Kapitel 2.2.3 der Arbeit ausgeführt, muss der Krisenstab je nach Art und Phase der Krise anders eingeteilt werden. Frau Schwab fügt ergänzend hinzu, dass das Interesse der Öffentlichkeit und die enorm hohen Sicherheitsvorkehrungen ebenfalls zu den Besonderheiten der Branche gezählt werden sollten. Herr Pfanzelt von dem Flughafen München, vertritt die Ansicht, dass das Krisenmanagement und Notfallmanagement in der Luftfahrt schon lange Tradition besitzt. Er führt aus, dass bei der Krisenkommunikation die Besonderheit im Vordergrund steht, dass die Airlines in der Pflicht sind, die Passagiere abzufertigen. Denn die Airlines besitzen mit den Passagieren einen Beförderungsvertrag. Der Flughafen selbst, führt Pfanzelt aus, wirkt unterstützend, als dass er in der Pflicht ist, obwohl ein stark ausgeprägtes Notfallmanagement vorhanden ist. Für die Airlines ist es meist eine Krise, für den Flughafen lediglich ein stärkerer Notfall. Eine weitere Besonderheit der Branche, spezifisch am Flughafen München ist, dass in Bayern die Polizei hinzugezogen werden muss, wenn es um Tote und Verletzte geht. Im weitesten Sinne führt Herr Pfanzelt also die gleiche These, wie Frau Polders an, nämlich, dass es in dieser Branche oft um Menschenleben und verletzte Personen geht. Geschieht eine Krise am Flughafen selbst, ist selbstverständlich der Flughafenbetreiber in der Verantwortung, die Krise zu bewältigen. Durch das von Herrn Pfanzelt angeführte Beispiel der Krisen von Airlines, die oftmals auf den Flughafenbetreiber zurückgeführt werden, wird oftmals versucht, eine gleichberechtigte Kommunikation zwischen diesem und der Airline aufzubauen, um eine Lösung herbeizuführen. Herr Pundschus, welcher am Flughafen in Hannover arbeitet, belegt die Besonderheit der Branche folgendermaßen. Für ihn ist deutlich, dass Flughäfen Einrichtungen sind, die rein für die Öffentlichkeit fungieren. Dadurch muss sensibel auf feine Störungen reagiert werden, denn genauso schnell reagieren die Medien und die Öffentlichkeit auf diese Feinheiten. Somit muss das Vertrauen zum Flughafen die oberste Priorität besitzen, damit keine Krisen durch Reaktionen der Öffentlichkeit weiter ausgeprägt werden. Die vier Experten, die im Rahmen dieser Arbeit interviewt wurden, führen ähnliche Thesen zur Besonderheit der Branche an. Denn der Bezug zu Menschen ist aus allen vier Interviews erkennbar. Ob es um die Öffentlichkeit geht oder die Sensibilität des Themas durch den Bezug zu Verletzten oder gar Toten. Personen müssen zusammenarbeiten und ein klares Ziel, nämlich die Bewältigung der Krise, ist im Fokus des

Geschehens.

Die Krisenkommunikation kann allgemein für jegliche Branchen beschrieben werden. Der Flughafen fungiert als Dienstleister in der Luftfahrtbranche und muss somit in seinen Besonderheiten gesehen werden. Die Verfasserin Celina Räder vertritt also folgende Auffassung nach den zuvor in dieser Arbeit genannten Informationen:

An dem Geschehen des Flughafens sind eine Vielzahl an Menschen involviert. Dazu zählen, zum Beispiel, die Mitarbeiter und die Fluggäste. Der Flughafen besteht aus vielen einzelnen Dienstleistungsunternehmen, welche zusammenarbeiten und -wirken müssen, um optimal zu funktionieren. Tritt nun eine Krise auf muss es eine rasche Kommunikation geben, welche sowohl effektiv für die einzelnen Mitarbeiter jedes Unternehmens ist, als auch für alle Passagiere und Außenstehende der Öffentlichkeit verständlich ist. Die Botschaften müssen deshalb klar strukturiert sein und auf jede Zielgruppe ausgelegt sein. Auch muss für jede Art der Zielgruppen ein Vertrauen aufgebaut werden. Dieses entsteht nicht bei Kriseneintritt, sondern muss zuvor durch Präventivmaßnahmen aufgebaut werden. Hierfür spielt auch die Vernetzung mit Stakeholdern eine signifikante Rolle und dieses Netzwerk muss ständig aktuell sein und ausgebaut werden. Die Krisen am Flughafen können verschieden intensive Auswirkungen haben. Eine intensive Wirkung beschreibt dabei Aspekte der Lebensgefahr, durch eine Krise. Eine geringe Auswirkung hat die zeitliche Verzögerung, also eine Verspätung eines Flugzeuges. Dennoch müssen auch bei dieser Krise viele Menschen zeitgleich informiert und kontaktiert werden, um auch diese erfolgreich zu bewältigen. Eine weitere Besonderheit und simultan ein Problem ist der konstante Verkehrsfluss, das heißt nach Kriseneintritt wird der Luftverkehr nicht unterbrochen und Maschinen müssen dennoch landen. Eine mögliche Krise hierfür wäre ein Brand auf der Landebahn oder ein Sturm. Hier hilft das Netzwerk der Flughäfen aus und ein weiterer Flughafen, welcher möglichst nahe liegt, muss die Maschinen bei sich landen lassen. Somit verlagert sich die Krise auf einen weiteren Flughafen, welcher schnellstmöglich reagieren und aushelfen muss. Auch hier müssen die Mitarbeiter und die ankommenden Fluggäste informiert werden. Die Mitarbeiter müssen die Passagiere empfangen und dabei unterstützen, wie die weiteren Schritte ablaufen. Dazu zählt auch die Frage, wie sie zu ihrer ursprünglichen Destination gelangen. Eine weitere Besonderheit der Krisen an Flughäfen ist, dass die Krisen ihren Ursprung nicht am Flughafen haben müssen. Die Krisen können auch von der Fluggesellschaft ausgehen und laufen nur am Flughafen ab. Alles in allem ist es für den Flughafen von eminenter Bedeutung, Sicherheit offen, bereits im Vorfeld und auch nach Kriseneintritt, zu kommunizieren. Die Sicherheit muss für alle Zielgruppen sichtbar und spürbar sein, so dass jeder eine Art Sicherheitsgefühl verspüren kann.

Die Verfasserin Svenja Schilling vertritt die Ansicht, dass die Sensibilität des Themas Krise, als Solche, eine Besonderheit der Branche bildet. Themen, wie Krisenkommunikation, Krisenmanagement und die gesamten Zusammenhänge, bringen das Thema für die Öffentlichkeit greifbar und verständlich näher. Taucht in den Medien das Wort ‚Krise‘ auf, so spielen sich bei vielen Menschen Szenarien im Kopf ab, obwohl es in der Realität keine Krise sein muss, sondern auch die Trennung von zwei Prominenten wird in den Medien bereits als Krise abgehandelt. Dadurch entsteht oft ein fehlerhafter Eindruck. Die Sensibilität besteht nicht nur in Bezug auf die Handhabung der Medien, sondern auch in Bezug auf die Handhabung im Unternehmen. Es müssen kleinste Feinheiten wahrgenommen und beachtet werden. Nur einige Minuten zu spät gehandelt und die Krise kann sich um ein Vielfaches verschlimmern. Ebenfalls wird mit Menschen gearbeitet, welche verletzt sind, oder Betroffene, die psychische Schäden davongetragen haben. Auch Tote kann es geben. Somit ist der Grad, auf dem sachlich kommuniziert werden kann, ein feiner Grad zwischen Emotionen. Dieser Grad muss dennoch getroffen werden, da sonst keine Informationen zu Neuigkeiten des Krisenfalles kommuniziert werden können. Die Emotionen müssen berücksichtigt werden, jedoch muss das Unternehmen auch hier klare Grenzen abstecken. Daher bedeutet diese Sensibilität im Umgang mit Krisen die Besonderheit der Branche. Ebenfalls besonders an der Thematik Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen ist, dass die Flughäfen trotz verschiedener Größenordnungen und Anzahl an Beschäftigten und Passagieren, ähnliche Funktionsweisen praktiziert werden. Im Vergleich zwischen den verschiedenen Flughäfen Deutschlands, in Kapitel vier, wurde bereits deutlich, dass die Abläufe der Krisenkommunikation die gleiche Vorgehensweise von Grund auf besitzen. Lediglich die Art und der Umfang der Ausführung schwankt. Die Konzepte überschneiden sich nicht in allen Bereichen und somit bleibt die Sicherheit des Flughafens erhalten. Menschen, die dem Flughafen Schaden bringen wollen, können so die Krisenpläne der unterschiedlichen Flughäfen nicht durchschauen und ein Schema erkennen. Besonders ist auch der Zusammenhang mit den sozialen Medien. Diese agieren schnell und ungebremst. Oft entgegen der Richtung, in die man die Medien als Unternehmen steuern wollen würde. Somit ereignen sich nochmals Szenarien in einer anderen Welt. Der Welt des Web 2.0. Diese drei Besonderheiten der Branche gilt es in sämtlichen Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen.

6 Fazit

Die Ergebnisse dieser Arbeit ermöglichten den Vergleich der Theorie mit der Realität. Die Branche befindet sich stetig auf dem aktuellsten Stand der Forschung. Die Arbeit hat verdeutlicht, dass die Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen nicht nur sinnvoll, sondern auch ein unabdingbarer Teil eines effektiven Managements ist. Die Eingangsfrage nach der Sinnhaftigkeit der Krisenkommunikation, dieser Arbeit lässt sich also mit „Ja“ beantworten.

Es herrscht im Allgemeinen Einigkeit darüber, dass keine Krise akkurat planbar ist. Somit gibt es keine Standardregeln, an die sich gehalten werden müssen. Jedes Unternehmen muss den für sich richtigen Krisenkommunikationsplan entwickeln. Ein wichtiger Aspekt ist jedoch die Entwicklungsmöglichkeit, die in der Planung enthalten sein muss, da sich nach jeder Handlung die Krise anders weiterentwickeln kann als geplant. Es muss daher die Möglichkeit bestehen, auf spontane Änderungen einzugehen. Gezieltes Krisenmanagement und effektive Krisenkommunikation helfen dabei Krisen zu bewältigen und präventiv zu arbeiten. Aus den, in der Arbeit erklärten Schritten der gesamten Krisenkommunikation, lässt sich ableiten, dass das Krisenmanagement und deren Krisenkommunikation ein essenzieller Teil des Managements vieler Unternehmen ist.

Die Ergebnisse der Arbeit können als Grundlage für weitere Recherchen zum Thema Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen dienen und auch als Ausgangspunkt für einen tiefergehenden Einblick in die verschiedenen Unterthemen, wie, zum Beispiel, die Instrumente der Krisenkommunikation.

Das Themengebiet des Luftverkehrs konnte nur am Rande behandelt werden. Da dieses Thema genügend Reichhaltigkeit für eine weitere Ausarbeitung beinhaltet, entschieden sich die Verfasser dieser Arbeit dagegen, auf diesen Bereich genauer einzugehen. Interessant an dieser Stelle könnte die Ausarbeitung des Bereichs der Luftverkehrspolitik sein, denn hier wird Bezug auf den Einfluss der Öffentlichkeiten im Bereich des Luftverkehrs genommen. Dieses Themengebiet überschneidet sich in einigen Bereichen mit dem Gegenstand dieser Arbeit und ist daher interessant für eine weitere Arbeit. Ebenfalls interessant für eine weitere Ausarbeitung, ist das Thema Marketing in Bezug auf das Krisenmanagement. Hierbei stellte sich den Verfassern die Frage, inwieweit das Marketing präventiv Krisen vorbeugen kann und zur Bewältigung von Krisen beitragen kann. Da dieses Thema, wie bereits erwähnt, zu ausführlich gewesen wäre, entschieden sich die Verfasser gegen diese Thematik. An dieser Stelle empfiehlt sich jedoch eine weitere Untersuchung.

Um ein allgemeingültigeres Urteil zum Thema Krisenkommunikation geben zu können, wären weitere Experten nötig gewesen. Da im Rahmen dieser Arbeit, dies nicht zu bewältigen war, lassen sich aus den Interviews die wichtigsten Informationen, wie folgt zusammenfassen: An den drei betrachteten Flughäfen Frankfurt, Hannover und München ließen sich viele Gemeinsamkeiten erkennen. Die Flughäfen arbeiten trotz der Entfernung innerhalb

Deutschlands miteinander zusammen. Dennoch gibt es Unterschiede, die sich auf Richtlinien, die verschiedene Bundesländer und deren Regularien und verschiedenen Ansichten in einigen Themengebieten zurückführen lassen. Die Größe der Flughäfen spielt bei der Planung der Krisenkommunikation keine Rolle. Die Themenbereiche, in denen sich die Flughäfen unterscheiden unterliegen keinen Gesetzen, sodass eine eigene Gestaltung, dem jeweiligen Flughafen, Sicherheit bietet. Wenn alle Flughäfen das gleiche Konzept verfolgen, können mehr Krisen entstehen, da die Facetten leichter zu durchdringen sind.

Das Thema Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen wurde von den Verfassern gewählt, da in den Vorlesungen an der Hochschule der Themenbereich Krise in mehreren Modulen behandelt wurde. Die Wichtigkeit und Aktualität wurde unmittelbar deutlich und das Interesse an Hintergründen zu Krisen, deren Management und Kommunikation, wuchs stetig. Der Bezug zur Branche der Luftfahrt ergab sich durch das Interesse am Reisen. Die Verfasserinnen stellten sich bei gemeinsamen Reisen die Frage, wie an einem Flughafen im Falle einer Krise reagiert wird. Auch hier spielen die aktuellen Ereignisse an Flughäfen und wie diese verhindert werden können eine immense Rolle.

In der Einleitung wird Bezug genommen zum Vergleich der Theorie und der Realität. Dieser Vergleich konnte im Laufe der Arbeit vollzogen werden und die Informationen, die daraus resultieren, sind im Folgenden kurz zusammengefasst: Die aus der Theorie resultierenden Ergebnisse wurden von den befragten Experten entsprechend wiedergegeben. Die Krisenkommunikation ist von eminenter Bedeutung. Dabei ist es von Relevanz eine ausgeprägte Krisenprävention zu disponieren und entsprechende Kommunikationskanäle zu nutzen. Die Verfasser konnten während ihrer Recherche die genannten Unterschiede und Gemeinsamkeiten vermuten und wurden von den Experten bestätigt.

Wie bereits aus den Experteninterviews erkennbar wurde, existieren keine einheitlichen Regelungen und Gesetze, welche die Flughäfen dazu verpflichten, analog zu handeln. Die Verfasser haben die Vermutung angestellt, dass allgemeingültige Richtlinien vorhanden sein müssen, da es sich um das Leben von Menschen handeln kann.

Das Thema Krisenkommunikation wird auch in der Zukunft an Flughäfen von immenser Bedeutung sein. Die Krisenkommunikation ist nötig, um viele Geschäftsprozesse aufrecht zu erhalten, das Image und das Vertrauen der Kunden und der Öffentlichkeit zu pflegen und die Forschung auf dem neusten Stand zu halten. Krisen sind eine Bedrohung, die jederzeit auch in Zukunft auf Unternehmen einwirken können. Der Flughafen kann trotz jeglicher Pläne und Strategien nicht auf jede Art von Krise vorbereitet sein. Als Handlungsempfehlung ergibt sich, die Krisenkommunikation in sämtliche Unternehmensentscheidungen einfließen zu lassen. Damit sich Synergieeffekte entwickeln, müssen die Flughäfen über ein ausgereiftes Netzwerk untereinander verfügen. Somit kann die Zusammenarbeit gefördert werden. Es ist essenziell, die Forschung zu lancieren.

7 Anlagen

7.1 A – eigene Erhebungen

Experteninterview

Das Forschungsinteresse liegt auf dem Gebiet der Krisenkommunikation an Flughäfen. Aus diesem Gebiet wurden Teilgebiete betrachtet und aus der Begutachtung dieser Unterthematiken entwickelte sich die Forschungsfrage der Verfasser:

Wie werden Krisen an deutschen Verkehrsflughäfen kommuniziert und wo liegen die Unterschiede?

Vorab einen großen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit nehmen und uns die Möglichkeit schenken, dieses Interview durchführen zu können.

Als Ziel der vorliegenden Arbeit ist ein Vergleich von Realität und Vorstellungen zu sehen. Am Beispiel von verschiedenen deutschen Verkehrsflughäfen soll herausgearbeitet werden, in welchem Maß die Kommunikation von Krisen bereits ausgebaut ist und inwiefern Unterschiede zwischen Flughäfen in Deutschland bestehen. Außerdem gilt es herauszuarbeiten, inwieweit die Krisenkommunikation sinnvoll ist, denn es kann zu Fehlinterpretationen oder Paniken führen, wenn die Krisen beispielsweise zu früh kommuniziert wurden. Im Fokus des Interesses steht ebenfalls der Zeitpunkt, zu dem die Krisenkommunikation eingesetzt werden sollte.

Bitte Antworten Sie in einer separaten PDF

Zum Experten:

1. Wie lange arbeiten Sie in Ihrem Fachbereich?
2. Wie lange arbeiten Sie an diesem Flughafen?
3. Welchen beruflichen Werdegang haben Sie in diesem Gebiet vorzuweisen?
4. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit Krisen gesammelt?

Zum Fachbereich:

1. Was sehen Sie als Besonderheiten der Branche an (speziell im Bereich der Krisenkommunikation)?
2. Wissen Sie, ob alle Flughäfen eine ähnliche Krisenkommunikation und -strategie verfolgen? Bitte nennen Sie diese und deren Strategien.
3. Arbeiten Sie bei Krisen mit anderen Flughäfen zusammen? Und wie?
4. Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen bemängeln sie bei anderen Unternehmen/Flughäfen? Warum?
5. Gibt es Regularien oder Gesetze, die jeder Flughafen beachten muss? Bitte nennen Sie uns diese, wenn es sie gibt.
6. Wie sieht ihr Krisenstab aus? Wie viele Mitarbeiter sind involviert und aus welchen Abteilungen sind sie zusammengesetzt?
7. Gibt es gesetzliche Auflagen, die Sie in ihrem Handeln einschränken? Bitte führen Sie Beispiele auf.
8. Für wie sinnvoll halten Sie Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen? Geben Sie bitte Beispiele. Muss es einen höheren Stellenwert bekommen?
9. Die Auswirkungen einer Krise auf Flughäfen können enorm sein. Welche sind die typischen, an welcher Stelle der Planung steht die Krisenkommunikation und weshalb?
10. Lässt sich die Risikokommunikation von der Krisenkommunikation innerhalb der Unternehmung abgrenzen? Geben Sie bitte Beispiele für Risiko- und - im Gegensatz dazu - Krisensituationen.
11. Welche Krisenarten können unterschieden werden?
12. Lassen sich die Krisen in die, in der Branche bekannten, Phasen unterteilen? Wenn ja, welche Phasen lassen sich besonders schnell erkennen?
13. Gibt es „typische“ bzw. „alltägliche“ Krisen? Bitte geben Sie Beispiele.
14. Gibt es Krisen, die die Öffentlichkeit nicht erfahren dürfen? Aus welchen Gründen dürfen diese nicht kommuniziert werden? Können Sie uns im Rahmen der Bachelorarbeit, vor dem wissenschaftlichen Hintergrund, ein Beispiel nennen?
15. Wie denken Sie, würden die Fluggäste auf eine akute Krise reagieren? Geben Sie bitte Beispiele. Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich, um diese Krisen zu bearbeiten?
16. Wie denken Sie darüber, Krisenkommunikation in den sozialen Netzwerken zu vertreten? Halten Sie diese Methode für sinnvoll und erfolgsversprechend? Warum?
17. Welche Sozialen Netzwerke werden von dem Flughafen genutzt, um eine Krise extern zu kommunizieren?

18. Was für zielgruppenspezifische Maßnahmen treten in Kraft? Welche Zielgruppen unterteilen Sie?
19. Wie hoch sind die Kosten, die der Flughafen für die Krisenkommunikation trägt? Könnten Sie bitte Beispiele hierzu geben?
20. Welchen Stellenwert hat die Prävention von Krisen und welche Maßnahmen nutzen Sie? Welche Verbesserungen streben Sie bei der Prävention und Kommunikation in Zukunft an?

An dieser Stelle nochmals Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, dieses Interview durchzuführen. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Datenschutzerklärung:

Svenja Schilling

Celina Räder

Hochschule Mittweida, Technikumplatz 17, Mittweida

Berlin, den 04.07.2017

Bachelorarbeit

Das Interview wird im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit verwendet und veröffentlicht.

Die erhobenen Daten werden digital gespeichert und für den Zeitraum der Bachelorarbeit aufbewahrt.

Daten des Interviewten werden anonym und vertraulich behandelt.

Hiermit erkläre ich, Celina Räder (geb. am 12.06.1995), dass ich das oben aufgeführte Interview am 04.07.2017 geführt habe und über eine Erlaubnis zur Verwendung und zum Abdruck des Interviews im Rahmen dieser Arbeit verfüge.

Berlin, den 04.07.2017



Hiermit erkläre ich, Svenja Schilling (geb. am 22.05.1996), dass ich das oben aufgeführte Interview am 04.07.2017 geführt habe und über eine Erlaubnis zur Verwendung und zum Abdruck des Interviews im Rahmen dieser Arbeit verfüge.

Berlin, den 04.07.2017



7.2 B – E-Mailverkehr

Pfanzelt Josef 📧

An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>

AW: Bachelorarbeit

12. Juli 2017 17:07

6

Sehr geehrte Frau Schilling,

anbei meine Antworten, ich hoffe ich konnte Ihnen helfen.

Ich hatte ein kleines Problem. Wie definieren Sie Krise? Zur Beantwortung der Fragen bin davon ausgegangen, dass Sie auf die zahlreichen Ereignisse in der Vergangenheit im Luftverkehr abzielen, das sind aber für die Flughäfen oftmals keine Krisen sondern verschärfte Notfälle. Mit Ausnahme des Terminalbrands in Düsseldorf fällt mir momentan auch keine Krise an einem Airport ein. Ja die Aschewolke, die hat uns alle betroffen. Sicher war der Absturz der Germanwings ein schreckliches Ereignis und die Kollegen DUS hatten viel zu tun. Die Krise hatte aber die DLH bzw. Germanwings. Sollte ich da falsch interpretiert haben, sollten wir ggf. telefonieren.

Ansonsten habe ich versucht unser Vorgehen zu erklären. Die Krisenkommunikation ist ein wichtiger Teilaspekt siehe 2. Grafik.

Die Frage 19 muss ich nachreichen, da die Kosten nicht so leicht zu ermitteln sind. Wollen Sie nur die Kosten für die Kommunikation oder das Gesamtsystem?

Wir haben ein Pressezentrum die Kosten bekomme ich bis Freitag.

VG

Aus München

Josef Pfanzelt
Geschäftsbereich Aviation
Krisenmanagement

Flughafen München GmbH
Postfach 23 17 55
85326 München-Flughafen

Telefon +49 89 975 63202
Telefax +49 89 975 63206
Mobil +49 160 58 19 313
E-Mail: josef.pfanzelt@munich-airport.de
www.munich-airport.de

[Mehr anzeigen](#) von Svenja Schilling



MUC_ohne_Kosten.pdf

Zusage zum Experteninterview von dem Flughafen München

☆ Schwab, Jana  10. Juli 2017 16:06
An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>
AW: Friendly Reminder Eingang - Google

     1

Hallo Frau Schilling,

anbei unsere Antworten für Ihre Bachelorarbeit. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und freuen uns über ein Belegexemplar.

Viele Grüße

Jana Schwab

[Mehr anzeigen von Svenja Schilling](#)

Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide, 60547 Frankfurt am Main, Sitz der Gesellschaft: Frankfurt am Main, Amtsgericht Frankfurt am Main: HRB 7042, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 114150623, Vorsitzender des Aufsichtsrates: Karlheinz Weimar - Hessischer Finanzminister a.D.; Vorstand: Dr. Stefan Schulte (Vorsitzender), Anke Giesen, Michael Mueller, Dr. Matthias Zieschang



Interview_KriKo_Bachelorarbeit_2017.pdf

Zusage zum Experteninterview von dem Flughafen Frankfurt

☆ **Pundschus, Tobias**   5. Juli 2017 14:27
An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>
Meine Antworten 1

     2

Hallo Frau Schilling,

wie besprochen hier nun mal meine Antworten.
Sehen Sie es mir nach, wenn die manchmal nicht so detailliert ausfallen. Manchmal darf ich Ihnen nicht mehr dazu schreiben und manchmal würde das auch viel zu weit führen.
Wenn Sie zu einzelnen Punkten noch Fragen haben, rufen Sie mich an. Ich bin allerdings nur noch morgen im Haus, da ich Freitag in Hamburg bin.

Viele Grüße

Dipl.-Verw. (FH) Tobias Pundschus
Abteilungsleiter
Unternehmenssicherheit, Notfall - und Krisenmanagement

Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH
Postfach 42 02 80
30662 Hannover
Tel +49 (0)511 977-1421
Fax +49 (0)511 977-1774
Mobil +49 (0)173 997-1336

<mailto:t.pundschus@hannover-airport.de>
www.hannover-airport.de
www.facebook.com/hannoverairport

Vorsitzende des Aufsichtsrats:
Ministerialdirigentin Doris Nordmann
Geschäftsführer:
Dr. Raoul Hille
Registergericht:
Amtsgericht Hannover, HRB 4704



EINFACH HIN UND WEG. >>>



Zum Experten.pdf

Zusage zum Experteninterview von dem Flughafen Hannover

Pundschus, Tobias 
An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>
AW: Meine Antworten

5. Juli 2017 16:32

2

Hallo Frau Schilling,

wenn ich helfen kann, freut mich das.

zu Frage 18)

es gibt schon eine gewisse Unterscheidung in den Zielgruppen. Die Nutzer der sozialen Medien werden sprachlich mehr auf deren "Niveau" angesprochen, wobei wir uns in einem Krisenfall hier besonders mit Details zurückhalten. Aber die Ansprache erfolgt mehr auf der "persönlichen Ebene".

Offizielle Pressemitteilungen sind idealerweise - wenn nötig - mit anderen Betroffenen / Beteiligten (zB Polizei, Airline, Kommune Langenhagen) abgestimmt und beinhalten deutlich mehr Zahlen / Daten / Fakten (gesicherte Informationen). Erst recht gilt dies bei Pressekonferenzen.

Die interne Kommunikation erfolgt kurz und sachlich und nur auf der Überschriftenebene und dienen dazu, möglichst viele Beschäftigte auf dem Laufenden zu halten.

zu Frage 19)

Anfallende Kosten in einem Krisenfall werden von der FHG getragen und dem Notfall - und Krisenmanagement zugeschlüsselt.

Unser Krisenhandbuch ist als Teil unseres Flugplatznotfallhandbuches aus Gründen des Datenschutzes und aus Gründen der Informationssicherheit vertraulich. Deswegen kann ich das leider nicht verschicken und/oder Ihnen anders zugänglich machen.

Ihnen weiterhin gutes Gelingen und viele Grüße

Tobias Pundschus

[Mehr anzeigen von Svenja Schilling](#)

Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>
An: Pundschus, Tobias
Aw: Meine Antworten

5. Juli 2017 14:43

Alle Nachrichten - Google 

Lieber Herr Pundschus,

da wir uns gerade auf dem Weg zur Universität und einer Veranstaltung befinden, können wir leider nur schriftlich antworten. Erstmal vielen Danke, dass Sie uns so schnell geantwortet haben. Das ist echt toll!

Zu Frage 18: Wir möchten gerne wissen, welche Zielgruppen der Flughafen unterteilt und wie auf welche Zielgruppe bei der Krisenkommunikation eingegangen wird, zB bei den Sozialen Medien durch Informationen für die einzelnen Zielgruppen.
Zu Frage 19: Können Sie uns hier die Kostenstellen nennen, die in der Kalkulation mit eingerechnet werden, damit wir diese vergleichen können mit anderen Flughäfen? Oder generelle Informationen zu den Kosten.
Und gibt es die Möglichkeit in Ihr Krisenhandbuch hineinzuschauen?

Wir wünschen einen sonnigen Tag und grüßen aus Berlin
Svenja Schilling und Celina Räder

Am 05.07.2017 um 14:26 schrieb Pundschus, Tobias <T.Pundschus@hannover-airport.de>:

[| <Zum Experten.pdf>](#)

Nachtrag zum Experteninterview (Frage 18 und 19) von dem Flughafen Hannover

Anlagen

Schwab, Jana

An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>

AW: Friendly Reminder

11. Juli 2017 08:58

Eingang - Google

Hallo Frau Schilling,

für die Krisenkommunikation müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Alarmierungssystem
Rufbereitschaft der Beschäftigten
Technische Ausstattung der Beschäftigten, am Arbeitsplatz und zu Hause
Kontinuierliche Übungen inkl. Vor- und Nachbereitung

Viele Grüße

Jana Schwab

[Mehr anzeigen von Svenja Schilling](#)

Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide, 60547 Frankfurt am Main, Sitz der Gesellschaft: Frankfurt am Main, Amtsgericht Frankfurt am Main: HRB 7042, Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 114150623, Vorsitzender des Aufsichtsrates: Karlheinz Weimar - Hessischer Finanzminister a.D.; Vorstand: Dr. Stefan Schulte (Vorsitzender), Anke Giesen, Michael Mueller, Dr. Matthias Zieschang

Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>

An: Schwab, Jana

Aw: Friendly Reminder

10. Juli 2017 16:12

Gesendet - Google



Hallo Frau Schwab,

Vielen herzlichen Dank für die frühzeitige Antwort.
Können Sie uns noch einige Angaben zu den Kostenstellen machen, die in der KriKo berücksichtigt werden. Zahlen benötigen wir nicht.

Das Belegexemplar schicken wir Ihnen gerne nach unserer Abgabe per PDF zu.

Liebe Grüße
Svenja Schilling und Celina Räder

Am 10.07.2017 um 16:06 schrieb Schwab, Jana <J.Schwab@Fraport.de>:

[| <Interview_KriKo_Bachelorarbeit_2017.pdf>](#)

Nachtrag zum Experteninterview (Frage 19) von dem Flughafen Frankfurt

Polders, Isabelle B. (ADV)
An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>
AW: Krisenkommunikation / Bachelorarbeit

11. Juli 2017 13:31

Liebe Frau Schilling,

ich habe Sie nicht vergessen und ich helfe immer gern – auch weil ich das natürlich noch aus meiner eigenen Zeit kenne. Aber ich muss aktuell das Bett hüten und arbeite nur eingeschränkt. Da ich Ihnen nicht wirklich versprechen kann, ob ich es heute schaffe, hänge ich Ihnen den noch nicht fertigen Fragebogen an. Vielleicht hilft das schon mal fürs erste.

Isabelle Polders

Absage (Krankheitsfall) zum Experteninterview von dem ADV

Jan Beinssen 

An: Svenja Schilling <svenjaschilli@gmail.com>

AW: G: Bachelorarbeit - Wir suchen Experten.

20. Juli 2017 14:30

Eingang - Google

Hallo,

ich muss mich entschuldigen, dass wir Ihr Projekt so lange verzögert haben. Aber nachdem ich mir den Fragenkatalog nun angesehen habe, kann ich leider nicht wirklich etwas dazu beisteuern.

Unsere Pressestelle ist derzeit vakant und wurde neu ausgeschrieben. Zwar gibt es einen Notfallplan für den Fall der Fälle, aber ich könnte aus meinen eigenen Erfahrungen nichts zu Ihren Fragen sagen. Wir würden diese Dinge derzeit weitgehend an die Polizei und die beteiligte Airline delegieren.

Ich hoffe, wir haben Sie nun nicht zu sehr aufgehalten und wünsche viel Erfolg bei Ihrem Projekt!

Mit freundlichen Grüßen,

i.A.

Jan Beinßen, Redakteur
Marketing Communication & PR

Tel.: + 49 911 9 37 26 13

Fax: + 49 911 9 37 17 04

beinssen-jan@airport-nuernberg.de

[Mehr anzeigen](#) von Svenja Schilling



Absage zum Experteninterview von dem Flughafen Nürnberg

7.3 C – Antworten der Experten

Flughafen Frankfurt

Zum Experten:

- 1. Wie lange arbeiten Sie in Ihrem Fachbereich?**
Ich arbeite seit sieben Jahren in der Pressestelle der Fraport AG und bin seitdem mit dem Thema Krisenkommunikation – gemeinsam mit meiner Kollegin – betraut.
- 2. Wie lange arbeiten Sie an diesem Flughafen?**
Ich arbeite seit neun Jahren am Flughafen Frankfurt in der Kommunikation.
- 3. Welchen beruflichen Werdegang haben Sie in diesem Gebiet vorzuweisen?**
Ich habe nach dem Bachelorstudium „Sprache und Kommunikation“ ein Praktikum im Bereich der Internen Kommunikation bei der Fraport AG absolviert. Nach diesem wurde ich als feste Mitarbeiterin übernommen. Mit dem Wechsel in die Pressestelle habe ich das berufsbegleitende Studium „PR und integrierte Kommunikation“ bei der PR Plus GmbH in Heidelberg begonnen. Meine Masterarbeit habe ich zum Thema „Krisenkommunikation an deutschen Flughäfen“ geschrieben.
- 4. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit Krisen gesammelt?**
Während meiner Arbeit am Flughafen Frankfurt habe ich schon Erfahrung mit Krisen sammeln können. Vor allem latente Krisenszenarien, wie Witterungsbedingungen, Streiks oder herrenlose Gepäckstücke arbeiten wir im Alltagsgeschäft ab.

Zum Fachbereich:

- 1. Was sehen Sie als Besonderheiten der Branche an (speziell im Bereich der Krisenkommunikation)?**

Die Besonderheiten der Branche liegen in folgenden Aspekten:
Hohes Öffentlichkeitsinteresse
Hohe Sicherheitsvorkehrungen
Vielzahl beteiligter Partner, die im Krisenfall zusammenarbeiten müssen
- 2. Wissen Sie, ob alle Flughäfen eine ähnliche Krisenkommunikation und -strategie verfolgen?**

Wir wissen, dass alle Flughäfen entsprechende Vorbereitungen zum Thema Krise und Krisenkommunikation treffen, können aber nicht im Detail sagen, wie deren strategischer Ansatz aussieht.
- 3. Arbeiten Sie bei Krisen mit anderen Flughäfen zusammen? Und wie?**

Wir tauschen uns regelmäßig mit anderen Flughäfen und Partnern am Standort aus. Mit einigen ansässigen Behörden und Partnerunternehmen haben wir bspw. ein gemeinsames Krisenkommunikationshandbuch.
- 4. Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen bemängeln sie bei anderen Unternehmen/Flughäfen? Warum?**

Da wir kein Finger Pointing betreiben möchten und die Kommunikation in Krisensituationen immer Risiken birgt, geben wir hierzu keine Auskunft. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass auch die Kommunikationsabteilungen in Krisenfällen unter immensum Druck stehen und sicher immer versuchen, ihr Bestes zu geben.

5. Gibt es Regularien oder Gesetze, die jeder Flughafen beachten muss? Bitte nennen Sie uns diese, wenn es sie gibt.

Jeder Flughafen unterliegt den Regelwerken der ICAO, sowie innerhalb Europas der EASA. Zudem haben wir eine eigene Notfallordnung (FRANot), in der Verfahren und Prozesse zur Abarbeitung eines Krisenfalles geregelt sind.

6. Wie sieht ihr Krisenstab aus? Wie viele Mitarbeiter sind involviert und aus welchen Abteilungen sind sie zusammengesetzt?

Wir haben einen operativen und einen kommunikativen Krisenstab.

Der operative Krisenstab der Fraport AG koordiniert und veranlasst bei Großschadensereignissen und gravierenden Betriebsstörungen mit erheblichen Auswirkungen auf den Flughafenbetrieb -ergänzend zu den Abläufen an der Schadenstelle- alle erforderlichen Maßnahmen im betrieblichen Umfeld. Beispiele sind gravierende Streiks am Flughafen, Extremwetterereignisse oder Sicherheitslagen. Auch ein Flugzeugunglück am Airport oder auf dem Weg nach Frankfurt ist ein vorstellbares Szenario, bei dem der Krisenstab zusammen kommen müsste.

Die Aufgabe des Krisenstabes ist es, die operativen Kräfte in Sondersituationen so gut wie möglich zu unterstützen, sodass der Regel- oder Restbetrieb aufrechterhalten werden kann. Bei einem Betriebsstillstand koordiniert er darüber hinaus den reibungslosen Wiederanlauf und stellt so ein funktionierendes Business Continuity Management sicher. Im Krisenstab sitzen führende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Fraport-Dienststellen, sowie je nach Lage, Vertreter von Behörden oder betroffenen Unternehmen. Vorteil ist in diesem Falle die direkte Kommunikation und Umsetzung von getroffenen Entscheidungen und angesetzten Maßnahmen.

Im kommunikativen Krisenstab sitzen alle Abteilungen der Unternehmenskommunikation (Interne Komm. / Pressestelle/ Kunden- und Besucherservice sowie politische Komm.), die durch die jeweilige Leitungsebene vertreten werden. Hier werden die Entscheidungen aus dem operativen Krisenstab eingespielt. Anhand der getroffenen Maßnahmen wird die Kommunikationsstrategie für alle Kanäle festgelegt und in den einzelnen Teams weiter bearbeitet.

7. Gibt es gesetzliche Auflagen, die Sie in ihrem Handeln einschränken? Bitte führen Sie Beispiele auf.

Je nach Krisenszenario liegt die Kommunikationshoheit oft bei Behörden oder einer Airline, sodass wir als Flughafenbetreiber nur nachgelagert kommunizieren dürfen und uns eng an die vorgegebenen Sprachregelungen halten müssen. Teilweise liegen uns als Betreiber auch schichtweg keine Daten vor – bspw. Passagierdaten.

8. Für wie sinnvoll halten Sie Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen? Geben Sie bitte Beispiele. Muss es einen höheren Stellenwert bekommen?

Krisenkommunikation ist immens wichtig zum Erhalt von Reputation und Vertrauen sowie um wirtschaftliche Schäden vom Unternehmen gering zu halten. Deshalb sollte sich jedes Unternehmen auch kommunikativ auf Krisenfälle vorbereiten. Innerhalb des Unternehmens sollte eine kontinuierliche Sensibilisierung stattfinden.

- 9. Die Auswirkungen einer Krise auf Flughäfen können enorm sein. Welche sind die typischen, an welcher Stelle der Planung steht die Krisenkommunikation und weshalb?**

An Flughäfen können sich verschiedene Krisenszenarien abspielen, die unterschiedliche Auswirkungen auf den Betrieb und das Unternehmen haben können. Das kann man nicht verallgemeinern und pauschal für jede Krise definieren.

- 10. Lässt sich die Risikokommunikation von der Krisenkommunikation innerhalb der Unternehmung abgrenzen? Geben Sie bitte Beispiele für Risiko- und - im Gegensatz dazu - Krisensituationen.**

Risiko- und Krisenkommunikation sollten im Unternehmen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Aus einer sorgfältigen Risikoanalyse heraus kann das Krisenkommunikationsteam für jedes angedachte Krisenszenario bereits vorbereitete Kernbotschaften des Unternehmens entwickeln, die im Krisenkommunikationsplan hinterlegt werden. Dies hilft, eine einheitliche Argumentationslinie zu schaffen, in der klare und konsistente Botschaften für die jeweiligen Anspruchsgruppen entsprechend aufbereitet sind – vor allem in den ersten Krisenstunden, wo Unklarheit herrscht und noch keine gesicherten Informationen vorliegen.

- 11. Welche Krisenarten können unterschieden werden?**

Konkret unterscheiden wir zwischen latenten Krisen, die im Alltagsgeschäft bearbeitet werden – bspw. Ein herrenloses Gepäckstück im Terminal, eine Sicherheitslandung auf dem Vorfeld, witterungsbedingte Einflüsse oder Streiks.

Daneben gibt es sogenannte Großschadenlagen, die es erfordern, dass das Krisenteam aktiviert wird – bspw. Flugzeugabsturz, Terroranschlag, Bombendrohungen etc.

- 12. Lassen sich die Krisen in die, in der Branche bekannten, Phasen unterteilen? Wenn ja, welche Phasen lassen sich besonders schnell erkennen?**

Natürlich lassen sich ver. Szenarien auf ver. Phasen einteilen. Aber auch hier kommt es auf den jeweiligen Umfang an. Wenn man nach den Phasen (Potenzielle Krisenphase, latente Krisenphase, akute Krisenphase und Nachkrisenphase) geht, dann lassen sich bei ver. Projekten schon potenzielle Krisenherde im Vorfeld definieren, die beobachtet werden müssen (bspw. Bauprojekte). Diese können zu latenten oder akuten Krisensituationen führen. Eine Nachbereitung ist immens wichtig, um aus vergangenen Krisen zu lernen.

- 13. Gibt es „typische“ bzw. „alltägliche“ Krisen? Bitte geben Sie Beispiele.**

siehe Antwort 11

- 14. Gibt es Krisen, die die Öffentlichkeit nicht erfahren dürfen? Aus welchen Gründen dürfen diese nicht kommuniziert werden? Können Sie uns im Rahmen der Bachelorarbeit, vor dem wissenschaftlichen Hintergrund, ein Beispiel nennen?**

Natürlich gibt es Themen, die aktienmarktrelevant sind und deshalb einer strengen Geheimhaltung bis zur Veröffentlichung unterliegen. Aber auch Themen, die internes Krisenpotential haben werden nicht aktiv an die Öffentlichkeit kommuniziert.

- 15. Wie denken Sie, würden die Fluggäste auf eine akute Krise reagieren? Geben Sie bitte Beispiele. Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich, um diese Krisen zu bearbeiten?**

Das können wir pauschal nicht beantworten, aber natürlich stehen unsere Fluggäste im Fokus unserer kommunikativen Anstrengungen.

- 16. Wie denken Sie darüber, Krisenkommunikation in den sozialen Netzwerken zu vertreten? Halten Sie diese Methode für sinnvoll und erfolgsversprechend? Warum?**

Die Social Media Kanäle sind mittlerweile die erste Informationsquelle für Fluggäste, Medienvertreter und die breite Öffentlichkeit. Deshalb ist unser Ansatz „Online bzw. Mobile First“. Bevor wir eine Pressemitteilung mit den bekannten fünf W-Fragen versenden, stellen wir alle Informationen zeitnah online zur Verfügung.

- 17. Welche Sozialen Netzwerke werden von dem Flughafen genutzt, um eine Krise extern zu kommunizieren?**

Vordergründig Twitter, da mit diesem Kanal die Medien erreicht werden. Zusätzlich Facebook und – je nach Ereignis – Instagram.

- 18. Was für zielgruppenspezifische Maßnahmen treten in Kraft? Welche Zielgruppen unterteilen Sie?**

Primär sind die Medien unsere Zielgruppe, über die natürlich die breite Öffentlichkeit erreicht wird. Um diese zu erreichen, versenden wir Pressemitteilungen, richten Pressekonferenzen aus, geben vor Ort Statements im Terminal oder setzen ein Tweet über Twitter ab.

- 19. Wie hoch sind die Kosten, die der Flughafen für die Krisenkommunikation trägt? Könnten Sie bitte Beispiele hierzu geben?**

Nein, dazu möchten wir keine Aussage treffen.

- 20. Welchen Stellenwert hat die Prävention von Krisen und welche Maßnahmen nutzen Sie? Welche Verbesserungen streben Sie bei der Prävention und Kommunikation in Zukunft an?**

Die Krisenprävention hat in unserem Unternehmen, bis zur Vorstandsebene, höchste Priorität. Wir arbeiten im Zweierteam an der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Aktualität aller relevanten Systeme, Dokumente und Prozesse. Interne Schulungen und externe Absprachen mit Partnern gehören zu unserem alltäglichen Doing.

Flughafen München

Josef Pfanzelt

Geschäftsbereich Aviation

Krisenmanagement

Flughafen München GmbH

Postfach 23 17 55
85326 München-Flughafen

Telefon +49 89 975 63202

Telefax +49 89 975 63206

Mobil +49 160 58 19 313

E-Mail: josef.pfanzelt@munich-airport.de

www.munich-airport.de

1. Seit April 2014
2. Seit November 1998
3. Ehemalige Führungskraft im Bereich der Unternehmenssicherheit
langjährige Erfahrung am Flughafen
Ausbildung zum Kommunikationselektroniker,
Berufsoberschule,
Bundeswehr
Tätigkeit im Service Bereich Security
Ausbildung IHK geprüfte Werkschutzfachkraft
Tätigkeit im Objektschutz, Personenschutz, Streifendienst und Leitstelle hierbei oftmals
Einsatzleiter für den Bereich Sicherheit bei verschiedensten Ereignissen (Notlandung 2004,
Tsunami, Aschewolke...)

Im Anschluss Mitarbeit im Fachbereich Sonder- und Grundsatzfragen (Tagdienst)

- Aufbau der Personal und Warenkontrollen
- Zertifizierung zum Luftsicherheitstrainer
- Ausbildungsbeauftragter für Luftsicherheit
- Entwicklung und Implementierung Qualitätsmanagement für die Personal und Warenkontrollen
- Projektleiter für einige Erweiterungsmaßnahmen und Verfahrensänderungen

2009 Aufstieg zum Leiter Streifendienst/Hundeführer im Bereich des Operativen Sicherheitsdienstes (mittlere Führungsebene FK3), nach einer „Reorga“ Leiter Betriebsplanung und Leiter operative Spezial Aufgaben und Organisation

Hierbei aktive Mitarbeit am Notfallplan des Flughafen Münchens und fast fünf Jahre Führungsbereitschaft für den Bereich Unternehmenssicherheit

2014 Wechsel zum Geschäftsbereich Aviation als Referent Krisenmanagement

stetige Fortbildung bei den einschlägigen Bildungsträgern Simedia, BdSI, Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement e.V., Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka...)

4. Wie in 3. beschrieben langjährige Erfahrung am Airport; im Verlauf der Zeit Mitwirkung bei zahlreichen Ereignissen als „kleiner operativer Mitarbeiter“ und Später als Führungsbereitschaft.

Fachfragen

1. Ein fundiertes Notfall- und Krisenmanagement hat in der Luftfahrt eine lange Tradition. Der Teilbereich Krisenkommunikation hat die Besonderheit, dass grundsätzlich die Airline in der Pflicht ist – sie hat den Beförderungsvertrag mit dem Passagier. Der Flughafen hat zwar ein sehr starkes Notfallmanagement, ist aber mehr unterstützend tätig. Ein Luftfahrzeugunfall ist für die Airline immer eine Krise für den Flughafen stellt es grundsätzlich „nur“ einen verschärften Notfall dar. Bei Ereignissen am Flughafen z.B. Großbrand ist selbstverständlich der Flugplatzbetreiber in der Verantwortung. Weiter wenn es um Tote und Verletzte geht, muss in Bayern immer die Polizei einbezogen werden - solange keine verifizierten Fakten und Zahlen vorliegen, wird sehr zurückhaltend kommuniziert. Es wird versucht mit der Polizei und Airline eine gemeinsame Sprachregelung abzustimmen.
2. Def. nein! Wir tauschen uns zwar mit den Kollegen aus aber auf Grund der unterschiedlichen Strukturen (AG, in öffentlicher Hand...) und der Tatsache das der Katastrophenschutz, Rettungsdienst und Feuerwehr Ländersache sind, kann es keine einheitlichen Strategien geben.
3. Teilweise - in München befindet sich die GAST/EPIC, es handelt sich um ein „Notfall-Call-Center“ bei dem hilfesuchende Personen/Angehörige anrufen können. Diese „Gemeinsame Auskunftsstelle“ der Bayerischen Landespolizei wird durch einen Förderkreis getragen bei dem auch andere Flughäfen Mitglieder sind. <http://www.gast-epic.de/>

Weiter gibt es ein Zusammenarbeit der Flughafen Feuerwehren Stuttgart, Frankfurt und München wir teilen Bergegerätschaften und senden gegenseitig Fachleute zur Bergung nach einem Ereignis.

Ergänzend gibt es die SAT-Allianz Deutschland <https://www.satallianz.com/> dieses Gremium beschäftigt sich damit, die Betreuung nach einem Ereignis zu verbessern und die Zusammenarbeit der Flughäfen und Airlines zu fördern. Es ist aber auch ein sehr gutes Netzwerk um allgemein Erfahrungen über Notfall-/Krisenbewältigung auszutauschen.

4. Grundsätzlich keine! Richtige Krisen sind so individuell, dass man sie nur zusammen bewältigen kann. Das unter 1. Angeführte Kommunikationsverhalten der Polizei ist für ein moderne schnelle Krisenkommunikation in den Sozialen Medien schwierig aber auch die konservativen Bayern lernen schnell – siehe Krisenkommunikation beim Amoklauf 2016 in München.

5. Gesetze und Regularien, Leitlinien und Regularien (Reihenfolge willkürliche keine Wertung), die es zum Thema Notfall-/Krisenmanagement gibt und die es zu beachten gilt.

- Vorgaben ICAO Annex 14 Chapter 9 sowie
- Doc 9137 Part 7 – Airport Emergency Planning
- ICAO Manual on Assistance to Aircraft Accident Victims and their Families
- ICAO Airport Service Manual – Part 7 Airport Emergency Planning
- LuftVZO § 45b (Betriebsgenehmigung)
- Verordnung (EU) Nr. 996/2010
- Baugenehmigungen
- Arbeitsstättenverordnung § 55
- Arbeitsschutzgesetze (§§ 8,9,10)
- Alarm und Einsatzplan unserer Katastrophenschutzbehörde Erding
- Bayrisches Katastrophenschutzgesetz
- Notfallplan der FMG und mitgeltenden Unterlagen z.B.
- Einsatz und Ausrückordnung Flughafenfeuerwehr
- Brandschutzordnung der FMG
- Einsatzkonzepte der Polizeibehörden...
- BSI-Standard 100-4
- Störfall-Verordnung für das Tanklager
- KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Risikomanagement)
- Sarbanes-Oxley Act (SOX)
- Foreign Practice Act (FCPA)
- Basel II+III (Bankenaufsicht)
- ISO 31000 (Risikomanagement)
- ISO 22301 (BCM)

6. Der Krisenstab besteht aus einem Krisenstabsleiter (24/7 Rufbereitschaft aus 11 FK1, das ist die Führungsebene/Management unter der Geschäftsführung)

7 Lagebewerter – das die operative Führungsebene oder deren Vertreter

- Leiter Flughafenfeuerwehr
- Leiter Verkehrsreich/Verkehrsleiter nach LuftVZO § 45
- Leiter operatives Sicherheitsmanagement
- Leiter Notfallambulanz (Arzt)
- Leiter Gebäudemanagement/Flugbetriebsflächen
- Leiter IT-Service and Operations
- Leiter Presse (Vertretung durch Rufbereitschaft Unternehmenskommunikation)

- Zusätzlich Fachberater aus den Abteilungen Recht, Versicherungen und Compliance Terminal Management, Personal (HR)
 - Im Stab gibt es noch zwei sog. Informationsmanager, die das Lagebild und Protokoll führen (Referent Krisenmanagement, Sekretariate der Feuerwehr)

7. Nein - keine Einschränkungen/Nachteile bekannt, außer dass in Bayern die Polizei für die Kommunikation im Falle von Toten und Verletzten zuständig ist (Schutz der Persönlichkeitsrechte der Betroffenen) und das erachte ich eher als eine Erleichterung, wir arbeiten sehr gut zusammen.

8. Krisenkommunikation ist selbstverständlich sehr wichtig und Sinnvoll!

Eine gute Krisenkommunikation schützt die Reputation des Unternehmens und hilft das Vertrauen der Kunden und Bürger zu gewinnen/erhalten.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Information der Kunden (Airlines/Passagiere), der Bevölkerung, aber auch die Information der eigenen Belegschaft ist sehr wichtig und hilft das Vertrauen der Kunden zu gewinnen/erhalten.

Die Kommunikation muss bereits im Vorfeld beginnen, wenn sich ein Ereignis/Notfall ereignet hat. Notfälle, welche die Kontinuität von Geschäftsprozessen beeinträchtigen, können eskalieren und sich zu einer Krise ausweiten. Ein „verschärfter Notfall“ kann die Existenz bzw. die positive Wahrnehmung (Stichwort 5 Star Airport) unseres Flughafens beeinträchtigen. Der Leib, das Leben und die Gesundheit von Personen auf dem Flughafen gilt es zu schützen, es ist unser höchstes Schutzgut. Die nötige Kommunikation hierzu ist aber ein Bestandteil des gängigen Notfallmanagements – die Einsatzleitung wird aus der normalen Aufbau und Ablauforganisation innerhalb kürzester Zeit gebildet. Unsere Unternehmenskommunikation wird in solchen Fällen immer informiert und startet seine eigenen Prozesse. Im Vorfeld wurden mit den zuständigen Maßnahmenträgern Vereinbarungen getroffen - was und wie kommuniziert wird bzw. mit wem sich die Unternehmenskommunikation abstimmen muss.

Beispiel.

„Notlandung“ einer Maschine ohne jeglichen Personenschaden >>> UK erhält Infos durch den Einsatzleiter und stimmt sich mit der Airline ab.

Flugunfall mit Personenschäden >>> Einsatzleitung, Airline, Polizei

Übernimmt der örtlich vorbenannte Einsatzleiter (ÖEL) nach bayrischem Katastrophenschutzgesetz >>> muss eine Abstimmung mit dem Sachgebiet SS Presse und Medienarbeit der Führungsgruppe Katastrophenschutz Landratsamt Erding erfolgen.

Zum Stellenwert: Nicht die „Krisenkommunikation“ sondern gesamtheitlich das Informationsmanagement im Unternehmen muss einen hohen Stellenwert haben.

Ereignis könne schnell eskalieren bzw. eine ungünstige Konstellation von bestimmten Risiken/Ereignissen kann eine Krise auslösen. Durch den 24/7 Dienst an den meisten Flughäfen ist der Informationsfluss auf der operativen Arbeitsebene sehr gut. Es gibt eine Vielzahl von Einsatzzentralen, Leitstellen und Leitständen. Informieren sich diese Einheiten gegenseitig, wird eine Führungskraft seiner Verantwortung gerecht werden und die anderen Lagebewerber informieren. Für die „Standard-Notfälle“ gibt es feste Prozesse und Konzepte.

9. Grundsätzlich Krise heißt, unsere Kernprozesse kommen zum Erliegen. „Worst Case“ = langfristig kein Flugbetrieb! Mit allen denkbaren Facetten davor. Nach der Gefahrenabwehr hat die Grundversorgung/Betreuung der Passagiere Priorität - zu den Grundbedürfnissen eines Betroffenen gehört die Information und Kommunikation.
Die Information der Passagiere, Airlines und Bevölkerung hat Priorität.
10. Diese Fragestellung sprengt den Rahmen; Risikokommunikation ist ein wichtiger Bestandteil im Risikomanagement aber auch im Krisenmanagement, wenn man als KM die umfassende Vorbereitung auf Notfälle und Krisen versteht. Zu dieser Vorbereitung gehören u.a. die Prävention – Krise verhindern oder Auswirkungen verringern = Vorbereitung u.a. gute Kommunikation...

Kurz gesagt Risikokommunikation ist vor der Krise und „echte“ Krisenkommunikation in der Krisensituation bzw. auch noch nach der Krise.

Das Risikomanagement und Krisenmanagement arbeiten bei uns zusammen! Damit wir Synergien nutzen können.
11. Ursachen aus denen sich Krisen entwickeln können sind z.B. Großschadenslagen, Naturkatastrophen, Pandemien, menschliches Versagen, Compliance Probleme, moralisches oder rechtliches Fehlverhalten von Mitarbeitern, technische Ausfälle, sowie vorsätzliche Handlungen mit kriminellem oder terroristischem Hintergrund, Auftreten von hochinfektiösen Erkrankungen und Epidemien am Standort... unprofessioneller Umgang mit diesen Ereignissen oder eine unglaubliche, mangelhafte oder verspätete Kommunikation können eine Reputationskrise auslösen. In den Medien wird ein „Feindbild“ aufgebaut und diesem gegenüber stark polarisiert. Gerüchte, Spekulationen, Behauptungen und Beschuldigungen können eine Krise verursachen.
Weiter beeinflussen Wirtschafts- und Finanzkrisen, Kriege ebenfalls den ökonomischen Erfolg und damit das Fortbestehen eines Unternehmens.

12. (Verschärfte) Notfälle bedürfen ein schnelles Handeln und werden schnell erkannt! Grundsätzlich vertrete ich diesen Ansatz wenn es um die Phasen einer Krise geht.



13. Wenn man unter einer Krise, eine vom Normalzustand abweichende Situation versteht, die trotz vorbeugender Maßnahmen im Unternehmen jederzeit eintreten und mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht bewältigt werden kann, muss ein Krisenstab aktiv werden. Für die Bewältigung von Krisen existieren kein Ablaufpläne, sondern lediglich Rahmenanweisungen und Rahmenbedingungen. Alles andere ist ein Notfall!
Ein typisches Merkmal einer Krise ist die Einmaligkeit des Ereignisses, denn im Anschluss werden diese Ereignisse, ggf. in der Notfallplanung abgebildet. Aus diesem Grund gibt es für mich keine typischen Krisen sondern nur typische Notfälle.

Das Krisenmanagement in Form des Stabs wird erst bei einem verschärften Notfall tätig. Kriterium neben dem Reputationsschaden ist, dass der Flugbetrieb für längere Zeit lahmgelegt wird oder dass die Vorkehrungen im Notfallplan nicht ausreichen.

Krisenauslöser im Luftverkehr können sein:

Natur bedingte Phänomene z.B. dauerhafter Schneefall, Aschewolke, technische Ausfälle (IT-Hackerangriffe) Großbrand, Hochwasser-, Sturm Schäden...

Großschadenslagen z.B. Flugunfall...

Kriege und kriminelle oder terroristische Ereignisse mit den akuten Folgen und ihren sekundären Folgen!

Z.B. Erhöhung der Sicherheitsstandards, die durch ihre Erfüllung wesentliche Abläufe verlängern oder unmöglich machen (vergl. Brüssel und die Zutrittskontrollen zum öfftl. Teil des Terminals, das wurde nur kurzfristig versucht)

14. Definitiv nein! Die Frage ist, ab wann darf an die Öffentlichkeit gegangen werden, um das Leben und die Gesundheit von eventuell betroffenen Menschen zu schützen. Es versteht sich von selbst, dass z.B. bei einer Flugzeugentführung besonders sensibel mit den Informationen und Kommunikation umgegangen werden muss. Der Hijacker könnte sonst diese Infos für sich nutzen. Mit der Schnelligkeit der Sozialen Medien und dem heutigen Kommunikationsverhalten ist das aber zunehmend sehr schwieriger und nicht beeinflussbar.
15. Kommt auf die Situation an. Von großem Verständnis, Angeboten der Mithilfe, absolutem Unverständnis und Verschärfung der Lage ist alles schon da gewesen. Meine persönliche Erfahrung ist, meistens reagiert der Mensch in Ausnahmesituationen besonnener als angenommen. Die inkludiert natürlich nicht die natürlichen Mechanismen der vermeintlichen Selbsterhaltung, wenn z. B. nach einem Ereignis eine Massenpanik ausgelöst werden sollte
16. Krisenkommunikation in den sozialen Netzwerken ist heute sicher notwendig!
Sie ist aber auch sehr schwierig! Durch die Notwendigkeit, dass schnell reagiert werden muss, und dass nur verifizierte Nachrichten Verbreitung finden sollen - da sonst die Glaubwürdigkeit leidet - können in der ersten Phase nur sehr einfache Meldungen abgesetzt bzw. bestätigt werden: „Ja wir haben ein Ereignis, die Rettungs- und Hilfskräfte sind noch im Einsatz... Wir rechnen mit Verspätungen und Ausfällen des Flugverkehrs... Der „#“ kristallisiert sich erst im Verlauf heraus; es ist ein großer Aufwand die Sozialen Medien kompetent zu überwachen und angemessen zu reagieren. Wir haben mittlerweile einen eignen Bereich Online und Soziale Medien und erarbeiten aktuell zusammen ein Konzept
17. Derzeit ausschließlich Twitter(in den anderen Medien wird auf Twitter verwiesen) darüber hinaus schalten wir eine Dark Side.
18. Derzeit noch keine zielgruppenspezifischen Maßnahmen in Kraft.
19. Kosten werden nach gereicht
20. Einen sehr hohen! Neben der Zusammenarbeit Risikomanagement und Krisenmanagement arbeiten das Notfallmanagement und das Krisenmanagement ebenfalls zusammen. Der Referent Krisenmanagement ist ein „Dauergast“ im Risikomanagementausschuss des Unternehmens (Berichte der Risikoverantwortlichen FK1 an die GF mit Entscheidung über die zutreffenden Gegenmaßnahmen, Versicherungen und Vorbereitungen für den Ernstfall...)

Weiter arbeitet der Referent Krisenmanagement bei der Überarbeitung/Abstimmung des Notfallplans mit und ist bei den ICAO-Übungen im Organisationsteam mit dabei oder bei kleineren Übungen richtet er diese aus (Überprüfung der Verfahren – PDCA-Zyklus)

Im Krisenmanagement gibt es regelmäßige Termine im Kreise der Lagebewerter, die in Ihren Bereichen die zuständigen Führungskräfte für die Notfallbewältigung sind. Bei diesen Treffen werden zusammen mögliche Szenarien besprochen und nötige Maßnahmen abgestimmt, Schnittstellen und Prozesse besprochen. In diesem Kreis ist auch unsere Unternehmenskommunikation dabei, Maßnahmen zur Krisenkommunikation werden zusammen besprochen und es wird informiert.



Flughafen Hannover

Zum Experten:

1. Wie lange arbeiten Sie in Ihrem Fachbereich?

Tobias Pundsuschus, * 02. Mai 1966	
1987 - 1990	Studium für den gehobenen Polizeivollzugsdienst, FH Bund Köln und Lübeck
1991 - 1992	Bereitschaftspolizei, Gifhorn
1992 – 1996	Dozent an Polizeischule, Walsrode
1996 – 1998	Ausbildungsleiter, Bodenteich
1998 – 2000	Studium für Höheren Polizeivollzugsdienst, Hochschule der Polizei, Münster
2000 – 2003	Leiter BPOL-Inspektion, Frankfurt/Oder
2003 – 2006	Leiter BPOL-Inspektion Flughafen Hannover - Langenhagen
Seit 10/2006	Leiter Unternehmenssicherheit, Notfall – und Krisenmanagement Flughafen Hannover-Langenhagen

2. Wie lange arbeiten Sie an diesem Flughafen?

Seit Oktober 2006

3. Welchen beruflichen Werdegang haben Sie in diesem Gebiet vorzuweisen?

siehe oben

4. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit Krisen gesammelt?

Ich war in mehreren Echtlagen aus unterschiedlichen Anlässen und in praktischen Übungen als Leiter eines polizeilichen Führungsstabes und seit meinem Eintritt in die Flughafengesellschaft als Leiter des Krisenstabes eingesetzt.

1. Was sehen Sie als Besonderheiten der Branche an (speziell im Bereich der Krisenkommunikation)?

Flughäfen sind Einrichtungen, die der Öffentlichkeit gewidmet sind. Auch wenn das Luftfahrzeug statistisch als sicherstes Verkehrsmittel gilt, ist das Vertrauen in Safety & Security an einem Flughafen nicht unbegrenzt. Die Sorge, bei einem Flugzeugabsturz getötet werden ist deutlich höher als bei der Nutzung anderer gängiger Verkehrsmittel. Krisensituationen entwickeln sofort eine hohe mediale Aufmerksamkeit, die Öffentlichkeit nimmt schon kleine Betriebsstörungen sehr sensibel wahr.

2. Wissen Sie, ob alle Flughäfen eine ähnliche Krisenkommunikation und -strategie verfolgen? Bitte nennen Sie diese und deren Strategien.

Nach den Bestimmungen der ICAO – Richtlinien, Annex 14 und Annex 17 muss jeder Flughafen ein Notfall – und Krisenmanagement betreiben. Hierzu gehört auch eine entsprechende Krisenkommunikation. Der Begriff selbst ist nicht fest definiert und so entscheidet jeder Flughafen selbst über Art und Umfang seiner Krisenkommunikation.

Alle Flughäfen verfolgend das Ziel, die Öffentlichkeit so weit wie möglich und so umfangreich wie nötig zu informieren und „vor die Lage“ zu kommen. Der Umgang mit den Sozialen Medien spielt hierbei eine ebenso große Rolle wie der Umstand des weltweiten Interesses bei ernsthaften Krisen an einem Flughafen.

3. Arbeiten Sie bei Krisen mit anderen Flughäfen zusammen? Und wie?

Die Zusammenarbeit ist im Einzelfall anlassbezogen und konzentriert sich zumeist auf flugbetriebliche Prozesse. Wenn bspw. Ein Flughafen wegen einer lokalen Krise nicht mehr angefliegen werden kann, müssen Luftfahrzeuge umgeleitet werden und die Passagiere müssen mit Bussen o.a. zum eigentlichen Zielflughafen gebracht werden.

4. Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen bemängeln sie bei anderen Unternehmen/Flughäfen? Warum?

Zu kritisieren wäre, wenn es bei anderen Flughäfen / Unternehmen eine mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit bzw. zum gegenseitigen Informationsaustausch gäbe. Dies trifft jedoch unter den deutschen Flughäfen nicht zu, weil sie untereinander sehr gut vernetzt sind und partnerschaftlich zusammen arbeiten.

5. Gibt es Regularien oder Gesetze, die jeder Flughafen beachten muss? Bitte nennen Sie uns diese, wenn es sie gibt.

Für die Bewältigung von Notfällen und Krisen sind folgender Regularien einschlägig:

Annex 14 - Chapter9, Airport services Manual, Part 7, Doc 9137-PART 7 – Airport Emergency Planning, Manual on certification of Aerodromes, Doc 9774, Appendix 1, Part 4.3 Safety Management Manual– Doc9859, Appendix 3 to Chapter 5 - Emergency Response Planning

6. Wie sieht ihr Krisenstab aus? Wie viele Mitarbeiter sind involviert und aus welchen Abteilungen sind sie zusammengesetzt?

Das Notfall –und Krisenmanagement am Flughafen Hannover organisiert und betreut die gesamte Krisenorganisation, in der mehr als 90 Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf Krisenstab, Lagezentrum, Fachstäbe und das Family Assistance Team (FAT) abbilden.

Die Beschäftigten kommen aus allen Geschäftsbereichen und rekrutieren sich vom Sachbearbeiter bis zum Geschäftsbereichsleiter in den verschiedenen Funktionen.

7. Gibt es gesetzliche Auflagen, die Sie in ihrem Handeln einschränken? Bitte führen Sie Beispiele auf.

Keine nennenswerten.

8. Für wie sinnvoll halten Sie Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen? Geben Sie bitte Beispiele. Muss es einen höheren Stellenwert bekommen?

Flughäfen werden im Allgemeinen als kritische Infrastrukturen bezeichnet. Störungen, die über einen längeren Zeitraum Einfluss auf die betrieblichen Prozesse haben und sich zu einer Krise ausdehnen, können die öffentliche Sicherheit an Flughäfen gefährden. Um diesen Störungen vorbeugend entgegenzuwirken, existieren gesetzliche Vorschriften/Auflagen für Flughäfen, in denen ein Krisenmanagement gefordert wird. Umgesetzt werden die Vorschriften/Auflagen am Flughafen Hannover-Langenhagen durch das Notfall- und Krisenmanagementhandbuch.

Tritt ein Szenario ein, agieren verschiedene Krisenmanagementorganisationen, wie die von Behörden und Airlines, erfolgsorientiert und abgestimmt. Sind alle Maßnahmen operativ und konzeptionell aufeinander abgestimmt, kann eine Krise ohne einschneidende Konsequenzen bewältigt werden. Ein Teil der erfolgreich bewältigten Krise wird sowohl durch die interne als auch externe Krisenkommunikation verantwortet. Gemeinsames Ziel aller Beteiligten ist es, die Öffentlichkeit pro-aktiv zu informieren und ein Bewusstsein für die aktuelle Lage zu schaffen.

Dies kann über verschiedenste Informationskanäle geschehen. Im Wesentlichen werden hierfür Informationshotlines, Veröffentlichungen auf der Homepage, Pressemitteilungen und -konferenzen sowie soziale Netzwerke genutzt. Wird nicht nach dem Leitsatz „vor der Lage leben“ informiert, können daraus sowohl erhebliche Imageschäden, als auch wirtschaftliche Einbußen für den Flughafen resultieren.

Aus diesem Grund ist die Erstellung und Umsetzung eines Krisenkommunikationskonzeptes von hoher Bedeutung. In diesem Konzept ist der Aufbau, Ablauf, die Organisation und der Betrieb der Krisenkommunikation festgelegt.

9. Die Auswirkungen einer Krise auf Flughäfen können enorm sein. Welche sind die typischen, an welcher Stelle der Planung steht die Krisenkommunikation und weshalb?

Grundsätzlich wird die Krisenkommunikation in die interne und externe Kommunikation gegliedert.

Ziel dieser Krisenkommunikation ist es, intern eine Transparenz für die Mitarbeiter bezüglich der aktuellen Situation zu schaffen. Dies beinhaltet eine klare und sichere Informationspolitik, sowie eine glaubwürdiges Auftreten, aus dem das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen resultiert. Die Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Bezugsgruppen im Prozess der Krisenkommunikation, denn sie sind wichtige Ansprechpartner und repräsentieren die FHG nach Außen.

Transparenz soll nicht nur bei den Mitarbeitern der FHG geschaffen werden, sondern auch bei Airlines, Bundespolizei, Landespolizei, Zoll und anderen Partnern der Zusammenarbeit. Ziel der externen Krisenkommunikation ist es, das subjektive Sicherheitsgefühl der Kunden positiver und transparenter zu gestalten. Instrument hierfür ist ein pro-aktives Informationsmanagement.

Da eine Krise sich oftmals eigendynamisch entwickelt, gilt es, die Krise für die Öffentlichkeit objektiv mit richtigen Fakten darzustellen und Gegendarstellungen zeitlich nah zu präsentieren. Das heißt, dass die Medien durch das pro-aktive Handeln des Flughafens beherrscht werden und somit ein wichtiger Erfolgsfaktor gegeben ist.

Anders gesagt: Fehlt es an einer strukturierten vorbereiteten und systematischen Krisenkommunikation, bleiben die o.g. Effekte aus und führen zu nachhaltig negativen Folgewirkungen.

10. Lässt sich die Risikokommunikation von der Krisenkommunikation innerhalb der Unternehmung abgrenzen? Geben Sie bitte Beispiele für Risiko- und - im Gegensatz dazu - Krisensituationen.

Krisenkommunikation ist immer anlassbezogen und auf den jeweiligen Einzelfall bezogen. Sie beschreibt in Art und Umfang den Kommunikationsprozess in einem konkreten Notfall nach innen und außen wie oben beschrieben. (Beispiel: Flugzeugunfall, Flugzeugentführung, Großbrand, usw.)

Risikokommunikation wird vom RiskManagement verantwortet und ist nicht Aufgabe des vorbereitenden und durchführenden Notfall – und Krisenmanagements. Deswegen wird am Flughafen Hannover zwischen beiden Formen der Kommunikation getrennt.

11. Welche Krisenarten können unterschieden werden?

Hier verweise ich auf die einschlägige Literatur.

Das Notfall – und Krisenmanagement am Flughafen Hannover betrachtet nur die Krisen, die den **Flugbetrieb** nachhaltig stören.

Ausnahme ist eine Imagekrise infolge einer öffentlichen negativen Berichterstattung.

12. Lassen sich die Krisen in die, in der Branche bekannten, Phasen unterteilen? Wenn ja, welche Phasen lassen sich besonders schnell erkennen?

Wir unterscheiden in 3 wesentliche Phasen:

1. Betriebsstörung

Eine Betriebsstörung bezeichnet die Abweichung eines Vorgangs von deinem festgelegten oder vorausgerechneten Verlauf aufgrund einer unvorhergesehenen endogenen (d.h. eigen verursachten) oder exogenen (d.h. fremd verursachten) Einwirkung. Allerdings können die Auswirkungen einer Betriebsstörung mit einer Normalorganisation gehandelt werden.

2. Notfall

Ein Notfall ist ein Zustand, der einem identifizierten auslösenden Ereignis folgt und unverzügliches Handeln erfordert, da sonst Schaden eintritt bzw. vergrößert wird.

3. Krise

Ein Zustand mit hohem Schadenspotential, dass kritische Infrastrukturen nachhaltig beschädigt hat und weiterhin schädigt und nicht mit der Normalorganisation bewältigt werden kann.

13. Gibt es „typische“ bzw. „alltägliche“ Krisen? Bitte geben Sie Beispiele.

Nein. Krisen können verschiedene Ursachen haben.
Wir unterscheiden in unserem Krisenhandbuch die Szenarien

Stromausfall, Luftnotfall, Bedrohungen, Technischer Ausfall, Streik, Hochinfektiöse Krankheiten, Terroranschlag / Amoklagen, Bedrohungen

14. Gibt es Krisen, die die Öffentlichkeit nicht erfahren dürfen? Aus welchen Gründen dürfen diese nicht kommuniziert werden? Können Sie uns im Rahmen der Bachelorarbeit, vor dem wissenschaftlichen Hintergrund, ein Beispiel nennen?

Diese Betrachtung gibt es so bei uns nicht. Wie oben schon beschrieben, reden wir von einer Krise, wenn „Ein Zustand mit hohem Schadenspotential, das kritische Infrastrukturen nachhaltig beschädigt hat und weiterhin schädigt und nicht mit der Normalorganisation bewältigt werden kann.“ Eingetreten ist. Da sich diese Krisenfälle nahezu immer auf den Flugbetrieb auswirken, bleibt dies nicht unbemerkt.

Ein Flughafen ist wie eine kleine Stadt. Wenn es irgendwo nicht richtig läuft, bekommen die anderen das sehr schnell mit. Damit ist schon Öffentlichkeit hergestellt.

Es gibt allerdings Krisenlagen (zB polizeiliche Lagen wie Bedrohung etc.) in denen die Krisenkommunikation sensibler zu handhaben ist als in anderen Lagen.

15. Wie denken Sie, würden die Fluggäste auf eine akute Krise reagieren? Geben Sie bitte Beispiele. Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich, um diese Krisen zu bearbeiten?

Durch die schnellen Übertragungswege mittels der sozialen Medien im Internet und einer sehr schnellen Berichterstattung durch die herkömmlichen Medien gibt es nur extrem kurze Reaktionszeiten nach dem Eintritt einer Krise.

Fluggäste und externe Dritte wollen vor allem informiert werden. Fluggäste wollen zudem wissen, wie es nun am Flughafen weiter geht, wenn ein Luftfahrzeug ausfällt, wenn es einen Luftnotfall mit Verletzten und Toten gegeben hat.

Hier ist der Flughafen Hannover durch eine gute Vorbereitung in der Lage, sehr schnell zu reagieren. Gleichwohl ist er hierbei abhängig von anderen, zB der Airline, der Polizei, der Deutschen Flugsicherung, Rettungsdiensten und Hilfsorganisationen etc.

16. Wie denken Sie darüber, Krisenkommunikation in den sozialen Netzwerken zu vertreten? Halten Sie diese Methode für sinnvoll und erfolgsversprechend? Warum?

Ja. Ich halte eine pro-aktive Nutzung der sozialen Medien für sehr sinnvoll. Auf die Art verliert das Unternehmen nicht die Informations – und Deutungshoheit und kann Fake_News leichter enttarnen.

17. Welche Sozialen Netzwerke werden von dem Flughafen genutzt, um eine Krise extern zu kommunizieren?

Facebook, Twitter, Instagram, eigene Webseite

18. Was für zielgruppenspezifische Maßnahmen treten in Kraft? Welche Zielgruppen unterteilen Sie?

Die Frage verstehe ich nicht.

19. Wie hoch sind die Kosten, die der Flughafen für die Krisenkommunikation trägt? Könnten Sie bitte Beispiele hierzu geben?

Diese Kosten werden nicht beziffert.

20. Welchen Stellenwert hat die Prävention von Krisen und welche Maßnahmen nutzen Sie? Welche Verbesserungen streben Sie bei der Prävention und Kommunikation in Zukunft an?

Krisen können nicht verhindert werden. Jedoch kann man die Folgen durch eine gute Vorbereitung mindern. Das ist unser Grundsatz.

Wir führen deswegen jährlich „Class_Room_Schulungen“ und ab 2018 auch „Onlineschulungen“ durch. Wir veranstalten zudem regelmäßige Refresher für Beschäftigte in der „Ersten Psychosozialen Betreuung“. Wir veröffentlichen Flyer und Merkblätter zu bestimmten Abläufen in einem Krisenfall. Wir üben in Trainings, Rollenspielen, Planbesprechungen, Stabsrahmenübungen und (alle 2 Jahre) Vollübungen intern und mit Externen.

Wir haben ein so genanntes „Emergency Crisis Committee“, das 1x jährlich tagt und aus Vertretern von lokalen Sicherheitsbehörden, Stadt Hannover, Kommune Langenhagen, Feuerwehr, Region Hannover u.a. besteht.

ADV

Experteninterview

Das Forschungsinteresse liegt auf dem Gebiet der Krisenkommunikation an Flughäfen. Aus diesem Gebiet wurden Teilgebiete betrachtet und aus der Begutachtung dieser Unterthematiken entwickelte sich die Forschungsfrage der Verfasser:

Wie werden Krisen an deutschen Verkehrsflughäfen kommuniziert und wo liegen die Unterschiede?

Vorab einen großen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit nehmen und uns die Möglichkeit schenken, dieses Interview durchführen zu können.

Als Ziel der vorliegenden Arbeit ist ein Vergleich von Realität und Vorstellungen zu sehen. Am Beispiel von verschiedenen deutschen Verkehrsflughäfen soll herausgearbeitet werden, in welchem Maß die Kommunikation von Krisen bereits ausgebaut ist und inwiefern Unterschiede zwischen Flughäfen in Deutschland bestehen. Außerdem gilt es herauszuarbeiten, inwieweit die Krisenkommunikation sinnvoll ist, denn es kann zu Fehlinterpretationen oder Paniken führen, wenn die Krisen beispielsweise zu früh kommuniziert wurden. Im Fokus des Interesses steht ebenfalls der Zeitpunkt, zu dem die Krisenkommunikation eingesetzt werden sollte.

Bitte Antworten Sie in einer separaten PDF

Zum Experten:

1. Wie lange arbeiten Sie in Ihrem Fachbereich?

September 2008

2. Wie lange arbeiten Sie an diesem Flughafen?

Oktober 2015

3. Welchen beruflichen Werdegang haben Sie in diesem Gebiet vorzuweisen?

Studium der Politikwissenschaften + Psychologie

4. Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit Krisen gesammelt?

Zahlreiche, um ein Beispiel zu nennen: Anschläge an den Flughäfen Brüssel + Istanbul.

Zum Fachbereich:

1. Was sehen Sie als Besonderheiten der Branche an (speziell im Bereich der Krisenkommunikation)?
Häufig geht es um Menschenleben und/oder Verletzte.
2. Wissen Sie, ob alle Flughäfen eine ähnliche Krisenkommunikation und -strategie verfolgen? Bitte nennen Sie diese und deren Strategien.
3. Arbeiten Sie bei Krisen mit anderen Flughäfen zusammen? Und wie?
Der Austausch mit dem jeweiligen Flughafen ist engmaschig. Da Krisen häufig auf andere Standorte übertragen werden, übernehmen wir die Kommunikation.
4. Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen bemängeln Sie bei anderen Unternehmen/Flughäfen? Warum?
5. Gibt es Regularien oder Gesetze, die jeder Flughafen beachten muss? Bitte nennen Sie uns diese, wenn es sie gibt.
6. Wie sieht ihr Krisenstab aus? Wie viele Mitarbeiter sind involviert und aus welchen Abteilungen sind sie zusammengesetzt?
Der Krisenstab setzt sich aus der Pressestelle, dem zuständigen Fachbereichsleiter + dem HGF zusammen, sprich 3 bis 5 Personen.
7. Gibt es gesetzliche Auflagen, die Sie in ihrem Handeln einschränken? Bitte führen Sie Beispiele auf.
Keine direkten.
8. Für wie sinnvoll halten Sie Krisenkommunikation an deutschen Verkehrsflughäfen? Geben Sie bitte Beispiele. Muss es einen höheren Stellenwert bekommen?
Nein. Die Krisenkomm hat einen sehr hohen Stellenwert.
9. Die Auswirkungen einer Krise auf Flughäfen können enorm sein. Welche sind die typischen, an welcher Stelle der Planung steht die Krisenkommunikation und weshalb?
An erster Stelle.
10. Lässt sich die Risikokommunikation von der Krisenkommunikation innerhalb der Unternehmung abgrenzen? Geben Sie bitte Beispiele für Risiko- und - im Gegensatz dazu - Krisensituationen.
11. Welche Krisenarten können unterschieden werden?
12. Lassen sich die Krisen in die, in der Branche bekannten, Phasen unterteilen? Wenn ja, welche Phasen lassen sich besonders schnell erkennen?

13. Gibt es „typische“ bzw. „alltägliche“ Krisen? Bitte geben Sie Beispiele.
14. Gibt es Krisen, die die Öffentlichkeit nicht erfahren dürfen? Aus welchen Gründen dürfen diese nicht kommuniziert werden? Können Sie uns im Rahmen der Bachelorarbeit, vor dem wissenschaftlichen Hintergrund, ein Beispiel nennen?
15. Wie denken Sie, würden die Fluggäste auf eine akute Krise reagieren? Geben Sie bitte Beispiele. Wie viel Zeit benötigen Sie durchschnittlich, um diese Krisen zu bearbeiten?
16. Wie denken Sie darüber, Krisenkommunikation in den sozialen Netzwerken zu vertreten? Halten Sie diese Methode für sinnvoll und erfolgsversprechend? Warum?
17. Welche Sozialen Netzwerke werden von dem Flughafen genutzt, um eine Krise extern zu kommunizieren?
18. Was für zielgruppenspezifische Maßnahmen treten in Kraft? Welche Zielgruppen unterteilen Sie?
19. Wie hoch sind die Kosten, die der Flughafen für die Krisenkommunikation trägt? Könnten Sie bitte Beispiele hierzu geben?
20. Welchen Stellenwert hat die Prävention von Krisen und welche Maßnahmen nutzen Sie? Welche Verbesserungen streben Sie bei der Prävention und Kommunikation in Zukunft an?

An dieser Stelle nochmals Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, dieses Interview durchzuführen. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Datenschutzerklärung:

Svenja Schilling

Celina Räder

Hochschule Mittweida, Technikumplatz 17, Mittweida

Berlin, den 04.07.2017

Bachelorarbeit

Das Interview wird im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit verwendet und veröffentlicht.

Die erhobenen Daten werden digital gespeichert und für den Zeitraum der Bachelorarbeit aufbewahrt.

Daten des Interviewten werden anonym und vertraulich behandelt.

Hiermit erkläre ich, Celina Räder (geb. am 12.06.1995), dass ich das oben aufgeführte Interview am 04.07.2017 geführt habe und über eine Erlaubnis zur Verwendung und zum Abdruck des Interviews im Rahmen dieser Arbeit verfüge.

Berlin, den 04.07.2017

Hiermit erkläre ich, Svenja Schilling (geb. am 22.05.1996), dass ich das oben aufgeführte Interview am 04.07.2017 geführt habe und über eine Erlaubnis zur Verwendung und zum Abdruck des Interviews im Rahmen dieser Arbeit verfüge.

Berlin, den 04.07.2017

Literaturverzeichnis

Literatur

Bundesinstitut für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (2014): Leitfaden Krisenkommunikation.

Bundesinstitut für Risikobewertung (2013): Ermittlung des Informationsstands, der Informationsbedürfnisse sowie der Risikowahrnehmung der Bevölkerung in Großschadenslagen für eine bedarfsgerechte Gestaltung der staatlichen Krisenkommunikation.

BIESIADECKA, Gabriela Maria (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen.

BRÜHWILER, B. (2003): Risk Management als Führungsaufgabe.

BÖCKENFÖRDE, Stephan / GAREIS, Sven Bernhard (Hrsg.) (2009): Deutsche Sicherheitspolitik. Herausforderungen, Akteure und Prozesse.

Verband der Europäischen chemischen Industrie (2008): Risiko und Gefahr – *Was der Unterschied ist?*

DEMBIANY, Nancy (2002): Krisenkommunikation bei Tourismusunternehmen aufgrund der ad hoc auftretender Krisen am Beispiel des 11. September 2001.

DREYER, Axel / DREYER, Daniela / OBIEGLO, Diana (2001): Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung.

DÖRNER, D. / HOVÁTH P. / KAGERMANN H. (Hrsg.) (2000): Praxis des Risikomanagements.

FIEDERER, Susanne / TERNÈS, Anabel (2017): Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch. Mit zahlreichen Praxisbeispielen.

GERKE, Thorsten (2009): Verkaufsförderung im Tourismus.

GLAESSLER, Dr. Dirk / PECHLANER, Prof. Dr. Harald (Hrsg.) (2005): Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen.

HAFFA, Dr. Annegret von / PAULS, Sebastian (2013): Mehr gewinnen als verlieren. Müssen Unternehmen im Social Web Kontrollverlust befürchten?. In: LEINEMANN, Ralf (Hrsg.) Social Media. Der Einfluss auf Unternehmen.

HAGEN, Jan U. (2013): Fatale Fehler. Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen.

HERRMANN, Simon (2012): Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung.

HOFFMANN, Petra (2007): Krisenprävention. In: MÖHRLE, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis.

HOLTSTIEGE, Jürgen / KÖSTER, Christoph / RIDDER, Thorsten / RIBBERT, Michael (2009): Dynamics NAV 2013. Geschäftsprozesse richtig abbilden Ein praxisorientierter Compliance Leitfadens.

HÖBEL, Peter / HOFMANN, Thorsten (2014): Krisenkommunikation. 2. Auflage.

IMMERSCHITT, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab.

KAISER, Thomas (2014): Direct-Mail-Coupons. Eine empirische Untersuchung der langfristigen Absatzwirkung.

KERKLOH, Dr. Michael (2005): So funktioniert ein Flughafen. In: Travel One Wissen. 2005.

KRAUSE, Caroline (2012): Professionelle Vertriebspower im Maschinen - und Anlagenbau. So stärken Sie sich und Ihre Mitarbeiter für den persönlichen Kundenkontakt.

KRYSTEK, Ulrich (1981): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung.

KRYSTEK, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen.

KRYSTEK, Ulrich / MOLDENHAUER, Ralf (2007): Handbuch Krisen - und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte.

KUHNERT, Birgit (2001): Beschwerdemanagement. In: BRAUNER, Detlef J. / LEITOLF, Jörg / RAIBLE-BESTEN, Robert / WEIGERT, Martin M. (Hrsg.) (2001): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

LAUB, Georg (2008): Zielgerichtetes Handeln in unbestimmten und komplexen polizeilichen Einschreitsituationen.

MALETZKE, Gerhard (1963) Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik.

MAST, Claudia / HUCK-SANDHU, Simone / HUBBARD, Monika (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden.

MENSEN, Heinrich (2013): Handbuch der Luftfahrt.

MERGLER, Melanie (2011): Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen.

MEURER, Dirk (2003): Politische Öffentlichkeit im Internet. Eine Analyse der Verlinkungsstrukturen politischer Angebote im World Wide Web.

MÜNKLER, Herfried (2010): Strategien der Sicherung: Welten der Sicherheit und Kulturen des Risikos. Theoretische Perspektiven.

MÜLLER, Tobias / WACHE, Uwe / SCHULZ, Theresa (Hrsg.) (2013): Krisenkommunikation in Social Media.

RICHTER, André (2013): Gepäcklogistik auf Flughäfen. Grundlagen, Systeme, Konzepte und Perspektiven.

RIECKEN, Martin (2014): Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation. In: THIESSEN, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. (ePub)

RIEDEL, Saskia (2013): Web 2.0 – Einfluss auf Kommunikation und Marke. In: LEINEMANN, Ralf (Hrsg.): Social Media. Der Einfluss auf Unternehmen.

RIES, K. / WIEDEMANN, P.M. / KUHN, Frank / KALT, Gero / KANTER, Achim (Hrsg.) (2003): Unternehmen im öffentlichen Blickfeld.

SCHMID, W. (1998): Philosophie der Lebenskunst.

SCHULZ, Axel / BAUMANN, Susanne / WIEDENMANN, Simone (2012): Flughafen Management.

THIESSEN, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation.

VETSCH, Christina (2017): Internationale Krisen-Public Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext.

WEBER, P. (1980): Krisenmanagement. Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen.

WERDER, Axel von / HOPT, Klaus J. / HOMMELHOFF, Peter (Hrsg.) (2009): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsenorientierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. 2. Auflage.

WINKELMANN, P. (2004): Marketing und Vertrieb. 4. Auflage

Internetquellen

Aerosieger.de: Luftsicherheit und Sicherheit am Flughafen – genau geregelt. URL <http://www.aerosieger.de/news/342/luftsicherheit-und-sicherheit-am-flughafen-genau-geregelt.html/>) (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Airliners.de: Air Berlin in Tegel: „Was wir sehen, ist ein Rückfall“. URL <http://www.airliners.de/air-berlin-tegel-abfertigung-probleme/41793> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

ANGERMEIER, Dr. Georg: Krisenmanagement. URL: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/krisenmanagement>; (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

ASCHERMANN, Tim: Vor- und Nachteile von Facebook abwägen. URL: http://praxistipps.chip.de/vor-und-nachteile-von-facebook-abwaegen_36805 (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Bayrischer Rundfunk: Nonverbale Kommunikation. URL: <http://www.br.de/telekolleg/faecher/psychologie/sprache-kommunikation102.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

BERNER, Winfried: Krisenplan: abgestufte Notfallplanung für den Fall des Falles. URL: <http://www.umsetzungsberatung.de/krisen/krisenplan.php> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

BERKE, Karoline: Krisenmanagement: Diese 8 Praxistipps lösen jedes firmeninterne Problem. URL: <https://www.unternehmer.de/management-people-skills/155802-tipps-firmeninterne-krise-verhindern-teil-1> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Bundeszentale für politische Bildung: Dienstleistung. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19048/dienstleistung> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Bundeszentrale für politische Bildung / ENDRESS, Christian / PETERSEN, Nils: Die Dimensionen des Sicherheitsbegriffs. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/innere-sicherheit/76634/dimensionen-des-sicherheitsbegriffs?p=all> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen: Gut geplant ist halb gewonnen. URL: <http://www.bdp-team.de/management-consulting/unternehmensplanung-gut-geplant-ist-halb-gewonnen> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

BÖHLE, Prof. Dr. Fritz: Personenbezogene Dienstleistung als Interaktionsarbeit. URL: http://www.interaktive-arbeit.de/files/pia-tagung_boehle.pdf (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

BÜCHNER, Corbinian: Marketingmix – mit 4P s durchstarten. URL: <http://www.starting-up.de/marketing/marketingmix.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Deutschland sicher im Netz e.V.: Social Media – mit Sicherheit. URL: https://www.sicher-im-netz.de/sites/default/files/download/flyer_socialmedia_final_web.pdf (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Facebook Berlin: URL: <https://de-de.facebook.com/berlinairport/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Facebook Frankfurt: URL: <https://de-de.facebook.com/FrankfurtAirport/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Facebook Hannover: URL: <https://de-de.facebook.com/hannoverairport/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Facebook München: URL: <https://de-de.facebook.com/flughafenmuenchen/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

FAHRUN, Joachim: Air Berlin wechselt mitten im Tarifstreit die Kofferträger. URL: <https://www.morgenpost.de/berlin/article210044709/Air-Berlin-wechselt-mitten-im-Tarifstreit-die-Koffertraeger.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Berlin: URL: <http://www.berlin-airport.de/de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-daten-fakten/flughafen-tegel/index.php> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Berlin: URL: <http://www.berlin-airport.de/de/index.php> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Frankfurt: URL: <https://www.frankfurt-airport.com/de/reisen/rund-um-den-flug.detail.suffix.html/article/b2b/airlines---touristik/airlines/daten-und-fakten/daten-und-fakten.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Frankfurt: URL: <http://www.fraport.de/de/unternehmen.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Hamburg: URL: https://www.hamburg-airport.de/de/Eine_Branche_im_Wandel_Neue_Strategien_in_der_Luftfahrtbranche.php (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Hamburg: URL: <https://www.munich-airport.de/de/micro/aeroground/index.jsp> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Hannover: URL: <http://www.hannover-airport.de/fluggaeste-besucher> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen Hannover: URL: <http://www.hannover-airport.de/unternehmen/leitbild-organisation/daten-und-fakten/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen München: URL: <https://www.munich-airport.de> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Flughafen München: URL: <https://www.munich-airport.de/zahlen-daten-fakten-86489> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

HEDEMANN, Falk: Social Media Guidelines: Sinnvoll oder doch überflüssig?. URL: <http://t3n.de/news/social-media-guidelines-sinnvoll-uberflussig-342822/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Instagram Berlin: URL: https://www.instagram.com/berlin_airport/ (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Instagram Frankfurt: URL: <https://www.instagram.com/frankfurtairport/?hl=de> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Instagram Hannover: URL: https://www.instagram.com/hannover_airport/ (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Instagram München: URL: https://www.instagram.com/munich_airport/ (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

JUNGEMANN, Helmut: Subjektive Wahrnehmung von Risiken. URL: <http://www.spektrum.de/magazin/subjektive-wahrnehmung-von-risiken/823997> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

KARAVUL, Dipl.-Kfm. Berekat: Krisenmanagement. URL: <http://www.projektmanagement-handbuch.de/soft-skills/krisenmanagement/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

KOLLMANN, Tobias: Was ist eigentlich Krisenmanagement?. URL: <http://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/a-454177.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

KOWALSKI, Stephanie: Arten von Social-Media & das richtige Netzwerk Kowalski. URL: <https://www.bloggerabc.de/social-media-netzwerk/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

KRAUS, Dr. Georg: Krisenmanagement: Wie du den Karren aus dem Dreck ziehst [+ 7 Fakten]. URL: <https://www.unternehmer.de/management-people-skills/432-krisenmanagement-tipps> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

kulturbanause.de: Was ist eine Dark Site?. URL: <https://kulturbanause.de/faq/dark-site/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

KUPZIK, Mario: Proaktive Kommunikation im Job. URL: <https://www.gruenderszene.de/hr/proaktive-kommunikation> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Linkedin Berlin: URL: <https://de.linkedin.com/company/berlin-airports> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Linkedin Frankfurt: URL: <https://de.linkedin.com/company/fragport-ag> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Linkedin Hannover: URL: <https://www.linkedin.com/company/flughafen-hannover-langen-hagen-gmbh> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Linkedin München: URL: <https://de.linkedin.com/company/munich-airport> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

MONTAG, Torsten: Haben Sie über ein Sicherheitskonzept für Ihr Unternehmen nachgedacht?. URL: <https://www.gruenderlexikon.de/magazin/haben-sie-ueber-ein-sicherheitskonzept-fuer-ihr-unternehmen-nachgedacht-2514> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

POQUÉ, Hannah / ALBRECHT, Christina: Was ist Kommunikation?. URL: <https://www.studienkreis.de/deutsch/kommunikation-ueberblick/> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

RASCH, Sabine: Point-to-Point vs. Hub-and-Spoke. URL: <http://www.airliners.de/point-to-point-vs-hub-and-spoke/33402> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

SCHIFFER, Dr. K. Jan / WEHNER, Stefan / PETERS, Claus J.: Wichtige Symptome für Unternehmenskrisen – Reaktionsmöglichkeiten. URL: <https://rsw.beck.de/cms/?toc=FI.BC.100&docid=80142> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

SCHMALE, Univ.-Prof. Dr. Wolfgang: Kurzreferat von Andreas Obenaus. URL: http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat_obenaus.htm (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

SPINDELER, Liane / POKHOFF, Maria: Soziale Netzwerke: Pro und Contra. URL: http://www.helpster.de/soziale-netzwerke-pro-und-contra_66786 (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Tagesspiegel: Trotz neuem Dienstleister herrscht am Flughafen Tegel weiter Chaos. URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/air-berlin-trotz-neuem-dienstleister-herrscht-am-flughafen-tegel-weiter-chaos/19805916.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Tagesspiegel: Air-Berlin-Mitarbeiter helfen in Tegel freiwillig aus. URL: <http://www.tagesspiegel.de/berlin/flughafen-berlin-air-berlin-mitarbeiter-helfen-in-tegel-freiwillig-aus/19792816.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Twitter Berlin: URL: <https://twitter.com/berlinairport?lang=de> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Twitter Frankfurt: URL: https://twitter.com/airport_fra?lang=de (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Twitter Hannover: URL: <https://twitter.com/hannoverairport?lang=de> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Twitter München: URL: https://twitter.com/muc_airport?lang=de (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

WATZLAWICK, Paul: Die Axiome von Paul Watzlawick. URL: <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Welt N24: Der Flughafen Tempelhof ist endgültig Geschichte. URL: <https://www.welt.de/regionales/berlin/article2653050/Der-Flughafen-Tempelhof-ist-endgueltig-Geschichte.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Xing Berlin: URL: <https://www.xing.com/companies/flughafenberlinbrandenburggbh> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Xing Frankfurt: URL: <https://www.xing.com/companies/fraportag> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Xing Hannover: URL: <https://www.xing.com/companies/flughafenhannover-langenhagengmbh> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Xing München: URL: <https://www.xing.com/company/flughafen-muenchen> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Youtube Berlin: URL: <https://www.youtube.com/user/berlinaairport> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Youtube Frankfurt: URL: <https://www.youtube.com/user/FraportundFRA> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Youtube Hannover: URL: <https://www.youtube.com/user/HannoverAirportTV> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Youtube München: URL: <https://www.youtube.com/user/MucAirport> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

ZDF: Was ist Vertrauen?. URL: <https://www.zdf.de/gesellschaft/sonntags/was-ist-vertrauen-102.html> (letzter Zugriff am: 20.07.2017).

Abbildungen

Abbildung 2: WERNER, Siegbert (2017): Die Krisenphasen eines Unternehmens. URL: <http://www.wmc-int.de/starseite/krisenphasen/> (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

Abbildung 7: WELSCH, Christina (2010): Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen. S. 42.

Abbildung 8: DREYER, Axel / DREYER, Daniela / OBIEGLO, Diana (2001): Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung. S. 28.

Abbildung 9: HOFFMANN, Petra (2007): Krisenprävention. In: MÖHRLE, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis. S. 165.

Abbildung 10: HOFFMANN, Petra (2007): Krisenprävention. In: MÖHRLE, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis. S. 169.

Abbildung 11: HOFFMANN, Petra (2007): Krisenprävention. In: MÖHRLE, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis. S. 174.

Abbildung 12: (2017): Was ist eine Dark Site?. URL: <https://kulturbanause.de/faq/dark-site/> (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

Abbildung 13: We Are Social (2017): Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2017 (in Millionen). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/> (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

Abbildung 14: Deutsche Post DHL (2017): Social Media Guidelines. URL: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/social_media/dpdhl_social_media_guidelines_de.pdf (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

Abbildung 15: BVDW (2017): Wo sehen Sie die größten Hindernisse bei der Nutzung von Social Media?. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164027/umfrage/risiken-bei-nutzung-von-social-media-durch-organisationen/> (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

Tabellen

Tabelle 6: RICHTER, André (2013): Gepäcklogistik auf Flughäfen. Grundlagen, Systeme, Konzepte und Perspektiven. S. 4.

Tabelle 8: ADV (2016): ADV Monatsstatistik. URL: <http://adv.aero/wp-content/uploads/2017/02/12.2016-ADV-Monatsstatistik.pdf> (letzter Zugriff am: 21.07.2017).

Eigenständigkeitserklärung

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

Ort, Datum

Svenja Schilling

Ort, Datum

Celina Räder