

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Cenk Ernes Sönmez**

**Krisenmanagement und  
Krisenkommunikation in der  
Luftfahrtbranche am Beispiel  
von Turkish Airlines**

**2021**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche am Beispiel von Turkish Airlines**

Autor/in:

**Cenk Ernes Sönmez**

Studiengang:

**International Marketing und Management**

Seminargruppe:

**BM18sl1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:

**Natalie Dechant M.A.**

Einreichung: Mannheim, 24.01.2021

**Crisis Management and Crisis  
Communication in the Aviation  
Industrie through the Example of  
Turkish Airlines**

author:

**Cenk Ernes Sönmez**

course of studies:

**International Marketing and Management**

seminar group:

**BM18sI1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah**

second examiner:

**Natalie Dechant M.A**

submission: Mannheim, 24/01/21

## **Bibliografische Angaben**

Sönmez, Cenk Ernes

Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche am Beispiel von Turkish Airlines

Crisis Management and Crisis Communication in the Aviation Industrie through the Example of Turkish Airlines

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick über das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation im Allgemeinen und nimmt im späteren Verlauf Bezug auf die Luftfahrtbranche. Die Bachelorarbeit zielt darauf ab, zu erläutern inwiefern Krisenmanagement und die dazu gehörige Kommunikation in der Luftfahrtbranche stattfindet und die Position dieser zu verdeutlichen. Der Inhalt soll Interessensgruppen der Luftfahrtbranche informieren, sodass diese davon in ihrem eigenen Unternehmen profitieren können. Die Thesis gibt eine Aufklärung über die Branche, das Krisenmanagement und der Krisenkommunikation, welches anhand des Praxisbeispiels Turkish Airlines verdeutlicht wird. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden Erfolgs- und Handlungsempfehlungen des Krisenmanagements und der Kommunikation, für Unternehmen der Luftfahrtbranche aufgezeigt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Luftfahrtbranche</b> .....	<b>2</b>
2.1 Strukturdaten .....	2
2.2 Akteure.....	3
2.2.1 Airlines.....	3
2.2.2 Passagiere und Flughäfen.....	4
2.2.3 Verbände.....	5
2.2.4 Mitarbeiter in der Luftfahrtbranche.....	6
2.2.5 Flugzeughersteller .....	7
2.2.6 Fachmagazine in der Luftfahrtbranche.....	9
2.2.7 Wettbewerber.....	9
2.2.8 Staat.....	10
2.3 Herausforderungen und Issues .....	11
2.3.1 Klimawandel.....	11
2.3.2 Pandemien.....	12
2.3.3 Geschäftsreisen.....	14
2.3.4 Flugzeugabstürze.....	15
2.4 Trends.....	16
2.4.1 Alternative Kraftstoffe.....	16
2.4.2 Nachfrage nach kommerziellen Flugzeugen.....	17
2.4.3 Thermoplastische Composites.....	18
2.5 Dienstleistung und Qualitätsmanagement.....	19
<b>3 Krisenmanagement</b> .....	<b>21</b>
3.1 Definition Krise und Krisenmanagement.....	21
3.1.1 Krise .....	21
3.1.2 Krisenmanagement .....	22
3.2 Krisentypen und -phasen.....	22
3.3 Krisenwahrnehmung der Öffentlichkeit.....	24

---

3.4 Ursachen und Auswirkungen.....	25
3.5 Krisenbewältigung und Nachsorge.....	27
3.6 Krisenprävention.....	30
3.7 Abgrenzung von Risiken .....	30
<b>4 Krisenkommunikation.....</b>	<b>32</b>
4.1 Definition.....	32
4.2 Medialisierung und Einfluss der Medien .....	32
4.3 Öffentlicher Diskurs.....	33
4.4 Konsequenzen und Folgen.....	33
4.5 Krisenplan und Krisenstab.....	34
4.6 One-voice-policy.....	35
<b>5 Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche.....</b>	<b>37</b>
5.1 Krisenarten in der Luftfahrt .....	37
5.1.1 Overtourism.....	37
5.1.2 Flugangst.....	38
5.1.3 Terror.....	39
5.2 Krisenmanagement in der Luftfahrtbranche.....	40
5.3 Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche.....	41
5.4 Krisenmanagementmodell.....	42
5.4.1 Kurt-Lewin-Modell.....	42
5.4.2 Kübler-Ross-Trauermodell.....	43
<b>6 Praxisbeispiel Turkish Airlines.....</b>	<b>45</b>
6.1 Unternehmensportrait Turkish Airlines.....	45
6.2 Krisenkommunikation und -management Turkish Airlines .....	45
6.2.1 Flug TK 1951 2009 .....	45
6.2.2 Coronapandemie 2020.....	47
<b>7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
<b>Lebenslauf.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>IX</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prognose zu den Umsatzverlusten der Airlines in Europa durch das Coronavirus nach ausgewählten Ländern im Jahr 2020.....	4
Abbildung 2: Anzahl der potentiell durch das Coronavirus gefährdeten Arbeitsplätze in der Luftfahrt nach Region.....	6
Abbildung 3: Aktionärstruktur Airbus Group.....	8
Abbildung 4: Umsatz ausgewählter Flugzeughersteller und Zulieferer im Jahr 2019.....	9
Abbildung 5: Janus Flugzeugsitzmodell.....	13
Abbildung 6: Zephyr Aerospace Flugzeugsitzmodell.....	13
Abbildung 7: Flugunfälle seit 1946.....	16
Abbildung 8: Flugzeugbestellungen im Sinkflug.....	18
Abbildung 9: Ablaufschema der Krisenbewältigung.....	29
Abbildung 10: Das Plastikmüllproblem wird immer größer.....	38
Abbildung 11: Barcelona – Einheimische versperren Touristen den Weg ans Meer....	38
Abbildung 12: 3-Phasen-Modell in Anlehnung an Kurt Lewins Chance Management..	43
Abbildung 13: Das Trauermodell nach Kübler-Ross.....	44
Abbildung 14: Turkish Airlines Twitter Announcements.....	48
Abbildung 15: Erfolgsfaktoren für Krisenmanagement und Krisenkommunikation.....	49

---

## 1 Einleitung

Die folgende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Krisenmanagement und der Krisenkommunikation von Unternehmen der globalen Luftfahrtbranche, während Krisensituationen. Dabei untersucht der Autor, wie die globale Luftfahrtbranche vergangene Krisen bewältigt hat und welche Rolle das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation in der heutigen Zeit im Vergleich zu damals einnehmen.

Aktuell befindet sich die globale Luftfahrtbranche in einer akuten Krisensituation im Zuge der Corona-Pandemie, weshalb die Unternehmen der Branche, auf Grund von hohen wirtschaftlichen Einbußen und existenzbedrohenden Veränderungen, ein Krisenmanagementprozess durchlaufen. Die Aviation-Industry ist aus gegebenem Anlass auf die Krisenkommunikation angewiesen und muss durch diese ihre Interessensgruppen ausgiebig informieren, um weiterhin ein Vertrauensverhältnis aufrechtzuerhalten. Um in Krisensituationen zu kommunizieren gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Um diese zu verdeutlichen, bietet sich das Praxisbeispiel Turkish Airlines an. Mit einem passenden Krisenmanagement und der dazugehörigen Kommunikation kann sowohl das Vertrauen von Interessensgruppen wiedergewonnen als auch frühere Umsatzniveaus wiederhergestellt werden.

Um einen allgemeinen Überblick zu verschaffen, wird im ersten Kapitel die Luftfahrtbranche im Allgemeinen dem Leser vorgestellt. Dies geschieht, indem die Strukturdaten, Akteure, Issues, Herausforderungen Trends, das Qualitätsmanagement und die Dienstleistung erläutert werden. Im zweiten Kapitel definiert der Autor den Begriff Krisenmanagement. Anschließend geht er auf die Krisentypen und -phasen ein, wie die Öffentlichkeit eine Krise wahrnimmt und die Ursachen und welche Auswirkungen diese haben können. Auch wird in diesem Kapitel die Krisenprävention erläutert und das Risikomanagement vom Krisenmanagement abgegrenzt. Zu Beginn des dritten Kapitels wird der Krisenkommunikationsbegriff definiert und dann die Medialisierung und der Diskurs der Öffentlichkeit untersucht. Sowohl Erklärungen zu Krisenplan und Krisenstab, als auch die One-Voice-Policy sind ebenfalls ein Bestandteil dieses Kapitels. Anschließend wird im vierten Kapitel der Bezug zwischen der Luftfahrtbranche und den Kapiteln zwei und drei geschaffen, indem Krisenarten in der Luftfahrt genannt werden und allgemein bekannte Krisenmanagementmodelle dem Leser vorgestellt werden. Im fünften Kapitel kommt es dann zum Praxisbeispiel Turkish Airlines, bei dem der Autor auf zwei Krisensituationen des türkischen Flag-Carriers eingeht und deren Krisenmanagement und die dazugehörige Kommunikation zu der besagten Zeit beschreibt. Am Ende benennt der Autor Erfolgsfaktoren und gibt eine Handlungsempfehlung für die Luftfahrtbranche ab.



---

## 2 Luftfahrtbranche

### 2.1 Strukturdaten

Die Luftfahrt hatte vor kurzem ihr 100-jähriges Jubiläum. Im Jahr 1903 starteten die Gebrüder Wright in North Carolina den ersten offiziellen Motorflug der Weltgeschichte, als sie 37 Meter am Strand von Kitty Hawk zurücklegten. Durch den Versuch der Brüder kam es zu einer Revolution und hunderte von Flugzeugen wurden gebaut, was zu Fallschirmabsprünge von Flugzeugen, einem Start von einem Schiff und zu dem ersten Bombenangriff der Geschichte führte, jedoch nicht zu kommerziellen Flügen. Im Jahr 1914 versuchte eine Gruppe von Geschäftsleuten aus Florida in den Vereinigten Staaten von Amerika den ersten Linienflug zu etablieren, um eine Strecke von ca. 30 Kilometern von Tampa nach St. Petersburg zurückzulegen. Dies war im Interesse der Geschäftsleute, da man zur damaligen Zeit einen Tag für die Strecke benötigte und mit dem Flugzeug dies nur 20 Minuten in Anspruch genommen hätte. Mit diesem Vorhaben wurde ebenfalls die „St. Petersburg-Tampa Airboat Line“ ins Leben gerufen, welche in der heutigen Zeit als erste Airline der Welt betitelt wird (vgl. Melzer 2014). international gelang es Frankreich am 8. Februar 1919 den ersten Internationalen Linienflug mit 14 Passagieren von Paris nach London zu starten. Der Pilot der Maschine Henri Farman gründete im Anschluss zum Flug mit seinem Bruder Maurice Farman die „Lignes Farman“, welche im späteren Geschichtsverlauf zur Air France werden sollte (vgl. WDR 2019).

Inzwischen gibt es weltweit mehr als 1500 Airlines, verteilt auf 200 Länder (vgl. fly.hm 2011). Die beste Airline der Welt im Jahr 2019 ist laut Skytrax und deren World Airline Awards Qatar Airways. Den zweiten und dritten Platz belegen Singapore Airlines und ANA. Die deutsche Lufthansa belegte den neunten Platz (vgl. Skytrax 2019).

Im Jahr 2018 wurde laut der International Air Transport Association (IATA) erstmals die Marke von 4 Milliarden Passagieren überschritten (vgl. Haße 2018). Laut dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), soll sich das weltweite Passagieraufkommen bis zum Jahr 2040 auf 9,4 Milliarden mehr als verdoppeln. Aufgrund der steigenden Nachfrage sollen vor allem Flughäfen in Asien den Kapazitäten nicht nachkommen und somit viele Passagiere nicht bedienen können. War im Jahr 2018 dem Flughafenverband ADV nach, noch ein Anstieg an Flugreisenden in Deutschland um 4,7% zu beobachten, gab es im November 2019 einen Verlust von 13%. Laut dem Luftfahrtexperten Stefan Goessling, einem Professor der Linnaeus Universität in Schweden, habe sich in der Gesellschaft eine Flugscham etabliert, welche dieser als „Greta-Effekt“ bezeichnet. Demnach war bereits vor dem

Ausbruch der Corona-Pandemie ein Downtrend in den europäischen Flugzahlen zu beobachten (vgl. Schwertner 2019).

## 2.2 Akteure

### 2.2.1 Airlines

Ein Akteur der Luftfahrtbranche sind die Airlines. Vor allem unterscheiden sich die Fluggesellschaften im Preis der Flugtickets, da oftmals zwischen herkömmlicher Liniengesellschaft und den Billigfliegern differenziert wird. So bezahlten im Jahr 2018 Passagiere der Billigairlines Easyjet, Ryanair oder Wizz Air von Frankfurt am Main nach Venedig durchschnittlich 30,33€, während die Lufthansa oder die British Airways am selben Tag 147,62€ für ein Flugticket erhob. Diese günstigen Flugtickets werden durch Kosteneinsparungen im Servicebereich der Airlines ermöglicht. Für Verpflegung werden während den Flügen Gebühren erhoben und sind nicht im Preis enthalten (vgl. Jahns 2018).

Bei Airlines wie Etihad ist teilweise eine Auswahlmöglichkeit zwischen kostenlosen Speisen gegeben und Getränke können ohne Aufpreis nachbestellt werden (vgl. Jahns 2018). Zusätzliche Gepäckmitnahme bei Billigairlines mit dem Ausschluss von Handgepäck steht mit einem Aufpreis in Verbindung, wohingegen bei herkömmlichen Airlines oftmals ein Freigepäckgewicht im Preis mit beinhaltet ist (vgl. Nigel Gill 2019).

Ein weiterer Punkt, welche die günstigen Flugtickets ermöglicht, ist, dass Fluglinien wie Ryanair nur Direktflüge anbieten und somit Kosten, die in Verbindung mit der Abstimmung von Anschlussflügen und Umsteigeverbindungen entstehen, entfallen und dadurch auch kein Gepäck bei Zwischenstopps kontrolliert werden muss. Außerdem fliegen die Low-Budget-Airlines hauptsächlich Sekundärflughäfen mit weniger Auslastung an, wodurch weniger Gebühren und Steuern für diese anfallen. Im Allgemeinen ist zu sagen, dass die Kunden nur für den eigenen Transport zahlen und Aspekte wie Komfort und Individualität in der Sitzplatzwahl oder Service vor und nach dem geplanten Flug nur teilweise oder gar nicht gegeben sind (vgl. Nigel Gill 2019).

Die weltweiten Airlines haben seit dem 2. Quartal des Jahres 2020 mit den Folgen der Corona-Pandemie zu kämpfen. So hat die deutsche Lufthansa nach eigenen Angaben in den ersten 9 Monaten 2020, insgesamt 4,2 Milliarden € an Verlusten zu tragen. Im Juli bis August, kam es zu Umsatzeinbußen von 1,3 Milliarden €, wohingegen zur selben Zeit im Jahr zuvor 1,3 Milliarden € an Gewinn erwirtschaftet worden war (vgl. Steffen 2020). Die IATA prognostizierte im August 2020 Umsatzeinbußen in Höhe von 20,2 Milliarden US\$ aller Airlines in Deutschland, wodurch Deutschland den zweiten

Platz nach dem Vereinigten Königreich mit 30,6 Milliarden US\$, belegt. An dritter und vierter Stelle in Europa stehen Spanien mit 17,9 Milliarden US\$ und Frankreich mit 16,7 Milliarden US\$ Verlust (vgl. IATA 2020a).

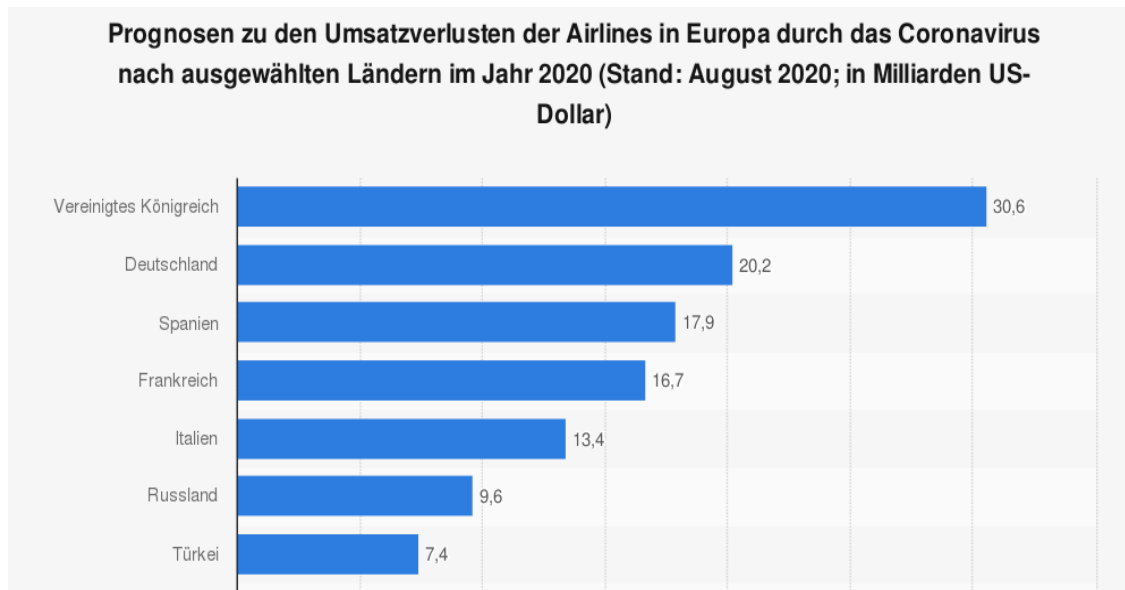


Abb.1: Prognose zu den Umsatzverlusten der Airlines in Europa durch das Coronavirus nach ausgewählten Ländern im Jahr 2020 (Quelle: IATA 2020a)

## 2.2.2 Passagiere und Flughäfen

Die größte Airline der Welt nach Passagieraufkommen ist Ryanair mit 136,7 Millionen transportierten Passagieren. Daraufhin folgen Easyjet mit 80,2 Millionen, Emirates mit 59,2 Millionen, Lufthansa mit 51,5 Millionen, British Airways mit 40,8 Millionen und die Turkish Airlines mit 40,6 Millionen Passagieren (vgl. Travelbook 2019).

Die Internationale Air Transport Association rechnet mit einem Anstieg von Passagieren um 62% im Jahr 2021 zum Vorjahr, jedoch entspricht dies immer noch einbußen in Höhe von 30% zum Jahr 2019. Eine vollständige Erholung der Airlines ist erst im Jahr 2024 zu erwarten (vgl. Mescher 2020).

Laut einer Studie des aci.aero befinden sich die die fünf größten Flughäfen der Welt nach abgefertigten Passagieren im Jahr 2019 in Atlanta (USA) mit 110,53 Millionen, Peking (China) mit 100,01 Millionen, Los Angeles (USA) mit 88,07 Millionen, Dubai (VAE) mit 86,4 Millionen und Tokio (Japan) mit 85,51 Millionen Passagieren. Der größte deutsche Flughafen ist mit 70,56 Millionen Passagieren im Jahr 2019 auf Platz 15 und ist der Frankfurter Flughafen (vgl. ACI 2019).

### 2.2.3 Verbände

Die International Air Transport Association ist der Fachverband der weltweiten Airlines und wird abgekürzt mit IATA. Der Verband deckt 82% des gesamten Flugverkehrs und vertritt insgesamt 297 Fluglinien weltweit (vgl. IATA 2020b). Seit dem 1. September 2016 ist Alexandre de Juniac der General Director und CEO des Luftfahrt-Fachverbands nachdem er zuvor bei der Air France und Air France-KLM als CEO fungierte (vgl. IATA 2020c). Die langfristigen Ziele der IATA sind in Zusammenarbeit mit den Airlines die Sicherheit und Nachhaltigkeit in der Entwicklung der Luftverkehrsbranche zu gewährleisten. Eines der kurzfristigen Ziele ist, die Airlines bei Entscheidungsträgern wie Politikern zu vertreten und diese von den wirtschaftlichen Vorteilen der Luftfahrtbranche sowohl national als auch global zu überzeugen. Auch setzt sich die IATA bei den zuvor genannten Entscheidungsträgern für die Interessen der Fluggesellschaften ein und bemühen sich um faire Regelungen und Rahmenbedingungen, welche die weltweiten Airlines nicht zu sehr in ihren Handlungen einschränken. Ein weiteres Ziel ist die weiterhin globale Handelsstandards für die Luftverkehrsbranche zu entwickeln, diese zu festigen, und durch Prozessvereinfachungen den Komfort der Passagiere zu optimieren, unter der Berücksichtigung der Kostenminimierung und Steigerung der Effizienz (vgl. IATA 2020d).

Eine weiterer internationaler Verband der Luftfahrtbranche im Zivildbereich ist die Internationale Zivilluftfahrtorganisation (ICAO) und wird von 193 Staaten weltweit finanziert und gelenkt. Seit der Gründung im Jahre 1944 ist die Dachorganisation der ICAO der Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen. Zu den Hauptaufgaben der Organisation ist ein ICAO-Sekretariat zu stellen, welches diplomatische Interaktionen in der Luftverkehrspolitik unterstützt, neue Innovationen erforscht und Standardisierungen auf internationaler Ebene bestimmt und in die Wege leitet (vgl. ICAO 2020a). Außerdem spricht die Zivilluftfahrtorganisation Empfehlungen an die einzelnen Länder aus und hilft bei der weiteren Umsetzung durch die sieben Regionalbüros in Bangkok, Cairo, Dakar, Lima, Mexiko Stadt, Nairobi und Paris (vgl. ICAO 2020b). Die Leitung übernimmt seit 2015 Dr. Liu Fang aus der Volksrepublik China (vgl. ICAO 2020c). Die wichtigsten Organe des Verbandes sind die ICAO-Versammlung und der ICAO-Rat. Der Rat verfolgt das langfristige Ziel das nachhaltige Wachstum der globalen Zivilluftfahrt voranzutreiben und kurzfristig als internationales Forum für die Mitgliedsstaaten zu dienen (vgl. ICAO 2020d).

## 2.2.4 Mitarbeiter in der Luftfahrtbranche

Die Luftfahrtbranche beschäftigte laut Untersuchungen der Air Transport Action Group (ATAG) im Jahr 2018 weltweit 65,5 Millionen Mitarbeiter und setzte insgesamt 2,7 Billionen US\$ um. Diesen Zahlen zufolge macht die Flugbranche und durch die Flugbranche geschaffene touristische Berufe insgesamt 3,6% der weltweiten ökonomischen Aktivitäten aus (vgl. IATA 2018).

Laut IATA sind durch die aktuellen Entwicklungen im Zuge der Corona-Pandemie, stand April 2020, 11,2 Millionen Arbeitsplätze in Asien, 5,6 Millionen Arbeitsplätze in Europa, 2,9 Millionen Arbeitsplätze in Lateinamerika, 2 Millionen Arbeitsplätze in Nordamerika, weitere 2 Millionen in Afrika und im nahen Osten 900.000 Arbeitsplätze, gefährdet. Dies entspricht weltweit insgesamt 25 Millionen Jobs in der Luftfahrtbranche, welche eventuell aufgelöst werden müssen (vgl. IATA 2020e).

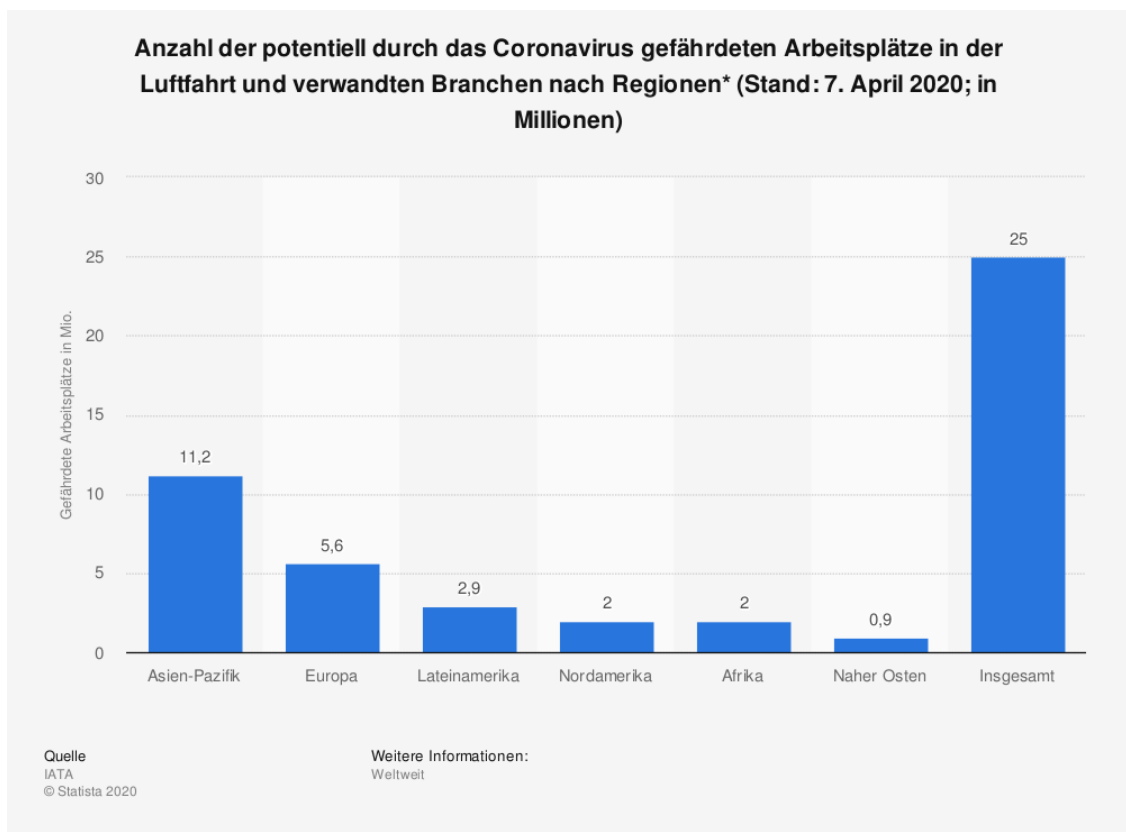


Abb. 2: Anzahl der potentiell durch das Coronavirus gefährdeten Arbeitsplätze in der Luftfahrt und verwandten Branchen Nach Region (Quelle: IATA 2020e)

### 2.2.5 Flugzeughersteller

Eines der führenden Flugzeughersteller weltweit, ist der US-Konzern Boeing, welcher sowohl kommerzielle Flugzeuge, als auch Systeme für die Verteidigung, Raumfahrt und Sicherheit entwickelt. Boeing wurde im Jahr 1916 im amerikanischen Bundesstaat Washington gegründet und hat ihre Unternehmenszentrale in Chicago, Illinois. Weltweit unterhält das Unternehmen mehr als 160.000 Mitarbeiter in über 65 Ländern und trage durch weitere hunderttausende Arbeiter bei Boeing-Zulieferern zur Wirtschaftskraft in einigen Ländern bei (vgl. Boeing 2020). Zuletzt sorgte das neuste Modell des Flugzeugbauers, Boeing 737 Max, für eine Krise des Konzerns. In den Jahren 2018 und 2019 kam es zu zwei Abstürzen der Boeing 737 Max, welche teilweise vom Flugzeughersteller selbst zu verantworten waren, bei denen insgesamt 346 Menschen ums Leben kamen. Die USA unter der Führung des ehemaligen Präsidenten Donald Trump sprach daraufhin ein Grounding für die Flugzeuge des selben Typs aus, woraufhin die Europäische Union, China und weitere Staaten ihre Lufträume für die Boeing 737 Max sperrten (vgl. Breustedt/Weyer 2020). Die Wiederezulassung des Boeing-Modells fand im vierten Quartal des Jahres 2020 statt, trifft aber weiterhin bei Ländern wie beispielsweise der Volksrepublik China auf Ablehnung. Demnach erklärte die chinesische Aufsichtsbehörde, dass abgewartet werden müsse bis die Untersuchungen abgeschlossen seien, um eine Wiederezulassung in China in Aussicht zu stellen (vgl. Recklies 2020a).

Der Hauptkonkurrent des amerikanischen Flugzeugbauers Boeing ist das europäische Unternehmen Airbus Group, welches im Jahr 2000 nach der Fusion der deutschen DASA, der französischen Aerospatiale-Matra und der spanischen CASA, gegründet worden ist (vgl. Keller 2020a). Die Airbus Group befasst sich mit dem Bau von kommerziellen Flugzeugen, Helikoptern, Raumfahrttechnologien und Militärflugzeugen. Der Hauptsitz befindet sich in der französischen Stadt Toulouse, weltweit unterhält das Unternehmen über 130.000 Mitarbeiter an nahezu 180 Standorten (vgl. Airbus Group 2020). Aufgrund der aktuellen Corona-Pandemie gab Airbus jedoch bekannt im Jahr 2020 15.000 Arbeitsplätze streichen zu müssen (vgl. Keller 2020b). Laut Angaben des Unternehmens befinden sich 26% der Aktien in staatlichem Besitz und die restlichen 74% in privatem Besitz (vgl. Airbus Group 2020). Erstmals seit 2011 überholte Airbus im Januar 2020 seinen Hauptkonkurrent Boeing in der Anzahl ausgelieferter Flugzeuge und wurde somit der weltgrößte Flugzeughersteller. Gleichzeitig profitierte Airbus von dem weltweiten Flugverbot für die Boeing 737-Max, von denen über 400 Exemplare fertig gestellt, aber nicht an die Kunden ausgeliefert werden durften (vgl. Geil 2020).

## Aktionärsstruktur

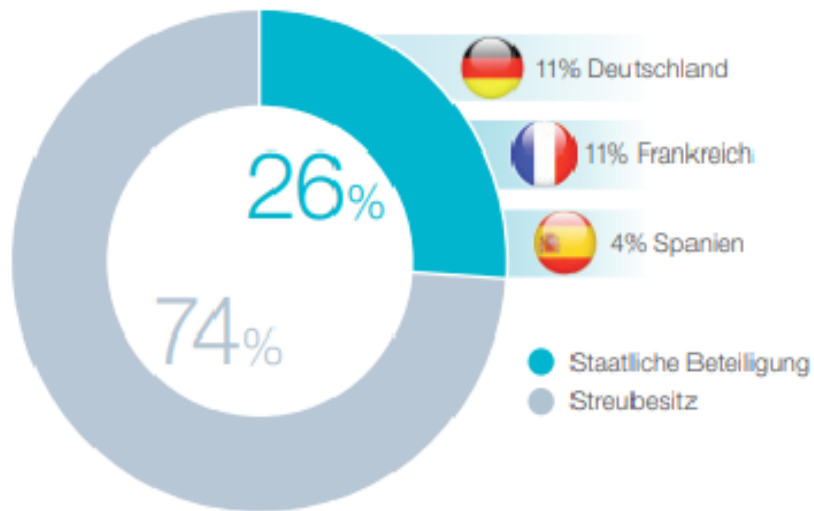


Abb. 3: Aktionärstruktur Airbus Group (Quelle: Airbus Group 2020)

Ein weiterer nennenswerter Konkurrenten der Airbus Group und Boeing ist Raytheon Technologies, welche aber hauptsächlich Raketen, Drohnen und Luftverteidigungssysteme baut und nicht im kommerziellen Bereich tätig ist (vgl. Raytheon Technologies 2020).

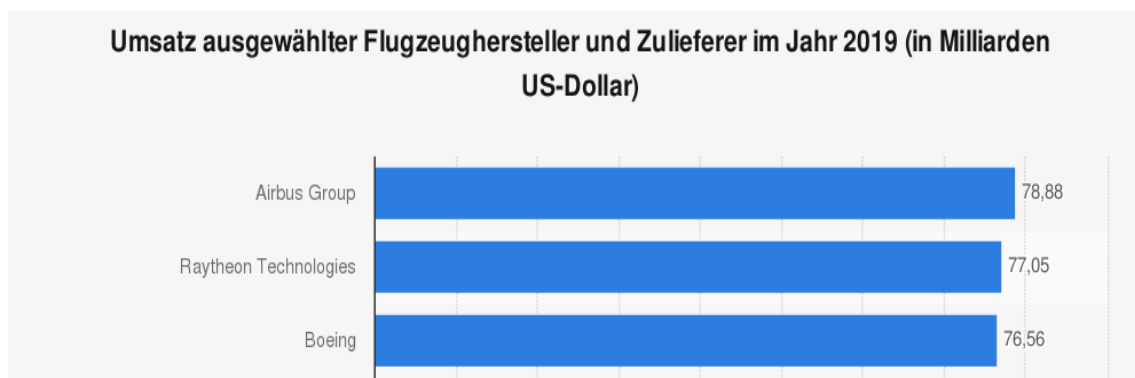


Abb. 4: Umsatz ausgewählter Flugzeughersteller und Zulieferer im Jahr 2019 (Quelle: Fortune 2019)

### 2.2.6 Fachmagazine in der Luftfahrtbranche

Sowohl international als auch national gibt es branchenspezifische Printmedien, welche sich mit der Luftfahrtbranche auseinandersetzen. Zu den gängigsten und führenden Berichterstattern in Deutschland gehört die im Jahr 1967 gegründete „fww“ (vgl. fww 2020). Das Magazin für Touristik und Business Travel veröffentlicht alle zwei Wochen eine neue Ausgabe, welche sich mit den aktuellsten Branchen-News befasst. Laut der „dfv Mediengruppe“ steht die „fww“ für seriöse und objektive News, welche über genügend Informationstiefe verfügt, um Menschen während des Tagesgeschäfts praktisch zu unterstützen (vgl. dfv Mediengruppe 2020). Inzwischen hat sich das Fachmagazin „fww“ mit „TravelTalk“ zusammen getan, um Reiseverkäufern ebenfalls mit wichtigen Berichterstattungen während des Alltagsgeschäfts zu versorgen. Zu den neuen Themenbereichen, welche die „fww“ durch die Verschmelzung mit „TravelTalk“ deckt, gehören Übersichten zu Reisezielen, virtuelle Events, neue Angebote von Veranstaltern und Leistungsträgern und ebenfalls ein Fortbildungsangebot, welches die „fww Akademie“ zur Verfügung stellt (vgl. fww 2020). Ein Konkurrent im deutschsprachigen Raum ist die Website „Airliners“, welche überwiegend von Arbeitern aus der Luftfahrtbranche genutzt wird, um auf dem neuesten Stand in ihrer Tätigkeitsbranche zu sein. Am häufigsten wird laut eigenen Studien das Portal von Fluggesellschaften und Flughäfen verwendet, gefolgt von Mitarbeitern aus dem Segment der Politik, Behörden und Verbände (vgl. Haße 2020).

International ist einer der führenden Nachrichtenportale und Magazine das „Airlines“ Magazin, welches von der International Air Transport Association (IATA) herausgegeben wird. Die IATA bezeichnet das „Airliners.“ Magazin als Stimme der Luftfahrtbranche. Das Magazin wird alle zwei Wochen publiziert und fungiert als essenzielle Informationsquelle für Entwicklungen, Erfolge und Herausforderungen in der Luftfahrt. Des Weiteren dient es als Werbeplattform für branchenspezifische Firmen, um eine breite Masse an Luftfahrtfachleuten zu erreichen (vgl. IATA 2020f).

### 2.2.7 Wettbewerber

Sowohl zwischen den Flugzeugherstellern als auch zwischen den Airlines herrscht ein Konkurrenzkampf. Auf dem Flugzeugherstellermarkt konkurrieren das amerikanische Unternehmen Boeing und das europäische Unternehmen Airbus und bilden ein Duopol (vgl. Sullivan 2019). Die Airbus Group konnte sich seit ihrer Gründung im Jahr 2000 Marktanteile sichern und ist seit Januar 2020 nach Anzahl der ausgelieferten



Flugzeuge Marktführer (vgl. Geil 2020). Trotz der Duopol-Stellung beider Unternehmen sorgen sich beide Hersteller seit fast 15 Jahren um den Konkurrenten Comac aus China. Es war zu erwarten, dass die chinesischen Airlines auf den chinesischen Hersteller umsteigen. Das Modell C919 der Comac sollte 2020 erscheinen, wurde jedoch aufgrund von Produktionsverzögerungen hingehalten und wird nicht vor 2022 erscheinen (vgl. Sullivan 2019).

Ein Beispiel für den Konkurrenzkampf zwischen den Airlines ist Lufthansa, welche seit 10 Jahren in Billigflug-Anbietern, aber auch in den arabischen Premium-Fliegern starke Konkurrenten gefunden hat (vgl. Koenen/Prange 2012). Trotz dem stets herrschenden Wettbewerbs sind aber auch Kooperationen in Form von Joint Ventures zwischen Airlines zu beobachten. So gründeten beispielsweise die Lufthansa und die teilstaatliche Turkish Airlines im Jahr 1989 die Airlines Sun-Express, welche den Hauptfokus auf Urlaubsreisen in die Türkei setzt und Europa mit der Türkei verbindet (vgl. SunExpress 2020). Neben Joint Ventures bestehen noch Luftfahrtallianzen. Die größte Luftfahrtallianz der Welt ist die Star Alliance, welche im Jahr 1997 von Air Canada, United Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines und Thai Airways gegründet worden ist. Die Star Alliance wurde als erste globale Airline Alliance mit einem weltweiten Streckennetz und einem Prämienprogramm gegründet und seit seiner Gründung mehrfach ausgezeichnet. Aktuell gehören ihr weltweit 26 Airlines an. Vor allem im europäischen Raum sind direkte Kooperationen zwischen Airlines zu beobachten. So hat die Lufthansa direkte Kooperationen mit den Airlines Swiss, Austrian, brussels airlines und Eurowings, welche sowohl qualitative Langstreckenflüge, als auch kostengünstige Kurzstrecken anbieten (vgl. Lufthansa 2020a).

### **2.2.8 Staat**

Der Einfluss auf die Handlungen der Luftfahrtbranche ist von Staat zu Staat unterschiedlich. So lehnte die Lufthansa in der Vergangenheit eine Teilverstaatlichung der eigenen Airlines ab. Nichtsdestotrotz steht seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie die Frage im Raum, ob der deutsche Staat für die zur Verfügung gestellten Hilfspakete Anteilhaber an der Lufthansa werden möchte. Der Verkehrsminister Andreas Scheuer (CSU) lehnt diese Überlegung ab um nicht der Flexibilität der Lufthansa Group zu schaden. Die SPD und die Gewerkschaften hingegen setzen sich für eine Teilverstaatlichung ein, um die Verantwortung des Staates gegenüber der Lufthansa und den aufgrund der Corona-Pandemie gefährdeten Arbeitsplätzen zu verstärken (vgl. Koenen 2020a).

Ein Beispiel für eine verstaatlichte Airlines ist die Thai Airways, welche zu 51% dem thailändischen Staat gehört (vgl. Thai Airways 2020). Aufgrund dieser Gegebenheiten ist der Einfluss des thailändischen Staates auf die Handlungen der Airlines sehr stark ausgeprägt, weshalb die Thai Airways beispielsweise seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie bis auf wenige Ausnahmen keine internationalen Flüge mehr durchführen darf (vgl. Recklies 2020b).

Staaten ohne Anteile an Unternehmen der Luftfahrtbranche können versuchen, indirekt den Markt zu steuern. In Deutschland versucht die Regierung beispielsweise, Menschen von Kurzstreckenflügen abzuhalten, um die Umwelt zu entlasten. Da dies unmittelbar nicht möglich ist, erhöht die Regierung die Klimaschutzsteuer, die durch Erhöhung der Preise um den Konsumenten vor allem von nationalen Flügen abzuhalten (vgl. Schwarz 2019). Auch während der Corona-Pandemie versuchte die Bundesregierung durch umständliche Maßnahmen für Ein- und Ausreisende den Flugverkehr weitgehend zum Erliegen zu bringen um den weiteren Verlauf der Pandemie positiv zu beeinflussen. Dies geschah auch mit dem Verteilen und Aufheben von Reisewarnungen und der Erklärung von Ländern zu Risikogebieten (vgl. BMG 2020).

## **2.3 Herausforderungen und Issues**

### **2.3.1 Klimawandel**

Durch das Verbrennen von Treibstoff kommt es zur Veränderung des Klimas. Die globale Luftfahrtbranche nimmt einen Anteil von 3,5% an dem vom Menschen verursachten Klimawandel. Diese Erkenntnis stammt von der Manchester Metropolitan University, welche sich mit den Folgen der Luftfahrt auf das Klima beschäftigt (vgl. Mayer 2020). Das Deutsche Zentrum für Luftfahrt (DLR) ist an der Studie ebenfalls beteiligt gewesen. So habe die Luftfahrt seit dem Jahr 1940 etwa 32,9 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub> ausgestoßen, was für Jahrhunderte negative Auswirkungen auf das Klima nehmen könnte (vgl. Heflik 2020). Somit gehen große renommierte Airlines, wie die deutsche Lufthansa, die letzten Jahrzehnte gegen den Klimawandel vor und möchten diesem entgegenwirken (Wirths/Harbarth 2019).

Die schwedische Umweltaktivistin Greta Thunberg sorgte für Aufsehen während ihrer Kampagne gegen den Klimawandel, in welcher sie vor allem das Fliegen für die globale Erderwärmung verantwortlich machte. Die Vereinigung der weltweiten Fluggesellschaften IATA bereitet deshalb eine Kampagne namens „Fly aware“ gegen

die der schwedischen Schülerin vor, um den Ruf der Luftfahrtbranche zu wahren. Es sollen positive Signale gesendet werden, welche verdeutlichen, dass die Flugbranche weiter daran arbeitet, weniger Emissionen zu erzeugen und somit das Fliegen umweltfreundlicher zu gestalten (vgl. Schubert 2019).

Von der UN-Sonderorganisation ICAO, gibt es seit 2016 einen eingeführten Kohlenstoffdioxidstandard, welcher ab dem Jahr 2020 stufenweise angewandt werden muss, um das Klima der Zeit vor der Industrialisierung wiederherzustellen. Ab dem Jahr 2028 dürfen Flugzeuge, welche den Standards nicht entsprechen, nicht mehr hergestellt werden (vgl. BMU 2020).

### **2.3.2 Pandemien**

Die Prognosen im Januar 2020 für das gesamte Jahr 2020 lagen bei einem Einbruch von 0,7% der Fluggastzahlen zum Vorjahr, in welchem insgesamt 250 Millionen Fluggäste weltweit transportiert worden sind. Dieser Rückgang sei zurückzuführen auf größere Flugzeuge mit höherem Passagiervolumen, was ebenfalls einen Einbruch der Starts und Landungen von 2,9% mit sich ziehen würde (vgl. Koenen 2020b). Im April wurde jedoch ein Rückgang von 96,9% der Passagiere am Frankfurter Flughafen gezählt (vgl. Airportzentrale 2020). Um den Schutz der Passagiere zu gewährleisten wurden Maßnahmen, wie das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes, das Reinigen und Desinfizieren der Sitzplätze und Fiebermessungen zur Bekämpfung und Prävention des SARS-CoV-2 (vgl. Recklies 2020c).

Laut der neusten Erkenntnis des United States Transportation Commands unter Führung des Verteidigungsministeriums der Vereinigten Staaten von Amerika ist die Ansteckungsgefahr während eines Fluges durch Luftübertragung nicht möglich. Demnach benötigt ein infizierter Passagier, auf Grund der Filter in der Flugzeugkabine, welche 99,999% aller Viren aus der Luft in innerhalb von 6 Minuten filtern, 54 Flugstunden um mit den ausgeatmeten Aerosolen weitere Passagiere anzustecken. Weitaus problematischer seien die kleinen Abstände zwischen den Passagieren, die es dem Virus ermöglichen auf Mitmenschen überzugehen (vgl. Julia 2020).

Die Flugzeugsitzhersteller entwickeln verschiedene Konzepte zur Eindämmung des neuartigen Coronavirus (vgl. Vetter 2020). Eines dieser Konzepte, welches auf viel Zustimmung gestoßen ist, ist das Konzept des Flugzeugsitzherstellers Avionteriors namens Janus (vgl. Jan 2020). Die Visiere dienen zum Schutz vor Tröpfcheninfektionen (vgl. Vetter 2020).



Abb. 5: Janus Flugzeugsitzmodell (Quelle: Aircraft Interiors International 2020)

Eine weitere Sitzinnovation ist die des Start-Up's Zephyr Aerospace, welches den Fokus auf Social Distancing und Komfort setzt, indem sie die Sitze in der Economyclass als Doppeldecker anordnet und somit trotz einer Liegemöglichkeit für die Passagiere die selbe Anzahl an Sitzplätzen in der Economyclass ermöglicht (vgl. Vetter 2020).



Abb.6: Zephyr Aerospace Flugzeugsitzmodell (Quelle: Vetter 2020)

### 2.3.3 Geschäftsreisen

Den Auswertungen des Verbands Deutsches Reisemanagement (VDR), wurden im Jahr 2019 mehr Geschäftsreisen als in den Jahren zuvor verzeichnet. 195,4 Millionen reisten im Zuge ihrer Tätigkeit auf Geschäftstermine weltweit, was ein Anstieg von 3,1% zum Vorjahr bedeutete (vgl. Die Techniker 2020).

Die Hauptgründe für die persönliche Anreise von Geschäftsleuten sind vor allem das persönliche Kennenlernen der Kooperationspartner und der Versuch, eine starke persönliche Bindung zu diesen aufzubauen. Die Geschäftsreise dient auch als Fortbildung und Erweiterung des kulturellen Horizonts und der Sprache des Reisenden, da dieser die Gesellschaft und Lebensweise im internationalen Ausland in Erfahrung bringt (vgl. Expat News 2014).

Aufgrund der aktuellen Ausbreitung des neuartigen Corona-Virus wurde im Jahr 2020 überwiegend auf Geschäftsreisen ins Ausland verzichtet. Durch den Verzicht auf Geschäftsreisen sparen Unternehmen an Ticket-, Unterbringungs-, und Verpflegungskosten ihrer Mitarbeiter. Die Unternehmen mussten sich mit den Potenzialen des Internets und der Videokonferenzen auseinandersetzen und diese in den Berufsalltag integrieren. Aus diesem Grund verlor die Geschäftsreise im Jahr 2020 an Wert. Bei persönlichen Terminen mussten sich die Geschäftspartner mehr Zeit einräumen, was bei Videokonferenzen nicht der Fall ist, da diese spontan und wenn nötig vom Büro oder Home-Office aus einberufen werden können (vgl. Werner 2020).

In der Vergangenheit wurde der Schritt hin zur Online-Konferenz aufgrund von mangelndem Verständnis gegenüber den modernen Mitteln nicht in die Wege geleitet. Auch das Ansehen spielte bei Geschäftsreisen eine übergeordnete Rolle. Inzwischen gilt es abzuwägen, welche Geschäftsreisen eine physische Anwesenheit voraussetzen (vgl. Werner 2020).

Aktuell ist ein Anstieg der inländischen Dienstreisen zu verzeichnen. Die Langstreckenflüge wurden überwiegend durch Online-Meetings ersetzt (vgl. Lanes&Planes 2020). Die Lufthansa befürchtet, dass nach dem Ende der Pandemie allgemein weniger Geschäftsreisen gebucht werden, weshalb die deutsche Airlines zukünftig den Fokus auf Urlaubsreisende setzen möchten (vgl. Koenen 2020c).

### 2.3.4 Flugzeugabstürze

Die Luftfahrtbranche ist vor allem von einem hohen Sicherheitsstandart abhängig. Laut dem Aviation Safety Network, gab es im Jahr 2019 insgesamt 283 Tote in Folge von Flugzeugunfällen. Diese Opferzahlen sind in den letzten 20 Jahren um zwei Drittel zurückgegangen. Es ist zu beobachten, dass die Flugzahlen jährlich steigen, aber immer weniger Unfälle mit Verletzten oder Toten passieren. So gab es in den 90er Jahren noch durchschnittlich 1200 Passagiere, welche jährlich in Verbindung mit Flugzeugen verunglückten. Im Vergleich zu den ersten 10 Jahren nach der Jahrtausendwende, haben sich die Opferzahlen in den 2010-er-Jahren halbiert und betragen jährlich durchschnittlich 422 Tote pro Jahr (vgl. Eiselin 2019). In den letzten zwei Jahren kam es in Indonesien und Äthiopien zu Abstürzen des Flugzeugmodells der Boeing 737-Max, welche vom Flugzeughersteller teilweise selbst zu verantworten waren (vgl. Geil 2020). Die indonesischen und äthiopischen Behörden ermittelten unter anderem gegen den Flugzeugbauer und benannten die Störung eines Sensors, wodurch die Flugzeugnase automatisch heruntergedrückt worden ist, als einen der Hauptgründe für die Abstürze bei denen insgesamt 346 Menschen ums Leben kamen (vgl. Seidler 2020). Die Folge dessen waren weltweite Verbote des Flugzeugtyps und Misstrauen bei Passagieren und Airlines (vgl. Krüger 2019).

Ein weiterer prägender Absturz der letzten 10 Jahre ereignete sich während des Germanwings-Flugs im März 2015 nach Barcelona, als der Co-Pilot Andreas Lubitz sich dazu entschied einen Suizid zu begehen, indem er das Flugzeug mit 150 Passagieren vorsätzlich zum Absturz brachte als der Pilot auf Toilette war. Seit dem Absturz wird diskutiert, ob man die einbruchssichere Tür, welche seit den Anschlägen des 11. Septembers 2001 in allen Flugzeugen verbaut ist, weiterhin verwenden möchte, da diese womöglich dazu geführt hat, dass man Andreas Lubitz nicht von seinem Vorhaben abhalten konnte. Auch die 2-Personen-Regel, welche besagt, dass mindestens zwei Personen im Cockpit anwesend sein müssen, wurde aufgrund der Geschehnisse hinterfragt, da diese Regelung die Gefahr erhöht, dass während eines Toilettengangs der Piloten, Flugpersonal mit bösen Absichten deren Platz einnehmen könnten. Außerdem könne ein erfahrener Pilot willentlich binnen zwei Sekunden einen Flieger zum Absturz bringen, ohne dass der zweite Pilot diesen Fehler verhindern oder beheben könne, selbst wenn dieser unmittelbar danach direkt Maßnahmen in die Wege leiten würde, was die Regelung überflüssig mache (vgl. Schäfer 2017).

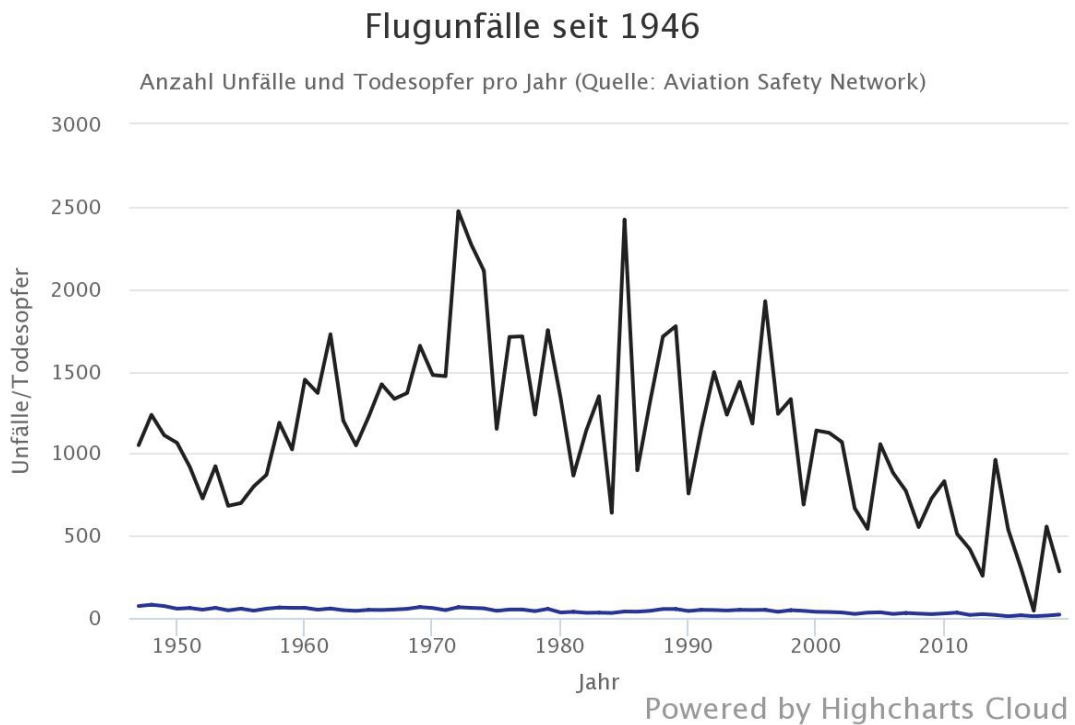


Abb. 7: Flugunfälle seit 1946 (Quelle: Eiselin 2019)

## 2.4 Trends

### 2.4.1 Alternative Kraftstoffe

Aufgrund der hohen Kohlenstoffdioxid-Emissionen beim Verbrennen von Kerosin forscht die Luftfahrtbranche nach alternativen Kraftstoffen, die so Kohlenstoffdioxidneutral wie nur möglich sind. Außerdem hinterlassen Flugzeuge Zirruswolken, welche die Atmosphäre unmittelbar um die Erde herum zusätzlich erwärmen und der Treibhauseffekt dadurch verstärkt wird. Diese Konsequenzen könne man mit dem Verbrennen von Bio-Kerosin mindern, da somit vermindert Kondensstreifen von den Flugzeugen erzeugt werden (vgl. Leibbrandt 2018). Da aktuell das Verfahren zur Herstellung des Bio-Kerosin kostenaufwändiger ist als die Produktion des herkömmlichen Kerosins, forscht man vermehrt nach kostengünstigeren Verfahren, um dieses herzustellen (vgl. BMVI 2020). Erstmals testete die Deutsche Lufthansa zwischen den Flügen Frankfurt und Hamburg ein Gemisch aus ursprünglichem Sprit und Bio-Kerosin, traf aber auf Kritik von Greenpeace, da das Bio-Kerosin teils aus Palmöl gewonnen wird und durch die Massenabnahme viele Forste und Wiesen zu Palmölplantagen umfunktioniert werden



würden. Zu diesen Handlungen im Experimentieren mit alternativen Kraftstoffen, erstellte die Lufthansa die Langzeitstudie „burnFAIR“ (vgl. Lindekamp 2015).

Ein weiteres Konzept zu alternativen Treibstoffen in der Luftfahrt, entwickelte der Flugzeugbauer Boeing in Kooperation mit dem Sustainable Bioenergy Research Consortium (SBRC), welcher Wüstenpflanzen zur Gewinnung verwenden wollte. Der Vorteil dieser Halophyten ist es, dass man diese mit Salzwasser bewässern kann. Dieses Vorhaben blieb aber nur eine Idee und wurde nie umgesetzt (vgl. Lindekamp 2015).

Auch wurden mehrere Forschungen in Richtung des E-Fliegers, vor allem von Airbus angestellt, jedoch mit großer Skepsis, da das Konzept der Elektromobilität schon beim herkömmlichen Auto gescheitert sei (vgl. Lindekamp 2015). Nichtsdestotrotz wollen in naher Zukunft Start-Up-Unternehmen wie Wright Electric, aber auch Konzerngrößen wie Boeing, Airbus oder Rolls Royce Elektroflugzeuge bauen und für den kommerziellen Flugverkehr brauchbar machen. Dieses Vorhaben findet Unterstützung durch Airlines wie beispielsweise easyJet, welche Informationen aus der Kundensicht zur Verfügung stellen, um die Entwicklung der e-Flugzeuge voranzutreiben. Die Flugzeugindustrie muss diesen Kurs einschlagen, um weitgehend die steigende umweltbewusste Weltbevölkerung zufrieden zu stellen und weiterhin attraktiv zu bleiben (vgl. Leitel 2020).

#### **2.4.2 Nachfrage nach kommerziellen Flugzeugen**

Zu Beginn des Jahres 2019 befand sich die Nachfrage, bzw. der Auftragsbestand der Airlines nach kommerziellen Flugzeugen auf einem Höhepunkt, welcher mit mehr als 14.000 Flugzeugbestellungen den aktuellen Weltbestand innerhalb von 20 Jahren auf 38.000 Flugzeuge erhöhen sollte (vgl. Weitbrecht 2019).

Aufgrund der aktuellen Entwicklung der Corona-Pandemie leidet der Flugzeugherstellermarkt wie nie zuvor, was sich in den Flugzeugbestellungen der Flugzeughersteller Boeing und Airbus widerspiegelt. Vor allem Boeing hat mit den Stornierungen der Boeing 737 Max zu kämpfen, während Airbus diese durch Verhandlungen mit den Fluggesellschaften weitgehend vermeiden konnten (vgl. Janson 2020).

Zu Zeiten vor der Corona-Pandemie überbot die Anzahl der kommerziellen Flüge in Deutschland seit 2013 die Zahlen des Vorjahres. Im Jahr 2018 war ein bundesweiter Anstieg von 4,2% an Personenverkehr im Luftraum zu beobachten. Außerdem gab es



4,6% mehr Überflüge aus anderen Ländern in Deutschland, wodurch auch global ein Uptrend zu beobachten sei (vgl. Handelsblatt 2020).



Abb. 8: Flugzeugbestellungen im Sinkflug (Quelle: Janson 2020)

### 2.4.3 Thermoplastische Composites

Kunststoffe sollen in Zukunft Metallkomponenten im Flugzeugbau immer mehr ablösen. Zuletzt wurden im Airbus A350 Kohlefasern verbaut, sind aktuell aber kein Thema mehr in der Luftfahrtbranche. Der europäische Flugzeugbauer Airbus überlegt, erstmals einen Flugzeugrumpf komplett aus thermoplastischem Kunststoff herzustellen (vgl. Kühne 2018). Thermoplaste ist eine Art von Kunststoff, welche sich unter Einwirkung von Hitze schmelzen und neu formen lässt (vgl. Gründer 2015). Der Vorteil dieses Kunststoffes ist, in absehbarer Zukunft die zeit- und kostenaufwändigen Metalllegierungen im Flugzeugbau abzulösen und somit den Prozess eines Flugzeugbaus zu verkürzen und der jährlich steigenden Nachfrage an neuen Flugzeugbestellungen nachzukommen. Inzwischen wurden Kunststoffe entdeckt, welche bei 400 Grad und Einflüssen von Öl noch bestehen, weshalb in naher Zukunft führende Flugzeughersteller Thermoplaste als tragende Strukturelemente eines Flugzeuges verbauen könnten. Durch die Verwendung der Thermoplaste können

Airlines vor allem bei den Wartungen Geld sparen, da Kunststoffe nicht wie Metalle geschmiert werden müssen. Auch auf Herstellerseite wird seit mehreren Jahren kommuniziert eine Kostenminderung von bis zu 30% beim Bau von Flugzeugen anzustreben, was der Idee mehr Kunststoff zu verarbeiten zugutekommt (vgl. Kühne 2018).

## **2.5 Dienstleistung und Qualitätsmanagement**

Die Luftfahrtbranche umfasst mehrere Dienstleistungen. Die Hauptdienstleistung der Airlines ist es, Passagiere oder Fracht zu transportieren, was in Verbindung mit weiteren Dienstleistungen vor und nach dem Flug steht. In erster Linie muss eine passende Infrastruktur in Form von einem Flughafen gegeben sein. Eine der Dienstleistungen, welche vor dem Flug stattfindet, wird von der Abteilung für Operations durchgeführt und unterscheidet sich von den strategischen und administrativen Abteilungen eines Unternehmens. Hierbei gibt es beispielsweise Dienstleister, welche in Flight Operations spezialisiert sind und die Flugzeuge für den Flug abfertigen. Dazu zählen Bedarfsrechnungen bezüglich des Kerosinverbrauchs, um diese in richtigen Mengen zu betanken und das Zusammenstellen von Wetter- und Streckeninformationen. Auch die Zeitplanung bzw. die Abflugzeitfenster werden von der Flight Operation koordiniert (vgl. Baier 2020). Weitere Dienstleistungen, welche vor Abflug geleistet werden müssen, fallen in den Tätigkeitsbereich des Ground Handlings, welche nach dem Airport Handling Manual (AHM) der IATA erfolgen müssen. Diese kümmern sich beispielsweise um Flugzeugannahmen, das Be- und Entladen von Gepäck, Cargo oder Post, Flugzeuge mit Wasser befüllen oder Flugzeugschlepps und Push-backs (vgl. Fraport 2020a). Für die Frachtannahme und dessen Vorbereitung ist die Cargo Operations zuständig, während die Passenger Operation den Personentransport in die Wege leitet (vgl. Baier 2020). Bei Linienflugzeugen wie Emirates gibt es den Online-Check-in, welchen die Airline vor Antritt des Fluges dem Kunden ermöglicht den Check in effizienter zu gestalten und Zeit einzusparen. Während des Fluges werden die Passagiere vom Flugpersonal mit Speisen und Getränken versorgt. Für den Zeitvertreib bieten viele Airlines ihren Kunden Boardunterhaltung Form von Serien, Filmen und Musik an, wie beispielsweise Emirates und deren Hauseigenes Unterhaltungsprogramm „ice“. Den Kunden ist es gestattet ab einem bestimmten Rang die Lounges vor dem Flug und nach der Landung aufzusuchen und dort weitere Dienstleistungen und Produkte in Erfahrung zu bringen (vgl. Emirates 2020).

Da die Luftfahrtbranche eine sehr hohe Sicherheit, sowohl beim Bau von Flugzeugen, als auch bei der Abfertigung und dem Betrieb dieser voraussetzt, sind

Qualitätsmanagementsysteme wie EN/AS 9100ff inzwischen essenziell für diese. Das Grundfundament der EN/AS 9100ff Norm, bildet die ISO 9001, welche den Hauptfokus auf Prozessoptimierung legt, um die Unternehmenseffizienz in vielen Ebenen voranzutreiben. Gleichzeitig ist das ISO 9001 das am meisten verbreitete Qualitätsmanagementsystem und weltweit anerkannt. Die EN/AS 9100 spezifiziert die ISO 9001 und setzt beispielsweise voraus, dass jedes Produkt in der Luftfahrtbranche nachvollziehbar im Bezug auf die Zulieferkette ist. Des Weiteren werden in dem Qualitätsmanagementsystem Erstmusterprüfungen, Validierungs- und Verifizierungstätigkeiten festgelegt, durchgeführt und dokumentiert. Der TÜV SÜD arbeitete in der Vergangenheit mit der International Aerospace Quality Group (IAQG) zusammen um eine Revision des Qualitätsmanagementsystems EN/AS 9100ff zu erstellen, welche eine vereinfachte Anwendung auf Dienstleistungen finden sollte. Außerdem wolle man dadurch einen optimierten Nutzen für den Anwender durch beispielsweise erweiterte Prozess- und Risikoorientierung ermöglichen (vgl. TÜV SÜD 2020).

## 3 Krisenmanagement

### 3.1 Definition Krise und Krisenmanagement

#### 3.1.1 Krise

Laut der Bundeszentrale für politische Bildung, findet der Begriff Krise seinen Ursprung im Griechischen und bedeutet auf Deutsch „schwierige Lage“. Krisen können verschiedene Ausmaße annehmen und einzelne Personen oder Personengruppen betreffen, wie zum Beispiel eine Familie oder Kommunen. Indikatoren für die Entstehung von Krisen können Verluste von essenziellen Ressourcen, wie Geld, das gesundheitliche Wohlempfinden oder dem Heim sein. Eine weitere Differenzierung zur Bestimmung der Größe von Krisen findet bei der Anzahl der Betroffenen oder der geographischen Betroffenheit statt. So kann die Krise Auswirkungen auf das Leben einzelner Menschen auf ganze Länder, Kontinente oder die gesamte Welt unter dem Terminus einer globalen Krise nehmen. Krisen können ihr Ende in einer Katastrophe finden, welche jedoch nicht zwangsläufig eintreffen muss (vgl. bpb 2016).

Ein gegenwärtiges Beispiel für eine globale Krise ist die seit Anfang des Jahres 2020 anhaltende Corona-Pandemie. Die Pandemie nimmt Einfluss auf viele Bereiche des Lebens. Vorallem in der Weltwirtschaft in Form einer Rezession, was sich in einem Abfall des Bruttoinlandsproduktes in vielen Ländern der Welt widerspiegelt. Des Weiteren gibt es im Arbeitsleben verschiedenste Entwicklungen, wie Arbeitslosigkeit oder neue Flexibilität durch die Erkenntnis, dass Aufgaben auch im Home-Office effizient erledigt werden können. Somit könne eine erfolgsorientierte Arbeitsform, die bisher weit verbreitete 40-Stunden-Woche in naher Zukunft ablösen, da diese innerhalb der Gesellschaft immer mehr auf Befürwortung stößt (vgl. Schönhöfer 2020). Sozial ist eine Einschränkung von Kindern zu beobachten. Laut der Studie COPSY, welche vom Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf erhoben worden ist, seien vor allem Kinder, die in sozial schwächeren Haushalten leben, besonders betroffen. Laut den Ergebnissen stieg die Anfälligkeit für psychische Auffälligkeiten der Kinder von 18% vor der Corona-Pandemie auf 31% an. Zu diesen Auffälligkeiten gehören unter anderem Hyperaktivität, emotionale Probleme und Verhaltensstörungen (vgl. Haserück 2020).

### 3.1.2 Krisenmanagement

Unter Krisenmanagement versteht man laut dem Bundesministerium des Innern für Bau und Heimat den systematischen Umgang mit Krisensituationen. Das Krisenmanagement findet Anwendung, wenn es zu unkonventionellen Gefahren und Schadenlagen kommt, welche nach einer Koordinierung verlangen. Zu Gefahrensituationen und Schadenlagen gehören Naturkatastrophen, Industrieunfälle, Terroranschläge und Seuchen oder Pandemien. Durch das Krisenmanagement wird versucht, genügend vorbereitet zu sein, um die Schäden durch Hilfeleistungen zu verhindern oder einzudämmen (vgl. BMI 2020). Aus unternehmerischer Sicht findet Krisenmanagement Anwendung, insofern die Existenz und das Fortbestehen des Unternehmens gegenwärtig einer Bedrohung ausgesetzt ist, wodurch oftmals ein Turnaround eingeleitet wird und ein professioneller Plan zur Abwendung gestaltet werden muss. Dieser Turnaround bewirkt, dass negative Entwicklungen, welche die Krisensituation maßgeblich beeinflussen ins Positive gewandelt werden, wodurch das Unternehmen weiterhin fortbestehen kann und einen Erfolgskurs einschlagen kann. Ob das Unternehmen die Krise abwenden konnte wird anhand von der Liquidität einer wieder vorhandenen Wettbewerbstüchtigkeit und rentabler Arbeit gemessen (vgl. Kraus 2020).

Seit der Corona-Pandemie befinden sich viele verschiedene Unternehmen weltweit in einem Krisenmanagement, jedoch ohne passenden Notfallplan, da es bisher keine vergleichbare Krise gab (vgl. Schaar 2020). Kaum ein Unternehmen hätte nicht mit den Folgen der Pandemie zu kämpfen, weshalb Ökonomen vermehrte Insolvenzen befürchten (vgl. Rainer/Uebelacker/Wahnbaeck 2020). Laut Einschätzungen der Wirtschaftsauskunft, ist Corona bedingt mit 18.000 Insolvenzanmeldungen in diesem Jahr zu rechnen, welche wieder seit Oktober 2020 eingereicht werden müssen (vgl. Amerland 2020). Normalerweise orientieren sich Unternehmen, welche keine eigene Lösung zur Abwendung eines Problems oder einer Krise haben, an konkurrierenden Unternehmen, was aufgrund fehlender Erfahrungen mit globalen Pandemien diesmal nicht der Fall ist. Somit sind die Unternehmen bei der Lösungsfindung auf sich allein gestellt und nur während des laufenden Prozesses in der Lage, sich anderweitig zu orientieren (vgl. Schaar 2020).

### 3.2 Krisentypen und -phasen

Eine Ansichtweise vertritt, dass Krisen in Unternehmen fünf verschiedene Formen annehmen können. Einer dieser Krisentypen ist bei Unternehmen mit Defiziten im Bezug auf die Menschlichkeit in der Managementebene zu beobachten. Gibt es

innerhalb der Führungspositionen in einem Unternehmen charakterliche oder moralische Mängel, kann dies zu einer nur gewinnorientierten und eher riskant ausgelegten Unternehmensführungsmethode führen. Vereinzelt kann dieser Krisentyp auch in rechtswidrigem Handeln wie Veruntreuung oder Unterschlagung enden. Außerdem kann durch solch eine Vorgehensweise, das Verhältnis zwischen den Führungspositionen und den Angestellten erheblich geschädigt werden (vgl. Grape/Hauschildt/Schindler 2005, 13).

Ein weiterer Krisentyp findet sich im sozialen Bereich. Das Unternehmen steuert auf eine Krise zu, da interne Kommunikation auf Grund von mangelnder sozialer Kompetenz die beteiligten und betroffenen Personen in ihrer Arbeit ablenken oder diese verhindern. Bei dieser Krisenart ist oftmals ein zu strenges oder zu sanftes Management in die Entwicklungen involviert (vgl. Grape/Hauschildt/Schindler 2005, 14).

Beim operativen Krisentyp wurden bereits Fehler bei der Planung der vier P's begangen. Falsche Vertriebskanäle oder eine schlecht geführte Preispolitik sind hierbei häufige Ursachen. Aber auch falsch getätigte Investitionen zu schlechten Zeitpunkten in die Forschung und Entwicklung können eine operative Krise verursachen, in dem Erfolgspotentiale nicht rechtzeitig oder gar nicht erfasst werden (vgl. Grape/Hauschildt/Schindler 2005, 14).

Falsche Strukturierungen im Unternehmensorganigramm oder bei der Kompetenz- und Aufgabenverteilung können zu institutionell bedingten Krisentypen führen. Zu einer späteren Phase bei solch einer Entwicklung, sind ebenfalls Probleme im Informations-, Kontroll- und Planungssystem zu beobachten (vgl. Grape/Hauschildt/Schindler 2005, 15).

Erkennen Unternehmen nicht rechtzeitig Marktentwicklungen oder Stufen diese falsch ein, kann es zu einer Krisensituation kommen. Hierbei spielt ein Wandel der Konjunktur eine übergeordnete Rolle. In einigen Fällen kommt es zu Markteinbrüchen oder dem kompletten Wegfall des Marktes, da eine Nachfrage nach der Dienstleistung oder dem Produkt nicht mehr vorhanden ist (vgl. Grape/Hauschildt/Schindler 2005, 15).

Eine weitere Ansichtweise besagt, dass Krisen im Alltag einen Entwicklungsbruch einleiten. Die Reaktion auf Krisengeschehen haben ambivalente Konsequenzen für das Unternehmen, nämlich das Fortbestehen durch ein erfolgreiches Changemanagement, oder der Untergang der Unternehmung durch ein Versagen (vgl. Steinhaus 2011, 172).

Die Krise wird in drei Typen unterteilt. Der erste Krisentyp ist der Konflikt, welcher durch manifeste oder latente Unstimmigkeiten entsteht. Dabei muss die

Auseinandersetzung nicht zwangsläufig schwerwiegend sein, sondern kann auch in Form einer Spannung auftreten. Der Konflikt muss nicht schädigend für den korporativen Akteur sein (vgl. Steinhaus 2011, 173).

Der nächste Krisentyp ist die Störung, welche auftritt, sobald es zu Ausfällen bei Sachmitteln kommt. Operative Prozesse im Betrieb kommen zum Erliegen und der korporative Akteur ist in seiner Leistungserstellung eingeschränkt. Die Störung kann sowohl einen internen, als auch einen externen Ursprung haben. Der Ausfall einer Maschine wäre in diesem Fall eine Störung innerhalb des Unternehmens, während ein Materialfehler bei einer Lieferung von Produktionsmitteln eine Störung von außerhalb darstellt. Störungen gefährden zu Beginn nicht das Fortbestehen des Unternehmens, sondern reduzieren den Output, können aber zu einer Krise führen (vgl. Steinhaus 2011, 173).

Als dritter Krisentyp wird die Katastrophe genannt, welche einen negativen Einfluss auf den korporativen Akteur nehmen kann. Die Katastrophe ist in ihren Eigenschaften normalerweise zerstörerisch, unabwendbar und oftmals unüberwindbar. Die Katastrophe wird als Teilmenge der Krise charakterisiert, da sie immer existenzbedrohend für die Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. Die Katastrophe kann Erfolgspotenziale zerstören und Verluste verursachen, wodurch eine Illiquidität und dadurch eine Zahlungsunfähigkeit eintreten kann (vgl. Steinhaus 2011, 173).

### **3.3 Krisenwahrnehmung der Öffentlichkeit**

Die Krisenforschung befasst sich seit seinen Anfängen, ab wann eine Krise von Außenstehenden und Involvierten als solche erkannt und auch akzeptiert wird. So käme aus vielen Studien, welche sich vor allem mit Unternehmensinsolvenzen auseinandersetzen heraus, dass dem Eingestehen einer Krise meist ein langwieriger Prozess vorangeht. Laut dem Hermann Modell aus dem Jahr 1972, nimmt die Öffentlichkeit Krisen wahr, wenn die Situation nicht vorhersehbar ist, einen Bedrohungsgrad mit sich bringt und schnellstmöglich gelöst werden muss. Empirischen Studien zu Folge ist das Ausmaß der Bedrohung hierbei am meisten zu Gewichten, während der Überraschungsfaktor der Krise am wenigsten zur Krisenwahrnehmung beiträgt, da eine Messbarkeit der Überraschung erschwert ist, wohingegen das Ausmaß mit Hilfe von Zahlen genauer definiert werden kann (vgl. Ostermann/Schreyögg 2014, 122). Billings ersetzte im Jahr 1980 den Überraschungsfaktor auf Grund der schlechten Messbarkeit mit der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass ein Schaden eintritt (vgl. Ostermann/Schreyögg 2014, 123).

Neben den rationalen bestimmten Perspektiven gibt es in der heutigen Verhaltenswissenschaft sowohl individuelle und organisatorische Wahrnehmungsverzerrungen, als auch Strukturmuster und politische Prozesse. Bei der individuellen Wahrnehmungsverzerrung beharrt das Unternehmen meist auf alte Definitionen von Problemen, wodurch radikale Problemneuformulierungen nicht durchgeführt und Krisen somit nicht rechtzeitig erkannt werden. Somit kann es passieren, dass hierarchisch nach oben gerichtete Informationen zu bevorstehenden Krisen unbewusst vom Manager nicht wahrgenommen werden, da diese ihren eigenen Selbstwert versuchen zu schützen und sich eventuelle Fehlentscheidungen in der Vergangenheit nicht eingestehen möchten. Es kommt auch zu Wahrnehmungsverzerrungen, wenn Unternehmen die Indikatoren für eine bevorstehende Krise nicht versuchen anzugehen, da geglaubt wird, dass die Ursache für die bevorstehende Bedrohung nicht intern beeinflussbar ist, sondern nur schicksalhafte externe Faktoren den Ausgang kontrollieren können. Umgekehrt kann dies auch der Fall sein, wenn ein Unternehmen zu überheblich handelt und der Meinung ist, eine Entwicklung kontrollieren zu können, wenn dies nicht der Fall ist (vgl. Ostermann/Schreyögg 2014, 124). Schon bei der Organisation eines Unternehmens kann es zu Verzerrungen in der Wahrnehmung der Unternehmenskultur kommen. So neigen vor allem Unternehmen, welche einst erfolgreich in ihrer Branche waren dazu, die neue Situation nicht richtig einzuschätzen, indem sie eine Vermeidungshaltung einnehmen und kulturbedrohende Signale und Krisenvermutungen als einfach Spekulation handhaben. Auch sich selbst als Krisenunternehmen zu bezeichnen fällt vielen Unternehmen schwer, da dies ein Scheitern implementiert (vgl. Ostermann/Schreyögg 2014, 125).

Eine weitere Blockade in der Krisenwahrnehmung kann entstehen, wenn beispielsweise die Abteilungsbildung innerhalb einer Unternehmung verschiedene Ziele verfolgt und die Signale einer bevorstehenden Krise dementsprechend unterschiedlich empfunden werden. Auch das Fehlen von Kommunikationswegen zwischen den Abteilungen führt zu später Einsicht, dass eine Krise bevorsteht, da Signale nicht rechtzeitig zusammengetragen worden sind (vgl. Ostermann/Schreyögg 2014, 126).

### **3.4 Ursachen und Auswirkungen**

Die Ursachen für Krisen können einen internen oder externen Ursprung haben. Allgemein können laut Immerschitt Krisen in sechs Arten von Ursachen untergliedert werden, wobei weitere Unterpunkte durchaus zutreffen könnten (vgl. Immerschitt 2015a, 3).



Die Gesetzgebung ist einer der potentiellen externen Ursachen für das Entstehen einer Krise. Ein Beispiel hierfür ist eine Qualitätsnorm, welche zwingend eingehalten oder in naher Zukunft berücksichtigt werden muss, da diese von der Legislative des zuständigen Landes vorgeschrieben werden (vgl. Immerschitt 2015a, 3). Im Qualitätsmanagement findet die ISO 9001 am meisten Anwendung (vgl. TÜV SÜD 2020). Auch das Kartellrecht kann durch sein Eingreifen in den Geschäftsführungsprozess Einfluss auf den Werdegang des Unternehmens haben und eine Krisensituation auslösen, indem sie weitere Unternehmungen aufgrund von Rechtswidrigkeit blockiert (vgl. Immerschitt 2015a, 3).

Eine weitere Meinung nennt die externen Faktoren überbetriebliche Ursachen. Damit sind, Entscheidungen aus der Sozial- oder Wirtschaftspolitik, welche den Absatz von eigenen Produkten und die Beschaffung von Produktionsmaterialien erschweren können und somit die Business-Planung beeinflusst werden, gemeint. Diese politischen Entscheidungen können vom Unternehmen nur mittelbar beeinflusst werden, weshalb der Entwicklung von Rahmenbedingungen eine gewisse Aufmerksamkeit geschenkt werden muss um nicht von einer Veränderung überrascht zu werden (vgl. Doll/Emmrich 2004, 53).

Ein weiterer externer Grund für eine Krise kann von Kunden oder Lieferanten verursacht werden. Bei Unzufriedenheit mit dem Produkt oder der Dienstleistung kann es zu Kundenbeschwerden kommen, welche bei Nichtberücksichtigung negative Auswirkungen auf die Unternehmung nehmen können. Lieferengpässe können ebenfalls problematische Folgen haben, da der Bedarf der Kundschaft womöglich nicht mehr gedeckt werden kann und diese sich anderweitig bedienen müssen, was den Verlust von Marktanteilen zur Folge haben könnte (vgl. Immerschitt 2015a, 3).

Vor allem die Nachhaltigkeit und der Umweltschutz gewinnen immer mehr an Bedeutung in unserer Gesellschaft (vgl. Bundesregierung 2019). Demnach können Unternehmen, insofern sie die Umwelt nicht berücksichtigen, sich selbst Schaden zufügen und einer Krise gegenüber stehen (vgl. Immerschitt 2015a, 3). Die Umwelt kann aber auch unkontrollierbar in Form von Naturgewalten eine Krisensituation herbeirufen, wie bei dem Erdbeben im Jahr 2011 in Fukushima, was in einem Ausfall der Kühlfunktionen in dem japanischen Atomkraftwerk resultierte und somit große Mengen an radioaktiven Stoffen freigesetzt worden sind (vgl. Ipb 2020).

Interne Faktoren für die Entstehung einer Krise können in Abhängigkeit zu Geschäftsproblemen, Produktionsprozessen und Mitarbeitern stehen (vgl. Immerschitt 2015a, 3).

Ein Geschäftsproblem kann die Weitergabe von internen und mit Sorgfalt zu behandelnden Informationen an die Öffentlichkeit sein. Aber auch das Verletzen eines

Patents (vgl. Immerschitt 2015a, 3). So müssen bei einer Patentverletzung, falls diese gerichtlich bestätigt worden ist, je nach Höhe des Schadens, ein Schadensersatz an den Geschädigten gezahlt werden (vgl. Legal Patent 2015). Ein Beispiel für das Ausmaß einer Patentverletzung ist der Rechtsstreit zwischen der deutschen BASF und dem belgischen Unternehmen Umicore, welche sich um eine Batterietechnologie für Elektroautos um Milliardenbeträge stritten. (vgl. Salz/ Martin 2015).

Eine schlechte Produkt- oder Dienstleistungsqualität sorgt für eine Kundenunzufriedenheit, welche zu einem schlechten Image führt. Das schlechte Image eines Unternehmens hat meistens rückläufige Absatz- und Umsatzzahlen zur Folge, was in einer Krise enden kann (vgl. Leitner 2019). Dies wurde dem Unternehmen Schlecker zum Verhängnis, da dieses zuvor durch Überwachung der Mitarbeiter und das Bezahlen von niedrigen Löhnen ihr Image extrem verschlechterte (vgl. Stürmlinger 2012).

Aber auch eine schlechte Angestellte mit Führungspositionen kann eine akute Gefahr für das Wohlergehen eines Unternehmens darstellen (vgl. Immerschitt 2015, 3). So wird dem ehemaligen VW-Chef Martin Winterkorn eine aktive Beteiligung bei der Fälschung der Abgaswerte beim VW-Dieselmotor-Skandal vorgeworfen. Dieses Verhalten brachte bislang Schadenszahlungen an Geschädigte in Höhe von 30 Milliarden € mit sich (vgl. Murphy 2019).

Doll und Emmrich bezeichnen die internen Faktoren als innerbetriebliche Krisenursachen, welche vom Unternehmen selbst beeinflussbar sind. Eine häufige Ursache ist eine nicht gut geführte Finanzierungspolitik. Diese macht sich durch eine schlechte Liquidität der Unternehmung bemerkbar, da die Finanz- und Liquiditätsplanung nicht zu genüge ausgearbeitet worden ist. Außerdem wird eine falsche Investitionspolitik und mangelnde Innovationen in Verbindung mit ineffektiver Forschung und Entwicklung als weitere innerbetriebliche Krisenursache genannt. Oftmals wird zu wenig Geld für ein Projekt eingeplant oder es gibt zu viele Altprodukte im Sortiment (vgl. Doll/Emmrich 2004, 54).

### **3.5 Krisenbewältigung und Nachsorge**

Um die Krisenbewältigung in die Wege zu leiten, muss die Krise erst einmal erkannt und benannt werden. Oftmals wird die Krise nicht sofort erkannt, auch wenn Indikatoren wie Marktreaktionen oder schwache Signale im Unternehmensumfeld die Krise frühzeitig ankündigen können. Erst wenn die Unternehmenserfolge und die Liquidität in Mitleidenschaft gezogen werden, wird den Unternehmen deutlich, dass

sich eine Krise anbahnen könnte (vgl. Moldenhauer 2004, 32). Von einer eindeutigen Krisensituation wird aber erst gesprochen, wenn keine Zahlungen mehr getätigt werden können und die Schulden sich anhäufen (vgl. Moldenhauer 2004, 33).

Anschließend ist es von Nöten, Initiative zu ergreifen und die Krisenbewältigung langsam anzukündigen. Die Initiierung ist jedoch meist von den externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder Banken abhängig, da sich Interne oftmals das Scheitern nicht zugestehen wollen und die Maßnahmen deshalb herauszögern (vgl. Moldenhauer 2004, 33).

Um der Leitung einen Überblick zu verschaffen, ist eine Grobanalyse zu machen, damit die bevorstehende Sanierung, den Umständen entsprechend, individuell angepasst werden kann. Dies dient vor allem dazu, dass die Ressourcen für die Krisenbewältigung nicht in die falschen Bereiche innerhalb des Unternehmens fließen. Zu dem Inhalt der Grobanalyse gehört die Identifikation der Krise und die Ursache, welche Konsequenzen die Krise auf das Unternehmen nimmt, wie die Krise ohne ein Einschreiten weiterhin verlaufen würde, eine SWOT-Analyse und ob die Unternehmung überhaupt zweckmäßig durch eine Sanierung gerettet werden kann (vgl. Moldenhauer 2004, 33).

Neben der Grobanalyse werden meist Sofortmaßnahmen in die Wege geleitet um das Unternehmen zu sichern und dessen kurzfristiges Fortbestehen zu gewährleisten. In besonders schwerwiegenden Fällen können die Sofortmaßnahmen auch vor der Grobanalyse stattfinden um eine bevorstehende Insolvenz abzuwenden. Durch die Sofortmaßnahmen wird meist versucht Liquidität zu sichern. Auch die Führung des Unternehmens oder die Kommunikations- und Informationsstrategie kann in Form eines Wechsels von der Sofortmaßnahme betroffen sein (vgl. Moldenhauer 2004, 37).

Nachdem die Sofortmaßnahmen greifen, ist es im Interesse des existenzbedrohten Unternehmens einen Rahmen für das weitere Vorgehen zu schaffen, um eine Wettbewerbstauglichkeit wieder herzustellen. Diesen Rahmen bezeichnet man als Sanierungskonzept, welcher unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Umweltanalysen erstellt wird und als Entscheidungsgrundlage für Stake- und Shareholder fungiert. Im späteren Verlauf basiert auf dem Sanierungskonzept sowohl die Kommunikations- und Informationspolitik, als auch die Implementierung und Kontrolle (vgl. Moldenhauer 2004, 38). Das Sanierungskonzept setzt voraus, dass dieses vollständig ist, die wesentlichen Punkte für die Umstrukturierung beinhaltet, die Inhalte der Realität entsprechen, das Vorhandensein einer klaren und deutlichen Formulierungsweise und durch eine eingehaltene Strukturierung übersichtlich ist (vgl. Moldenhauer 2004, 39).

Anschließend gilt es das erstellte Sanierungskonzept umzusetzen. Diese müssen früh genug und vollständig implementiert werden, da ein Aufschieben dieser das Vertrauen der Beteiligten schädigen kann (vgl. Moldenhauer 2004, 42).

Am Ende gilt es, durch einen Soll-Ist-Vergleich, die Sanierung zu kontrollieren. Vor allem ist hier zu überprüfen, ob die langfristigen Ziele erreicht worden sind und die Krise bewältigt werden konnte. Ist dies nicht der Fall, kann das Unternehmen kurzfristige Planänderungen vornehmen, wobei dies nur in Ausnahmefällen stattfinden sollte (vgl. Moldenhauer 2004, 43).

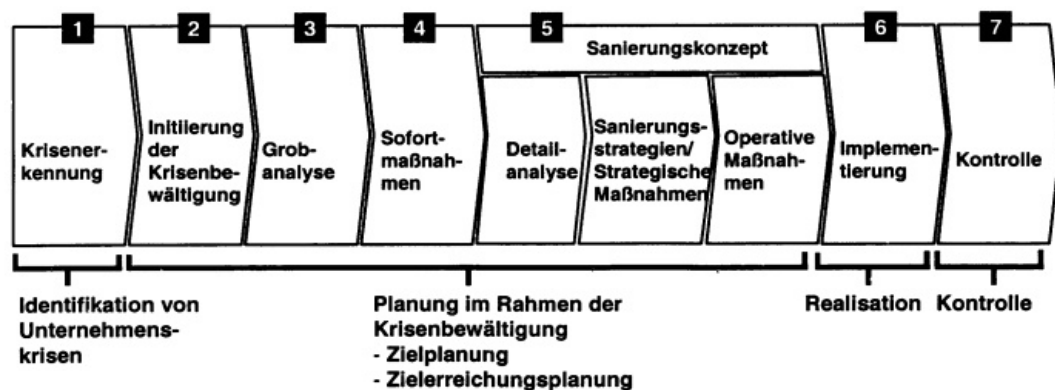


Abb. 9: Ablaufschema der Krisenbewältigung (Quelle: Moldenhauer 2004, 31)

Konnte die Krise bewältigt werden, muss nach dem erfolgreichen Bekämpfen dieser mit den Stakeholdern Nachsorge betrieben und ein neues Vertrauensverhältnis hergestellt werden (vgl. Kaschner 2020, 194). Der weitere Verlauf sollte den Interessensgruppen beschrieben werden, damit diese nicht in Ungewissheit bleiben. Kaschner beschreibt den Prozess der Nachsorge als eine Wunde, bei der es gilt diese durch Erste-Hilfe-Maßnahmen im Zuge der Krisenbewältigung, zu versorgen und anschließend die Wundheilung voranzutreiben. Dabei müssen direkte und indirekte Folgen in den eigenen Verantwortungsbereich aufgenommen und auch nach der eigentlichen Krisenabwendung weiterhin behandelt werden (vgl. Kaschner 2020, 193).

Auch wirtschaftliche Einbußen des Unternehmens in Form von Haftung, welche zu Beginn geschäftsschädigend erscheinen, müssen akzeptiert und geleistet werden, da eine kurzfristige und quartalorientierte Denkweise nicht zu einer vollständigen Erholung führt und die Nachsorge scheitern lassen kann (vgl. Kaschner 2020, 193). Demnach kann eine falsche Nachsorge in einer irreversiblen Rufschädigung des Unternehmens beim Kunden enden. Durch das Festhalten von guten und schlechten Abläufen während der Krise in Form einer „Lessons-Learned-Liste“, können Schwachstellen, welche im Bezug zu Abläufen, Strukturen, Teams und Hilfsmitteln im Unternehmen stehen, im Nachhinein ausgebessert werden. Außerdem kann die „Lessons-Learned-

Liste“ bei einer zukünftigen ähnlichen Krise als Leitfaden dienen und die Bekämpfung dieser vereinfachen (vgl. Kaschner 2020, 194).

### **3.6 Krisenprävention**

Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte aus dem Jahr 2016, seien 76% aller Vorstände und Aufsichtsräte der Meinung zu genüge gegen Krisen gewappnet zu sein (vgl. Müller/Riedel 2019, 190). Die Prävention der Krise, sei die beste Form der Krisenbekämpfung, da die Krise vor einem akuten Auftreten einfacher abzuwenden sei. Nichtsdestotrotz scheitern Unternehmen bei der Vorsorge meist durch eine gegenwärtige Betriebsblindheit, welche das Erkennen der bevorstehenden Krise verhindert. Die Unternehmen müssen bei einer systematischen Krisenprävention zwischen harten Fakten und weichen Signalen unterscheiden und diese auch als solche einstufen können. Bevorstehende Krisen kündigen sich oftmals durch zuvor betriebenes Risiko-, Beschwerde- und Qualitätsmanagement oder in der Öffentlichkeit diskutierte Themen an. Ein plötzliches Auftreten von Krisensituationen ist normalerweise nicht der Fall, da diese sich durch jahrelanges Fehlverhalten des Unternehmens anbahnen (vgl. Immerschitt 2015b, 9).

Durch den häufigen Gebrauch von Social-Media-Kanälen im letzten Jahrzehnt stehen Unternehmen in unmittelbarem Kontakt mit ihren Kunden und können durch ein gut betriebenes Monitoring Issues frühzeitig erkennen. Dadurch ist es den Unternehmen möglich, sich rechtzeitig mit den Interessensgruppen abzusprechen und gemeinsam einen Kurs einzuschlagen um die Krise ,vor dem tatsächlichen Ausbruch, abzuwenden (vgl. Müller/Riedel 2019, 190).

### **3.7 Abgrenzung von Risiken**

Das Risikomanagement findet präventiv statt und soll verhindern, bevorstehende Risiken bei einem potentiellen Auftreten abzuwenden (vgl. Knuppertz 2020). So gilt es, mithilfe von Frühwarnsystemen, welche überwiegend auf den Forschungen Igor Ansoffs und der Diffusionstheorie basieren, schwache Signale frühzeitig wahrzunehmen und zu reagieren, um den Krisenausbruch zu verhindern. Die schwachen Signale geben sich durch Unternehmens- und Umfeldanalysen zu erkennen. Auf die unternehmensinternen Signale ist es möglich Einfluss zu nehmen, wohingegen das Umfeld nur bedingt beeinflusst werden kann (vgl. Emmrich 2020).

Ein Beispiel für ein Unternehmen, welches nicht rechtzeitig ein Risiko erkannt hat, ist das Unternehmen. Der Handyhersteller verlor den technologischen Anschluss und erkannte nicht die Potenziale, welche Smartphones mit sich bringen. Nokia trat als einstiger Weltmarktführer in der mobilen Telekommunikationsindustrie seine Marktanteile wegen falscher Einschätzungen und dem Release des ersten iPhones ab. Heute ist bekannt, dass Smartphones kein temporärer Hype, sondern fester Bestandteil des Alltags und der Gesellschaft sind (vgl. Klotz 2014).

Im Großen und Ganzen findet das Risikomanagement vor einer Krise statt und zielt darauf ab, diese abzuwenden (vgl. Emmrich 2020). Risikomanagement bereitet genaue Szenarien vor, wohingegen das Krisenmanagement akute und meist unerwartete Bedrohungen in Angriff nimmt. Nichtsdestotrotz stehen das Risiko- und Krisenmanagement in enger Verbindung zueinander und sind nicht komplett voneinander abzugrenzen (vgl. Angermeier 2002).

## 4 Krisenkommunikation

### 4.1 Definition

Die Krisenkommunikation findet Anwendung, wenn sich ein Unternehmen in einer Krise oder unmittelbar davor befindet (vgl. Ionos 2020). Diese ist eine spezifische Form der Public Relations. Die Aufgabe der Krisen-PR zielt nicht wie die PR darauf ab, das Unternehmen in der Öffentlichkeit gut darzustellen, sondern dient rein zu Informationszwecken, wodurch versucht wird, den Interessensgruppen Ängste zu nehmen und ein Vertrauensverhältnis zu schaffen. Während der Krisenkommunikation spielen psychologische Faktoren, wie Empathie, Angst, Wut oder Mitleid eine wichtige Rolle (vgl. Advice Partners 2020).

### 4.2 Medialisierung und Einfluss der Medien

Während Krisensituationen ist eine erhöhte Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf die Massenmedien zu beobachten. Die Berichterstattung muss verlässlich sein. Vor allem Empörung, Angst und Unsicherheit sorgen für einen erhöhten Konsum der Massenmedien. Wissenschaftler und Massenmedien-Gegner behaupten deshalb, dass Journalisten während Krisen und Konflikten dazu neigen, Panik durch Verfälschung und zu schneller und unüberlegter Berichterstattung zu verbreiten. Auch wird der Medienlandschaft vorgeworfen, die Unterhaltung der Leser anstelle von der Weiterbildung dieser in den Vordergrund zu stellen. Redaktionen tendieren dazu Themen, deren negative Konsequenzen für die Bevölkerung oder Natur nicht eindeutig sind, nicht in die Berichterstattung aufzunehmen. Vielmehr wird nach einer negativen Folge gesucht, welche in dem Bericht überspitzt und dramatisiert werden kann. Nur wenn die Krise gegenwärtig ist, sehen die Medien diese als informativ an, wohingegen Risiken oder Vorgeschichten zu Themen außen vor gelassen werden (vgl. Neubert 2002, 14).

Anhand eines Praxisbeispiels wird dies deutlich. So kommunizieren die Medien während der Corona-Pandemie der Bevölkerung überwiegend Statistiken und Zahlen. Durch diese Art von Berichterstattung neigen die Leser dazu, anhand dieser Zahlen zu bewerten, wie gut ein Land die Pandemie eindämmt und bekämpft. Jedoch ist ein direkter Vergleich nicht möglich, da die einzelnen betroffenen Länder unterschiedlich oft Tests durchführen, was eine verzerrende Wirkung auf die Situation nehmen kann. Demnach sei es von Nöten, in Form eines Vermerks, auf die Schwachstellen und

Defizite dieser von Zahlen geprägten Berichterstattung zu Pandemiezeiten zu verdeutlichen (vgl. Meier/Wyss 2020).

Auch das Hervorheben von Extremfällen, welche einen schweren Verlauf genommen haben, stellt eine Problematik in der Medienlandschaft dar. So ist die Recherche nach weniger schweren Krankheitsverläufen, welche die Allgemeinheit und das Gesamtbild eher wieder geben, erschwert. Diese Verzerrung kann zu einer übermäßigen Angst bei der Bevölkerung zur Folge haben und in einer Massenpanik enden (vgl. Meier/Wyss 2020).

Aktuell gibt es offene Fragen zur Pandemie, welche auf Grund der Ungewissheit der Regierung, nicht beantwortet werden. Auch wenn sich die Politiker in einem Lernprozess befinden, muss mehr transparente Kommunikation stattfinden und für Aufklärung unter der Bevölkerung sorgen (vgl. Betsch 2020).

#### **4.3 Öffentlicher Diskurs**

Die politische Richtung und Moral innerhalb einer demokratischen Gesellschaft, berufen sich auf öffentlichen Diskursen. Durch diese Diskurse werden individuelle Meinungen zusammengetragen und diskutiert, wodurch im Nachhinein ein allgemeines Bild vom besprochenen Thema geschaffen werden kann. Auch die Gesetzgebung kann sich an den Ergebnissen von in der Öffentlichkeit gehaltenen Diskursen orientieren (vgl. Brosda 2020).

Auf Grund der Corona-Pandemie sind Demonstrationen oder andere Mittel, um Diskurse zu führen, nur bedingt möglich. Durch die geringe Anzahl qualitativer Diskussionen, gewinnen während der Pandemie vor allem Verschwörungstheoretiker an Zuhörerschaft dazu und erhalten übermäßig viel Aufmerksamkeit. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie fest von ihrer Meinung überzeugt sind und anderen Meinungen mit Ablehnung entgegentreten (vgl. Brosda 2020).

#### **4.4 Konsequenzen und Folgen**

Die Literatur unterscheidet zwischen drei zerstörerischen und teilweise in Abhängigkeit zueinander stehenden Folgen einer Unternehmenskrise. So ist beispielsweise eine rückgängige Unterstützung der Stakeholder zu beobachten (vgl. Treiber 2010). Der Missstand des Unternehmens führt zu einer verschlechterten Bonität, weshalb Banken



zukünftig höhere Verzinsungen bei Krediten veranlassen. Außerdem kann es dazu führen, dass Lieferanten eine Vorkasse verlangen, da diese befürchten, dass das Unternehmen nicht mehr Zahlungsfähig ist. Der Cashflow des Unternehmens wird somit negativ beeinflusst. Dies führt auch dazu, dass die Neukundenakquirierung und das Finden von neuen Mitarbeitern erschwert wird, da das Unternehmen inzwischen nachhaltige Imageschäden hinnehmen musste. Kooperationspartner oder Investoren leiten ein Auflösen der Geschäftsbeziehungen ein oder verhandeln neue Verträge, welche vorteilhaft für sich selbst sind und dem Krisenunternehmen weiter schaden (vgl. Buschmann 2006, 88).

Ein weiterer Punkt, welcher nicht nur Ursache der Krise, sondern auch eine Folge dieser sein kann, ist die Ineffizienz des Unternehmens. Die Umsatzzahlen nehmen ab und es kann zur kurzfristigen Unterauslastung von Produktionskapazitäten kommen (vgl. Treiber 2010).

Außerdem sind ein gestörtes Arbeitsklima und eine Veränderung des Entscheidungsablaufs zu beobachten, da die Führungskräfte unter Stress stehen. Die Arbeitsmoral nimmt ab und Konflikte zwischen Beteiligten entstehen, da das Ansehen von Vorgesetzten schwindet und einige Mitarbeiter den Wandel und die Sanierung des Unternehmens blockieren. Qualifizierte Mitarbeiter entscheiden sich das Unternehmen zu verlassen, da die Zukunft nicht gesichert ist (vgl. Treiber 2010).

#### **4.5 Krisenplan und Krisenstab**

Bereits vor einer Krise müssen grundlegende und organisatorische Voraussetzungen der Krisenplanung präventiv festgelegt werden. Es gilt auch in Abwesenheit von Krisensituationen die verschiedenen Sprachkanäle wie Social Media oder andere Netzwerke weiter zu fördern und aufzubauen. Aufgaben und deren Verteilung müssen klar festgelegt sein, dass während einer Krise schnell gehandelt werden kann. Auch eine allgemein greifende Risikokommunikationsstrategie und eine auf das eigene Unternehmen angepasste Krisenkommunikationsplanung müssen erstellt werden (vgl. BMI 2014, 14).

Der Krisenplan muss von einem Krisenstab in die Tat umgesetzt werden. Der Krisenstab setzt sich in Unternehmen aus Führungspersonen und Mitarbeitern zusammen, wobei eine Größe von 4-10 Menschen empfohlen wird. Normalerweise ist der Krisenstab nur größer, wenn während einer Rettungsaktionen mehrere NGO's Hilfe leisten. Hier zählt der Grundsatz, dass so viele Mitglieder wie nötig, aber so wenig wie möglich Teil eines Krisenstabs sein sollen (vgl. Steinke 2014, 60). In

mittelständigen Unternehmen wird empfohlen, zuerst einen Krisenleiter festzulegen, welcher das Vorhaben führt. Dieser wird von einem Notfall-Manager vertreten, insofern dies nötig ist. Anschließend müssen innerhalb des Krisenstabs, welcher sich in einem sogenannten „War Room“ befindet, weitere Schritte in Themenfeldern wie beispielsweise des Human Resource Management oder gesetzliche Unklarheiten geregelt werden. Die Handlungsschritte und Ergebnisse müssen von einem Angestellten sorgfältig protokolliert werden, da diese im Anschluss eine Lerngrundlage für zukünftige Krisen schaffen können (vgl. Steinke 2014, 61).

Ein Beispiel für einen Krisenstab ist das Hessische Ministerium des Innern und für Sport, welches auf bundesweiter Ebene als einziger einen Krisenstab präventiv gegründet hat. Der Krisenstab setzt sich aus Politikern, Brand- und Katastrophenschutzexperten, der Landespolizei Hessen, der Staatskanzlei, den Medien und allen Fachministerien Hessens zusammen. Die Leitung übernimmt der Hessische Innenminister, bei dem auch die größte Entscheidungsmacht liegt (vgl. Hessisches Ministerium des Innern und für Sport 2020).

#### **4.6 One-voice-policy**

In der Vergangenheit war es üblich, dass Unternehmen nur über befugte Menschen, wie beispielsweise Pressesprecher mit der Öffentlichkeit kommunizierten. Somit stellten Unternehmen sicher, dass sie die volle Kontrolle über ihr Image behalten (vgl. Pressebox 2020). Auch in der Krisenkommunikation wurde meist die „One-Voice-Policy“ verfolgt. Heutzutage ist es üblich, dass junge Menschen in Sozialen Netzwerken über ihren Alltag berichten, wobei ebenfalls interne Unternehmensinformationen versehentlich oder beabsichtigt preisgegeben werden können. Somit wird empfohlen, in Zukunft durch eine hohe Akzeptanz im Unternehmen, die Mitarbeiter bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu unterstützen und zu motivieren. Unternehmen wie die Fresta AG oder die Daimler AG verfolgen bereits die Social-Media-Strategy und sehen diese als eine Erweiterung der „One-Voice-Policy“ (vgl. Bernskötter/ Stoffels 2012, 85).

Um die Social-Media-Aktivitäten mittelbar in normalen Zeiten zu steuern, müssen Rahmenbedingungen festgelegt werden, an welche sich die Mitarbeiter und das Unternehmen bei der Kommunikation halten sollten. Eine dieser Rahmenbedingungen ist eine offene Kultur, in der das Unternehmen den Stakeholdern zuhört und deren Meinung berücksichtigt. Von einer Kontrolle der Postings der Mitarbeiter vor Veröffentlichung dieser wird abgeraten, da Vertrauen innerhalb der Unternehmung wichtig ist (vgl. Stoffels 2012, 86). Freiwillige Schulungen lehren die Mitarbeiter, wie sie

im Namen des Unternehmens richtig posten können und welche Rechte berücksichtigt werden müssen. Die Art und Weise der Kommunikation sollte transparent sein und Kundenbeziehungen in Postings hervorgehoben werden. Außerdem müssen die Beiträge auf Richtigkeit geprüft werden und Erlaubnisse vor Veröffentlichungen eingeholt werden. Im Blog oder auf dem Social-Media-Account sollten Regeln eingehalten werden und unangebrachte Meinungen wie Beleidigungen eingeschränkt werden. Trotzdem sollten sowohl positive als auch negative Äußerungen zugelassen werden, auf welche auch eingegangen werden kann (vgl. Stoffels 2012, 87).

In Krisensituationen sind diese Rahmenbedingungen jedoch der Krisenbekämpfung untergeordnet und können für Verwirrung sorgen, wenn Mitarbeiter journalistische Fragen selbst beantworten. Die Maßnahmen während Notsituationen müssen gezielt gewählt sein und kontrolliert umgesetzt werden (vgl. Stoffels 2012, 87). Darum wird empfohlen, eine Liste der Mitarbeiter mit Zugang zu sozialen Netzwerken zu erstellen und die Zugangsdaten zu den Social-Media-Accounts zu sammeln. Hier gilt es, eine klare und einheitliche Kommunikation zu führen (vgl. Stoffels 2012, 88).

## **5 Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche**

### **5.1 Krisenarten in der Luftfahrt**

#### **5.1.1 Overtourism**

In der Vergangenheit waren Urlauber bei den Einheimischen ihrer Reiseziele gerne gesehen, da diese die Wirtschaft förderten und Jobs im Tourismus entstanden (vgl. Dignös 2019). Inzwischen schränkt Massentourismus, welcher auch unter dem Begriff Overtourism bekannt ist, die Einheimischen in ihrem alltäglichen Leben ein, sodass man nach Regulierungsmaßnahmen sucht und den Tourismus in den letzten Jahren versucht hat einzudämmen. Besonders Orte wie Barcelona, Mallorca oder Venedig sind davon betroffen, aber auch in Berlin haben sich seit dem Jahr 2006 Touristenzahlen verdoppelt. Während die Besucher damals lokale Geschäfte besuchten und ihr Geld dort ausgaben, wurden diese inzwischen durch teure Touristenlokale und Souvenirshops ersetzt. Eine weitere Negativentwicklung für die ansässige Bevölkerung sind die steigenden Miet- und Eigentumskaufpreise der Immobilien an den betroffenen Orten, wodurch diese aus Innenstädten ausziehen müssen (vgl. Raab 2019). Durch die Veränderungen verlieren Menschen ihre Heimat. So standen im Jahr 2016 den 1,6 Millionen Einwohnern in Barcelona rund 7,5 Millionen Touristen gegenüber (vgl. Urlaubsguru 2020).

Auch die Umweltverschmutzung ist ein Grund für die ablehnende Haltung der Einwohner Touristen gegenüber. Inseln wie die philippinische Boracay oder die Maya Bay in Thailand reagierten mit Touristenlimits oder Sperren für Touristen um der Verschmutzung entgegenzuwirken und der Natur Regenerationszeit zu geben (vgl. Urlaubsguru 2020). Die Insel Mallorca in Spanien versucht mit neuen Gesetzen, welche seit dem Jahr 2020 in Kraft getreten sind, das Image der Ferieninsel zu verbessern und die übermäßige Verschmutzung einzudämmen. Die Maßnahmen, welche ein Alkoholverbot am Strand Balneario 6 oder auch Ballermann genannt beinhalten, sollen die Einwohner von betrunkenen Touristen schützen und Plastikmüll in Form von Plastikbechern und Tüten verhindern. Eine Nachhaltigkeitsabgabe, welche seit 1016 von Touristen gezahlt werden muss, fließt in Naturschutzprojekte um die bereits entstandenen Probleme zu beheben (vgl. Dignös 2019).



Abb. 10: Barcelona – Einheimische versperren Touristen den Weg ans Meer (Quelle: Kirchhoff 2017)



Abb. 11: Das Plastikmüllproblem wird immer größer (Quelle: Urlaubsguru 2020)

### 5.1.2 Flugangst

Flugangst zählt zu den F40.2 oder auch spezifischen Phobien, welche nur in bestimmten Konstellationen, also dem Fliegen auftreten (vgl. Süddeutsche Zeitung 2014). Studien zufolge leiden 16% der Bevölkerung unter ihr und rund 22% fühlen sich während dem Fliegen unwohl. Die Flugangst kann unterschiedliche Gründe haben. Diese tritt meistens in Kombination mit andern Phobien, wie Angst vor

Flugzeugunglücken, Klaustrophobie, Höhenangst oder der Angst die Kontrolle zu verlieren, auf (vgl. Bergmeister/Prudlo 2015, 468). Während der Aviophobie kann es zu Schweißausbrüchen, Atembeschwerden, Übelkeit und im äußersten Fall zu Panikattacken kommen (vgl. Süddeutsche Zeitung 2014).

Untersuchungen zu Folge sind Erfolge bei der Bekämpfung von Flugangst vor allem durch Hypnosebehandlungen zu erreichen. Demnach konnten nach der Behandlung 92% der Probanden die Aviophobie teilweise oder komplett beseitigen und einem anschließenden Flug ohne Angstzustände teilhaben (vgl. Bergmeister/Prudlo 2015, 468). Laut Thomas Schulz, einem Notarzt aus Berlin, half ihm bei der Beseitigung seiner Flugangst das Auseinandersetzen mit Flugzeugtechnik und Fakten über das Fliegen (vgl. Süddeutsche Zeitung 2014). Seiner Meinung nach resultiere Angst aus zu wenig Information bzw. Ungewissheit. Inzwischen ist Thomas Schulz Pilot und fliegt in seiner Freizeit Gleitschirme und kleine Flugzeuge (vgl. Airliners 2015).

Der Flughafen Heathrow in London bietet Kurse für Menschen mit Flugängsten an. In den Kursen werden die Teilnehmer über das Fliegen aufgeklärt mit dem Ziel ihnen die Angst zu nehmen. Die Kurse verzeichneten laut Aussage der Besucher Erfolge und sind bei der Behandlung von Aviophobie weiterzuempfehlen (vgl. Keilbach 2020).

### **5.1.3 Terror**

Die Welt war selten so erschüttert wie nach den Angriffen des 11.09.2001 auf die World Trade Center in New York. An diesem Tag entführten 19 al-Qaida-Terroristen vier Passagierflugzeuge und flogen diese in verschiedene Gebäude (vgl. bpb 2012).

Eine der Konsequenzen seit den Anschlägen des 11. Septembers 2001 ist das im Januar 2002 in Kraft getretene Terrorismusbekämpfungsgesetz, welches dem Bundeskriminalamt ermöglicht die Fluggast-Daten abzurufen, auch wenn dieses auf viel Kritik stieß, auf Grund des Eingriffes in die Privatsphäre der Passagiere. Am 22. Dezember 2002, versuchte ein Britischer al-Qaida-Terrorist, von einem Flug von Paris nach Miami, Plastiksprengstoff, welchen er in seinem Schuh versteckt hatte, zu zünden. Dieser Versuch konnte durch Passagiere jedoch vereitelt werden, indem diese den Terroristen überwältigten. Diese Handlung hatte zur Konsequenz, dass an vielen Flughäfen auf der Welt die Schuhe ebenfalls an Sicherheitscheckpoints ausgezogen und kontrolliert werden müssen. Ein weiterer Vorfall ereignete sich in Frankfurt am Main, als ein geistig verwirrter Mann ein Kleinflugzeug in der hessischen Stadt Babenhausen entführte und drohte in die Gebäude zu stürzen. Seit jeher herrscht die



Debatte, ob man im Falle einer bevorstehenden terroristischen Gefahr Flugzeuge abschießen dürfe, um die Bedrohung abzuwenden (vgl. Braun 2011).

In dem Jahr 2006 versuchten ebenfalls 25 Verdächtige, mehrere Flugzeuge mit Hilfe von flüssigen Chemikalien in die Luft zu sprengen, was kurzzeitig zum Verbot von Handgepäck führte. Anschließend wurden alle Flüssigkeiten über 100 ml mit Ausnahme von Babynahrung und Medikamenten in allen Flugzeugen gebannt. 2007 tritt anschließend das Flugdatenabkommen in Kraft, welches die Übergabe von Passagiernamensregistern in die USA erlaubt und alle Daten, wie z.B. Flugbuchungen aber auch Hotel- und Mietwagenbuchungen beinhaltet. Nach dem vereitelten Anschlag 2009 in einer Flugmaschine zwischen Amsterdam und Detroit, bei dem ein Passagier in seiner Unterhose Sprengstoff mitgeführt hatte und versuchte diesen kurz vor der Landung zu zünden, begann man am Hamburger Flughafen erstmals einen Testlauf mit Körperscannern (vgl. Braun 2011). Die Körperscanner sind inzwischen an den meisten deutschen Flughäfen fester Bestandteil der Flugsicherung (vgl. airliners 2014).

Die letzten vier Jahre in der Luftfahrt seien die sichersten aller Zeiten. Trotz der hohen Sicherheit in der Luftfahrt bleibt eine Herausforderung den Standard der nächsten Jahre beizubehalten bzw. auszuweiten, auf Grund zahlreicher Risiken die die kommenden Jahre hinzukommen werden (vgl. Allianz SE). Zu diesen Risiken gehören beispielsweise der wachsende Gebrauch von Drohnenflügen, aber auch das erneute gehäufte Auftreten von Terroranschlägen in Europa, wie zuletzt in Nizza und Wien (vgl. Hugues 2020). Zuletzt war im Jahr 2015 die Gefahr, während eines Flugs Opfer eines terroristischen Attentats zu werden, höher als an technischen Fehlern mit dem Flugzeug abzustürzen (vgl. Odrich 2016).

## **5.2 Krisenmanagement in der Luftfahrtbranche**

Nach den Anschlägen des 11. Septembers 2001 durchlebte die Luftfahrtbranche eine Krise, da die Flugzahlen aufgrund der Angst von weiteren Terroranschlägen, Menschen das fliegen fürchteten. Die Branche war gezwungen, eine Neustrukturierung zu vollziehen, um das Fliegen wieder attraktiv zu machen. Nach der Jahrtausendwende fingen die Airlines an, Sparprogramme einzuführen und Low-Cost-Strategien zu verfolgen. Kostspielige Direktflüge wurden gestrichen, Flotten verkleinert und Flugzeuge nicht mehr gekauft, sondern geleast. Ziel dieser Neustrukturierung war es, vor allem gegenüber den Billig-Airlines, wie Easyjet und Ryanair wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Stenger 2002).

Eine Krise muss nicht zwangsläufig die Verkaufsstrategie betreffen, sondern kann auch Arbeitsstellen in Mitleidenschaft ziehen. Auf Grund der Corona-Pandemie bauen Airlines Arbeitsplätze ab, um den Verlusten entgegenzuwirken. In den ersten zwei Quartalen im Jahr 2020 hatte die Lufthansa einen Verlust von 3 Milliarden € zu beklagen, weshalb weltweit inzwischen 22.000 Vollzeitstellen gefährdet sind, davon allein 11.000 Stellen in Deutschland (vgl. Böhme/Wissenbach 2020). Eine weitere Krisenmanagementstrategie der Lufthansa war es, für Stabilisierungszwecke 9 Milliarden € an staatlichen Hilfen zu beantragen, welche inzwischen genehmigt und gezahlt worden sind (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020). Je nach weiterem Verlauf und Dauer der Flugeinschränkungen bedingt durch die Pandemie, wird trotz Kurzarbeit und einem minimierten Flugplan, die Liquiditätsspritze nicht genügen (vgl. Koenen 2020d). Ohne das Hilfspaket der Bundesregierung zog die Lufthansa ein Insolvenzverfahren in Betracht, was laut aktuellem Stand nicht mehr nötig sei (vgl. Der Tagesspiegel 2020). Im März dachte die Lufthansa darüber nach, den Flugbetrieb kurzfristig komplett einzustellen, wozu es jedoch nie kam. Dies lag überwiegend am Einreiseverbot in die USA, an dem die die Lufthansa vor der Pandemie gemeinsam mit United Airlines und Air Canada, unter dem Namen Atlantic Plus Plus, Marktanteile in Höhe von 36% besaß (vgl. Koenen 2020d).

Auch kurzfristige Neuorientierungen in Krisenzeiten sind zu beobachten. Dies ist bei der australischen Airline Quantas, welche überwiegend Fernstreckenflüge bediente, zu beobachten. Da dies aktuell nicht möglich sei, plant die Airline sich bis voraussichtlich Mitte 2022 zu einer Inlands-Fluggesellschaft umzustrukturieren. Wenn der Langstreckenflugverkehr wieder aufgenommen wird, ist geplant, die kleineren Modelle des Typs Boeing 787 zu verwenden und die Airbus 380 Maschinen zu parken, um diese bilanziell abschreiben zu können. Somit entscheidet sich der Konzern, in den Inlands-Flugverkehr trotz der Verluste in den vergangenen Monaten zu investieren, um sich Marktanteile neben den Hauptkonkurrenten Virgin Australia und Rex zu sichern (vgl. Koenen 2020e).

### **5.3 Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche**

Die Kommunikation zu Krisenzeiten in der Luftfahrtbranche spricht oft von einem „Wir“, wie beispielsweise die Lufthansa mit ihrem Hashtag „#WeCare“. Auf ihrer Homepage unterrichtet die Deutsche Fluggesellschaft ihre Stakeholder über die Sicherheitsmaßnahmen und deren Abläufe, welche aktuell wegen der Coronaerkrankung eingehalten werden müssen (vgl. Lufthansa 2020b).



Der Frankfurter Flughafen kommuniziert den Interessensgruppen ein Sicherheitsgefühl mit Hilfe ihres Slogans „We want you to feel as safe as you do at home“. Der Flughafenbetreiber Fraport hat als erster deutscher Flughafen das Qualitätssiegel des TÜV „Sicher gegen Corona“ erhalten. Außerdem wird den Passagieren und Mitarbeitern des Flughafen-Clusters mitgeteilt, dass die Geschäftszeiten der Restaurants und Läden nicht regelmäßig sind und der Verzehr von Speisen am Gate stattfinden muss (vgl. Fraport 2020b). Stefan Schulte der Fraport Chef zeigte sich zuletzt vor der Presse pessimistisch und bereitete die Stakeholder darauf vor, dass Vor-Pandemie-Werte erst nach dem Jahr 2024 zu erwarten seien. Somit geht er davon aus, dass im kommenden Jahr ein Niveau von 35-45% der damaligen Zahlen realistisch sein wird (vgl. Hessenschau 2020).

Nach dem Ende der Ermittlungen der indonesischen Regierung auf Grund des Absturzes des Flugs „Lion Air Flight 610“, veröffentlichte der Flugzeughersteller Boeing ein ausführliches Statement. Boeing entschuldigte sich bei allen Angehörigen und Hinterbliebenen nochmals und versicherte diesen, dass solch ein Unglück wegen Versagen technischer Komponenten dem Unternehmen nie wieder widerfahren werde. Außerdem wurde den indonesischen Behörden für ihre Arbeit bei der Aufklärung des Unglücks gedankt. Außerdem wurden Verbesserungen der Systeme und eine Überarbeitungen des Modells kommuniziert. In Zukunft sollen Piloten mit den neuen Systemen geschult werden, um einen technisch Bedingten Totalverlust um jeden Preis abzuwenden (vgl. Boeing 2020).

## **5.4 Krisenmanagementmodell**

### **5.4.1 Kurt-Lewin-Modell**

Laut Kurt Lewin gibt es in jeglicher Art von Organisation antreibende Kräfte und Widerstände. Es müssen die antreibenden Kräfte gestärkt werden, damit es zu einer Umstrukturierung während einer Krise kommen kann. Die Mitarbeiter sind im Kurt-Lewin-Modell die, von denen beide Kräfte ausgehen, weshalb beim Change Management diese von Beginn an beteiligt werden sollten (vgl. Bornemann 2014). Es gilt die Regel, aus Betroffenen, Beteiligte zu machen (vgl. Köhnlein 2020).

Das Kurt-Lewin-Modell ist in drei Phasen untergliedert. Die erste Phase beschäftigt sich mit dem Auftauen. Dabei zählt es, die antreibenden Kräfte zu stärken, sodass ein Ungleichgewicht zwischen den Kräften entsteht. Hauptziel des Auftauens ist es eine Bereitschaft für den Wandel bei den Mitarbeitern zu schaffen (vgl. Bornemann 2014).

In der zweiten Phase beginnt die Umsetzung, bzw. die Implementierung der Veränderung des Unternehmens. Die Leistung der Mitarbeiter wird auf Grund der neuen Situation abfallen, da diese zunächst eingearbeitet werden müssen. Außerdem müssen in dieser Phase nebenbei die Change-Management-Gegner überzeugt und in eine antreibende Kraft umgewandelt werden. (vgl. Bornemann 2014).

In der letzten Phase wird, insofern ein neues Leistungsniveau erreicht worden ist, dieses eingefroren und kontinuierlich beibehalten. Hier muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht alte Verhaltensmuster wieder annehmen, weshalb eine begleitende Ist-Analyse unabdingbar ist (vgl. Bornemann 2014).

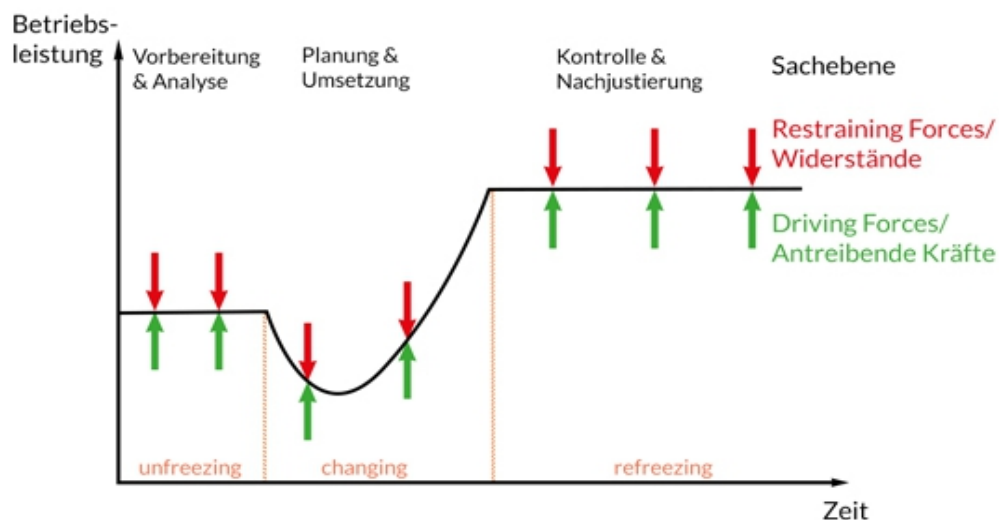


Abb. 12: 3-Phasen-Modell in Anlehnung an Kurt Lewins Change Management (Quelle: Bornemann 2014)

#### 5.4.2 Kübler-Ross-Trauermodell

Ursprünglich diente das Trauermodell von Elisabeth Kübler-Ross zur Überwindung der Trauer von Sterbenden fand aber auch Anwendung bei Menschen, die durch einen Todesfall im eigenen Umfeld eine Trauerphase durchlebten (vgl. Gasteiger 2020). Inzwischen ist das Modell, welches in fünf Phasen untergliedert ist, auch Anwendung in Unternehmen, welche eine Krise durchleben (vgl. Projektmanagementhandbuch 2020).

Zu Beginn ist innerhalb des Unternehmens eine Fassungslosigkeit der Mitarbeiter zu verzeichnen, da diese Ressourcen wie Energie und Zeit in die Unternehmung gesteckt haben, diese aber gescheitert ist. Oftmals bezieht sich die Fassungslosigkeit auf das Ausmaß der Krise oder über den Zeitpunkt dieser (vgl. Projektmanagementhandbuch 2020).

Im späteren Verlauf, insofern der Schock überwunden worden ist, wandelt sich dieser in Aggression um. Diese aggressive Haltung bewirkt, dass die Fehler, welche zur

Krisensituation geführt haben, bei anderen gesucht werden. In dieser Phase kann es passieren, dass sich die Unternehmung von innen zerstört oder eine verstärkte Bindung untereinander entsteht (vgl. Projektmanagementhandbuch 2020).

Wenn die Aggression abnimmt, kommt es oftmals dazu, dass Mitarbeiter keinen Sinn mehr in ihrem Engagement sehen und das Unternehmen aufgeben. Dies führt zu einem Rückzug der Mitarbeiter, welcher von einer Führungsposition verhindert werden muss, da sonst die Reanimation des Unternehmens scheitert (vgl. Projektmanagementhandbuch 2020).

Im nächsten Schritt gilt es, die Beteiligten zum Abwägen zu bringen. Hierbei müssen die Mitarbeiter wieder aktiviert und motiviert werden, um ein weiteres Mal ihr Engagement in die Unternehmung zu stecken. Dies passiert, in dem das Erreichen von kurzfristigen Zielen kommuniziert wird und Lob an die Mitarbeiter ausgesprochen wird (vgl. Projektmanagementhandbuch 2020).

Wurden die Punkte zuvor erfolgreich umgesetzt, wird dem Unternehmen von den Mitarbeitern Zustimmung entgegengebracht. Das Team sieht eine Zukunft in der Unternehmung und erklärt sich dazu bereit, teil des Krisenmanagementprozesses zu werden (vgl. Projektmanagementhandbuch 2020).

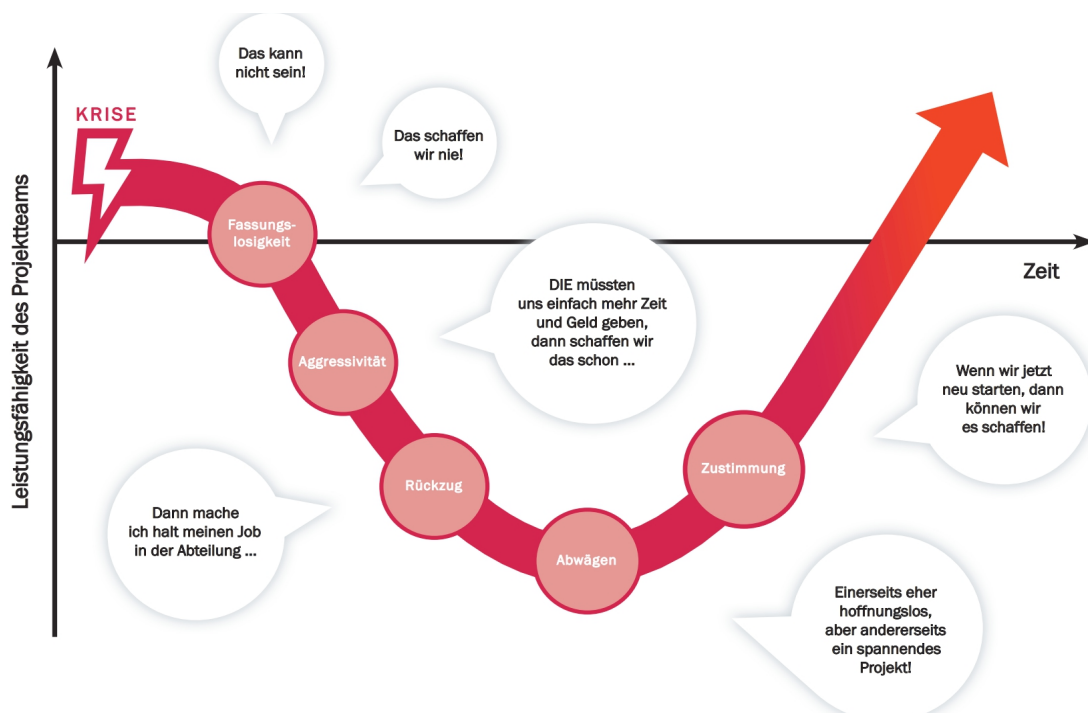


Abb. 13: Das Trauermodell nach Kübler-Ross: Wie Krisen von Projektmanagern erlebt werden (Quelle: Projektmanagementhandbuch 2020)

## 6 Praxisbeispiel Turkish Airlines

### 6.1 Unternehmensportrait Turkish Airlines

Am 20. Mai 1933 wurde die Turkish Airlines unter dem Namen Türkiye Devlet Hava Yollari (Türkei Staats Airlines) gegründet. Der Betrieb wurde zunächst mit kleinen Flugzeugen aufgenommen. Anschließend kam es im Jahr 1956 zur Umbenennung in Türk Hava Yollari (Türkische Fluglinien), aus dem sich auch das aktuelle Kürzel THY ableitet. Die letzte Namensänderung fand im Zuge der internationalen Expansion statt, weshalb seit 1990 das Unternehmen unter dem Namen Turkish Airlines agiert (vgl. Reisetopia 2020).

Hauptsitz und Drehkreuz der Airline ist in der türkischen Stadt Istanbul. Nach der Fertigstellung des neuen Istanbul Flughafens im Jahr 2019, löste dieser den alten Atatürk-Airport in Istanbul als Hauptdrehkreuz ab (vgl. Kazooba 2019).

Die Turkish Airlines transportierte im Jahr 2018 insgesamt 75 Millionen Passagiere, weshalb sie die größte Fluggesellschaft der Türkei ist (vgl. Reisetopia 2020). Im globalen Ranking der größten Airlines der Welt, nach abgefertigten Passagieren, belegte die türkische Fluggesellschaft im Jahr 2019 den neunten Platz (vgl. Stern 2019). Im Jahr 2019 gab es insgesamt 38.800 Angestellte im Unternehmen und es wurde ein Jahresumsatz in Höhe von 13,2 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet. Das teilstaatliche Unternehmen fliegt die meisten Länder weltweit an (vgl. Demircan 2020). Die Flotte besteht aus 363 Flugzeugen (vgl. Turkish Airlines 2020a). Außerdem ist das Unternehmen neben Airlines wie Lufthansa, Thai Airways und Singapore Airlines, Mitglied der größten Luftfahrtallianz Star Alliance (vgl. Star Alliance 2020).

### 6.2 Krisenkommunikation und -management Turkish Airlines

#### 6.2.1 Flug TK 1951 2009

Bei einem Landeanflug einer Turkish Airlines Maschine im Jahr 2009 mit der Flugnummer TK 1951 auf den Flughafen Schiphol in Amsterdam kam es zu einem Unfall, bei dem der Flieger in drei Teile zerbrach. Der Passagierflieger vom Typ Boeing 737-800 mit 135 Insassen musste fünf Kilometer von der Landebahn entfernt Notlanden. Bei dem Unglück starben neun Menschen. Insgesamt 50 Menschen wurden verletzt, von denen 25 schwere Verletzungen davon trugen (vgl. Welt 2009).

Dieses Ereignis war der insgesamt dritte Unfall einer Turkish Airlines Maschine im internationalen Flugverkehr und der erste der vergangenen 30 Jahre und hatte eine Krisensituation als Folge (vgl. Okutan/Sevin 2009).

Die erste Reaktion in Form eines Statements kam noch am selben Tag vom ehemaligen Chairman of the Board Candan Karlıtekin, welcher die Öffentlichkeit zunächst über die genaue Passagierzahl informierte. Anschließend kam es zur Gründung von zwei von Turkish Airlines veranlassten Krisenzentren in Istanbul und Amsterdam (vgl. Okutan/Sevin 2009).

Die Krisenkommunikation mit der Öffentlichkeit leitete die Turkish Airlines mit einem schwarzen Website Design, alternativ zu dem eigentlich rot-weißen Design ein. Zu Informationszwecken wurden multilinguale Telefonhotlines eingerichtet. Der türkische Flagcarrier veranlasste Flüge, welche die Angehörigen der Insassen nach Amsterdam flogen, damit diese ihren Familien beiseite stehen können. Auch rechtliche Schritte wurden eingeleitet, indem von der Airlines aus Anwaltskanzleien eingeschaltet worden sind und Entschädigungsgelder den Geschädigten gezahlt worden sind (vgl. Okutan/Sevin 2009).

Zu Beginn gab es Unklarheiten über die Zahl der Verstorbenen, da das türkische Verkehrsministerium durch die Turkish Airlines zunächst keine Toten gemeldet bekommen hatte und diese Fehlinformation an die Öffentlichkeit weiter gab (vgl. Handelsblatt 2009). So kam es zu verschiedenen Berichterstattungen in der niederländischen und türkischen Medienlandschaft. Auf Grund der Teilstaatlichkeit der Turkish Airlines, waren vor allem der damalige Verkehrsminister und der türkische Premierminister Recep Tayyip Erdogan ebenfalls am Krisenkommunikationsprozess der Airline beteiligt (vgl. Okutan/Sevin 2009).

Durch weiterhin funktionierende Telefonhotlines und Pressemitteilungen auf der Website wurden wochenlang Informationen an die Öffentlichkeit weitergegeben. Auch waren die Zuständigen für Journalisten und Betroffene leicht zugänglich und erreichbar (vgl. Okutan/Sevin 2009).

Während der Krisenkommunikation bekamen die Stakeholder die erforderliche Aufmerksamkeit. Während des Krisenmanagements ging es der Turkish Airlines hauptsächlich um den Erhalt ihrer Reputation und des Unternehmensimages, weshalb es zu Konflikten mit dem Flughafen in Schiphol und der Fluggesellschaft kam. Von der niederländischen Seite aus kam es zu Vorwürfen, dass es gehäuft zu Unfällen von Turkish-Airlines-Flugzeugen käme, wohingegen Turkish Airlines den Fehler in schlechter Control-Tower-Arbeit des Airports sah. Inzwischen ist bekannt, dass der Absturz vom Flugzeughersteller Boeing zum größten Teil zu verantworten war, welcher

im Anschluss seine Boeing 737-Modelle überarbeiten musste (vgl. Okutan/Sevin 2009).

Im Großen und Ganzen entschied sich die Turkish Airlines für ein reaktives anstelle von einem proaktiven Handeln, während ihrem Krisenmanagement (vgl. Okutan/Sevin 2009).

### **6.2.2 Coronapandemie 2020**

Ende 2019 kam es zu einer Anhäufung von Lungenentzündungen in Wuhan, einer Millionenmetropole in der chinesischen Provinz Hubei. Am 7. Januar 2020 kamen chinesische Wissenschaftler zu der Erkenntnis, dass die Lungenentzündungen vom neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 stammen. Seit dem 11. März ist das Coronavirus von der WHO als pandemisch eingestuft, da sich mehrere Hotspots außerhalb Chinas entwickelten und eine globale Betroffenheit inzwischen vorliegt (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2020). Weltweit waren bis zum 30. Dezember 2020 ca. 81 Millionen Menschen erkrankt, von denen auf Grund eines schweren Verlaufs knapp 1.8 Millionen Menschen verstarben (vgl. World Health Organization 2020).

Um die weitere Verbreitung des Krankheitserregers zu stoppen, wurde der internationale kommerzielle Flugverkehr mittelbar durch Ein- und Ausreisebeschränkungen eingefroren. Aktuell befindet sich die Luftfahrtbranche und vor allem Airlines weltweit in einer zuvor nie dagewesene finanziellen Notlage (vgl. Koenen 2020f).

Als am 4. Juni 2020 der Flugverkehr der Turkish Airlines wieder aufgenommen wurde, wurden Maßnahmen vom Vorstandsvorsitzenden der Turkish Airlines, Ilker Ayci, an die Öffentlichkeit kommuniziert um ein sicheres und hygienisches Reisen zu ermöglichen. Demnach entschied das Krisenmanagement, dass kleine Koffer nicht mehr bei Inlandsflügen in der Flugkabine gestattet sind, jedoch Handtaschen und Rucksäcke mitgebracht werden dürfen. Um einen Ausgleich zu schaffen wurde 8 Kilogramm Freigepäckgewicht den Gästen gutgeschrieben. Bei internationalen Flügen werden speziell eingeschweißte Decken an die Fluggäste verteilt. Der türkische Flagcarrier schenkt auf Grund der Pandemie nur Wasser aus und verzichtet auf ihr Essensangebot bei Kurzstreckenflügen. In Zukunft soll eine Vorbestellung von speziell eingeschweißten Speisen eingeführt werden. Laut dem Vorsitzenden der Turkish Airlines sei das Zeitalter der fliegenden Köche vorbei, weshalb nun das Zeitalter der fliegenden Hygiene beginne. Außerdem setzt die Fluggesellschaft auf eine

Desinfektion und Reinigung der Flugkabine mit neuen Technologien wie UV-Licht (vgl. Ehrhardt 2020a).

Um dem wirtschaftlichen Verlust entgegenzuwirken hat sich die teilstaatliche Airline im Zuge ihres Krisenmanagements mit der wichtigsten Luftfahrtgewerkschaft der Türkei auf Lohnkürzungen der Mitarbeiter geeinigt (vgl. Kazooba 2020). Somit müssen Piloten auf 50% ihres Lohns verzichten, während Flugbegleiter 35% und Bodenpersonal 30% weniger verdienen. Durch diese Einigung versicherte Turkish ihren Mitarbeitern einen Kündigungsschutz zu. Inzwischen befinden sich ausländische Piloten, welche bei der Fluggesellschaft berufstätig sind, in unbezahltem Urlaub, welches nach türkischem Gesetz durch den temporären Artikel 10 des Arbeitsgesetzes rechtskonform ist (vgl. Eiselin 2020).

Der Flag Carrier der Türkei einigte sich zudem mit dem europäischen Flugzeughersteller Airbus, die zuvor geplante Flottenvergrößerung mit Airbus-Flugzeugen zu verschieben, um eine Regeneration der Finanzen zu vereinfachen (vgl. Sahin 2020).

Über Announcements auf ihrer Website kommuniziert die Turkish Airlines mit ihren Stakeholdern während der Pandemie (vgl. Turkish Airlines 2020b). Außerdem kommt es vermehrt zu Postings auf der Social-Media-Plattform Twitter. Zuletzt wurde beschlossen, dass ab dem 30. Dezember 2020 nur noch Fluggäste mit einem negativen PCR-Test an Board eines internationalen Turkish-Airlines-Fluges gehen dürfen (vgl. Ehrhardt 2020b). Unter der Rubrik „What you should know about flying during the pandemic“, beantwortet die Airline häufig gestellte Fragen ihrer Kundschaft (vgl. Turkish Airlines 2020c).



Abb. 14: Turkish Airlines Twitter Announcements (Quelle: Twitter @TurkishAirlines 2020)

## 7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation in der Luftfahrtbranche

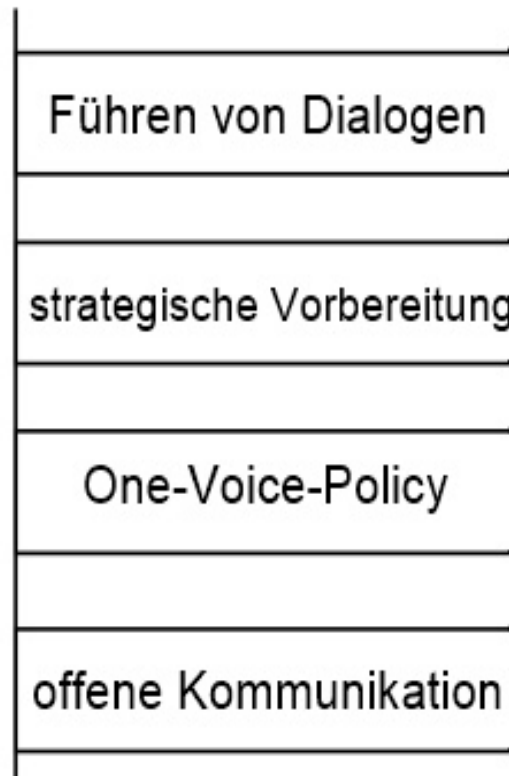


Abb. 15: Erfolgsfaktoren für Krisenmanagement und Krisenkommunikation (Eigene Darstellung)

Die Luftfahrtbranche befindet sich aktuell in der für sie größten Krise seit Anbeginn des kommerziellen Flugverkehrs. Bis zum Jahr 2019 war jährlich ein Wachstum der Aviation-Branche zu verzeichnen. Um aktuelle und zukünftige Krisen in der Luftfahrt zu überstehen ist ein Krisenmanagement und die passende Krisenkommunikation unabdingbar, weshalb folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind.

Der erste Erfolgsfaktor zu Krisenzeiten ist das *Führen von Dialogen* mit den Anspruchsgruppen. Es gilt alle Beteiligten in den Kommunikationsprozess zu involvieren. Beispielsweise Stewards und Stewardessen, Piloten, Passagiere aber auch Grounding Services, Flughafenbetreiber und Flugzeughersteller müssen während einer Krise ausgiebig informiert werden. Um ein Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu führen, ist es nötig die Interessen der Stakeholder bei der Kommunikation zu berücksichtigen. Dies sollte jedoch auch außerhalb einer Krisensituation von der Unternehmensseite erfolgen. So kann Vertrauen zu der Medienlandschaft und den



Interessensgruppen geschaffen und eine Beziehung aufgebaut werden. Es ist bekannt, dass ein Blockieren der Kommunikation während Krisensituationen dem Unternehmen nachhaltig Schaden zufügen kann.

Mithilfe von *strategischer Vorbereitung* kann außerdem die Wahrscheinlichkeit eine falsche Kommunikation anzuwenden verringert werden. Demnach können die Unternehmen der Luftfahrtbranche bestimmte Szenarien vorausplanen und somit zu genüge gewappnet sein. Wie die meisten Branchen, befindet sich auch die globale Luftfahrtbranche in einem schnellen Wandlungsprozess. Krisen können einen Wandel beschleunigen oder zwingend erforderlich machen, da es neue Ausrichtungen auf dem Markt gibt. Vor allem die Hygiene und der Klimawandel spielen auf Grund von aktuellen Erkenntnissen eine übergeordnete Rolle, weshalb beim Flugzeugbau enorme Veränderungen stattfinden sollten. Im Bereich des nachhaltigen Fliegens sollte weiterhin effektive Forschung betrieben werden. Aber auch im Flugzeuginterieur sind neue Konzeptentwicklungen zu beobachten, da versucht wird den Passagieren eine hygienischere Reisemöglichkeit durch neue Anordnungen der Sitze und allgemein größere Sitzbereiche zu gewährleisten. Durch die Verwendung von Online-Konferenzen im B2B wird prognostiziert, dass die Geschäftsreisen zurückgehen werden, weshalb einige Airlines, wie die Lufthansa eine Neuorientierung in die Wege leiten müssten um den Wandel erfolgreich zu überstehen. All diese Entwicklungen müssen bei der Vorbereitung berücksichtigt werden.

Beim Eintreten einer Krise muss möglichst schnell gehandelt werden, weshalb eine *One-Voice-Policy* von Vorteil ist, da langwierige Abstimmungsverfahren über die Veröffentlichung eines Statements umgangen werden können. Somit werden Texte von Zuständigen innerhalb der Unternehmung entworfen und nur vom Krisenstabsvorsitzenden genehmigt. Da die Medien in einem Wettbewerb zueinander stehen, wird versucht als erstes mit der Schlagzeile an die Öffentlichkeit zu gehen, wodurch das Unternehmen noch in der ersten Stunde nach bekannt werden der Krise Kommunikation betreiben sollte. Die Medien, welche die Geschichte am schnellsten veröffentlichen gewinnen oftmals die meisten Leser, wodurch die Stimme der Unternehmung unter gehen kann oder nur wenig Beachtung erfährt. Durch neue Kommunikationswege, welche die Digitalisierung geschaffen hat, können Stakeholder in Echtzeit mit Hilfe von Push-Up-Benachrichtigungen, sozialen Netzwerken und News-Tickern über den aktuellen Stand unterrichtet werden. Bei den Postings werden oft Formulierungen verwendet, welche eine gemeinsame Betroffenheit kommunizieren. Announcements sollen sachlich und informativ sein, damit die Nachricht durch ausgeschmückte Formulierungsweise nicht untergeht. In Slogans sollten Wortlaute wie „Wir“ und „gemeinsam“ Anwendung finden.

Zuletzt gilt es *offen zu Kommunizieren*. Wie viele Menschen bei einem Flugzeugunglück verletzt oder verstorben sind, aber auch Fehler, welche man in Zukunft beheben möchte müssen zum Ausdruck gebracht werden. Wenn das Unternehmen keine Stellung bezieht und Fakten liefert, wird eine Bühne für Gerüchte und eventuelle Unwahrheiten geschaffen, welche noch schädigender als die Wahrheit sein können. Kommt es nicht zum Austausch mit Journalisten und wird deren Informationsdrang nicht von dem Unternehmen selbst zu Genüge gedeckt, fangen diese an Informationen anderweitig zu beschaffen, indem sie beispielsweise erzürnte Stakeholder befragen, welche von der Unternehmung und deren Zukunftsplänen nicht zu genüge informiert worden sind.

Im Großen und Ganzen war die globale Luftfahrt von Beginn an eine weitgehend stabile und wachsende Branche, welche durchaus Krisenmanagement und Krisenkommunikation betreiben musste, aber nie in einem solchen Ausmaß wie es aktuell von ihr abverlangt wird um Existenzen der betroffenen Unternehmen und Interessensgruppen zu sichern. Die richtige Krisenkommunikation im Zuge des Krisenmanagements wird darüber entscheiden, welche Unternehmen über die Krisensituation hinaus weiter fortbestehen können, weshalb ihr eine übergeordnete Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

ACI (2020): Weltweit größte Flughäfen nach Anzahl der abgefertigten Passagiere im Jahr 2019. [de.statista.com/statistik/daten/studie/226156/umfrage/passagiere-an-den-groessten-flughaefen/](https://www.de.statista.com/statistik/daten/studie/226156/umfrage/passagiere-an-den-groessten-flughaefen/) (25.11.2020).

Advice Partners (2020): Was versteht man unter Krisen-PR ?. [www.advicepartners.de/unsere-leistungen/krisenkommunikation/wissen/was-versteht-man-unter-krisen-pr/](https://www.advicepartners.de/unsere-leistungen/krisenkommunikation/wissen/was-versteht-man-unter-krisen-pr/) (10.12.2020).

Airbus Group (2020): Airbus in Deutschland. [www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/brochures/Deutschland\\_Bro\\_8-2018\\_dt.pdf](https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/brochures/Deutschland_Bro_8-2018_dt.pdf) (25.11.2020).

Aircraft Interiors International (2020): Janus Seats. [www.aircraftinteriorsinternational.com/news/aircraft-seating/is-this-the-solution-to-a-socially-distanced-economy-class.html#prettyPhoto](https://www.aircraftinteriorsinternational.com/news/aircraft-seating/is-this-the-solution-to-a-socially-distanced-economy-class.html#prettyPhoto) (20.01.2021).

Airliners (2014): Körperscanner werden an weiteren deutschen Flughäfen installiert. [www.airliners.de/koerperscanner-flughaefen/33999](https://www.airliners.de/koerperscanner-flughaefen/33999) (25.11.2020).

Airliners (2015): Was wirklich gegen Flugangst hilft. [www.airliners.de/hilfe-gegen-flugangst/34586](https://www.airliners.de/hilfe-gegen-flugangst/34586) (15.12.2020).

Airportzentrale (2020): Flughafen Frankfurt: Passagierrückgang von fast 97 Prozent im April 2020. [www.airportzentrale.de/flughafen-frankfurt-passagierueckgang-von-fast-97-prozent-im-april-2020/65662/](https://www.airportzentrale.de/flughafen-frankfurt-passagierueckgang-von-fast-97-prozent-im-april-2020/65662/) (20.01.2021)

Angermeier, Georg (2002): Krisenmanagement. [www.projektmagazin.de/glossarterm/krisenmanagement](https://www.projektmagazin.de/glossarterm/krisenmanagement) (17.12.20).

Allianz SE (2020): Allianz Studie: Fliegen war noch nie so sicher wie heute. [www.allianz.com/de/presse/news/studien/191105\\_Allianz-neue-Aviation-Risk-2020-Studie.html](https://www.allianz.com/de/presse/news/studien/191105_Allianz-neue-Aviation-Risk-2020-Studie.html) (25.11.2020).

Amerland, Andrea (2020): 2020 und 2021 werden Pleitenjahre. [www.springerprofessional.de/corona-krise/risikomanagement/2020-wird-das-jahr-der-pleiten/17985496](https://www.springerprofessional.de/corona-krise/risikomanagement/2020-wird-das-jahr-der-pleiten/17985496) (25.11.2020).

Baier, Matthias (2020): Ohne genaue Vorbereitung hebt kein Flug ab. [www.airliners.de/vorbereitung-flug-airline-operations/34939](https://www.airliners.de/vorbereitung-flug-airline-operations/34939) (26.11.2020)

Bergmeister, Herbert/Prudlo, Uwe (2015): Flugangst. In: Peter, Burkhard/Revenstorf, Dirk (Hrsg.): Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin. 3. Aufl. Berlin, 467-473.

Bernskötter, Peter/Stoffels, Herbert (2012): Die Goliath-Falle. So Realisieren Sie die One Voice Policy in der Krise. Wiesbaden.

Betsch, Cornelia (2020): Die Politik lernt auf die harte Tour. [www.tagesschau.de/inland/corona-interview-betsch-101.html](https://www.tagesschau.de/inland/corona-interview-betsch-101.html) (11.12.2020).

- BMG (2020): Coronavirus.[www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus-infos-reisende/faq-tests-einreisende.html](http://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus-infos-reisende/faq-tests-einreisende.html) (02.12.2020).
- BMI (2014): Leitfaden Krisenkommunikation. Krisenkommunikation. Berlin.
- BMI(2020): Krisenmanagement.[www.bmi.bund.de/DE/themen/bevoelkerungsschutz/krisenmanagement/krisenmanagement-node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/themen/bevoelkerungsschutz/krisenmanagement/krisenmanagement-node.html) (25.11.2020).
- BMVI (2020): Biokerosin und EE-Kerosin für die Luftfahrt der Zukunft-von der Theorie zu Pilotvorhaben.[www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/MKS/biokerosin-eekerosin-luftfahrt.html](http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/MKS/biokerosin-eekerosin-luftfahrt.html) (25.11.2020).
- Böhme, Henrik/Wissenbach, Ilona (2020): Rote Zahlen, Jobabbau – Wie tief stecken Airlines in der Krise?.[www.dw.com/de/airlines-coronakrise-jobabbau-entlassungen/g-54463447](http://www.dw.com/de/airlines-coronakrise-jobabbau-entlassungen/g-54463447) (18.12.2020).
- Boeing (2019): Boeing Statement On Lion Air Flight 610 Investigation Final Report.[www.boeing.mediaroom.com/2019-10-25-Boeing-Statement-On-Lion-Air-Flight-610-Investigation-Final-Report](http://www.boeing.mediaroom.com/2019-10-25-Boeing-Statement-On-Lion-Air-Flight-610-Investigation-Final-Report) (18.12.2020).
- Boeing (2020): Boeing im Überblick.[www.boeing.de/uber-boeing/boeing-im-ueberblick.page](http://www.boeing.de/uber-boeing/boeing-im-ueberblick.page) (25.11.2020).
- Bornemann, Stefan (2014): Auftauen, ändern, stabilisieren: Change Management nach Kurt Lewin.[www.lead-conduct.de/2014/05/25/change-management-kurt-lewin/](http://www.lead-conduct.de/2014/05/25/change-management-kurt-lewin/) (22.12.2020).
- bpb (2012): 9/11 und die Folgen.[www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/68721/9-11-und-die-folgen-10-09-2012](http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/68721/9-11-und-die-folgen-10-09-2012) (25.11.2020).
- bpb (2016): Definition Krisen.[www.bpb.de/lernen/grafstat/krise-und-sozialisation/220941/m-02-04-definition-krisen](http://www.bpb.de/lernen/grafstat/krise-und-sozialisation/220941/m-02-04-definition-krisen) (25.11.2020).
- BMU (2020): Luftverkehr.[www.bmu.de/themen/luft-laerm-verkehr/verkehr/flugverkehr/](http://www.bmu.de/themen/luft-laerm-verkehr/verkehr/flugverkehr/) (03.12.2020).
- Braun, Jessica (2011): Wie der Terror das Fliegen veränderte.[www.zeit.de/reisen/2011-09/fliegen-gesetze](http://www.zeit.de/reisen/2011-09/fliegen-gesetze) (25.11.2020).
- Breustedt, Hannes/ Weyer, Steffen (2020): Ein Jahr Flugverbot für Boeings Krisen-Jet 737 Max.[www.airliners.de/weltweit-milliarden-passagiere-jahr-iata-rekord/46681](http://www.airliners.de/weltweit-milliarden-passagiere-jahr-iata-rekord/46681) (25.11.2020).
- Brosda, Carsten (2020): Der Verlust des Öffentlichen.[www.frankfurter-hefte.de/artikel/der-verlust-des-oeffentlichen-3030/](http://www.frankfurter-hefte.de/artikel/der-verlust-des-oeffentlichen-3030/) (11.12.2020).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Bundesregierung verständigt sich auf finanzielle Unterstützung für die Lufthansa.[www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/20200525-bundesregierung-verstaendigt-sich-auf-finanzielle-unterstuetzung-fuer-die-lufthansa.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/20200525-bundesregierung-verstaendigt-sich-auf-finanzielle-unterstuetzung-fuer-die-lufthansa.html) (18.12.2020).

Bundesregierung (2019): Umwelt- und Klimaschutz immer wichtiger.[www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/umwelt-und-klimaschutz-immer-wichtiger-1631266](http://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/umwelt-und-klimaschutz-immer-wichtiger-1631266) (07.12.20).

Buschmann, Holger (2006): Erfolgreiches Turnaround-Management. Einfluss der Stakeholder im Turnaround. Wiesbaden.

Controllerakademie (2020): Risikomanagement vs. Krisenmanagement – wer früher reagiert, den belohnt der Erfolg.[www.controllerakademie.de/news/management/risikomanagement-vs-krisenmanagement-wer-frueher-reagiert-den-belohnt-der-erfolg/](http://www.controllerakademie.de/news/management/risikomanagement-vs-krisenmanagement-wer-frueher-reagiert-den-belohnt-der-erfolg/) (17.12.2020).

Demircan, Ozan (2020): Turkish Airlines hat ein Milliardenproblem mit geleasteten Flugzeugen.[www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/luffahrt-turkish-airlines-hat-ein-milliardenproblem-mit-geleasteten-flugzeugen/25825306.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/luffahrt-turkish-airlines-hat-ein-milliardenproblem-mit-geleasteten-flugzeugen/25825306.html) (28.12.2020).

Der Tagesspiegel (2020): Lufthansa-Aktionäre stimmen Staatseinstieg zu.[www.tagesspiegel.de/wirtschaft/neun-milliarden-euro-hilfspaket-lufthansa-aktionae-re-stimmen-staatseinstieg-zu/25951270.html](http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/neun-milliarden-euro-hilfspaket-lufthansa-aktionae-re-stimmen-staatseinstieg-zu/25951270.html) (18.12.2020).

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2020): Erreger, Entstehung und Verbreitung.[www.dguv.de/de/praevention/corona/allgemeine-infos/index.jsp](http://www.dguv.de/de/praevention/corona/allgemeine-infos/index.jsp) (30.12.2020).

dfv Mediengruppe (2020): fvw | Traveltalk.[www.dfv.de/portfolio/medien/fvw-77](http://www.dfv.de/portfolio/medien/fvw-77) (01.12.2020).

Die Techniker (2020): Vor Corona verstärkt ins Ausland: 2019 war Rekordjahr bei Geschäftsreisen.[www.tk.de/firmenkunden/service/fachthemen/ausland/vor-corona-verstaerkt-ins-ausland-2093656](http://www.tk.de/firmenkunden/service/fachthemen/ausland/vor-corona-verstaerkt-ins-ausland-2093656) (17.12.2020).

Dignös, Eva (2019): Wo Urlauber gar nicht mehr so erwünscht sind.[www.sueddeutsche.de/reise/tourismus-overtourism-massentourismus-1.4407703](http://www.sueddeutsche.de/reise/tourismus-overtourism-massentourismus-1.4407703) (15.12.2020).

Doll, Rainer/Emmrich, Volkhard (2004): Controlling und Management. Risikomanagement in Krisensituationen. Wiesbaden.

Ehrhardt, Berna (2020a): Turkish-Airlines-Vorstandschef über neue Corona-Maßnahmen fürs Fliegen.[www.hurriyet.de/news\\_turkish-airlines-vorstandschef-ueber-neue-corona-massnahmen-fuers-fliegen95390\\_143537440.html](http://www.hurriyet.de/news_turkish-airlines-vorstandschef-ueber-neue-corona-massnahmen-fuers-fliegen95390_143537440.html) (30.12.2020).

Ehrhardt, Berna (2020b): Turkish Airlines verlangt ab 30.12. negativen PCR-Test.[www.hurriyet.de/news\\_turkish-airlines-verlangt-ab-30-12-negativen-pcr-test\\_143543837.html](http://www.hurriyet.de/news_turkish-airlines-verlangt-ab-30-12-negativen-pcr-test_143543837.html) (30.12.2020).

Eiselin, Stefan (2019): Auf jedem zweimillionsten Flug passiert ein schlimmes Unglück.[www.aerotelegraph.com/auf-jedem-zweimillionsten-flug-passiert-ein-schlimmes-unglueck](http://www.aerotelegraph.com/auf-jedem-zweimillionsten-flug-passiert-ein-schlimmes-unglueck) (30.12.2020).

- Eiselin, Stefan (2020): Ausländische Piloten müssen in unbezahlten Urlaub. [www.aerotelegraph.com/turkish-airlines-auslaendische-piloten-muessen-in-unbezahlten-urlaub](http://www.aerotelegraph.com/turkish-airlines-auslaendische-piloten-muessen-in-unbezahlten-urlaub) (30.12.2020)
- Emirates (2020): Produkte und Dienstleistungen. [www.emirates.com/de/german/help/covid-19/our-current-network-and-services/fra/dxb/economy/](http://www.emirates.com/de/german/help/covid-19/our-current-network-and-services/fra/dxb/economy/) (27.11.2020).
- Emmrich, Volkhard (2020): Risikomanagement zwischen Krisenfrüherkennung und Unternehmensrating. [www.risikomanagement.info/Risikomanagement-zwischen-Krisenfrueherkennung-und-Unternehmensrating.299.0.html](http://www.risikomanagement.info/Risikomanagement-zwischen-Krisenfrueherkennung-und-Unternehmensrating.299.0.html) (17.12.2020).
- Eurowings (2020): Eurowings setzt auf die emotionale Kommunikation in Krisenzeiten. [www.airliners.de/eurowings-kommunikation-krisenzeiten/55181](http://www.airliners.de/eurowings-kommunikation-krisenzeiten/55181) (18.12.2020).
- Expat News (2014): Geschäftsreisen: Warum sie weiter wichtig bleiben. [www.expats-news.com/life-style/geschaeftsreisen-warum-sie-weiter-wichtig-bleiben-16355](http://www.expats-news.com/life-style/geschaeftsreisen-warum-sie-weiter-wichtig-bleiben-16355) (17.12.2020).
- fly.hm (2011): Heute: 60 mal mehr Fluggesellschaften als 1930. [www.fly.hm/#:~:text=25%20Fluggesellschaften%2C%20z%3%A4hlen%20wir%20heute,weltweit%20in%20%3BCber%20200%20L%3%A4ndern](http://www.fly.hm/#:~:text=25%20Fluggesellschaften%2C%20z%3%A4hlen%20wir%20heute,weltweit%20in%20%3BCber%20200%20L%3%A4ndern) (25.11.2020).
- Fortune (2019): Umsatz der weltweit führenden Flugzeughersteller. [de.statista.com/statistik/daten/studie/30808/umfrage/umsatz-der-weltweit-fuehrenden-flugzeughersteller/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/30808/umfrage/umsatz-der-weltweit-fuehrenden-flugzeughersteller/) (25.11.2020).
- Fraport (2020a): Ground Handling: Voraussetzung für den Erfolg. [www.fraport.com/de/geschaeftsfelder/betrieb/ground-handling.html](http://www.fraport.com/de/geschaeftsfelder/betrieb/ground-handling.html) (27.11.2020).
- Fraport (2020b): Informationen zu Covid-19. [www.frankfurt-airport.com/de/reisevorbereitung/coronavirus.html](http://www.frankfurt-airport.com/de/reisevorbereitung/coronavirus.html) (18.12.2020).
- fvw (2020): Media. [www.fvw.de/service/media/](http://www.fvw.de/service/media/) (01.12.2020).
- Gasteiger, Stephanie (2020): Die fünf Phasen der Trauer – der emotionale Umgang mit Verlust. [www.magazin.dela.de/die-fuenf-phasen-der-trauer/](http://www.magazin.dela.de/die-fuenf-phasen-der-trauer/) (20.01.2021)
- Geil, Karin (2020): Airbus überholt Boeing als weltgrößter Flugzeughersteller. [www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020-01/airbus-boeing-737-max](http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020-01/airbus-boeing-737-max) (25.11.2020).
- Grape, Christian/ Hauschildt, Jürgen/ Schindler, Marc (2005): Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel No. 588. Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. Kiel.
- Gründer, Matthias (2015): Thermoplaste im Flugzeugbau. [www.flugrevue.de/schweissen-statt-nieten-thermoplaste-im-flugzeugbau/](http://www.flugrevue.de/schweissen-statt-nieten-thermoplaste-im-flugzeugbau/) (04.12.2020).

- Handelsblatt (2009): Kein Wunder von Holland.[www.handelsblatt.com/arts\\_und\\_style/lifestyle/flugzeugabsturz-kein-wunder-von-holland/3119044.html](http://www.handelsblatt.com/arts_und_style/lifestyle/flugzeugabsturz-kein-wunder-von-holland/3119044.html) (29.12.2020).
- Handelsblatt (2020): Luftverkehr in Deutschland wächst immer schneller.[www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/deutsche-flugsicherung-luftverkehr-in-deutschland-waechst-immer-schneller/23918574.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/deutsche-flugsicherung-luftverkehr-in-deutschland-waechst-immer-schneller/23918574.html) (15.12.2020).
- Haserück, Andre (2020): Coronapandemie: Psychische Gesundheit von Kindern verschlechtert. [www.aerzteblatt.de/archiv/214929/Coronapandemie-Psychische-Gesundheit-von-Kindern-verschlechtert](http://www.aerzteblatt.de/archiv/214929/Coronapandemie-Psychische-Gesundheit-von-Kindern-verschlechtert) (25.11.2020).
- Haße, David (2018): Über vier Milliarden Passagiere – Iata meldet neues Rekordjahr.[www.airliners.de/weltweit-milliarden-passagiere-jahr-iata-rekord/46681](http://www.airliners.de/weltweit-milliarden-passagiere-jahr-iata-rekord/46681) (25.11.2020).
- Haße, David (2020): In eigener Sache.[www.airliners.de/eigener-sache-leserkritik-leserwuensche-reaktionen/58313](http://www.airliners.de/eigener-sache-leserkritik-leserwuensche-reaktionen/58313) (01.12.2020).
- Heflik, Katharina (2020): Globale Luftfahrt trägt 3,5 Prozent zur Klimaerwärmung bei.[www.zeit.de/wissen/umwelt/2020-09/co2-emissionen-luftverkehr-flugzeuge-klimawandel-globale-erwaermung](http://www.zeit.de/wissen/umwelt/2020-09/co2-emissionen-luftverkehr-flugzeuge-klimawandel-globale-erwaermung) (25.11.2020).
- Hessenschau (2020): Fraport rutscht tief in die roten Zahlen.[www.hessenschau.de/wirtschaft/fraport-rutscht-tief-in-die-roten-zahlen,fraport-verluste-100.html](http://www.hessenschau.de/wirtschaft/fraport-rutscht-tief-in-die-roten-zahlen,fraport-verluste-100.html) (18.12.2020).
- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2020): Alle Krisenmanager an einem Tisch.[www.innen.hessen.de/sicherheit/krisenstab-der-landesregierung/alle-krisenmanager-einem-tisch](http://www.innen.hessen.de/sicherheit/krisenstab-der-landesregierung/alle-krisenmanager-einem-tisch) (20.01.2021).
- Hugues, Pascales (2020): Der Club der versehrten Städte.[www.tagesspiegel.de/politik/terroranschlaege-in-wien-und-nizza-der-club-der-versehrten-staedte/26597236.html](http://www.tagesspiegel.de/politik/terroranschlaege-in-wien-und-nizza-der-club-der-versehrten-staedte/26597236.html) (25.11.2020).
- IATA (2018) Air transport supports 65.5 million jobs and \$2.7 trillion in economic activity.[www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-02-01/](http://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-02-01/) (25.11.2020).
- IATA (2020a): Prognosen zu den Umsatzverlusten der Airlines Europa durch das Coronavirus nach ausgewählten Ländern im Jahr 2020.[de.statista.com/statistik/daten/studie/1108731/umfrage/prognostizierte-umsatzeinbussen-der-airlines-in-europa-durch-corona-nach-laendern/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1108731/umfrage/prognostizierte-umsatzeinbussen-der-airlines-in-europa-durch-corona-nach-laendern/) (25.11.2020).
- IATA (2020b): About us.[www.iata.org/en/about/](http://www.iata.org/en/about/) (25.11.2020).
- IATA (2020c): CEO Biographies & Photos.[www.iata.org/en/pressroom/ceo-biography/](http://www.iata.org/en/pressroom/ceo-biography/) (25.11.2020).
- IATA (2020d): Vision and Mission.[www.iata.org/en/about/mission/](http://www.iata.org/en/about/mission/) (25.11.2020).

IATA (2020e): Anzahl der potentiell durch Coronavirus gefährdeten Arbeitsplätze in der Luftfahrt und verwandten Branchen nach Regionen.de.statista.com/statistik/daten/studie/1110198/umfrage/potentiell-durch-das-coronavirus-gefaehrdete-jobs-in-der-luftfahrt-nach-regionen/ (25.11.2020).

IATA (2020f): Airlines.Magazine.www.iata.org/en/publications/airlines-magazine/ (01.12.2020)

ICAO (2020a): About ICAO.www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx (25.11.2020).

ICAO (2020b): ICAO`s Regional Presence.www.icao.int/secretariat/RegionalOffice/Pages/default.aspx (25.11.2020).

ICAO (2020c): Dr. Fang Liu Personal Page.www.icao.int/secretariat/DrLiu/Pages/default.aspx (25.11.2020).

ICAO (2020d): Vision and Mission.www.icao.int/about-icao/Council/Pages/vision-and-mission.aspx (25.11.2020).

Immerschitt,Wolfgang (2015a): Aktive Krisenkommunikation. Ursachen und Arten von Krisen. Wiesbaden.

Immerschitt,Wolfgang (2015b): Aktive Krisenkommunikation. Früherkennung und Prävention von Krisen. Wiesbaden.

Ionos (2020): Was ist Krisenkommunikation ?.www.ionos.de/startupguide/unternehmensfuehrung/krisenkommunikation/ (10.12.2020).

Jahns, Maria (2018): Billigflieger vs. Linienairline: Diesse 5 Punkte machen den Unterschied.www.flug.check24.de/reisewelt/billigflieger-vs-linienairline (25.11.2020).

Jan (2020): Janus Sitz von Aviointeriors.www.reisenunlimited.de/2020/04/25/janus-sitz-von-aviointeriors-social-distancing-ohne-freien-mittelsitz/ (25.11.2020).

Janson, Matthias (2020): Flugzeugbestellung im Sinkflug.de.statista.com/infografik/19810/flugzeugbestellungen-bei-airbus-und-boeing/ (25.11.2020).

Julia (2020): US-Studie belegt keine Ansteckungsgefahr in Flugzeugen.www.reisetopia.de/news/us-studie-ansteckungsgefahr-flugzeug/ (20.01.2021)

Kaschner, Holger (2020): Cyber Crisis Management. Post Crisis Care – Krisennachsorge und -nachbereitung. Wiesbaden.

Kazooba, Dennis (2019): Flughafen-Umzug in Istanbul abgeschlossen.www.airliners.de/vollbetrieb-istanbuler-flughafen-wochenende/49574 (28.12.2020).

Kazooba, Dennis (2020): Turkish Airlines kürzt die Piloten-Gehälter um die Hälfte.www.airliners.de/turkish-airlines-piloten-gehaelter-haelfte/57192 (30.12.2020).



Keilbach, Miriam (2020): Insider-Hacks: Piloten geben Tipps gegen Flugangst. [www.reisereporter.de/artikel/11081-piloten-von-british-airways-geben-tipps-gegen-flugangst](http://www.reisereporter.de/artikel/11081-piloten-von-british-airways-geben-tipps-gegen-flugangst) (15.12.2020).

Keller, Sarah (2020a): Statistiken zu Airbus. [de.statista.com/themen/719/airbus/#:~:text=Der%20Sitz%20der%20Airbus%20Group,Euro%20h%C3%B6her%20als%20im%20Vorjahr](https://de.statista.com/themen/719/airbus/#:~:text=Der%20Sitz%20der%20Airbus%20Group,Euro%20h%C3%B6her%20als%20im%20Vorjahr) (25.11.2020).

Keller, Sarah (2020b): Beschäftigtenzahl der Airbus Group in den Jahren 2013 bis 2019. [de.statista.com/statistik/daten/studie/30800/umfrage/beschaeftigtenzahl-von-eads/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30800/umfrage/beschaeftigtenzahl-von-eads/) (25.11.2020).

Kirchhoff, Andreas (2017): Der Tourismus boomt – und seine Nebenwirkungen auch. [www.dw.com/de/der-tourismus-boomt-und-seine-nebenwirkungen-auch/a-41872405](http://www.dw.com/de/der-tourismus-boomt-und-seine-nebenwirkungen-auch/a-41872405) (15.12.2020)

Kloft, Mauritius (2020): Schlimmste Krise seit dem Beginn der zivilen Luftfahrt. [www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id\\_87783324/flughaefen-in-corona-zeit-schlimmste-krise-seit-beginn-der-zivilen-luftfahrt-.html](http://www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id_87783324/flughaefen-in-corona-zeit-schlimmste-krise-seit-beginn-der-zivilen-luftfahrt-.html) (01.01.2021).

Klotz, Maik (2014): In 10 Jahren ist die Smartphone-Ära vorbei. [www.t3n.de/news/10-jahren-smartphone-aera-vorbei-553692/](http://www.t3n.de/news/10-jahren-smartphone-aera-vorbei-553692/) (17.12.2020)

Koenen, Jens (2020a): Staatshilfen für die Luftfahrt: Streit um den Einfluss bei Airlines. [www.handelsblatt.com/politik/deutschland/lufthansa-und-condor-staatshilfen-fuer-die-luftfahrt-streit-um-den-einfluss-bei-airlines/25776734.html](http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/lufthansa-und-condor-staatshilfen-fuer-die-luftfahrt-streit-um-den-einfluss-bei-airlines/25776734.html) (02.12.2020).

Koennen, Jens (2020b): Dieser Herausforderungen hält das neue Jahr für die Luftfahrtbranche bereit. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/branchenausblick-diese-herausforderungen-haelt-das-neue-jahr-fuer-die-luftfahrtbranche-bereit/25391502.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/branchenausblick-diese-herausforderungen-haelt-das-neue-jahr-fuer-die-luftfahrtbranche-bereit/25391502.html) (25.11.2020).

Koenen, Jens (2020c): Was aus Dienstreisen nach der Krise wird. [www.handelsblatt.com/technik/thespark/coronavirus-was-aus-dienstreisen-nach-der-krise-wird/25731770.html](http://www.handelsblatt.com/technik/thespark/coronavirus-was-aus-dienstreisen-nach-der-krise-wird/25731770.html) (17.12.2020).

Koenen, Jens (2020d): Lufthansa könnte wegen Coronakrise Staatshilfen beantragen. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/airline-lufthansa-koennte-wegen-coronakrise-staatshilfen-beantragen/25642214.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/airline-lufthansa-koennte-wegen-coronakrise-staatshilfen-beantragen/25642214.html) (18.12.2020).

Koenen, Jens (2020e): Wie andere Fluggesellschaften mit der Krise umgehen. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/sparprogramme-bei-den-airlines-wie-andere-fluggesellschaften-mit-der-krise-umgehen/26164558.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/sparprogramme-bei-den-airlines-wie-andere-fluggesellschaften-mit-der-krise-umgehen/26164558.html) (18.12.2020).

Koenen, Jens (2020f): Eine Branche am Boden: Coronakrise ordnet die Luftfahrt neu. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/im-blindflug-eine-branche-am-boden-coronakrise-ordnet-die-luftfahrt-neu/25807042.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/im-blindflug-eine-branche-am-boden-coronakrise-ordnet-die-luftfahrt-neu/25807042.html) (30.12.2020).

- Koenen, Jens/Prange, Sven (2012): Die Lufthansa im Zangengriff. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/harte-konkurrenz-der-kurs-der-lufthansa-ist-nicht-mehr-zu-erkennen/6563124-2.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/harte-konkurrenz-der-kurs-der-lufthansa-ist-nicht-mehr-zu-erkennen/6563124-2.html) (02.12.2020).
- Köhnlein, Stephan (2020): Aus Betroffenen Beteiligte machen. [www.darmstadt.ihk.de/servicemarken/news/pressearchiv/archiv-online-magazin/aus-betroffenen-beteiligte-machen-4765292](http://www.darmstadt.ihk.de/servicemarken/news/pressearchiv/archiv-online-magazin/aus-betroffenen-beteiligte-machen-4765292) (22.12.2020).
- Kraus (2020): Krisenmanagement (Unternehmen) – Definition. [www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/krisenmanagement-unternehmen-krisen-management-beratung](http://www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/krisenmanagement-unternehmen-krisen-management-beratung) (25.11.2020).
- Krüger, Ralf (2019): Ein Absturz mit globalen Folgen. [www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/boeing-737-ein-absturz-mit-globalen-folgen/24096100.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/boeing-737-ein-absturz-mit-globalen-folgen/24096100.html) (04.12.2020).
- Kühne, Fabian (2018): Flugzeugindustrie setzt immer mehr auf Kunststoffe. [www.airliners.de/flugzeugindustrie-kunststoffe/47700](http://www.airliners.de/flugzeugindustrie-kunststoffe/47700) (04.12.2020).
- Lanes & Planes (2020): Fliegen zu Corona Zeiten – Wie Airlines die Zukunft von Geschäftsreisen sichern. [www.lanes-planes.com/blog/fliegen-corona-geschaeftsreisen-auswirkungen-fluggastrechte-rueckerstattung/](http://www.lanes-planes.com/blog/fliegen-corona-geschaeftsreisen-auswirkungen-fluggastrechte-rueckerstattung/) (17.12.2020).
- Legal-Patent (2015): Diese 5 Ansprüche drohen Patentverletzern. [www.legal-patent.com/patentrecht/diese-5-ansprueche-drohen-patentverletzern/](http://www.legal-patent.com/patentrecht/diese-5-ansprueche-drohen-patentverletzern/) (07.12.2020).
- Leibbrandt, Paola (2018): Alternative Kraftstoffe: Bio-Kerosin ist der Treibstoff der Zukunft. [www.wingmag.com/alternative-kraftstoffe-bio-kerosin-ist-der-treibstoff-der-zukunft](http://www.wingmag.com/alternative-kraftstoffe-bio-kerosin-ist-der-treibstoff-der-zukunft) (25.11.2020).
- Leitel, Kerstin (2020): Ein „Tesla der Lüfte“ könnte die Branche grüner machen. [www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/elektroflugzeuge-ein-tesla-der-luefte-koennte-die-branche-gruener-machen/25570138.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/elektroflugzeuge-ein-tesla-der-luefte-koennte-die-branche-gruener-machen/25570138.html) (20.01.2021)
- Leitner, Alfred (2019): Wie schlechte Prozesse Unternehmen gefährden. [www.qualityaustria.com/news/alfred-leitner-via-report-wie-schlechte-prozesse-unternehmen-gefaehrden/](http://www.qualityaustria.com/news/alfred-leitner-via-report-wie-schlechte-prozesse-unternehmen-gefaehrden/) (07.12.2020).
- Lindekamp, Caroline (2015): Die Jagd nach dem Wundertreibstoff. [www.handelsblatt.com/technik/bourget/bio-kerosin-die-jagd-nach-dem-wundertreibstoff/11942872.html](http://www.handelsblatt.com/technik/bourget/bio-kerosin-die-jagd-nach-dem-wundertreibstoff/11942872.html) (20.01.2021).
- lpb (2020): Fukushima. [www.lpb-bw.de/fukushima](http://www.lpb-bw.de/fukushima) (07.12.2020).
- Lufthansa (2020a): Lufthansa Group, Star Alliance und Partner-Airlines. [www.lufthansa.com/de/de/lufthansa-group-star-alliance-und-partner-airlines](http://www.lufthansa.com/de/de/lufthansa-group-star-alliance-und-partner-airlines) (02.12.2020).
- Lufthansa (2020b): #WeCare – damit Sie unbesorgt fliegen. [www.lufthansa.com/de/de/schutzmassnahmen](http://www.lufthansa.com/de/de/schutzmassnahmen) (18.12.2020).

- Mayer, Christian (2020): Klimawandel: Forscher haben untersucht, wie umweltschädlich das Fliegen wirklich ist. [www.businessinsider.de/wissenschaft/natur/klimawandel-und-luftfahrt-wie-klimaschaedlich-ist-fliegen-wirklich/](http://www.businessinsider.de/wissenschaft/natur/klimawandel-und-luftfahrt-wie-klimaschaedlich-ist-fliegen-wirklich/) (25.11.2020).
- Meier, Klaus/Wyss, Vinzenz (2020): Journalismus in der Krise: Die fünf Defizite der Corona-Berichterstattung. [www.meedia.de/2020/04/09/journalismus-in-der-krise-die-fuenf-defizite-der-corona-berichterstattung/](http://www.meedia.de/2020/04/09/journalismus-in-der-krise-die-fuenf-defizite-der-corona-berichterstattung/) (11.12.2020).
- Melzer, Chris (2014): Vor 100 Jahren startete die kommerzielle Luftfahrt. [www.welt.de/geschichte/article123412576/Vor-100-Jahren-startete-die-kommerzielle-Luftfahrt.html](http://www.welt.de/geschichte/article123412576/Vor-100-Jahren-startete-die-kommerzielle-Luftfahrt.html) (05.12.2020).
- Mescher, Max (2020): IATA widerspricht Airlines bei Erholung des Luftverkehrs. [www.reisetopia.de/news/iata-prognose-erholung-luftverkehr/](http://www.reisetopia.de/news/iata-prognose-erholung-luftverkehr/) (25.11.2020).
- Moldenhauer, Ralf (2004): Krisenbewältigung in der New Economy. Theoretischer Bezugsrahmen. Wiesbaden.
- Müller, Tobias/Riedel, Sebastian (2019): Professionelle Krisenkommunikation. Strategische Krisenprävention. Wiesbaden.
- Murphy, Martin (2019): Vor Gericht haben die VW-Manager die Chance, reinen Tisch zu machen. [www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-vor-gericht-haben-die-vw-manager-die-chance-reinen-tisch-zu-machen/25036560.html](http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-vor-gericht-haben-die-vw-manager-die-chance-reinen-tisch-zu-machen/25036560.html) (07.12.2020).
- Neubert, Kurt (2002): Krisenkommunikation oder Kommunikation in der Krise? Fachjournalist Nr. 5. S.14-15. Hannover.
- Nigel Gill, Mitchell (2019): Darum sind Eurowings, Wizz Air und andere Billigflieger so günstig. [www.flug-verspaetet.de/blog/2019/06/19/warum-sind-billigflieger-billig](http://www.flug-verspaetet.de/blog/2019/06/19/warum-sind-billigflieger-billig) (25.11.2020).
- Odrich, Peter (2016): Terrorismus inzwischen das größte Risiko beim Fliegen. [www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/luftfahrt/terrorismus-groesste-risiko-fliegen/](http://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/luftfahrt/terrorismus-groesste-risiko-fliegen/) (16.12.2020).
- Okutan, Emin/Sevin, Efe (2009): TK1951: An Anatomy of Crisis Communication. Boston.
- Ostermann, Simone/Schreyögg, Georg (2014): Handbuch Krisenmanagement. Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Pressebox (2020): One Voice Policy vs. Social Media Guideline – vielstimmige Harmonien statt Sologesang. [www.pressebox.de/info/2018/08/09/one-voice-policy-vs-social-media-guideline/](http://www.pressebox.de/info/2018/08/09/one-voice-policy-vs-social-media-guideline/) (14.12.2020).
- Projektmanagementhandbuch (2020): Das Trauermodell nach Kübler-Ross. [www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/krisenmanagement/](http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/krisenmanagement/) (22.12.2020)

Raab, Klaus (2019): Endlicher Spaß. [www.zeit.de/entdecken/2019-10/tourismus-reisen-zukunft-flugscham-overtourism-branche](http://www.zeit.de/entdecken/2019-10/tourismus-reisen-zukunft-flugscham-overtourism-branche) (15.12.2020).

Rainer, Anton/Wahnbaeck, Carolin/Uebelacker, Till (2020): Unternehmen in der Coronakrise. [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/unternehmen-in-der-corona-krise-wie-es-weitergeht-keine-ahnung-a-ca72047c-60c5-4f7b-ae9c-1f826fe59a8b](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/unternehmen-in-der-corona-krise-wie-es-weitergeht-keine-ahnung-a-ca72047c-60c5-4f7b-ae9c-1f826fe59a8b) (25.11.2020).

Raytheon Technologies (2020): Our Company. [www.rtx.com/Our-Company/What-we-do](http://www.rtx.com/Our-Company/What-we-do) (25.11.2020).

Recklies, Benjamin (2020a): China hält an Flugverbot für Boeing 737 Max fest. [www.airliners.de/china-haelt-flugverbot-boeing-737-max-fest/58321](http://www.airliners.de/china-haelt-flugverbot-boeing-737-max-fest/58321) (25.11.2020).

Recklies, Benjamin (2020b): Thai Airways verlängert Aussetzung internationaler Flüge. [www.airliners.de/thai-airways-aussetzung-fluege/57970](http://www.airliners.de/thai-airways-aussetzung-fluege/57970) (02.12.2020).

Recklies, Benjamin (2020c): Hygienemaßnahmen für den Luftverkehr vorgestellt. [www.airliners.de/verkehrsministerium-verkehrswirtschaftsverbaende-hygienemassnahmen/55236](http://www.airliners.de/verkehrsministerium-verkehrswirtschaftsverbaende-hygienemassnahmen/55236) (25.11.2020).

Reisetopia (2020): Turkish Airlines – Alle Infos zum türkischen Flagcarrier. [www.reisetopia.de/airlines/turkish-airlines/](http://www.reisetopia.de/airlines/turkish-airlines/) (28.12.2020).

Sahin, Tuba (2020): Turkish Airlines reviews fleet plan with Airbus. [www.aa.com.tr/en/economy/turkish-airlines-reviews-fleet-plan-with-airbus/2016608](http://www.aa.com.tr/en/economy/turkish-airlines-reviews-fleet-plan-with-airbus/2016608) (30.12.2020)

Salz, Jürgen/Seiwert, Martin (2015): Patentstreit um Milliarden. [www.wiwo.de/unternehmen/industrie/basf-gegen-umicore-patentstreit-um-milliarden/11584642.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/basf-gegen-umicore-patentstreit-um-milliarden/11584642.html) (07.12.2020).

Schaar, Thorsten (2020): Corona-Krise: Wie Unternehmen ihr „Next Normal“ finden. [www.humanresourcesmanager.de/news/corona-krise-wie-unternehmen-ihr-next-normal-findern.html](http://www.humanresourcesmanager.de/news/corona-krise-wie-unternehmen-ihr-next-normal-findern.html) (25.11.2020).

Schäfer, Christoph (2017): Die 2-Personen-Regel fürs Cockpit war schon immer sinnlos. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/konsequenz-aus-lubitz-absturz-die-2-personen-regel-fuers-cockpit-war-schon-immer-sinnlos-14991786.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/konsequenz-aus-lubitz-absturz-die-2-personen-regel-fuers-cockpit-war-schon-immer-sinnlos-14991786.html) (04.12.2020).

Schönhöfer, Petra (2020): Wie das Virus unser Leben verändert. [www.goethe.de/de/kul/ges/21946898.html](http://www.goethe.de/de/kul/ges/21946898.html) (25.11.2020).

Schubert, Christian (2019): Niemand soll sich für das Fliegen schämen. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/debatte-um-das-klima-lufffahrtbranche-antwortet-auf-greta-thunberg-16511506.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/debatte-um-das-klima-lufffahrtbranche-antwortet-auf-greta-thunberg-16511506.html) (03.12.2020).

Schwarz, Susanne (2019): Klimaschutz-Steuer soll teilweise Flughäfen zugute kommen. [www.klimareporter.de/verkehr/klimaschutz-steuer-soll-teilweise-flughaefen-zugute-kommen](http://www.klimareporter.de/verkehr/klimaschutz-steuer-soll-teilweise-flughaefen-zugute-kommen) (02.12.2020).

Schwertner, Nathalie (2019): Flug-Rekord – obwohl Deutsche nachhaltiger reisen wollen. [www.reisereporter.de/artikel/10506-immer-mehr-menschen-fliegen-bis-2040-werden-mehr-als-9-milliarden-erwartet-deutsche-wollen-nachhaltiger-reisen](http://www.reisereporter.de/artikel/10506-immer-mehr-menschen-fliegen-bis-2040-werden-mehr-als-9-milliarden-erwartet-deutsche-wollen-nachhaltiger-reisen) (05.12.2020).

Sebayang, Andreas (2019): Wachstum im Flugverkehr verlangsamt sich. [www.airliners.de/dlr-das-wachstum-flugverkehr/51108](http://www.airliners.de/dlr-das-wachstum-flugverkehr/51108) (01.01.2021).

Seidler, Christoph (2020): 130 Seiten Schuld. [www.spiegel.de/wissenschaft/technik/flug-et302-boeing-am-pranger-ein-jahr-nach-dem-absturz-der-737-max-a-85454f43-edec-4f71-add7-75f984d5be6e](http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/flug-et302-boeing-am-pranger-ein-jahr-nach-dem-absturz-der-737-max-a-85454f43-edec-4f71-add7-75f984d5be6e) (04.12.2020).

Skytrax (2020): World's best Airline. [www.worldairlineawards.com](http://www.worldairlineawards.com) (5.12.2020).

Star Alliance (2020): Mitglieder der Star Alliance. [www.staralliance.com/de/about](http://www.staralliance.com/de/about) (28.12.2020)

Steffen, Tilman (2020): Lufthansa meldet erneuten Milliardenverlust. [www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020-10/corona-krise-lufthansa-milliarden-verlust-airline](http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020-10/corona-krise-lufthansa-milliarden-verlust-airline) (25.11.2020).

Steinhaus, Henrik (2011): Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument aus akteurtheoretischer Sicht. Unternehmenskrise als Kontextvariable. Wiesbaden.

Steinke, Lorenz (2014): Kommunizieren in der Krise. Krisenstab und Krisenübung. Wiesbaden.

Stenger, Kurt (2002): Aldi-Airlines auf dem Vormarsch. [www.neues-deutschland.de/artikel/23276.aldi-airlines-auf-dem-vormarsch.html](http://www.neues-deutschland.de/artikel/23276.aldi-airlines-auf-dem-vormarsch.html) (18.12.2020).

Stern (2019): Das sind die größten Airlines der Welt. [www.stern.de/reise/fernreisen/das-sind-die-groessten-airlines-der-welt\\_8813548-8813376.html](http://www.stern.de/reise/fernreisen/das-sind-die-groessten-airlines-der-welt_8813548-8813376.html) (28.12.2020).

Stürmlinger, Daniela (2012): Schlechtes Image trieb Schlecker in die Krise. [www.abendblatt.de/wirtschaft/article107720986/Schlechtes-Image-trieb-Schlecker-in-die-Krise.html](http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article107720986/Schlechtes-Image-trieb-Schlecker-in-die-Krise.html) (07.12.2020).

Süddeutsche Zeitung (2014): Abheben ohne Panik: Was wirklich gegen Flugangst hilft. [www.sueddeutsche.de/leben/tourismus-abheben-ohne-panik-was-wirklich-gegen-flugangst-hilft-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-141219-99-02005](http://www.sueddeutsche.de/leben/tourismus-abheben-ohne-panik-was-wirklich-gegen-flugangst-hilft-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-141219-99-02005) (20.01.2021).

Sullivan, Arthur (2019): China-Angst bleibt: Wie Airbus und Boeing ihre Rivalen von der Startbahn räumen. [www.focus.de/finanzen/boerse/markt-ist-aufgeteilt-boeing-airbus-und-was-sonst\\_id\\_11482326.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/markt-ist-aufgeteilt-boeing-airbus-und-was-sonst_id_11482326.html) (02.12.2020).

SunExpress (2020): Wir sind Sunexpress. [www.sunexpress.com/de/unternehmen/die-sunexpress-welt/unternehmensprofil/](http://www.sunexpress.com/de/unternehmen/die-sunexpress-welt/unternehmensprofil/) (02.12.2020).

Thai Airways (2020): Firmenprofil. [www.thaiairways.com/de\\_DE/about\\_thai/company\\_profile/index.page?](http://www.thaiairways.com/de_DE/about_thai/company_profile/index.page?) (02.12.2020).










- Travelbook (2019): Die größten Airlines der Welt sind zwei europäische Billigflieger. [www.travelbook.de/fliegen/airlines/groesste-airlines-welt](http://www.travelbook.de/fliegen/airlines/groesste-airlines-welt) (25.11.2020).
- Treiber, Thomas (2010): Die Unternehmenskrise und deren Bewältigung im Turnaround. [www.grin.com/document/173780](http://www.grin.com/document/173780) (26.12.2020).
- TÜV SÜD (2020): Qualität verpflichtet - EN 9100. [www.tuvsud.com/de/de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/luftfahrt](http://www.tuvsud.com/de/de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/luftfahrt) (27.11.2020).
- Turkish Airlines (2020a): Statistiken zu Turkish Airlines. [de.statista.com/themen/2900/turkish-airlines/](http://de.statista.com/themen/2900/turkish-airlines/) (28.12.2020).
- Turkish Airlines (2020b): Announcements. [www.turkishairlines.com/de-de/announcements/coronavirus-outbreak/coronavirus-announcements/](http://www.turkishairlines.com/de-de/announcements/coronavirus-outbreak/coronavirus-announcements/) (30.12.2020)
- Turkish Airlines (2020c): What you should know about flying during the pandemic. [www.turkishairlines.com/de-int/announcements/coronavirus-outbreak/what-you-should-know-during-the-pandemic/](http://www.turkishairlines.com/de-int/announcements/coronavirus-outbreak/what-you-should-know-during-the-pandemic/) (30.12.2020).
- Urlaubsguru (2020): Overtourism und seine Folgen. [www.urlaubsguru.de/reisemagazin/overtourism/](http://www.urlaubsguru.de/reisemagazin/overtourism/) (15.12.2020).
- Vetter, Brigitte (2020): Doppelstocksitze für Beinfreiheit und Social Distancing. [www.reisereporter.de/artikel/12060-koennen-diese-flugzeugsitze-vor-corona-ansteckung-schuetzen](http://www.reisereporter.de/artikel/12060-koennen-diese-flugzeugsitze-vor-corona-ansteckung-schuetzen) (25.11.2020).
- WDR (2019): 8. Februar 1919 – Erster internationaler Linienflug der Welt. [www1.wdr.de/stichtag/stichtag-erster-internationaler-linienflug-100.html](http://www1.wdr.de/stichtag/stichtag-erster-internationaler-linienflug-100.html) (05.12.2020).
- Weitbrecht, Jeniffer (2019): Aktuelle Trends der Luftfahrt - Ein Ausblick auf 2019. [www.wingmag.com/aktuelle-trends-luftfahrt-ausblick-2019](http://www.wingmag.com/aktuelle-trends-luftfahrt-ausblick-2019) (25.11.2020).
- Welt (2009): Turkish plane crashes in Amsterdam, 9 dead. [www.welt.de/english-news/article3273123/Turkish-plane-crashes-in-Amsterdam-9-dead.html](http://www.welt.de/english-news/article3273123/Turkish-plane-crashes-in-Amsterdam-9-dead.html) (29.12.2020).
- Werner, Marcus (2020): Wie Geschäftsreisen künftig funktionieren könnten. [www.wiwo.de/podcast/karriereleiter/karriereleiter-wie-geschaeftsreisen-kuenftig-funktionieren-koennten/25762498.html](http://www.wiwo.de/podcast/karriereleiter/karriereleiter-wie-geschaeftsreisen-kuenftig-funktionieren-koennten/25762498.html) (17.12.2020)
- Wirths, Carsten/ Harbarth, Steffen (2019): Umwelterklärung Lufthansa CityLine. [www.lufthansacityline.com/media/downloads/de/umwelt/CLH-Umwelterklaerung-2019.pdf](http://www.lufthansacityline.com/media/downloads/de/umwelt/CLH-Umwelterklaerung-2019.pdf) (25.11.2020).
- World Health Organization (2020): COVID-19 Dashboard. [www.covid19.who.int](http://www.covid19.who.int) (30.12.2020).

# Lebenslauf

## CENK ERNES SÖNMEZ



### Persönliche Daten

-  **Adresse**  
Chattenring 31  
65428 Rüsselsheim
-  **Telefonnummer**  
01735404171
-  **E-Mail**  
cenk.soenmez@dogan-immobilien.com
-  **Geburtsdatum**  
26-07-1995
-  **Geburtsort**  
Rüsselsheim
-  **Geschlecht**  
Männlich
-  **Nationalität**  
deutsch
-  **Familienstand**  
ledig
-  **Führerschein**  
B

### Sprachen

- Deutsch ●●●●●
- Englisch ●●●●●
- Türkisch ●●●●●
- Latein ●●●●●
- Vietnamesisch ●●●●●

### Interessen

- Backpacking in Asien, Basketball spielen, NFL und NBA verfolgen

### Bildung und Qualifikationen

- Bachelor of Arts** Apr 2018 - Aktuell  
University of Applied Sciences Mittweida, Mittweida  
Aktuelles Studium mit bevorstehender Bachelorthesis im November 2020
- kein Abschluss** Okt 2015 - Aug 2017  
Johannes Gutenberg Universität, Mainz  
Abgebrochenes Studium in Rechtswissenschaften
- Abitur** Sep 2005 - Jul 2015  
Max-Planck-Gymnasium Rüsselsheim, Rüsselsheim

### Arbeitserfahrung

- Sekretär** Sep 2017 - Aktuell  
Dogan Immobilien GmbH, Rüsselsheim  
Zuständig für Rechnungen schreiben, Verträge individualisieren, Überweisungen, verfassen von E-Mails
- Marketing** Jul 2020 - Okt 2020  
Turkish Airlines, Frankfurt am Main  
dreimonatiges Pflichtpraktikum

### Kompetenzen

- Microsoft Office ●●●●●
- Microsoft Word ●●●●●
- Sony Vegas ●●●●●
- Microsoft Excel ●●●●●
- Photoshop ●●●●●

### Erfolge

- 2015: Buchpreis für sein Wirken als Kurssprecher und dafür, dass sein Herz am „rechten Fleck“ sitzt.
- 2015: Erster Platz beim Börsenspiel der Kreissparkasse unter Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts und dritter Platz insgesamt
- 2014/15: Mitglied des Abiturkomitees
- 2013: Jury-Mitglied beim Debattierwettbewerb des Max-Planck-Gym.
- 2013: Zweiwöchiges Schulpraktikum bei Goldstein Immobilien in Frankfurt a.M
- 2006: 7. Platz beim Lesewettbewerb der gesamten 6. Klasse

---

## **Eigenständigkeitserklärung**

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

---

24.01.21

Cenk Ernes, Sönmez