



BACHELORARBEIT

Frau
Azadé Lugenbühl

**Krisenkommunikation
im Tourismus**

2017

BACHELORARBEIT

Krisenkommunikation im Tourismus

Autorin:
Frau Azadé Lugenbühl

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14wT5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker-Jeske Kreyher

Zweitprüfer:
Dipl.-Geogr. Thomas Höfels

Einreichung: Mannheim, den 24.06.2017

BACHELOR THESIS

Coping strategies for crisis in tourism

author:

Ms. Azadé Lugenbühl

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wT5-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker-Jeske Kreyher

second examiner:

Dipl.-Geogr. Thomas Höfels

submission:

Mannheim, June 24th, 2017

Bibliografische Angaben

Lugenbühl, Azadé:

Krisenkommunikation im Tourismus

Coping strategies for crisis in tourism

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Vorliegende Arbeit befasst sich mit Krisensituationen im Tourismus und deren kommunikativer und strategischer Bewältigung. Die Annäherung an dieses Ziel erfolgt in drei Schritten. Am Anfang der Untersuchung steht die Klärung der Bedeutung von Krise und Tourismusmarketing. In einem zweiten Schritt wird anhand eines fiktiven Szenarios dem Phänomen Krise Tiefenschärfe und Plastizität verliehen. Zuletzt bemüht sich die Arbeit Konzepte und Lösungen für ein krisenhaftes Ereignis an einer Tourismusdestination zu entwickeln.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Vorwort	VII
1 Einleitung	1
1.1 Zur Auswahl des Themas	1
1.2 Forschungsfrage und Ziel der Arbeit.....	2
2 Tourismusmarketing	4
2.1 Aufgaben und Stellenwert des Marketings im Tourismus	4
2.2 Die Funktion von Reiseveranstaltern	6
2.3 Die spezifische Rolle der Destination.....	8
3 Krisenkommunikation	14
3.1 Die konstituierenden Elemente einer Krise	14
3.2 Bewältigung krisenhafter Situationen.....	15
3.3 Die Kommunikation der Krise im öffentlichen Diskurs	20
3.3.1 Skizzierung und Evaluation einer Krise durch politische Organe.....	20
3.3.2 Die Krise als Narrativ im Medienkontext	22
4 Risikokommunikation	24
4.1 Dominante Elemente eines Präventionskonzepts.....	24
4.2 Der Stellenwert von Corporate Social Responsibility	26
5 Krisen-Handling im Tourismus - Fallbeispiele	28
5.1 Putschversuch Türkei 15.07.2016.....	28
5.2 Tsunami 26.12.2004	31
6 Entwicklung einer Konzeption für die Krisenkommunikation im Tourismus	34
6.1 Krisenszenario	35
6.2 Der konkrete Kriseninterventionsplan	38
7 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren	43
8 Literatur- und Quellenverzeichnis	47
Eigenständigkeitserklärung	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arten von touristischen Destinationen	9
Abbildung 2: Destinationsentwicklung und Tourismuspolitik	13
Abbildung 3: Stakeholder in der Krisenkommunikation	19
Abbildung 4: Anzahl deutscher Ankünfte in der Türkei	30
Abbildung 5: Internationale Touristenankünfte 1998-2007 in Thailand	33
Abbildung 6: Veranstaltungszentrum Son Fusteret in Palma de Mallorca	35
Abbildung 7: Kathedrale La Seu in Palma de Mallorca	37
Abbildung 8: Handlungsempfehlungen	42
Abbildung 9: Akteure im Krisenfall	45

Vorwort

Mein Dank gilt Prof. Dr. Volker-Jeske Kreyher für die Betreuung der Bachelorarbeit und für seine kompetente Unterstützung. Besonderer Dank gilt Herrn Thomas Höfels, meinem Zweitprüfer, für die Beratung bei der Themenfindung und den stets kritischen Austausch während der Erstellung der Bachelorarbeit sowie für die investierte Zeit und Empathie. Auch dem *EC Europa Campus* möchte ich hiermit meine Wertschätzung ausdrücken. Nur durch die dort erworbenen Kenntnisse und Erkenntnisse wurde diese Arbeit möglich.

1 Einleitung

1.1 Zur Auswahl des Themas

Die Anschläge in Madrid, New York, Paris, Nizza, Manchester und Berlin im Laufe der letzten Jahrzehnte zeigen, dass Attentate längst keine singulären Ereignisse mehr sind, sondern ein immer wiederkehrendes Phänomen der aktuellen Weltlage. Aufgrund der schier grenzenlosen Möglichkeiten des digitalen Zeitalters zum einen und der politischen Lage zum anderen, gibt es wenig Anlass zu hoffen, dass die Gesellschaft künftig von weiteren Anschlägen verschont bleiben könnte. Gleiches gilt für Naturkatastrophen wie in Sri Lanka im Jahr 2004, Fukushima 2011 oder in Italien in 2009 und 2017. Auch mit solchen unvorhersehbaren Naturereignissen muss in Zeiten starker Industrialisierung weiterhin gerechnet werden.

Neben der emotionalen Betroffenheit, evoziert durch erwähnte Ereignisse, ist die Entwicklung an einem Punkt angelangt, wo versucht wird die Probleme anzunehmen und Konzepte zu entwickeln, die nicht nur Krisen vermeiden, sondern auch Instrumente zu deren Bewältigung liefern. Der Rechtspsychologe Dietmar Heubrock erklärt in diesem Zusammenhang, dass sich die Gesellschaft kognitiv in gewisser Weise an die Terrorgefahr gewöhnt hat, da Menschen klassische Stresssituationen nur für eine begrenzte Zeit ertragen. Es soll sich nicht nur bei Sicherheitskräften eine Routine mit grausamen Situationen einstellen, auch der Normalbürger reagiert mittlerweile weniger aufgewühlt, weil ein gewisses Bedrohungspotential Teil der Lebenswirklichkeit geworden ist (vgl. Spiegel 22/2017, 18).

Die kollektive Hinwendung von Hysterie zu einem vernunftgesteuerten Umgang mit Anschlagrisiken und Katastrophen ermöglicht jetzt das offene Kommunizieren über Krisenbewältigungskonzepte. Vor einigen Jahren hätte das pure Erwähnen eines Kriseninterventionsprogramms die Ängste noch geschürt. Heute jedoch ist das Gegenteil der Fall. So birgt Prävention die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen und vermeidet gerade den Ernstfall kollektiv zu verdrängen.

Ein weiteres Argument für die Wahl des Themas ist die zunehmende Umschichtung bei der Auslastung verschiedener Destinationen. Es kann auf lange Sicht für die Tourismusindustrie nicht akzeptabel sein, dass aufgrund von Anschlägen und Attentaten bestimmte Zielgebiete fast verwaist bleiben, während andere dem Ansturm nicht mehr gerecht werden können, da die Kapazitäten erschöpft sind. In Anbetracht des Aufwands und der Zeitintensität beim langfristigen Aufbau sowie der Aufrechterhaltung einer Destination und nicht zuletzt aufgrund des enormen Kostenfaktors, sollte stets vermieden werden ein Ziel-

gebiet aufzugeben. Stattdessen muss in Sicherheitsmaßnahmen vor Ort investiert und lokale Leistungsanbieter der Reiseveranstalter (z.B. Hotels) aufgefordert werden, ein Sicherheitskonzept zu implementieren. Bestimmte Maßnahmen (Security, Videoüberwachung, Metalldetektoren an Eingängen etc.) verringern das Anschlagsrisiko an touristischen Destinationen und können als Buchungsanreiz dienen. Dieser Prozess nimmt erst seit kurzem Fahrt auf, was erklärt warum Destinationen wie Tunesien, Türkei oder Ägypten noch immer unter starken Einbrüchen in der Tourismusindustrie leiden. Die Abwärtsspirale an diesen Zielgebieten sollte also dringend gestoppt werden, nicht zuletzt haben touristische Anbieter aus Deutschland Verantwortung für die ökonomische Entwicklung der Zielgebiete. In Anbetracht von Nachhaltigkeit und Umweltschutz ist es kaum hinnehmbar, dass ganze Landschaften von Hotelruinen und leerstehenden Ferienanlagen dominiert werden. Aus diesem Grund beschäftigt sich die Arbeit neben der Krise und ihrer Kommunikation auch, zumindest kurz, mit der Rolle des Marketings. Ein fixiertes und implementiertes Krisenmanagement kann als Additum zum Marketingkonzept verstanden werden, da auch ein solches Vertrauen generiert und die Nachfrage einer Destination zementiert.

All diese Faktoren sind Anlass das Thema „Krisenprävention und Krisenbewältigung“ zu bearbeiten.

1.2 Forschungsfrage und Ziel der Arbeit

Die zentrale Fragestellung lautet: Was sind die Konstituenten einer Krise und welche Maßnahmen dienen zu ihrer erfolgreichen Bewältigung?

Bei Ausbruch einer Krise und deren Kommunikation sind eine Vielzahl von Einrichtungen, Institutionen und Organisation involviert. Daher soll sich im Besonderen auf den Reiseveranstalter konzentriert werden, was am Ende in einem für ihn erstellten Konzept zur Krisenbewältigung münden soll.

Bei der Bearbeitung oben skizzierter Problemfelder waren folgende Leitfragen zentral:

Welche Kompetenzen und Skills muss das Team beim Reiseveranstalter vorweisen? Wie soll das zu erstellende Interventionskonzept in klare Organisationsstrukturen umgesetzt werden? Wer sind die Aktanten, die den Plan im praktischen Krisenfall verwirklichen und umsetzen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen stehen Eingrenzung und Definition des Themenkomplexes „Krise“ am Anfang. In diesem Schritt gilt es zu untersuchen, was die spezifischen Charakteristika einer Krise sind, wie sie ins öffentliche Bewusstsein gelangen und welche Auswirkungen sie auf das Reiseverhalten der Konsumenten haben können. Des Weiteren

soll beleuchtet werden, welche Rolle die Kommunikation selbst in diesem Zusammenhang spielt. Hier ist es wichtig zu betonen, dass die Antizipation der Krise in Form eines ausgeprägten und reflektierten Risikobewusstseins, nicht nur als Prävention, sondern bereits als Beginn der Krisenbewältigung selbst verstanden werden kann. Angesichts dieser Beobachtungen kann konstatiert werden, dass die Existenz einer fixierten Planung zur Krisenintervention ein Qualitätsmerkmal für Unternehmen ist und künftig von Verbrauchern als vertrauensförderndes Kriterium interpretiert wird.

Um vorangegangene Fragestellungen hinreichend zu klären und dem Phänomen Krise und ihrer Bewältigung theoretisch und pragmatisch näher zu kommen, wird in vorliegender Arbeit ein Ansatz gewählt, bei dem aus theoretischen Überlegungen, gestützt von Beispielen, ein spezifisches Konzept entwickelt wird.

2 Tourismusmarketing

2.1 Aufgaben und Stellenwert des Marketings im Tourismus

In Kapitel 2 soll das Augenmerk gezielt auf das Tourismusmarketing gelenkt werden. Dazu werden kurz die unterschiedlichen Marketingkonzepte skizziert und die zentralen Forschungsfragen bezüglich des modernen Marketing-Managements angerissen und ihr Stellenwert für die Tourismusbranche eingeordnet.

In der Tourismusbranche ist allgemein von zwei unterschiedlichen – einem traditionellen und einem modernen - Marketingkonzepten die Rede. Worin der genaue Unterschied zwischen ihnen besteht, soll im Folgenden untersucht werden.

Das traditionelle Marketingkonzept legt den Fokus auf die Produkte sowie deren Produktion, denn dies stellt den Beginn jeglichen unternehmerischen Handelns dar. Durch marketingpolitische Instrumente sollen dann die Produkte am Markt verkauft werden. Der Markt wird hier aus Sicht der Verkäufer beleuchtet. Dieser sogenannte Verkäufermarkt ist durch relativ wenige Anbieter, einem hohen Grad unbefriedigter Nachfrage sowie einer generellen Übernachfrage gekennzeichnet. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen hier durchaus in einer positiven Position befinden, denn Preise, Menge und Qualität der Produkte können vom Betrieb selbst bestimmt werden. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Produktionsmenge in der Regel ohne große Probleme verkauft wird. Das Ziel der Unternehmen, die dem traditionellen Marketingkonzept folgen, ist daher eine Gewinnerzielung über entsprechendes Umsatz- und Produktionsvolumen (vgl. Freyer 2007, 40).

Beschriebenes Marketingkonzept bezieht sich somit primär auf den Verkauf von Gütern sowie Dienstleistungen durch die Anwendung absatzpolitischer Instrumente. Die Berücksichtigung von Kundenwünschen sowie die Interessen der Konsumenten spielen in diesem Konzept eine stark untergeordnete Rolle, das heißt, dass Marktforschung zur Generierung zielgruppenbasierender Daten eher vernachlässigt wird (vgl. Freyer 2007, 39). Marketing bedeutet vor diesem Hintergrund in erster Linie, die produzierten Güter flächendeckend abzusetzen ohne auf die spezifischen Wünsche der Konsumenten einzugehen (vgl. Freyer 2007, 35).

Anwendung fand dieses Konzept besonders in der Tourismusbranche der ersten Jahre. Nach dem 2. Weltkrieg hatten touristische Leistungsanbieter wenig Probleme ihre Produkte zu verkaufen. Unter Marketing verstand man hier die Gestaltung der Reisepros-

pekte sowie Maßnahmen, welche die Preispolitik betrafen. Marktforschung, langfristig ausgerichtete Unternehmensstrategien sowie ein aufeinander abgestimmter Marketing-Mix waren von geringer Relevanz. Noch heute erkennt man Reiseveranstalter oder Destinationen, die nach diesem Marketingkonzept arbeiten, denn gerade in der Hochsaison ist die Nachfrage oft höher als das Angebot (vgl. Freyer 2007, 39). Dieses unternehmerische Handeln stellt jedoch heute den Ausnahmefall dar; ein Großteil aller Unternehmen agiert aktuell nach modernen Marketingprinzipien.

Das moderne Marketing hingegen fokussiert in erster Linie den Markt selbst und dessen Gegebenheiten und wird durch folgende zentrale Fragen gesteuert: Wie sehen die konkreten Wünsche meiner Kunden aus; welche Bedürfnisse haben sie?

Der Markt an sich sowie die dort verorteten Konsumentenwünsche sind ergo im modernen Marketing der Ausgangspunkt jeglichen unternehmerischen Handelns. Marktforschung und die damit verbundene Kenntnis über Zielgruppen sowie deren Ansprüche und Wünsche sind Voraussetzung, um angemessen für den Markt zu produzieren. Im Gegensatz zum traditionellen Marketing spricht man hier nicht von einem Verkäufermarkt sondern von einem Käufermarkt. Dieser ist durch wachsende Konkurrenz und Angebotsvielfalt, bereits befriedigten Konsumentengruppen sowie durch eine stabile Überangebotssituation gekennzeichnet. Gewinne sollen durch eine langfristige und nachhaltige Befriedigung von Konsumentenwünschen erzielt werden. Die Produktion ist also nicht Sinn und Zweck des Unternehmens wie es beim traditionellen Marketing der Fall ist. Viel mehr bedeutet Produktion in diesem Kontext die Kundenwünsche zu befriedigen und damit unternehmerische Ziele zu erreichen. Modernes Marketing impliziert eine Unternehmensphilosophie, die unternehmerische Aktivitäten und Aufgaben stets gegenwärtig und zukünftig auf die Struktur der Märkte ausrichtet (vgl. Freyer 2007, 40).

„Neben den traditionell privatwirtschaftlich organisierten Betrieben der Tourismuswirtschaft öffnen sich vor allem öffentliche Tourismusunternehmen, Tourismusverbände, Kommunen und Destinationen immer mehr der modernen Marketing-Management-Methode“ (Freyer 2007, 36).

Gerade in der Tourismusbranche haben Konkurrenzbeziehungen sowie erfahrenere Touristen dazu geführt, dass Reiseveranstalter und Destinationen sich zunehmend an der modernen Marketing-Management-Methode orientieren. Marktforschung, Zielgruppenkenntnis und strategisches Handeln gewinnen immer mehr an Wichtigkeit.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das moderne Marketing im Wesentlichen drei Aufgabenbereiche umfasst.

Erstens das normative Marketing: Hier geht es darum, normative Werte wie Unternehmensphilosophie, -kultur, -ethik etc. zu bestimmen.

Zweitens das strategische Marketing, das versucht langfristige Entwicklungen zu bestimmen sowie herauszuarbeiten, welche spezifischen Strategien und Konzepte hierfür geeignet sind.

Drittens das instrumentelle oder operative Marketing, bei dem die Planung der Maßnahmen bezüglich des Marketing-Mix sowie der operativen Gestaltung von zentraler Relevanz sind (vgl. Freyer 2007, 43).

Allerdings kann hier noch detaillierter auf den Bereich Tourismus eingegangen werden.

Drei zentrale Forschungsaufgaben prägen das moderne Marketing-Management.

Zum einen wird das Verhalten sowie die Entscheidungsgrundlagen der Nachfrager auf den relevanten Ziel- und Absatzmärkten erforscht. Welche Wünsche der Konsumenten werden kommuniziert und welchen Nutzen stellen die Unternehmen bereit?

Zum anderen geht es um das Verhalten und die Entscheidungen der touristischen Leistungsanbieter bezüglich der Produktion und der touristischen Dienstleistung. Sind diese Entscheidungen konform mit der langfristigen Zielsetzung des Unternehmens?

Schließlich wird die Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern touristischer Angebote beleuchtet. Leitfrage ist hierbei: Inwieweit ändert sich das jeweilige Verhalten aufgrund eines veränderten Einsatzes von Marketinginstrumenten (vgl. Freyer 2007, 37)? Das Befolgen der drei oben genannten Kriterien führt langfristig zum Erreichen der unternehmerischen Zielsetzungen.

2.2 Die Aufgabe und Funktion von Reiseveranstaltern

Bevor auf die Aufgaben des Reiseveranstalters eingegangen wird, sollte zuerst die Frage geklärt werden, wie sich ein Reiseveranstalter überhaupt definiert.

Unter dem Begriff „Reiseveranstalter“ wird ein Anbieter verstanden, der mindestens zwei Hauptleistungen bündelt und als Pauschale, d.h. zu einem Gesamtpreis, anbietet. So stellt die Verknüpfung eines Fluges ins Zielgebiet, mit einem in der Destination ansässigen Hotel, eine Pauschalreise dar. Es werden also eigene oder fremde touristische Leistungen miteinander kombiniert. Wird dies so angeboten, ist von einem Reiseveranstalter die Rede. Veranstalter einer Reise kann somit jede natürliche oder juristische Person sein, die eine Pauschalreise im Sinne des § 651 a ff. BGB anbietet.

Mithilfe von sechs Merkmalen können die Funktionen und Aufgaben von Reiseveranstaltern deutlicher herausgearbeitet werden.

- Die Produktionsfunktion:
Durch die Kombination eigener oder Leistungen Dritter wird ein neues Produkt erstellt. Da ein Reiseveranstalter quasi Großabnehmer der einzelnen Leistungen ist, erzielt er in der Regel günstigere Preise als Individualreisende. Allerdings muss erwähnt werden, dass heutzutage auch individuell gebuchte Einzelleistungen für den Endkonsumenten günstiger sein können als Pauschalreisen. Dies kann auf die Veränderung des Reisemarkts, das Anbieten von Last Minute Angeboten und das Etablieren von preisgünstigen Airlines zurückgeführt werden. Dafür bietet die Pauschalreise bestimmte Sicherheiten, die im Folgenden genauer erklärt werden (vgl. Sölter).
- Die Handelsfunktion:
In diesem Kontext kann der Reiseveranstalter auch als eine Art Händler verstanden werden. Schließlich kauft der Reiseveranstalter unterschiedliche touristische Leistungen bei Anbietern ein, bündelt diese und verkauft das neu erstellte Produkt an den Kunden weiter (vgl. Sölter).
- Die Risikoübernahmefunktion:
Der Reiseveranstalter übernimmt das Haftungsrisiko gegenüber dem Kunden. Das bedeutet, der Veranstalter haftet für Mängel während der Reise, welche die Leistungsträger verursachen, da der Kunde schließlich mit dem Reiseveranstalter einen Vertrag eingegangen ist und nicht mit den einzelnen touristischen Leistungsanbietern. Außerdem trägt der Veranstalter das Auslastungsrisiko, hat er doch bereits im Vorfeld Festkontingente eingekauft ohne zu wissen, ob er diese komplett absetzen wird. Zusammenfassend ist zu sagen, dass der Reiseveranstalter in zweierlei Hinsicht Risiken übernimmt oder besser abnimmt - sowohl für den Endkonsumenten als auch für den Leistungsträger (vgl. Sölter).
- Die Informationsfunktion:
Durch die Präsentation der Produkte in Katalogen, Prospekten und Internetauftritten sowie in der Werbung werden Informationen über Leistungsträger und Zielgebiet kommuniziert (vgl. Sölter).
- Die Zielgebietserschließungsfunktion:
Oftmals erlangen touristische Destinationen erst durch die Tätigkeit von Reiseveranstaltern eine größere Bekanntheit. Sie investieren in die Infrastruktur und in die Vermarktung bzw. den Vertrieb der dort hergestellten Leistung. Veranstalter einer Reise tragen somit eine große Verantwortung bezüglich der positiven oder negativen Entwicklung eines Zielgebiets (vgl. Sölter).

- Die Emanzipatorische Funktion:
Der Erwerb des Produkts „Reise“ sollte jedermann ermöglicht werden. Durch das Pauschalreiseangebot wird der Kauf eines solchen Produkts deutlich strukturiert und vereinfacht und somit einer größeren Konsumentengruppe zugänglich gemacht (vgl. Sölter).

Bei all dem sollten die Pflichten eines Reiseveranstalters nicht vernachlässigt werden. So muss dieser verifizieren, ob und inwieweit sein Angebot in der Realität den versprochenen Leistungen aus Prospekten, Katalogen oder Internetauftritten entspricht. Deshalb sollte er seine Leistungsträger während der gesamten Vertragslaufzeit überprüfen und überwachen, um sicherzustellen, dass sie ihre Pflichten erfüllen. Zumal der Reiseveranstalter gegenüber seinem Kunden die versprochene Leistung vertragsgemäß erbringen muss. Eine lückenlose Evaluation und Qualitätsprüfung ist somit unverzichtbar und auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten unbedingt sinnvoll.

Des Weiteren hat der Reiseveranstalter eine Informationspflicht bezüglich Einreisebestimmungen (Visa), Baumaßnahmen (z.B. im Hotel) oder Gesundheitsrisiken, welche beispielsweise bestimmte Impfungen für die Einreise ins Zielgebiet notwendig machen.

Nicht zuletzt ist die gesetzliche Insolvenzversicherung des Reiseveranstalters eine von immenser Wichtigkeit gekennzeichnete Pflicht. Im Fall einer Insolvenz des Veranstalters wird dem Kunden der Reisepreis zurück erstattet und nach Reiseantritt wird ihm die nicht erbrachte Leistung inklusive Rückreise ersetzt. Dieser direkte Anspruch wird durch den sogenannten Sicherungsschein garantiert (§ 651 k BGB).

Angesichts dieser Überlegung ist es nicht verwunderlich, dass ein Großteil aller Reisenden ins Ausland dem Konzept „Pauschalreise“ großes Vertrauen schenkt.

2.3 Die spezifische Rolle der Destination

Das Wort „Destination“ stammt aus dem Englischen und bedeutet Ziel oder Bestimmungsort und wird im Tourismus als Synonym für „Reiseziel“ verwendet.

Freyer definiert Destinationen als „geographische, landschaftliche, soziokulturelle oder organisatorische Einheiten mit unterschiedlichen Attraktionen, für die sich Touristen interessieren“ (Freyer 2009, 258).

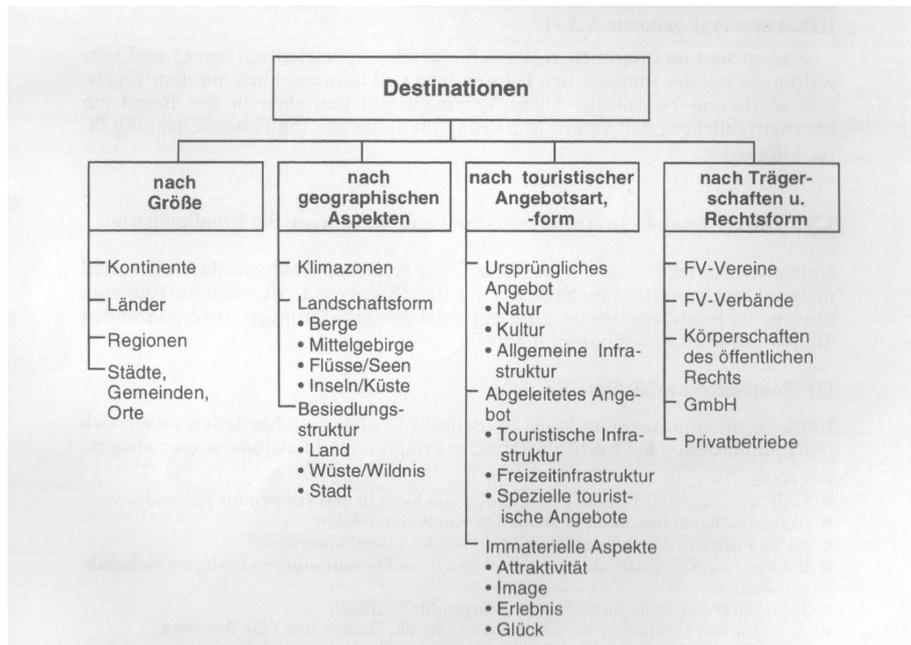


Abbildung 1: Arten von touristischen Destinationen

(Quelle: Freyer 2007, 23)

Im Tourismusmanagement spricht man von zwei zentralen Bestandteilen.

Erstens vom Produktmanagement, welches sich aus der Hotellerie, den Reiseveranstaltern sowie Reisemittlern, der Gastronomie, Kongresse und Messen usw. ergibt.

Zweitens spricht man vom Destinationsmanagement. Hierbei geht es vor allem um Kontinente, Länder, Regionen, Städte, Attraktionen usw. Um als Destination erfolgreich zu bestehen, ist es unabdingbar, dass vor Ort eine gewisse Angebotsvielfalt gebündelt wird. Alleinstellungsmerkmale sind für Destinationen genauso Voraussetzung wie für originäre Produkte.

Nun stellt sich die Frage, ab wann eine Region tatsächlich als Destination bezeichnet werden kann.

Man geht in der Tourismusbranche davon aus, dass der Tourist individuell festlegt, ob er einen Ort als Destination definiert. Alleiniges Kriterium ist hier, wie bereits oben genannt, die Angebotsvielfalt, die als Leistungsbündel angeboten wird.

Ein faktischer Indikator dafür, ob und ab wann eine Region tatsächlich als touristisches Ziel begriffen wird, ist die Tourismusintensität. Sie gibt Angaben über die Anzahl der Übernachtungen je 1000 Einwohner pro Jahr, dementsprechend werden Statistiken vom Statistischen Bundesamt erstellt. Die *World Tourism Organization* definiert eine Region

erst dann als Destination, wenn mindestens eine Übernachtung im Zielgebiet getätigt wird (vgl. Freyer 2015, 320).

Hier gilt es anzumerken, dass solche Überlegungen und Definitionen für den Endverbraucher von nachgeordneter Wichtigkeit sind, denn letztlich wird die Entscheidung, was ein Urlaubsziel ausmacht, von ihm selbst getroffen.

Zur Verdeutlichung der Destinationsdefinition dienen die sogenannten drei *a*'s des touristischen Angebotes.

Das erste *a* steht hier für *attractions*, also Attraktionen am Zielort, die natürlich oder künstlich sein können. „Ihre Summe ergibt die Gesamtattraktivität einer Destination“ (Freyer 2015, 326). Das bedeutet, dass das Interesse an natürlichen Attraktionen (wie z.B. dem UNSECO Weltkulturerbe Wattenmeer) durch künstliche Attraktionen, beispielsweise einem besonderen 5-Sterne-Hotel oder einem Freizeitpark in der Destination, gesteigert werden kann. Allerdings ist eine Bündelung aus natürlichen und künstlichen Attraktionen nicht notwendig, denn auch ganze Destinationen können künstlich geschaffen werden, wie beispielsweise „Disneyland“ (vgl. Freyer 2015, 326).

Amenities – Annehmlichkeiten – präsentieren das zweite *a* des Modells. In der Destination selbst sind verschiedene touristische Angebote notwendig, „damit ein längerfristiger Aufenthalt möglich ist“ (Freyer 2015, 326). Die sogenannten Annehmlichkeiten umfassen Übernachtungs- und Ausflugsmöglichkeiten, Verpflegung, Freizeitaktivitäten etc. Die genannten Punkte können auch als touristische Infrastruktur zusammengefasst werden, da sie den Komfort am Zielort erheblich beeinflussen. Nach Freyer haben allerdings auch die Einrichtungen der allgemeinen Infrastruktur einen Einfluss auf die Annehmlichkeit auf den Aufenthalt, dazu zählen politische, wirtschaftliche, kulturelle und soziale Einrichtungen (vgl. Freyer 2015, 326).

Das letzte und somit dritte *a* steht für *access* und beschreibt den Zu- und Abgang, also An- und Abreisemöglichkeiten. Betrachtet wird vor allem die Verkehrsinfrastruktur, da eine nahtlose Verbindung, sei es per Flugzeug und Bahn oder öffentlichen Nahverkehr, das Reiseaufkommen positiv beeinflusst.

Die touristischen Anbieter einer Destination sollten sich am Zusammenspiel der drei *a*'s orientieren, um auf lange Sicht erfolgreich zu bestehen und sich gegen die Konkurrenz durchsetzen zu können (vgl. Freyer 2015, 327).

Wie auch bei klassischen Produkten gibt es für Destinationen einen Produkt-Lebenszyklus, dargestellt anhand verschiedener Entwicklungsstufen. Nach Freyer gibt es hier fünf Phasen.

In der Phase 0, auch Vorphase genannt, ist die Destination noch völlig isoliert. Weder touristischer Verkehr noch touristische Angebote sind vorzufinden. Über die Destination ist nichts bekannt und insofern besteht auch aus touristischer Sicht kein Interesse am Zielgebiet. Die Aufgabe, die sich die Tourismuspolitik in dieser Phase stellt, lautet: „Fördern wir eine touristische Entwicklung oder lehnen wir sie ab?“

Sollte man sich nun für eine Förderung des Tourismus entscheiden, wird ein Masterplan konzipiert, der die Entwicklung einleitet.

Phase 1 wird nicht umsonst auch Entdeckungsphase genannt, denn hier entstehen am Zielort erste touristische Einrichtungen wie beispielsweise Hotels und Pensionen. Nun spricht man vom Kristallisations-Punkt; das Etablieren einer Destination ist hiermit initiiert. Der Verkehr wird an die touristische Infrastruktur angepasst, in dem beispielsweise Ausschilderungen im Zielgebiet angebracht werden und vermehrt in Werbung investiert wird. Infolge dessen nehmen Touristen das Zielgebiet als Destination wahr. Die Aufgabe der Tourismuspolitik ist in diesem Stadium eindeutig zu benennen. Die Beobachtung und Analyse der touristischen Marktentwicklung ist hier unabdingbar. Leitfragen sind insofern: Wie viele Wettbewerber visieren den Markt an? Wie hat sich die Besucherzahl entwickelt? In Phase 2, der Entwicklungsphase, entstehen weitere touristische Orte, d.h. mehr Hotels, Restaurants, Freizeitparks etc. Der touristische Verkehr wird optimiert, um eine schnellere Vernetzung zu garantieren. Alle seit der Vorphase getätigten Maßnahmen, wecken das Interesse der Touristen für das Zielgebiet und seine möglichen Attraktionen vor Ort. Ziel dieser Phase ist es, die Aufmerksamkeit für das Zielgebiet deutlich zu steigern.

Die Tourismuspolitik muss aufgrund der hohen Nachfrage jetzt vor allem in die Infrastrukturpolitik investieren. Es gilt also den Straßenbau zu fördern sowie generell öffentliche Anlagen (Parkpflege, Bänke, Toiletten etc.) zu installieren.

Phase 3 ist vor allem durch die Stabilisierung der Entwicklung gekennzeichnet. Dies bedeutet, ab diesem Zeitpunkt erlebt die Destination keinen großen Aufschwung mehr. Die Herausforderung ist es nun vielmehr, Nachfrage und Interesse am Zielgebiet konstant und stabil zu halten.

Die Destination, welche eine klare Zielgruppenspezialisierung erlebt hat, ist nun durch Leitbetriebe geprägt und deutliche Hierarchieebenen zeichnen sich ab.

Um den touristischen Verkehr weiter auszubauen, werden beispielsweise Ausflugsrouten wie Wander- und Radwege vor Ort installiert.

In dieser Phase ändert sich die Zielgruppenansprache und eine ausgeprägte Spezialisierung wird deutlich. Unterschiedliche Touristengruppen und deren Bedürfnisse sollen angesprochen werden, d.h. Touristen werden hier weitaus differenzierter betrachtet.

Da sich inzwischen ein deutliches touristisches Interesse am Zielgebiet abzeichnet, hat die Tourismuspolitik die Aufgabe, Besucherströme zu steuern und zu lenken und so den Tourismus auf ausgewählte Gebiete zu beschränken. Dies kann durch preisliche und zeitliche Instrumente implementiert werden.

Unter der letzten Phase versteht man die Phase der Stagnation, Sättigung und letztlich auch des Rückgangs. Sie bietet keinerlei Raum für Optimierung, im Gegenteil, sie hat ihr Höchstpotential erreicht. Der touristische Verkehr ist maximal vernetzt und verfügt über optimale Anbindungen. Somit ist auch hier keinerlei Verbesserung mehr möglich.

Für die touristischen Zielgruppen hat sich in dieser Phase wohl am meisten verändert. Sättigungs- und Substitutionserscheinungen treten auf, das bedeutet, dass bestimmte Touristen sich abwenden, um neue Destinationen aufzusuchen. Diese Abwanderung ist einfach zu erklären. Die Destination ist inzwischen so stark nachgefragt, dass sich die ursprünglich gewünschten Touristen, auch „High End Visitors“ genannt, andere Zielgebiete bereisen. Die neuen, eher preisbewussten Touristen bleiben. Das heißt, die Gäste der ersten Stunde wandern ab, jedoch sind gerade sie es, die ursprünglich als Zielgruppe definiert wurden (vgl. Abb. 2). Beschriebenes Phänomen wird im Volksmund mit dem Begriff „Massentourismus“ beschrieben, welcher nicht adäquat ist. Vielmehr spricht man von „sozialer Tragfähigkeit“. Dieser Begriff beschreibt inwiefern eine Region mit einer großen Touristenzahl umgehen kann ohne die eigene Identität und ökologische Aspekte zu gefährden. Destinationen wie Rimini oder Lloret de Mar, in den 60er und 70er Jahren klassische Zielgebiete für den Erstkontakt mit einer „fremden“ Kultur und dies vor allem für Familien, sind heute zum Ziel ganzer Schülerströme mit begrenztem Budget geworden.

Es konnte in Kapitel 2.3 gezeigt werden, dass Aufbau und Aufrechterhaltung von Destinationen eine zeitintensive Herausforderung für die Tourismusbranche darstellen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Produkten unterscheidet sich das Produkt „Destination“ durch die Heterogenität der Bestandteile des Leistungsbündels. Heterogen meint in diesem Kontext das Zusammenspiel von Dienstleistung und konkretem Standort, oder besser: des Immateriellen und des Materiellen (vgl. Berg/Eisenstein/Gardini et al 2014, 654).

Folgende Darstellung verknüpft die oben gemachten Beobachtungen prägnant.

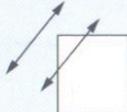
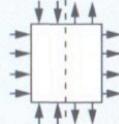
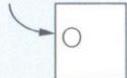
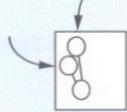
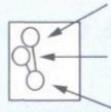
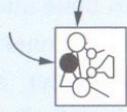
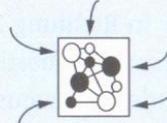
Entwicklungsphase	Destination	Verkehr	Touristen	Aufgaben der Tourismuspolitik
Phase 0 (Vorphase)	 Isolation	 kein touristischer Verkehr oder Transitverkehr	 fehlende Information über oder fehlendes Interesse am Zielgebiet	 Förderung oder Ablehnung einer touristischen Entwicklung
Phase 1 (Entdeckung)	 Entstehung eines ersten touristisch geprägten Ortes	 Anbindung an die touristische Verkehrsinfrastruktur	 Wahrnehmung des Zielgebiets als touristische Destination	 Beobachtung der touristischen Entwicklung
Phase 2 (Entwicklung)	 Entstehung weiterer touristisch geprägter Orte	 Verbesserung der Anbindung; Vernetzung	 steigendes Interesse am Zielgebiet sowie an einzelnen Orten und Attraktionen	 Infrastrukturpolitik
Phase 3 (Stabilisierung der Entwicklung)	 beginnende Hierarchiebildung, Spezialisierung und Ausbreitung	 Ausflugsrouten (z. B. Rad- und Wanderrouten)	 Angebote für unterschiedliche Arten von Touristen; Spezialisierung; beginnender räumlicher Wettbewerb	 Beschränkung des Tourismus auf spezielle Gebiete, Besuchersteuerung
Phase 4 (Stagnation, Sättigung, Rückgang)	 Hierarchien, Spezialisierung, Sättigung	 bestmögliche Anbindung; maximale Vernetzung	 Sättigungs- und Substitutionserscheinungen; Abwanderung einzelner Arten von Touristen	 Erstellung und Umsetzung eines umfassenden touristischen Entwicklungskonzepts

Abbildung 2: Destinationsentwicklung und Tourismuspolitik

(Quelle: Freyer 2015, 456)

3 Krisenkommunikation

Die Kernfragen folgenden Kapitels lauten „Was ist überhaupt eine Krise und was macht die Krise tatsächlich zu einer solchen? Wie kann man eine bereits eingetretene Krise erfolgreich bewältigen und wie wird sie in den Medien dargestellt?“

Der griechische Begriff „krisis“ bezeichnet originär den Höhe- oder Wendepunkt einer Krankheit. Er kann jedoch auch auf wirtschaftliche Zusammenhänge übertragen werden, denn hier werden „Krisen als Ereignisse oder Störungen, die nachhaltigen negativen Einfluss auf die Rentabilität oder die Reputation des Unternehmens haben“ (Hofmann/Höbel 2014, 12) charakterisiert.

Um einen eingetroffenen Schaden des Unternehmens bestmöglich zu minimieren, ist aktives Krisenmanagement unabdingbar. Das macht es erforderlich, schon vor der Krise mit ihr zurechnen, um so bereits über einen Kriseninterventionsplan zu verfügen, statt im Schadensfall mit einer Strategieplanung zu beginnen. Dies wird später in Kapitel 4 „Risikokommunikation“ genauer diskutiert, da dort der Fokus auf der frühzeitigen Erkennung von potentiellen Risiken liegen soll.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Krisenkommunikation einen unabdingbaren Bestandteil des Krisenmanagements darstellt, da die Kommunikation der Krise in der Öffentlichkeit entscheidend für die Meinungsbildung der Empfänger ist.

3.1 Die konstituierenden Elemente einer Krise

In diesem Kapitel geht es einerseits darum, wie Krisen in den Medien dargestellt und bewertet werden, aber auch um die Perzeption derselben. Es kommt somit nicht nur auf die Tatsache an sich an, sondern auf die öffentliche Einschätzung der Geschehnisse (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 12).

Ab wann nimmt die Öffentlichkeit ein Ereignis als Krise wahr?

„Krisen definieren sich über den Grad der kollektiven Sensationslust“ (Hohn 1999, 66). Das bedeutet, dass mediale Berichterstatter genau antizipieren, welche Ereignisse Aufmerksamkeit erregen. Aus diesem Grund selektieren Medien und entscheiden selbst, über welche Geschehnisse berichtet wird und welche Themen gänzlich ignoriert werden. Hohn untermauert ihre These indem sie folgendes Beispiel anführt: Eine Borkenkäferplage im Bayerischen Wald wurde nicht als Krise kommuniziert, obwohl eine intakte Umwelt Voraussetzung für diese Destination ist. Schließlich stellt eine Verringerung der Touristenanzahl in der Region auch eine Gefahr für die Arbeitnehmer dar, da der Tourismus eine wichtige Einnahmequelle bildet. In der Öffentlichkeit wurde so gut wie nicht darüber

berichtet, da die Medien davon ausgingen, mit diesem Thema keine Aufmerksamkeit oder Betroffenheit zu generieren (vgl. Hohn 1999, 66). Entscheidend ist also nicht die Tatsache selbst, sondern die mediale Vermittlung, d.h. erst die Kommunikation macht aus einem negativen Ereignis eine Krise.

Ein überspitzter Journalistenspruch lautet „Only bad news are good news“. Folgt man dieser Aussage, wird offenkundig, nach welchen Kriterien Medien Informationen selektieren und dann verbreiten. Je dramatischer die Schlagzeile, desto höher ihre Effektivität. Katastrophale Headlines, in welchem Kontext auch immer, erzeugen Emotionen. Diese sind der Schlüssel des redaktionellen Erfolgs, denn „Emotionen sind die Grundlage der öffentlichen Meinung und diese ist letztlich die Lizenz zum Handeln“ (Hofmann/Höbel 2014, 37).

Sich langsam anbahnende Geschehnisse, sogenannte schleichende Prozesse, werden von der Öffentlichkeit weniger als Krisen verstanden. Vielmehr werden ad hoc eintretende Geschehnisse als Krise aufgefasst, das bedeutet, dass beispielsweise ein Zugunglück mit zahlreichen Toten und Verletzten beim Rezipient einen hohen Aufmerksamkeitsgrad erlangt. Werden solche Meldungen noch mit Bildern oder Filmaufnahmen unterstützt, ist das Ausmaß der Krise und das damit verbundene öffentliche Interesse maximiert.

Ein weiteres konstituierendes Element der Krise ist Storytelling. Man verknüpft die eingetretene Krise mit Einzelschicksalen. So wird zum Beispiel aus einem Zugunglück, die Geschichte eines Mannes, der seine Frau und zwei Kinder verloren hat. Interviews, Bilder der Familie und des Unglücksortes ergreifen die Empfänger, seien es Leser, Zuschauer oder Zuhörer. Die Synthese aus Krise und Einzelschicksal evoziert emotionale Betroffenheit, Mitleid und Traurigkeit und führt so zum gewollten Interesse.

Abschließend kann konstatiert werden, dass letztlich der Verbraucher - der durch welchen Kanal auch immer - mediale Inhalte wahrnimmt und verarbeitet, die Bedeutsamkeit eines Ereignisses bestimmt. So entscheidet er, „ob ein Vorfall zum Skandal wird oder aus einer Dummheit eine Krise“ (Hofmann/Höbel 2014, 43).

3.2 Bewältigung krisenhafter Situationen

Wie kann man eine Krise ohne größeren Imageschaden und wirtschaftlichen Verlust bewältigen? Laut Hofmann und Höbel gibt es „sechs Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg der Krisenkommunikation“ entscheiden (Hofmann/Höbel 2014, 44).

Diese sechs Faktoren werden im Folgenden näher beschrieben. Es sollte vorher bedacht werden, dass jeder einzelne dieser Faktoren einerseits eigenständig zu behandeln ist, andererseits ist für die Intervention im Krisenfall eine ganzheitliche Betrachtung und Beachtung stets angezeigt (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 44).

Im Fall des Kriseneintritts gilt es sofort aktiv zu werden, zeitnahes Handeln ist die Grundvoraussetzung für eine gelungene Krisenintervention. Der Zeitfaktor spielt zu Beginn der Krise eine dominante Rolle. Dies ergibt sich daraus, dass nicht nur die klassischen Medien in der heutigen Zeit einen drastischen Aufschwung in Dynamik und Aggression erlebt haben. Auch Social Media Kanäle haben einen immensen Einfluss auf Perzeption und Bewertung von krisenhaften Ereignissen. Dort werden Informationen – ob wahr oder nicht – schnell und vor allem weit verbreitet. Da dieses Phänomen nicht zu steuern ist, gibt es nur eine mögliche Lösung für die PR-Fachleute der betroffenen Unternehmen: schneller zu sein.

Aus diesem Grund sollten die Abteilungen des Krisenmanagements maximal 30 Minuten zwischen Eintritt der Katastrophe und des ersten Statements vergehen lassen. Andernfalls geht man das Risiko ein, dass die Öffentlichkeit die Geschehnisse aus den klassischen Medien bzw. aus den Social Media Kanälen erfahren und nicht wie gewünscht aus erster Hand. Die erste Pressemitteilung, auf welchem Weg auch immer, bedarf keiner genaueren, detaillierten Informationen. Im Gegenteil, es genügt eine grobe Skizzierung der Tatsachen, auf Details kann erst nach genauer Einschätzung und erster Exploration der Umstände eingegangen werden (vgl. Hofmann/Höbel, 45).

Ein direktes Statement bildet das Fundament der Krisenkommunikation; nur so kann beim Verbraucher Vertrauen und Akzeptanz generiert werden. Lässt sich ein Unternehmen zu viel Zeit mit ersten Aussagen, führt das beim Rezipient zu Misstrauen und Hypothesenbildung. Man würde davon ausgehen, dass das betroffene Unternehmen nicht Herr der Lage ist und versuchen sich auf anderem Wege einen Überblick zu verschaffen, beispielsweise durch Social Media Kanäle. Durch eine verspätete Kommentierung wird dem oben beschriebenen Problem bezüglich „Fake News“ ein nahrhafter Boden bereitet. Das Resultat eines zögerlichen Vorgehens ist die bloße Verteidigungsrolle „in Form von Dementis und Richtigstellungen“ (Hofmann/Höbel 2014, 44).

Insofern ist abschließend zu sagen, dass unverzügliche Erstmeldungen eine belastbare Basis für gelungene Krisenkommunikation bilden (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 44).

Neben dem Zeitfaktor hat der Personalfaktor einen besonders hohen Stellenwert. Im Falle einer Krise sollten von Beginn an die Kompetenzen klar verteilt werden. Der Vorgesetzte

muss beachten, dass sich der Krisenfall drastisch vom Tagesgeschäft unterscheidet. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass bestimmte Mitarbeiter im Normalbetrieb belastbar und kompetent sein mögen, aber in Ausnahmesituationen mit bestimmten Verantwortungen völlig überfordert werden. Somit sollte bereits im Vorfeld eine „Personalmatrix“ gebildet werden, um zu vermeiden, während der Krise wertvolle Zeit mit Kompetenzverteilungen zu verlieren (vgl. Hofmann/Höbel, 45).

Im optimalen Fall bilden drei Führungspersonen das Krisenteam.

Die erste Person, in der Regel der Leiter der Unternehmenskommunikation, fungiert als Kommunikator. Da er für die interne und externe Kommunikation Informationen aus erster Hand benötigt, ist eine engmaschige Vernetzung mit der Geschäftsleitung erforderlich. Der Kommunikator sollte stets in engem Kontakt zu den Führungskräften des Unternehmens stehen, um immer auf dem neusten Stand zu sein. Kommunikative Schritte müssen seinerseits dargestellt und möglichst durchgesetzt werden. Dies ist die wichtigste Aufgabe des Kommunikators (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 45).

Der „Anchorman“, (Chef vom Dienst), lenkt alle Medienaktivitäten, d.h. er führt Media Monitoring durch, um nachvollziehen zu können, wie über das Unternehmen und die Krise in den Medien berichtet wird. Außerdem werden „Mediananfragen gesammelt, Texte produziert und in die verschiedenen ausgehenden Kanäle eingespeist“ (Hofmann/Höbel 2014, 46). Ziel dieser Akkumulation von Informationen ist die Vereinbarung einer gemeinsamen Sprachregelung im ganzen Haus, denn gerade Abteilungen wie Vertrieb, Qualitätsmanagement und Kundenbetreuung stehen im Dialog mit Kunden, also mit Externen. Ein kohärenter Diskurs ist somit für ein positives Standing beim Verbraucher unabdingbar, dies gilt nicht nur im Krisenfall, aber gerade dann kann es entscheidend für den Ausgang einer Krise sein (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 46).

Eine dritte Person scheint, zumindest für die Öffentlichkeit, die wichtigste zu sein. Hierbei handelt es sich um den Pressesprecher, das Gesicht der Krise. Voraussetzung für diesen Job ist ein souveränes und selbstsicheres Auftreten gepaart mit Empathie und Sympathie. Um sicheres Kommunizieren zu garantieren, sollte diese Führungskraft regelmäßig an TV- und Medientrainings teilgenommen haben. Eine kompetente Vermittlung der Fakten ist personenabhängig, da mehr als die Hälfte des Auftritts von Mimik, Gestik, Blick und Körperhaltung – kurz der Körpersprache – bestimmt wird. Die Artikulation, die Stimme und das Sprechtempo machen ca. 40 Prozent der Überzeugungskraft aus. In anderen Worten heißt das nur eins: der geringste Teil, mit ca. sieben Prozent, entfällt auf den Inhalt. Diese Kennzahlen verdeutlichen nun einmal mehr, dass die richtige Wahl für ein „Krisengesicht“

bereits vor der Krise getroffen werden muss, um so vertrauenswürdig, kompetent und souverän in der Öffentlichkeit agieren zu können.

Selbstredend reichen nicht alleine drei Kräfte aus, um die Krise zu meistern. Ein PR-Team fungiert unterstützend im Hintergrund. Um eine Überforderung oder zu großen psychischen Druck zu vermeiden, sollte sichergestellt sein, dass das PR-Team ausreichend groß ist (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 46).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine optimale Besetzung dieser Funktionen Voraussetzung für die Abwendung eines größeren Imageschadens des Unternehmens ist. Die Generierung von Vertrauen und Akzeptanz sollte immer Ziel des Unternehmens sein, im Krisenfall allerdings gilt es diesen Faktor noch differenzierter zu betrachten.

Ein konkreter Schadensfall kann einen gewissen Imageverlust nach sich ziehen. Logischerweise ist hier die Herausforderung genuines Vertrauen, welches zuvor erarbeitet worden ist, stabil zu halten.

Eine zielgerichtete Kommunikation mit allen Dialoggruppen fördert diesen Prozess. „Schnelle, zuverlässige, und glaubwürdige Kommunikation wird so gut wie immer honoriert“ (Hofmann/Höbel 2014, 47).

Das bloße Formulieren von Zahlen, Daten und Fakten bildet kein Vertrauen sondern evokiert Misstrauen. Im Gegenteil sind Empathie, Fürsorge und Betroffenheit hier unabdingbar, da authentische Emotionen Vertrauen fördern (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 47).

Es ist sicher unstrittig, dass Krisen durch ihre komplexe Struktur hohe Anforderungen stellen. Um diese zu erfüllen, sollte man bereits in Friedenszeiten eine Strategie entwickeln, die Konflikte, welche möglicherweise intern auftreten, lösen kann. Aus diesem Grund ist eine Risikoanalyse im Vorfeld förderlich. Potentielle Konflikte können so antizipiert und später schneller und lösungsorientierter gehandhabt werden.

Allerdings ist nicht jeder Konflikt vorhersehbar. Gerade in Krisenzeiten nicht, denn die Gefahr liegt oft in der Kommunikation selbst. Jeder kommuniziert: von Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern über Politik, Behörden und Organisationen. Laut Hofmann und Höbel bildet sich hieraus „stets ein hochkomplexes und schwer durchschaubares *Nervengeflecht*“ (Hofmann/Höbel 2014, 48).



Abbildung 3: Stakeholder in der Krisenkommunikation

(Quelle: Hofmann/ Höbel 2014, 176)

Interne und externe Konflikte sind das Resultat dieses Nervengeflechts.

Die verschiedenen Abteilungen im Unternehmen sollten stets vernetzt handeln. Die Gefahr dabei ein heterogenes und konfuses Bild nach außen zu kommunizieren und damit eine negative Außenwirkung zu erlangen wäre sonst zu groß. Die Unternehmensbereiche müssen Hand in Hand arbeiten, denn für Konkurrenzkämpfe gibt es in Krisenzeiten keinen Platz. „Nur die Lösung aus einem Guss ist wirklich hilfreich“ (Hofmann/Höbel 2014, 49).

Einige der bereits beschriebenen Aspekte wie Risikoanalysen im Vorfeld, die Bildung eines Krisenstabs vor der Krise etc. stellen einen immensen Kostenfaktor dar. Nicht wenige Unternehmer oder Entscheider halten diese präventiven Maßnahmen für verzichtbar. Wieso sollte man Geld für Geschehnisse ausgeben, die wahrscheinlich immer Fiktion bleiben werden?

Marketing, Werbung, Verkaufsförderung etc. stellen selbstverständlich Kommunikationsmaßnahmen dar, die ein hohes Budget benötigen. Diese Bereiche können mit Zahlen und Fakten untermauert werden, wohingegen eine eventuelle Krise immer nur ein Szenario im Kopf bleibt. Bis sie eintritt. Erst im Krisenfall zu agieren, Strategien und Pläne zu entwi-

ckeln, ist meist zu spät. Wer also sein Unternehmen schützen will, investiert in Krisenmanagement und bereitet eine praktikable Krisenkommunikation vor (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 49).

Am falschen Ende zu sparen bedeutet im Fall der Krise mit langfristigen Schäden, seien es wirtschaftliche oder Imageschäden, rechnen zu müssen. Eine derartige unternehmerische Einstellung kann weit höhere Kosten nach sich ziehen als dezidierte Interventionskonzepte im Vorfeld.

Der Know-how Faktor, und damit der letzte, fasst treffend die bereits vorangegangenen Faktoren zusammen. „Effizientes Krisenmanagement [...] lebt von der Kunst, schnelle Entscheidungen mit den richtigen Leuten in einem komplexen Umfeld sicher zu treffen“ (Hofmann/Höbel 2014, 50).

Die Skills, die sonst ein produktives und belastbares Tagesgeschäft sichern, reichen hier nicht mehr alleine aus. Risiken müssen antizipiert und analysiert, „spezifische Krisenprozesse definiert und festgeschrieben sowie Krisen-Tools intern und extern etabliert werden“ (Hofmann/Höbel 2014, 50).

Alle zusammengetragenen Informationen und Strategien werden dann in einem Kriseninterventionsplan zusammengefasst. Nur so kann potentieller Schaden minimiert werden.

3.3 Die Kommunikation der Krise im öffentlichen Diskurs

Im Folgenden soll die Darstellung der Krise unter zweierlei Gesichtspunkten untersucht werden.

Es soll deutlich werden, wie unterschiedlich politische Organe und Medien über krisenhafte Ereignisse berichten und diese auch divergent kommentieren.

3.3.1 Skizzierung und Evaluation einer Krise durch politische Organe

Dass unterschiedliche Medien niemals deckungsgleich kommunizieren ist kein Geheimnis und durch das Grundrecht der Meinungspluralität selbstverständlicher Bestandteil demokratischer Gesellschaften.

Bei politischen Organen geht man jedoch davon aus, dass einheitliche Sichtweisen und Äußerungen zu katastrophalen Geschehnissen zwingend sein sollten. Das bedeutet, dass Politik von der Öffentlichkeit als ein homogenes Ganzes wahrgenommen wird und folglich auch nur *eine* wertende Einschätzung besteht. Entgegen dieser landläufigen Annahme,

lehrt die Wirklichkeit uns oft das Gegenteil. Da die einzelnen politischen Organe niemals im selben Maß betroffen sind, werden sie Szenarien stets unterschiedlich bewerten.

Um diese These zu untermauern soll folgendes Beispiel näher betrachtet werden. Bei der Loveparade in Duisburg 2010 starben 21 Menschen und 500 wurden teils schwer verletzt (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 16). Zu viele Besucher befanden sich auf dem Gelände, was eine Massenpanik zur Folge hatte. Wer trägt die Verantwortung für diese Katastrophe? Polizisten, die bei diesem Event im Einsatz waren, äußerten bereits im Vorfeld ihre Skepsis bezüglich unzureichender Sicherheitsmaßnahmen. Der Bürgermeister der Stadt Duisburg, Adolf Sauerland, der die Veranstaltung genehmigt hatte, sah während der Planungsphase kein Gefahrenpotential. Er wurde in der Presse, neben dem Veranstalter Schaller, für die Katastrophe verantwortlich gemacht. Das heißt Polizei und Bürgermeister, beides politische Organe der Bundesrepublik Deutschland, bewerteten diese Katastrophe aus völlig unterschiedlichen Perspektiven. Polizisten, die sich am Tag des Unglücks vor Ort befanden und teilweise noch heute traumatisiert sind, waren auf ganz andere Art und Weise betroffen, als der Bürgermeister, der alles von seinem Schreibtisch aus genehmigte und erst am Ende ins Geschehen involviert war. Sauerland machte aus kommunikativer als auch aus moralischer Sicht vieles falsch. So blieb er der Trauerfeier für die Opfer fern und äußerte sich kaum zu dem Ereignis und wenn er es tat, dann mit der Motivation sich selbst zu verteidigen (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 15).

Später nahm er in einem Exklusiv Interview mit der Süddeutschen Zeitung zu den dramatischen Ereignissen von 2010 ausführlich Stellung. Er versuchte sein „Nicht-Handeln“ zu rechtfertigen und erklärte, dass er sich in einem Trance ähnlichen Zustand befunden hatte. „Das war damals wie unter einer Dunstglocke. Ich sah die Realität. Ich konnte aber die Gedanken nicht gerade richten“ (Dörries 2012, 3). Dennoch wollte er im Amt bleiben bis nachgewiesen sei, dass er „Fehler in seinem Bereich“ (Dörries 2012, 3) gemacht habe. Als logische Konsequenz wurde er 2012 durch einen Bürgerentscheid aus dem Amt entlassen (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 15). Er kann als Beispiel dafür dienen, wie man nicht agieren und reagieren sollte.

Jedoch ist die Frage nach Schuld in diesem Kapitel nicht zu diskutieren. Vielmehr soll skizziert werden, dass in Katastrophenfällen auch politische Organe nicht aus einem Guss kommunizieren und handeln. Schließlich kamen sogar Bundeskanzlerin Merkel und Christian Wulff, damals noch Bundespräsident, zur Trauerfeier und setzten durch diesen Akt der Betroffenheit ein klares Zeichen. Nur der Bürgermeister blieb fern. Hier wird erneut deutlich, dass einheitliches Handeln politischer Organe nicht zu erwarten ist.

Ein weitere staatliche Institution, vor allem im Tourismus von Bedeutung, ist das Auswärtige Amt. Es formuliert Reisewarnungen, wenn davon auszugehen ist, dass in speziellen Destinationen eine Krise naht, sei es durch terroristische oder natürliche Gewalt. Informationen über eventuelle krisenhafte Ereignisse erlangt das Auswärtige Amt von den Botschaften vor Ort. Diese haben naturgemäß eine andere Art von Betroffenheit, da sie sich oftmals im Krisengebiet befinden und somit sicherlich eine andere Bewertung bestimmter Situationen vornehmen als das Auswärtige Amt, welches in sicherer Entfernung von den Geschehnissen nur mittelbar Kenntnis erlangt.

Abschließend ist zu sagen, dass nie nur auf faktischer Ebene kommuniziert wird und auch in der Politik Emotionen eine Rolle spielen.

Der Grad der Betroffenheit lenkt die Kommuniaktion politischer Organe und erklärt somit, warum es nur selten zu identischem (kommunikativem) Handeln kommt.

3.3.2 Die Krise als Narrativ im Medienkontext

Wie bereits dargestellt, kann man in heutiger Zeit nicht mehr nur von klassischen Medien sprechen. Social Media hat in den letzten Jahren einen rasanten Aufschwung erlebt, was in Krisenzeiten Fluch und Segen zugleich sein kann.

Aufgabenstellung des vorliegenden Kapitels ist es nun die Perzeption der Krise sowohl in Printmedien und TV als auch in Social Media zu diskutieren.

Die Hauptaufgabe klassischer Medien ist es auf professionellem Wege Fakten zu generieren und zu kommunizieren. Kompetente Journalisten und PR-Fachleute recherchieren mit der Pflicht und dem Anspruch Geschehen objektiv darzustellen. Sie folgen ihrem Berufsethos, der unter anderem Aspekte wie Achtung der Menschenwürde, Wahrhaftigkeit und Sorgfalt postuliert (vgl. Presserat).

In den klassischen Medien steht selbstredend das Faktische stärker im Fokus als Postfakten wie es in Social Media oft der Fall ist. Doch auch in der Berichterstattung der klassischen Medien gibt es qualitative Unterschiede. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtet in jeder Hinsicht anders als die Bild Zeitung. Woran liegt das? Die jeweiligen Presseorgane bedienen ein völlig unterschiedliches Klientel, d.h. sie richten sich bei der Darstellung von Ereignissen nach dem Anspruch ihrer Leser. So könnte man sagen, dass die Bild Zeitung eher mit Sensationen und kommerziellen Themen punkten kann, überspitzte Headlines auf der Titelseite sind also Pflicht. Zugestehen muss man, dass sie die Aufmerksamkeit und das Interesse ihrer Zielgruppe so deutlich steigert. Zeitungen wie die FAZ setzen ihren Fokus eher auf den Inhalt und eine kontroverse Diskussion.

Außerdem werden dort – entsprechend der Zielgruppe - Themen aufgearbeitet, die weitaus anspruchsvoller sind als die der Boulevard Presse.

Dieses Beispiel soll belegen, dass nicht jedes Printmedium den gleichen Leitsätzen und moralischen Grundannahmen folgt.

Soziale Medien wie Facebook, Twitter, Youtube etc. sind aus zweierlei Gründen mit Vorsicht zu genießen. So vermischen sich dort subjektive Meinungen mit Fachkompetenzen. Darüberhinaus haben diese Plattformen eine schnellere Verbreitungsmöglichkeit als klassische Medien. Da aggressive Minderheitsmeinungen unter Pseudonymen veröffentlicht werden, sind sogenannte Fake News Autoren durch die vorherrschende Anonymität im Internet relativ gut geschützt. Insofern sollten gerade hier publizierte Aussagen immer kritisch hinterfragt werden, denn eine objektive Quellenkritik ist meist unmöglich. Selbstredend bezieht sich diese Aussage nicht auf Social Media Accounts repräsentativer Medienhäuser wie der FAZ, der Süddeutschen Zeitung, dem Spiegel etc., die zumindest den Anspruch haben objektiv zu berichten. Die Gefahr der Sozialen Medien geht somit eher von individuellen Nutzern, d.h. Menschen, die privat kommunizieren, aus.

Die Transparenz der öffentlichen Kommunikation ist also grundlegende Voraussetzung für ihre Glaubwürdigkeit.

Sollte ein Unternehmen in eine Krise geraten, ist es unabdingbar auch hier eine Art Prävention im Vorfeld zu betreiben. Mitarbeiter sollten generell in die Strategien des Unternehmens eingebunden werden, so auch in die Social Media Strategie. Krisentrainings und Workshops sollen den Mitarbeitern verdeutlichen, wie wichtig ihre individuelle Rolle im Internet ist, denn sie könnten die ersten Multiplikatoren in Sozialen Medien sein. Bei diesen Schulungen geht es hauptsächlich darum, zu lernen wie mit gewissen Problematiken im Social Web umgegangen werden muss. Wie wird kommuniziert? Wie sollte man auf kritische und aggressive Kommentare reagieren?

Ein Ziel der Unternehmen ist es immer ein möglichst positives Image zu haben, deshalb ist es äußerst wichtig, Frühwarnsysteme für den Bereich soziale Medien zu etablieren. Monitoringsysteme, die relevante Informationen bezüglich Trends, neuen Kundenbedürfnissen aber auch kritische Tendenzen liefern, erlauben Unternehmen durch diese Früherkennung schneller handlungsfähig zu sein. Denn wie bereits oben beschrieben, geht es bei der Krisenkommunikation immer darum zu agieren und nicht nur schlicht zu reagieren.

4 Risikokommunikation

4.1 Dominante Elemente eines Präventionskonzepts

Unter Risikokommunikation versteht man eine Managementdisziplin, deren Aufgabe darin besteht, Risiken zu erkennen und zu benennen. Hier muss sie die Relevanz der Risiken hinsichtlich des unternehmerischen Handelns bewerten, zielgruppengerecht kommunizieren sowie einen adäquaten Umgang mit speziellen Risiken sicherstellen.

„Ein Risiko zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass ein negatives Ereignis in der Zukunft eintreten könnte, aber eben nicht notwendigerweise eintreten muss“ (Hofmann/Höbel 2014, 29).

Wichtig hierbei ist, diese Risiken im Vorfeld zu identifizieren und dafür zu sorgen, dass keine Entscheidungen getroffen werden, die das Risiko in eine Krise verwandeln könnten.

„Der Unterschied zwischen Risiko und Krise besteht darin, dass in der Krise das antizipierte negative Ereignis eingetreten ist – das Risiko hat sich dann realisiert“ (Hofmann/Höbel 2014, 29).

Diese Aussage macht deutlich, dass die frühzeitige Erkennung eines Risikos, also einer eventuell eintretenden Krise, Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise ist. Nun stellt sich die Frage, wie offen ein Unternehmen mit dieser Tatsache umgehen sollte. In der Regel sträuben sich Unternehmen ihre Risiken öffentlich zu machen, da sie fürchten, so könnten unnötige Probleme entstehen. Der Grad zwischen Preisgabe im Sinne der Aufklärung und der Auslösung einer Panikwelle ist somit sehr schmal.

Allgemein könnte man sagen, dass es sinnvoller ist, seine Konsumenten aufzuklären und Unwägbarkeiten einzugestehen. Denn durch die transparente Kommunikation solcher Risiken macht das Unternehmen deutlich, dass es über verschiedene Wege, wie beispielsweise Mitarbeiter, Maschinen etc. verfügt, um die Risiken zu beherrschen. Durch diese offene Berichterstattung wird den Kunden die Angst genommen. Denn wer seine Risiken preisgibt, verfügt über völlige Kontrolle. Es sollte also stets versucht werden, diesen Gedankengang in der Öffentlichkeit zu etablieren.

Eine adäquate und durchdachte Risikokommunikation ist sehr hilfreich und gerade im Hinblick auf die Vermeidung von Krisen unverzichtbar und sollte folgenden Anforderungen genügen.

Zuallererst gilt es das Umfeld zu untersuchen. Welche Interessensgruppen sind zu berücksichtigen und wie ist ihre Einstellung zu den Medien? Welche Charakteristika zeichnet die Zielgruppe aus?

Wie sieht es zweitens mit den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen aus? Welche Emotionen verbinden die Stakeholder mit einem bestimmten Produkt?

Der dritte Schritt besteht darin, die Risiken detailliert und vor allem objektiv herauszufiltern. Unternehmen sollten also ihr Produkt oder ihr Projekt multiperspektivisch reflektieren und es sogar aus den Augen der Konsumenten oder gar der Konkurrenz sehen. Nur so ist sichergestellt, dass alle möglichen Risikoszenarien durchgespielt werden.

Nach der Risikoanalyse sollte eine Diskussionsanalyse durchgeführt werden, das bedeutet, Informationen zu ähnlichen Issues einzuholen und zu beleuchten, wie hier mit Grundsatzdiskussionen umgegangen wird. Welche Gefühle, Ängste und Interessen bestimmen ähnliche Themen und Probleme?

Wie wird sich das Risiko entwickeln? Die Entwicklung eines Risikos kann gleichbleibend oder veränderlich sein, d.h. bei einem Veränderungsprozess müssen die Risiken ständig beobachtet und analysiert werden.

Eine Zieldefinition ist also dringend erforderlich, um eine gute Risikokommunikation aufzubauen. Was soll erreicht werden und wie soll das Unternehmen am Ende wahrgenommen werden? Um ein Ziel tatsächlich zu erreichen ist eine Strategie erforderlich. Welche Kanäle müssen crossmedial genutzt werden, um eine breite Akzeptanz in der Gesellschaft zu schaffen? Durch welche Kanäle und mit welchen Inhalten sollte die Zielgruppe angesprochen werden?

Und zu allerletzt sollte eine Inhaltsdefinition formuliert werden. Wie soll die Risikokommunikation am Ende aussehen? Wie sollte man auf Ängste aber auch Erwartungshaltungen eingehen? Wie sieht es mit der Kommunikation eines gesellschaftlichen Nutzens aus (vgl. Hofmann/Höbel 2014, 35)?

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine detaillierte Risikoanalyse das Fundament für eine erfolgreiche Etablierung eines Produkts oder eines Projekts darstellt. Schließlich sollte immer mit externen als auch internen Risiken gerechnet werden. Wurden diese Risiken bereits herauskristallisiert und von allen Seiten kritisch beleuchtet, kann eine Entwicklung in Richtung Krise deutlich minimiert werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies also, dass ein erfolgreiches Krisenmanagement unmöglich ist, falls kein Risikomanagement zur Prävention einer Krise etabliert wurde.

4.2 Der Stellenwert von Corporate Social Responsibility

Unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) versteht man die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Es geht dabei um die Frage, wie wirtschaftliches Handeln motiviert, strukturiert und konzipiert ist, wobei monetärer Profit nicht alleiniges Ziel sein darf. Das heißt ökonomische, ökologische sowie soziale Nachhaltigkeit stehen hier im Fokus. Sie sind nicht konträr sondern gerade im Zusammenspiel wichtig, denn sie legen fest, in welcher Art und Weise das Kerngeschäft geführt wird. Nicht zuletzt sind sie also komplementäre Grundpfeiler für ein positives Image in der Öffentlichkeit.

Um die Verknüpfung von CSR mit Risikokommunikation nachvollziehbar zu gestalten, ist es von Vorteil zuerst die Aufgaben des CSR-Managements zu beleuchten.

Seine anspruchsvollste Aufgabe ist es, die Geschäftsprozesse mit den Nachhaltigkeitsaspekten in Einklang zu bringen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsprogramms, in dem alle Ziele, inklusive der Maßnahmen zur Erreichung dieser, dargestellt werden. Die Generierung von Information bezüglich des Unternehmens oder der Produkte durch einen engmaschigen Dialog mit den Anspruchsgruppen gehört ebenso zu den Aufgaben des CSR-Managements wie gesellschaftliches Engagement, beispielsweise Charity Veranstaltungen, bei denen der Erlös einem wohltätigen Zweck gespendet wird.

Eine Aufgabe von zentraler Wichtigkeit ist die Zuarbeit und Unterstützung des Risikomanagements (vgl. Loew/ Rohde 2013, 14).

Inwiefern steht nun CSR mit Risikokommunikation in Verbindung?

Da die Umwelt immer Risiken birgt und sich stetig im Wandel befindet, ist es von Vorteil, ein intensives und auf Vertrauen basierendes Verhältnis zu seinen Kunden zu pflegen. Ein enger Kontakt zu den Stakeholdern ist äußerst hilfreich, wenn es zu krisenähnlichen Situationen im Unternehmen kommt. Sie können sich auf die Unterstützung und Treue ihrer Kunden im Regelfall verlassen, zumal wenn sie die Erfordernisse von CSR erfüllt haben. Selbstredend ist eine enge Bindung sowie ein reger Austausch mit den Anspruchsgruppen nicht nur für eine mögliche Krise von Bedeutung, vielmehr ist sie gerade die Voraussetzung, um ein gewinnbringendes Verhältnis zu den Interessensgruppen zu pflegen (vgl. Schmidpeter/Schneider 2015, 574). Schließlich bietet der Dialog mit den Stakeholdern dem Unternehmen die Chance, relevante Issues frühzeitig zu erkennen und dementsprechend eventuelle Risiken im Handeln zu erkennen.

Das Issues- und Stakeholdermanagement stellt somit die inhaltliche Überschneidung zwischen CSR-Management und Risikomanagement dar. Angestrebtes Ziel ist es, durch

genaues Analysieren und Deuten sowie durch Entwickeln eines Dialogs für die eigene Institution, neue Daten und Fakten zu generieren, Akzeptanz für die Organisation zu etablieren sowie neue Handlungsoptionen zu konzipieren.

Unternehmen, die sozial, ökologisch sowie ökonomisch handeln sind in der Lage ihre internen und externen Risiken, aber auch Chancen, zu analysieren und prophylaktisch zu handeln. Durch diese Prävention werden zum einen soziale und ökologische Risiken frühzeitig erkannt und im besten Falle zeitnah gelöst. Außerdem können durch diese Methode gesellschaftliche Trends herausgefiltert werden, welche eine zukunftsorientierte und innovative Entwicklung des Unternehmens garantieren. Unternehmen nutzen „im Bereich Nachhaltigkeit diese Synergien und stellen ihre Unternehmensstrategie auf die globalen Herausforderungen, wie demografischer Wandel, Ressourcenknappheit und Klimawandel ein, um auch in Zukunft mit ihrem Geschäftsmodell erfolgreich sein zu können“ (Loew/Clausen/ Rohde 2011, 86).

Nicht zuletzt ist erwähnenswert, dass sich die Problemwahrnehmung durch CSR-Aktivitäten verstärkt, da man für das Erkennen von Herausforderungen von vornherein offener ist, setzt man sich doch dank CSR-Management genauer mit der Umwelt auseinander. Ein stringentes und konsequent durchgeführtes CSR-Management kann insofern als Schlüssel zur Risikovermeidung gedeutet werden.

In anderen Worten: Das CSR-Management fungiert mit seiner Aufgabe als „Nachhaltigkeitsrisikomanagement“ als Frühwarnsystem und erfüllt so eine zentrale Rolle im Zusammenspiel der verschiedenen Maßnahmen.

5 Krisen-Handling im Tourismus - Fallbeispiele

Im vorliegenden Kapitel soll anhand zweier Beispiele deutlich gemacht werden, dass Krisen in touristischen Destinationen unterschiedlicher Natur sein können. Bewusst wurde sich hier einmal für eine Krise entschieden, die durch politisch-terroristische Akte ausgelöst wurde, da dieses Thema durch die Frequenz der Anschläge höchst virulent ist.

Im Weiteren wird eine Krise, ausgelöst durch eine Naturkatastrophe, skizziert. Da sie keine menschliche Urheberschaft hat, unterscheiden sich ihre Konsequenzen von terroristischen Katastrophen.

5.1 Putschversuch Türkei 15.07.2016

Der gescheiterte Putschversuch in der Türkei im vergangenen Jahr soll hier beispielhaft dafür stehen, wie politische Unruhen ein Land, das zu einem erheblichen Teil vom Tourismus lebt, affiziert. Gerade die Türkei hat in den letzten 20 Jahren einen Aufschwung in vielerlei Hinsichten erlebt. So hat sie ihre wirtschaftliche Position verbessert und darüber hinaus eine stärkere Hinwendung zur westlichen Welt sowie deren Gewohnheiten und Werten vollzogen. Dies war nicht zuletzt der Grund, warum gerade deutsche Touristen die Türkei als Reiseziel wählten. Natürlich war auch die Preispolitik hier ein Faktor, der für die Destinationsauswahl relevant war. Das überdurchschnittlich positive Preis-Leistungsverhältnis, die relative kurze Flugzeit sowie das vielfältige Leistungsangebot (All-inclusive, direkter Strandzugang etc.) boten einen Mehrwert für Touristen und waren oft der ausschlaggebende Grund, die Türkei als Urlaubsziel zu wählen. Im Verhältnis zu anderen Destinationen, wie zum Beispiel Spanien, bekommt man in der Türkei für den gleichen bzw. sogar geringeren Preis eine deutlich bessere Leistung. In diesem Kontext blieb der Putschversuch nicht ohne Folgen. Die Angst der deutschen Touristen macht sich selbstredend in deren Buchungsverhalten bemerkbar.

Seit dem Putschversuch im Juli 2016 in Verbindung mit den vorangegangenen Anschlägen in Istanbul sind die Buchungszahlen für die Türkei um ein Drittel eingebrochen (vgl. Wetzel 2017).

Doch was genau war in dieser Nacht geschehen?

Am Abend des 15. Juli hat das türkische Militär eine Ausgangsperre verhängt. Das deklarierte Ziel der sogenannten Putschisten war die verfassungsmäßige Ordnung wiederherzustellen. Die Soldaten versuchten mithilfe dieses Putsches eine angeblich verlorene Rechtsstaatlichkeit erneut zu etablieren. Orte von dominanter Wichtigkeit wie beispiels-

weise das Parlamentsgebäude in Ankara, in dem sich zu diesem Zeitpunkt Abgeordnete aufhielten, wurden besetzt und von Hubschraubern befeuert. Vor allem in Istanbul und in der Hauptstadt waren Kampfflugzeuge im Einsatz. Militärfahrzeuge und Panzer blockierten Brücken und fuhren auf den Straßen. Außerdem befand sich der internationale Flughafen Atatürk in Istanbul nicht mehr unter rechtsstaatlicher Kontrolle. Airlines stellten den Betrieb ein. Die gesamte Situation des Landes war äußerst prekär. Präsident Erdogan hielt sich zum Zeitpunkt der Geschehnisse an einem unbekanntem Ort auf. Zuvor verbrachte er seinen Sommerurlaub in Marmaris. Per Face-Time auf CNN Türk forderte er die Bevölkerung (vor allem aber seine Anhänger) auf sich gegen die Putschisten zu stellen. In Massen zogen die Unterstützer Erdogans auf die Straßen und setzten sich für ihren Präsidenten ein. Bei diesen Kämpfen wurden zahlreiche Menschen getötet und verletzt.

Bereits am nächsten Tag hatte die türkische Regierung die Lage unter ihrer Kontrolle und machte Erdogans Widersacher Fetullah Gülen für den Putsch verantwortlich. Wie Erdogan selbst verlauten ließ, sei der Putschversuch ein „Geschenk Gottes“ gewesen, denn so sei nun die Möglichkeit gegeben, die „Streitkräfte zu säubern“ (vgl. Biermann/Endres et al 2016).

Deutsche Reiseveranstalter stellten am Tag des Putsches jegliche Flüge in die Türkei ein. Nicht eine Fluggesellschaft war bereit, deutsche Touristen in die Türkei zu fliegen, da die Lage zu unsicher und nicht absehbar war, was die nächsten Schritte der Regierung oder der Putschisten sein könnten. Erste Flüge wurden jedoch am Abend des 16. Juli wieder gestartet.

Seit diesem Tag werden in der Türkei täglich Beamte, Soldaten, Professoren, Journalisten und Oppositionspolitiker entlassen oder gar verhaftet. Dieses Vorgehen fördert in keiner Weise ein positives Verhältnis zu Europa und vor allem nicht zu Deutschland.

Aus genannten Gründen sind deutsche Touristen bei der Buchung von Türkeiurlaube äußerst vorsichtig, da dieses Land momentan politisch zu unruhig erscheint. Vielfache Anschläge, aber besonders das Verhalten Erdogans gegenüber seiner eigenen Bevölkerung verängstigt deutsche Urlauber und bewirkt eine Hinwendung zu anderen Reisezielen.

Auch wenn bis heute, nach fast einem Jahr, noch vielfach Zweifel herrschen, wer tatsächlich für den Putsch verantwortlich ist und aus welcher Motivation er geschah, ist deutlich zu vernehmen, dass die Türkei einen groben wirtschaftlichen Verlust erlitten hat und noch immer erleidet. Um den Status quo und das einstige Wirtschaftswachstum von vor der Putschnacht wieder zu erreichen, wären weitreichende Maßnahmen der Regierung Erdo-

gans erforderlich. Schließlich ist das Vertrauen der deutschen Touristen aufgrund der geschilderten Vorfälle, aber auch durch die jüngsten Aussagen Erdogans über Deutschland und seiner Regierung tief zerrüttet.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, welche Folgen politische Unruhen nach sich ziehen können. Seit dieser Nacht hat sich ein ehemals westlich orientiertes und doch islamisches Land komplett verändert. Die Türkei wird also in Deutschland als Staat, der Menschenrechte verachtet, willkürlich handelt und alles in allem rückschrittlich agiert, wahrgenommen.

Diese Attribute fördern die deutsche Nachfrage im Tourismussektor in keiner Weise und in naher Zukunft kann nicht damit gerechnet werden, dass die Türkei einen ähnlich starken, touristischen Aufschwung erleben wird, wie es ab Mitte der 1980er Jahre der Fall war.

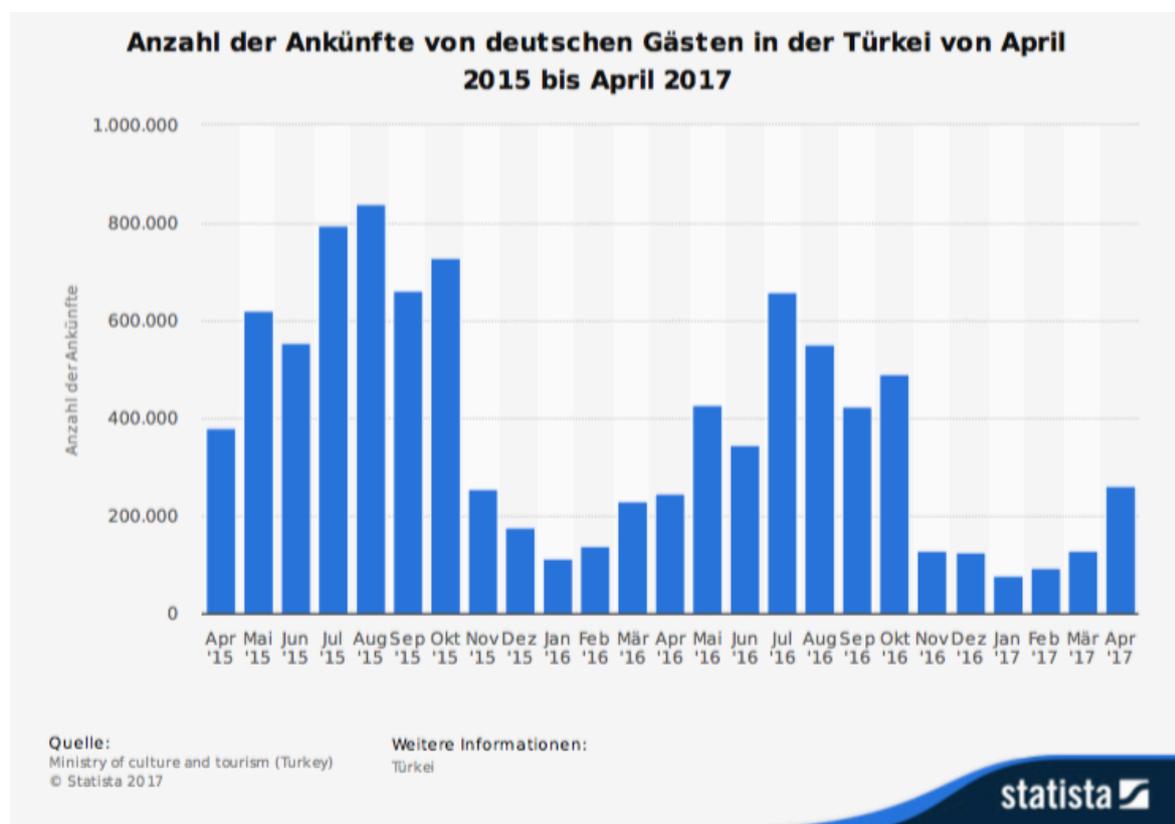


Abbildung 4: Anzahl deutscher Ankünfte in der Türkei

(Quelle: Ministry of Culture and Tourism Turkey 2017)

Die vorliegende Statistik (vgl. Abb. 4) untermauert die oben formulierte Argumentation. Tatsächlich sanken die Ankünfte deutscher Touristen im beliebtesten Urlaubsmonat August - direkt nach dem Putsch am 15.07.16 - um annähernd 40% im Vergleich zum Vorjahr. Für die anderen Monate gilt ein ähnlich ausgeprägter Rückgang. Damit verzeichnet die Türkei zwar weniger eklatante Einbußen als Tunesien nach dem Anschlag in Port El Kantaoui, wo die deutschen Ankünfte sich mehr als halbierten (vgl. Statistisches Bundesamt), dennoch wurde die türkische Wirtschaft stark in Mitleidenschaft gezogen.

Bemerkenswert bei dieser Beobachtung ist, dass in der Türkei, außer bei dem Anschlag in Istanbul auf dem Sultan-Ahmed-Platz, mit elf toten deutschen Touristen, kein Attentat einer rein touristischen Einrichtung galt. Die ausgeprägte Reaktion deutscher Verbraucher lässt sich damit erklären, dass ein gewisses Cluster an Konfliktpotential entstanden ist. Zum einen war die Furcht vor weiteren Anschlägen durch islamistische Gewalttäter und auch der PKK ausschlaggebend, zum anderen löste der Militärputsch und die Verfolgung türkischer Journalisten und Oppositionspolitiker in deutschen Touristen ein Gefühl der Unsicherheit aus. Obgleich die Politik des Präsidenten rein innenpolitische Risikofaktoren birgt, scheinen deutsche Touristen die Kombination aus Anschlagrisiko und innenpolitischer Instabilität bzw. Auflösen des Rechtsstaats nicht zu akzeptieren. Die allgemeine Verunglimpfung des deutschen Staats durch Tayip Erdogan in den Medien tat sein übriges. Offensichtlich ist der deutsche Bürger sensibel, wenn es darum geht Länder mit antidemokratischen Tendenzen zu unterstützen oder durch ihre pure Anwesenheit zu rechtfertigen. Kommen hierzu noch berechtigte Befürchtungen um Leib und Leben, vermeidet er Reisen an solche Destinationen fast gänzlich.

5.2 Tsunami 26.12.2004

Touristische Katastrophen können - wie oben beschrieben - auf politisch-religiöse Unruhen zurückzuführen sein, aber auch auf Umweltereignisse. So war der Tsunami 2004 eine der größten, wenn nicht sogar die größte Naturkatastrophe der letzten Jahrzehnte.

Die Bilder von Weihnachten 2004 aus Südostasien sind wohl jedem Mensch noch deutlich vor Augen.

Das Seebeben mit einer Stärke von 9.1 auf der Richterskala war eines der stärksten der Geschichte. Die Folgen dieses Bebens waren zahlreiche Tsunamis an den Küsten des indischen Ozeans. Ca. 230.000 Menschen starben. Neben unzähligen Einheimischen verloren auch viele Touristen, die dort ihren Weihnachtsurlaub verbrachten, ihr Leben (vgl. Müller 2009).

Aufgrund des Ausmaßes dieser Katastrophe ist der Tsunami von 2004 ein Paradebeispiel dafür, wie man mit einer touristischen Krise umgehen sollte.

Vielerlei Vertreter bundesdeutscher Organe reisten unverzüglich in das Katastrophengebiet, um deutschen Opfer zu versorgen bzw. nach Deutschland auszufliegen.

Wie also sollten Reiseveranstalter reagieren? Wie wurde in diesem konkreten Fall gehandelt?

Die führenden großen Reiseveranstalter reagierten ad hoc. Fristen für kostenlose Umbuchungen wurde verlängert, generell wurden alle Flüge in die betroffenen Gebiete gestrichen und Reisen wurden storniert oder umgebucht, da die Gefahr weiterer Beben zu groß war (vgl. fairunterwegs 2005).

Beachtlich ist die Tatsache, dass diese Destination es geschafft hat, sich wieder als Reiseziel zu etablieren. Aufgrund einer einfachen aber doch sehr effektiven Marketingstrategie mit dem Slogan „Tourism helps recovery“ (vgl. World Tourism Organization 2005, 7) wurden deutsche Touristen motiviert, trotzdem in die betroffenen Länder zu reisen, denn nur wer aktiv wird, leistet einen Beitrag zum Wiederaufbau (vgl. fairunterwegs 2005). Der offene Umgang mit Katastrophen und gezielte Aufklärungsarbeit ist Voraussetzung für den gelingenden Wiederaufbau eines touristischen Zielgebiets. Heute sind die einst betroffenen Länder fast vollständig aufgebaut und beliebte Destinationen für Touristen.

Um ein ähnliches Seebeben in Zukunft frühzeitig zu erkennen, wurde in Deutschland ein System (German Indonesian Tsunami Early Warning System) entwickelt und 2008 in Indonesien installiert. Finanziert wurde es zum größten Teil von der deutschen Regierung als Zeichen der Anteilnahme, Unterstützung sowie Prävention (vgl. Bundesregierung).

Des Weiteren wurden indonesische Katastrophenmanager, Mitarbeiter der Verwaltung sowie die Bevölkerung geschult und weitergebildet, um auf mögliche weitere Katastrophen besser vorbereitet zu sein.

Ein Krisenmanagement mit entsprechenden Frühwarnsystemen ist seither nicht mehr wegzudenken. Gerade für Naturkatastrophen sind sie flächendeckend installiert worden, denn wie bereits zu Beginn dieser Arbeit gesagt: Nur wer mit Katastrophen bzw. Risiken rechnet, kann mit ihnen, sofern sie eintreten, kompetent und effektiv umgehen.

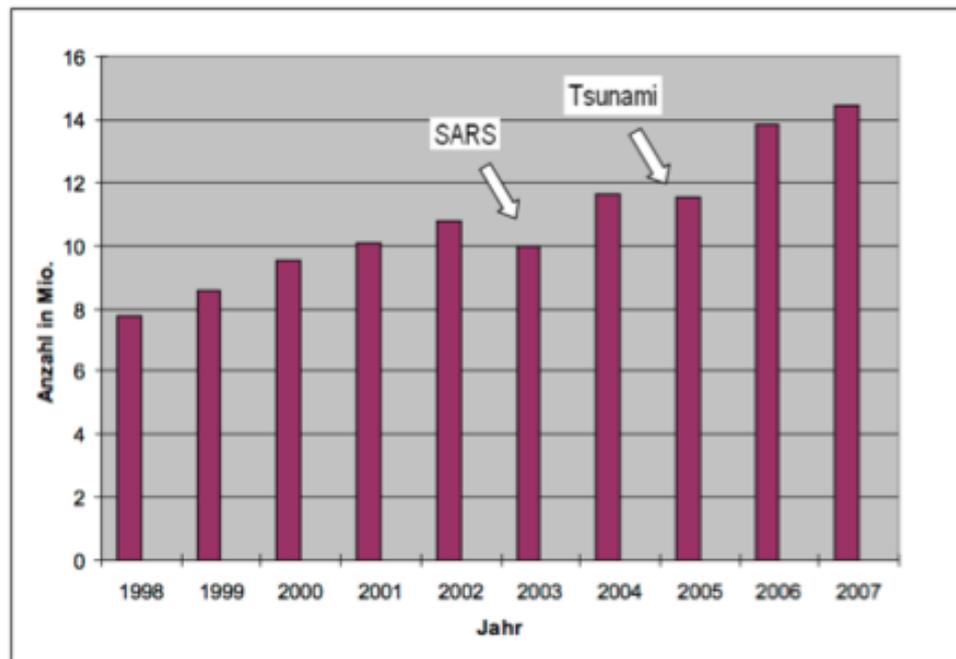


Abbildung 5: Internationale Touristenankünfte 1998-2007 in Thailand

(Quelle: Andrich 2011, 28)

Die abgebildete Grafik verdeutlicht anhand von Thailand, welches beispielhaft für die betroffenen Destinationen des Tsunamis steht, dass die Touristenzahl im Folgejahr nur minimal zurückging. Bereits im Jahr 2006 kann eine steigende Nachfrage der Destination beobachtet werden. Dies liegt auch daran, dass die Marketingstrategie und die humanitäre Unterstützung Früchte getragen haben. Ein weiterer Erklärungsansatz könnte sein, dass Naturkatastrophen eher akzeptiert werden und offensichtlich ein geringeres Gewicht bei der Auswahl der Destination haben als terroristische Anschläge. Eine genaue psychologische Beleuchtung dieses Phänomens scheint an dieser Stelle jedoch nicht erforderlich.

Abschließend ist für dieses Kapitel zu sagen, dass der Fokus darauf liegen soll, touristischen Krisen und deren Ursachen kurz darzulegen und nicht ihre Lösung zu präsentieren. Schließlich wird in Kapitel 6 ein solches Lösungskonzept in detail ausgearbeitet.

6 Entwicklung einer Konzeption für die Krisenkommunikation im Tourismus

Im vorliegenden Kapitel soll eine beispielhafte Konzeption entwickelt werden, die ein professionelles Handling einer Krise in einer touristischen Destination strukturieren und bewältigen hilft. Hierzu wird im Folgenden ein fiktives Szenario einer Katastrophe an einem touristischen Ort entworfen.

In Zeiten sich häufender Anschläge an touristischen Zielen (Flughäfen, Hotels, Sehenswürdigkeiten, Nachtclubs) innerhalb und außerhalb Europas, aber stets mit Opfern aus Europa, erscheint ein Fallbeispiel aus diesem Kontext gleichsam aktuell und erforderlich. Aus diesem Grund soll das fiktive Szenario eines krisenhaften Vorfalles am Beispiel eines terroristischen Anschlags in diesem Setting angesiedelt sein.

Die in Kapitel 3.2 ausführlich dargestellten Überlegungen zu einem effektiven Krisenmanagement werden an dieser Stelle nochmals knapp rekapituliert und auf einen konkreten Fall angewandt. Die deduktive Vorgehensweise von der allgemeinen Reflexion zur spezifischen und umsetzbaren Konzeption soll dem Großthema „Krisenbewältigung“ Plastizität und Pragmatik verleihen. In anderen Worten, es geht darum, die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen wie Marketing, PR, Corporate Communication und nicht zuletzt Rechtswissenschaften zu bündeln oder zu synchronisieren, um daraus ein effektives System zu entwickeln.

Neben einer zeitnahen Reaktion, das heißt einem unverzüglichen Statement derjenigen, die vor Ort in jedweder Form eine Fürsorgepflicht tragen, ist ein zuvor implementiertes Krisenteam unverzichtbar. Dieses muss von der ersten Sekunde so aufgestellt sein, dass es möglich ist, Vertrauen in der Öffentlichkeit zu generieren und dies durch offene und authentische Informationen genauso wie durch Kommunizieren von Empathie und Betroffenheit.

Ermöglicht wird ein solcher Umgang durch das Antizipieren eines äußerst komplexen Vorfalles. Das heißt präventiv muss ein Konzept implementiert worden sein, das ein zeitnahes Handeln überhaupt erst umsetzbar macht. Im Fall des Falles wird sich hier die finanzielle Investition als wertvoll und langfristig ökonomischer erweisen. Insofern kann man sagen, dass die Bündelung aller Informationen, Skills und Strategien, kurz das gesamte Know-how, zur Abwendung von negativer Außenwirkung eingesetzt oder instrumentalisiert werden muss.

6.1 Kriszenario

Am 19.07.17 findet in der Multifunktionsarena „Son Fusteret“ in Mallorca ein Open Air Konzert von Ricky Martin, einem internationalen Popstar mit großer europaweiter Beliebtheit und Bekanntheit, statt.

Die Eventlocation befindet sich 7,8 Kilometer nördlich der Altstadt Palmas und fasst 9.000 Besucher auf einem Areal von 92.000 Quadratmeter. Es bietet ebenerdige Sitzplätze, einen Bereich mit Stehplätzen sowie eine Tribüne mit weiteren Sitzplätzen.



Abbildung 6: Veranstaltungszentrum Son Fusteret in Palma

(Quelle: Sonfusteret.com 2017)

Die moderne Arena hat die vorgeschriebene Anzahl an Ein- und Ausgängen sowie ein Notausgangssystem. Sie verfügt über eine gute Anbindung sowohl durch den öffentlichen Nahverkehr, als auch für Gäste, die mit ihrem eigenen PKW anreisen, da Parkplätze innerhalb des Geländes bereitgestellt werden. Das gesamte Gelände verfügt über ein modernes Überwachungssystem, welches rund um die Uhr geschaltet ist. An besagtem Tag ist die Arena ausverkauft. Es befinden sich sowohl Einheimische als auch Touristen unter den Besuchern. Beim Einlass werden die Besucher durch die Mitarbeiter eines spanischen Security Unternehmens kontrolliert. Wie auch bei Popkonzerten in Deutschland

sind mehrere Rettungswagen des Cruz Roja (spanisches Rotes Kreuz) sowie Notfallärzte in entsprechender Anzahl vor Ort.

Am Abend des 19.07.17 findet folgende Katastrophe statt:

In der Arena sprengen sich drei mutmaßlich islamistisch motivierte Selbstmordattentäter in die Luft. Laut Aussagen von Augenzeugen ließ sich später rekonstruieren, dass diese durch ein und denselben Eingang das Konzert betraten, sich dann aber trennten und in jeweils unterschiedlichen, relativ weit voneinander entfernten, Arealen voneinander platzierten. Bei den Ermittlungen konnte später festgestellt werden, dass einer der Angestellten der Security Firma regelmäßig die gleiche Moschee besuchte wie die Attentäter. Sie waren offensichtlich nicht nur Freunde sondern Mitglieder des gleichen Ablegers der Terrororganisation IS. Gegen 21 Uhr wurden die Selbstmordgürtel gezündet; eine starke Detonation war die Folge. Wie bei solchen Großveranstaltungen leider häufig üblich, entstand direkt eine Massenpanik und ein Ansturm auf die Ausgänge, in dessen Verlauf mehrere Besucher zu Schaden und auch zu Tode kamen.

Die drastische Anzahl an Opfern hätte vielleicht minimiert werden können, wenn vor Ort die Lautsprechanlage für Notdurchsagen genutzt worden wäre, was leider nicht geschah. Das Rote Kreuz musste im Verlauf der Nacht 60 Tote bergen und rund 100 Verletzte in die acht in Palma ansässigen Krankenhäuser bringen. Außerdem wurden die physisch Unverletzten von ortsansässigen, deutschen Ärzten und Psychologen betreut, welche vom spanischen Roten Kreuz gerufen wurden.

Zeitgleich explodierte vor der Kathedrale La Seu im Herzen der Altstadt Palmas eine Bombe, die zuvor in einem Mülleimer auf dem Vorplatz versteckt worden war. Da dieser Ort gleichermaßen von Touristen wie von einheimischen Christen stark frequentiert wird, wurden elf Menschen getötet und zwölf weitere teils schwer verletzt.



Abbildung 7: Kathedrale La Seu in Palma

(Quelle: Reiseportal-mallorca.de)

Die Opfer stammten aus Spanien, Deutschland, Großbritannien sowie weiteren europäischen Ländern. Sie boten insofern ein Spiegelbild aller Touristengruppen in der Hauptsaison. Es war für die spanische Polizei relativ bald klar, wessen Handschrift die Attentate trugen, hatten sie doch gewissen Ähnlichkeiten mit den Anschlägen in Paris und Manchester. Ein weiteres Indiz für die Urheberchaft einer islamistischen Gruppierung ist die Auswahl der Ziele. Bekanntermaßen sucht der IS symbolisch aufgeladene Orte: ein Popkonzert als Inbegriff westlicher Dekadenz und Hedonismus, sowie eine Kathedrale als Sinnbild christlich geprägter Kultur. Ein Bekennerschreiben des IS sollte die spanischen Ermittler in ihrem Verdacht bestätigen. Das Sicherheitskonzept der Veranstaltung bezüglich Notausgänge, Fluchtwege, genügend professionellen Ersthelfern etc. konnte selbst im Nachhinein von einem mit internationalen Fachleuten zusammengestellten Team nicht beanstandet werden. Einzig die Security Firma stellte sich im Verlauf der Ermittlung als Schwachstelle heraus, da sie besagten Mitarbeiter bei der Einstellung nicht lückenlos auf politische Gesinnung und Umfeld überprüft hatten. So hatte sie auch versäumt ein polizeiliches Führungszeugnis (sp. Certificado de Antecedentes Penales) von dem islamistisch orientierten Mitarbeiter anzufordern. Besagtes Zeugnis hätte Aufschluss über extremistische Tendenzen aufgrund kleinerer Delikte gegeben. Dies zeigt erneut, dass hochkomplexe technologische Präventionssysteme und Sicherheitskonzepte am Ende machtlos und ineffektiv bleiben, solange Menschen im Spiel sind, die entschlossen sind eine solche

Tat zu begehen und unschuldige Menschen für ihre Ziele zu opfern. Der Faktor Mensch bleibt also bei aller Prävention und Antizipation wahrscheinlich die größte Unwägbarkeit und steht insofern für unvorhersehbare Risiken.

6.2 Konkreter Kriseninterventionsplan

An dieser Stelle ist es zwingend und logisch, die für den Endverbraucher wichtigste Frage zu klären: Wie handelt der Reiseveranstalter meiner Wahl, sollte meinen Angehörigen oder mir ein solches Unglück im Urlaub zustoßen?

Da die Gefahr Opfer eines Attentats zu werden mittlerweile ein allgegenwärtiges Phänomen ist, sollte eine professionelle und effektive Krisenkonzeption gerade bei touristischen Anbietern aber besonders bei deutschen Reiseveranstaltern selbstverständlich sein. Da viele Endverbraucher hierzulande weiterhin an Reisen ins Ausland stark interessiert sind, aber auch großen Wert auf Sicherheit und Prävention legen, sollte jeder Reiseveranstalter ein ausgearbeitetes Konzept im Portfolio haben.

Ein solches Konzept gilt es jetzt anhand des oben skizzierten Szenarios beispielhaft in detail zu entwickeln.

Am Abend des 19.07.17 erfährt ein Mitglied des Krisenteams des Reiseveranstalters bereits gegen 21:10 Uhr über Twitter von der Katastrophe. Dies ist nur deshalb möglich, weil seit den Vorkommnissen in jüngster Zeit stets ein Mitarbeiter auch am Abend und den Wochenenden die Aufgabe hat, stündlich die Medien nach solchen Nachrichten zu überprüfen. So ist gewährleistet, dass der Reiseveranstalter zeitnah Kenntnis gewinnt und unmittelbar agieren kann. Innerbetrieblich stellt diese Vorsichtsmaßnahme keine Probleme dar, da in der Regel das verantwortliche Team aus ca. zehn Mitgliedern besteht und insofern die zeitliche Belastung für den einzelnen Mitarbeiter im Team gering gehalten werden kann.

Im Falle eines aufwändigen und zeitintensiven Einsatzes können am folgenden Tag weitere Mitarbeiter aus anderen Abteilungen das Team erweitern und unterstützen. Dies sollten Mitarbeiter sein, die über die notwendigen Skills und Gesprächstechniken verfügen oder diese bei einer innerbetrieblichen Fortbildung erworben haben. Der Diensthabende ist gehalten, andere soziale Medien zu sichten sowie Sender wie n-tv heranzuziehen, um sich ein vielfältiges und somit relativ sicheres Bild über das Ausmaß der Vorkommnisse machen zu können. So geschieht es auch in diesem Fall. Er beruft unverzüglich alle ver-

fügbaren Mitglieder seines internen Krisenstabs ein, um direkt die vorab geplanten Vorgehensweisen zu koordinieren und den Einsatz zu initiieren.

Wie im theoretischen Teil bereits dargelegt, übernimmt der Anchorman das Media-Monitoring und verfolgt weiter das Sammeln und Sichten der verfügbaren Informationen in den Medien mit dem Ziel die Essenz herauszufiltern, um eine möglichst klare und sachorientierte Einschätzung vornehmen zu können. Nicht zuletzt muss er dafür Sorge tragen, dass auf den gesamten Kanälen der sozialen Medien alle relevanten Informationen beispielsweise bezüglich der Heimreise oder der Unterkünfte vor Ort, bereitgestellt und ständig aktualisiert werden. Des Weiteren werden Kommentare bzw. Fragen beantwortet und die Telefonnummer der Krisenhotline kommuniziert, um so die eigenen Kunden vor Ort aber auch deren Angehörige in Deutschland immer auf dem neusten Stand zu halten. Der Leiter der Unternehmenskommunikation erhält vom Anchorman ein konzises Briefing zur Lage vor Ort und kontaktiert zur Verifizierung seiner Information das deutsche Konsulat in Palma, welches von März bis Oktober 24 Stunden Bereitschaftsdienst hat (vgl. Konsulat der Bundesrepublik Deutschland Palma/Mallorca). Gleichzeitig setzt er sich mit der Geschäftsführung ins Benehmen, um sie umfänglich zu informieren.

Weitere Teammitglieder recherchieren in welchen Hotels sich die eigenen Kunden derzeit auf Mallorca befinden. Anhand einer Rundmail an alle betroffenen Hotels informiert das Team über die Ereignisse und unterbreitet das Angebot, die eigens zuvor installierte Krisenhotline zu nutzen. Im Hotel werden die Gäste darüber per Kurzbrief an alle Zimmer in Kenntnis gesetzt. Diese Hotline, welche ja unverzüglich nach Bekanntwerden eingerichtet wurde, wird nun von eigens in deeskalierenden Gesprächstechniken geschulten Mitarbeitern bedient. Die Nummer der Hotline sollte gleichzeitig flächendeckend via Social Media, aber auch in Fernseh- und Radiosendern veröffentlicht werden. So können Personen in Deutschland, die annehmen oder gar wissen, dass Angehörige bei dem Konzert oder in der Altstadt zugegen gewesen sein konnten, eine Suchaktion anstoßen. Daneben dient die Hotline auch dazu, unbeteiligten Kunden die Möglichkeit einzuräumen ihren Urlaub abubrechen. Diesen Wunsch können sie auf diesem Wege kommunizieren. Der entsprechende Mitarbeiter wird in den nächsten 24 Stunden einen Heimreiseplan erarbeiten. Das heißt, er sammelt die angefragten Flughäfen und fasst sie in Großgebiete zusammen, da nicht jede einzelne Stadt angeflogen werden kann. Sollte er einzelne passende Plätze trotz Hochsaison bei Airlines finden können, sichert er diese direkt. Bei einer großen Anzahl Heimreisewilliger bietet es sich an, jeweils in allen Teilen Deutschlands einen Flughafen auszuwählen und die Weiterreise per mitgeliefertem Zugticket zu gewährleisten. So

werden beispielsweise entweder der Flughafen Frankfurt oder der Flughafen Stuttgart angefliegen, da eine Heimreise mit der deutschen Bahn noch zumutbar ist. Für den Transfer zum Flughafen in Palma kontaktiert er lokale Transferanbieter wie beispielsweise Transuni3n. Bei diesem Verfahren dient das Hotel erneut als Multiplikator und gibt Abflugzeiten sowie Transferm3glichkeiten direkt an die Hotelg3ste im Namen des Reiseveranstalters weiter.

Eine weitere Aufgabe des Reiseveranstalters sollte es sein, Personen, die f3rchten ihre Angeh3rigen k3nnten unter den Todesopfern und Verletzten sein, die zeitnahe Anreise nach Mallorca zu erleichtern.

W3hrenddessen kontaktiert der Leiter der Unternehmenskommunikation den Krisenstab in Palma, dessen Telefonnummer beim Konsulat zuvor erfragt wurde. Durch dieses Gespr3ch mit den Verantwortlichen vor Ort wird versucht genauere Zahlen 3ber Opfer und Verletzte sowie deren Herkunftsland zu erhalten.

Da die eigene Informationsgenerierung vor Ort unabdingbar ist, reist ein Mitglied des Krisenteams noch in der Nacht nach Mallorca, um f3r den Fall der F3lle als Ansprechpartner f3r Hinterbliebene der eigenen Kunden fungieren zu k3nnen. Au3erdem liegt es in seinem Aufgabenbereich, die acht Krankenh3user in Palma und Umgebung aufzusuchen und zu recherchieren, ob dort eigene Kunden station3r aufgenommen wurden, die aufgrund ihres Gesundheitszustandes bislang ihre Angeh3rigen nicht kontaktieren konnten. Da er Zugang zu den Buchungen seines Unternehmens hat, kann er die dort aufgenommenen Patienten mit seinen Kunden abgleichen. Gegebenenfalls kann der Mitarbeiter hier die M3glichkeit des Heimtransports zur Weiterbehandlung anbieten oder auch die Angeh3rigen in Deutschland 3ber den Verbleib der Patienten informieren. Da er sicher nicht 3ber deren Kontaktdaten verf3gt, muss er in diesem Fall das Ausw3rtige Amt um Hilfe bitten, das auch sensible Daten eruieren kann und darf.

Dar3berhinaus sollte er den ortsans3ssigen Krisenstab bez3glich Unterbringungsm3glichkeiten f3r Angeh3rige befragen, bekanntlich ist Mallorca im Juli meist ausgebucht oder gar 3berbucht. Im Regelfall wird der Krisenstab in Zusammenarbeit mit THW und Rotem Kreuz eine Notunterkunft sp3testens am Tag danach bereitgestellt haben. Der Ort, wo sich diese Unterkunft befindet, wird dem Krisenteam des Reiseveranstalters zur weiteren Kommunikation mitgeteilt. Da der spanische Krisenstab in der Regel die Bev3lkerung aufruft Mithilfe zu leisten, indem sie kurzfristige 3bernachtungsm3glichkeiten anbieten, k3nnen deutsche Angeh3rige im B3rgermeisteramt von Palma de Mallorca (wo der

Krisenstab angesiedelt ist) solche Adressen erfragen. Auch diese Information wird über die Krisenhotline weitergegeben, genauso wie die Möglichkeit, deutschsprachige psychologische und seelsorgerische Betreuung in Anspruch zu nehmen, welche vom deutschen Konsulat organisiert wurde.

In dem oben skizzierten, zugegebenermaßen komplexen Geflecht, spielt der Pressesprecher eine hervorgehobene Rolle, weil er die Krise nach außen kommuniziert, erklärt und somit als Person für das Unternehmen gerade steht. Bei ihm laufen alle Informationen, von den Mitarbeitern vorstrukturiert und resümiert, zusammen. Seine Aufgabe ist insofern anspruchsvoll, da er teilweise antagonistische Ziele vereinen muss. So ist er stets der Wahrheit verpflichtet, das heißt, er muss die Krise in ihrer Tragweite klar und unverblümt darstellen und gleichzeitig Empathie zum Ausdruck bringen. Im selben Zug sollte er auch darauf bedacht sein, das Ereignis in einen angemessenen und somit relativierenden Kontext zu setzen. In vorliegendem Falle käme er also nicht umhin, darauf hinzuweisen, dass Katastrophe und Destination in keinem ursächlichen Zusammenhang stehen. Sein Motiv ist es, neben der Deeskalation und dem Vermeiden von Hysterie, auch das Reiseziel nicht langfristig in seiner Beliebtheit zu beschädigen. Was hier in hohem Maße gefordert ist, ist die Quadratur des Kreises der Kommunikation: Das gleichzeitige Transportieren von Betroffenheit, Rationalität und Handlungskompetenz. So ist es also unstrittig, dass Person und Auftreten des Pressesprechers hoch signifikant dafür sind, wie die Krise bei den eigenen Kunden und potentiellen Neukunden rezipiert wird. Der Pressesprecher muss von der ersten Stunde an den klaren Anspruch haben, die Deutungshoheit der Geschehnisse zu erhalten und sich in der Kakophonie von Sozialen Medien und Boulevard Presse als seriöser, verlässlicher und verantwortungsbewusster Erklärer und Bewältiger der Krise glaubwürdig zu positionieren. Nur so wird er - auch durch die Authentizität seines Kommunizierens - die Betroffenen seelisch unterstützen und gleichzeitig sein Unternehmen vor langfristigem Schaden bewahren.

Eine solch exponierte und für die Perzeption und Deutung eines krisenhaften Ereignisses entscheidende Rolle kann nur von einem Mitarbeiter bekleidet werden, der durch Medien- und TV-Trainings auf jede, wie auch immer geartete, Gesprächssituation professionell reagiert, was nicht impliziert seine Emotion zu verschleiern. Gerade im Kontakt mit den sogenannten seriösen Medien sollte in diesem Sinne ein offensiver Umgang hergestellt werden, der umfänglich die Signatur des Strebens nach Hilfe für die Betroffenen und Aufklärung aller Fakten trägt. Letztendlich sind Kanäle wie Fernseh- und Radionachrichten,

gerade im Zeitalter der Fake News, für viele Bürger die letzten Bastionen der wahrhaftigen und objektiven Informationsvermittlung und dies vielleicht nicht zu unrecht.

In anderen Worten: je präsenter der Pressesprecher des Unternehmens in diesen Medien vertreten ist und dort seine Krisenintervention publiziert, desto höher wird seine Glaubwürdigkeit eingeschätzt. Hieraus ergibt sich folglich, dass das Kriseninterventionskonzept eines Reiseveranstalters auch durch die Kooperation mit den „Mainstream-Medien“ steht und fällt und nicht unerheblich über das wirtschaftliche Ausmaß entscheidet.

Um die Ausführungen über die Genese von Krisen aus Kapitel 3.1 nochmals aufzugreifen, wird hier erneut augenscheinlich, welche Wichtigkeit dem Krisenteam und seinem Sprachrohr - dem Pressesprecher - zukommt, wobei dessen Performanz von der Kompetenz des gesamten Teams abhängt.

Das hier entwickelte Konzept lässt sich in der Regel auf alle touristischen Krisen anwenden, da die Herausforderungen und Handlungsempfehlungen an die Reiseveranstalter (Heimreise, Benachrichtigung der Kunden und deren Angehörigen etc.) universell anwendbar sind.

Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel tiefgreifender beleuchtet.

7 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren

Oben beschriebener Ernstfall ist zwar fiktiv, jedoch nicht unrealistisch. Ein ähnlich gelagerter Zwischenfall ist bei der heutigen weltpolitischen Lage durchaus vorstellbar, sodass präventiv ein Masterplan vorhanden sein muss.

Um einen solchen Ernstfall jedoch tatsächlich erfolgreich bewältigen zu können, reicht ein theoretisches Konzept - wie in 6.2 entwickelt - allein nicht aus. Notwendig sind hier auch konkrete, interne Maßnahmen.



Abbildung 8: Handlungsempfehlungen

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Implementierung eines erfolgversprechenden Einsatzplans ist der allererste Schritt, wie oben beschrieben, ein funktionierendes Krisenteam. Die pure Existenz eines solchen ist jedoch nur die unabdingbare Voraussetzung. Das erfolgreiche Umsetzen folgender Maßnahmen, im Sinne von Handlungsempfehlungen, kann den Erfolg positiv beeinflussen.

➤ *Planspiel*

Insofern müssen regelmäßige Planspiele und Simulationen des Ernstfalls Teil des Präventionsplans sein. Nur so kann ein reibungsloser, effektiver und schneller Handlungsab-

lauf gewährleistet werden. Empfehlenswert sind halbjährliche Trainingsspiralen, die nach einem fixierten und verbindlichen Ablaufplan eingeübt werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass im Ernstfall jedes Mitglied genaue Kenntnis über seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten hat und die Reihenfolge der zu ergreifenden Handlungen nicht Gegenstand von Überlegungen und Diskussionen sind. Schließlich hat im Krisenfall schnelles Agieren und Reagieren höchste Priorität und stellt somit einen ausgewiesenen Erfolgsfaktor dar.

➤ *Evaluation*

Unbedingt empfehlenswert ist eine anschließende Evaluation des Planspiels zur Qualitätssicherung des Konzepts. Im Zuge dieser Bewertung müssen strategisch logistische Schwachstellen entdeckt werden, aber auch Personalentscheidungen geprüft und überdacht werden. Leitfragen könnten hier sein:

Ist die Zeitplanung realistisch? Sind Räumlichkeiten und Ausstattung ausreichend und adäquat? Verfügen die Mitarbeiter über die entscheidenden Soft-Skills und die psychologischen Eigenschaften für die diese Aufgabe? Ist die Anzahl der Mitarbeiter für die ausgewiesenen Tätigkeiten angemessen? Ist der Pool an geschultem Ersatzpersonal ausreichend? Welche Mitarbeiter müssen nachgeschult werden? Gestaltet sich die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern effektiv und kontinuierlich?

Werden all diese Fragestellungen beleuchtet und die notwendigen Konsequenzen daraus gezogen, ist man einer erfolgreichen Umsetzung des Krisenfalls bereits um einiges näher gekommen. Gleiches gilt für die Zusammensetzung des Teams.

➤ *Kompetentes Krisenteam*

Hier ist vor allem der Teamleiter in der Pflicht, im Zweifelsfall Mitarbeiter auszutauschen, die im Krisenfall zu wenig belastbar oder nicht über die notwendige Kompetenz verfügen. Eine Nachschulung, eventuell durch externe Trainer, sollte möglich sein. Die so erkannten Schwachstellen werden behoben, Mitarbeiter zur Not ausgetauscht und das Präventionskonzept somit optimiert.

➤ *Social Media*

Sollte der Reiseveranstalter im Bereich Social Media noch nicht aktiv sein, so ist das Einrichten und die Pflege einer solchen Seite spätestens jetzt indiziert, da man so seine ei-

genen Kunden direkt ansprechen kann und im Notfall ein Informationsforum zur Verfügung stellt. Das Nutzen von Social Media als schnellen und unmittelbaren Kommunikationskanal ist mittlerweile Usus, so auch geschehen am 2. Juni 2017. Der Veranstalter des Festivals Rock am Ring informierte die Kunden über den Abbruch wegen einer terroristischen Drohung zuerst über Social Media sowie Radio und andere Medien. Neben all diesen internen Aufgabenstellungen und Erfordernissen, gilt es gleichzeitig die Kommunikation mit der Öffentlichkeit sinnstiftend zu lenken.

➤ *Netzwerk bilden*

Wie bereits im vorangehenden Kapitel ausgeführt, stellt der Pressesprecher das Gesicht der Krise dar und determiniert den Diskurs über die Krise, wozu er auch die etablierten Medien nutzt. Im Krisenfall bietet es sich folglich an, Kompetenz, Seriösität und Glaubwürdigkeit durch das Teilnehmen an schnell einberufenen Formaten (z.B. ARD-Brennpunkt) der Krisenkommentierung unter Beweis zu stellen. Ähnliches gilt für die Teilnahme an Talkshows und anderen Infotainmentformaten. Das Knüpfen von Kontakten und Installieren von Netzwerken sollte deshalb von Reiseveranstaltern, unabhängig vom Krisenfall, engmaschig betrieben werden. Es empfiehlt sich die Leitung der Krisenkommunikation hier zu involvieren. Das so ermöglichte Platzieren eines Mitarbeiters als Reiseexperte im Krisenfall in einer informativen und objektiven Sendung, führt beim Konsumenten zu einem Vertrauensvorschuss in ein kompetentes und erfolgreiches Handling.

An dieser Stelle muss eingeräumt werden, dass das Etablieren und intensive Weiterbilden eines gut geschulten, professionellen Teams mit hochqualifizierten Mitarbeitern finanziell aufwendig ist. Es steht jedoch in einem vertretbaren Verhältnis zu einem eventuellen Nutzen im Ernstfall. Der mögliche betriebswirtschaftliche Einwand, die Investition sei für einen doch sehr unwahrscheinlichen Falle zu hoch, erscheint in der heutigen Zeit obsolet. Insofern sollte gerade bei global agierenden Unternehmen die Kosten-Nutzen-Rechnung zu Gunsten eines, zwar teuren, aber vor allem weitsichtigen Konzepts entschieden werden.

Zum Ende dieser Arbeit soll die komplexe Struktur in ihrer Essenz anhand vorliegender Grafik (vgl. Abb. 8) noch einmal mehr verdeutlichen, wie vielschichtig die Kommunikation und die einzelnen Abläufe zwischen den entscheidenden Akteuren sind. Die Vernetzung findet auf zwei Ebenen statt, das heißt auf einer kommunikativen, die sich zwischen den

Akteuren etabliert und auf einer systemischen, die sich über die klare Aufgabenverteilung definiert.

Sie soll im Ernstfall den Kunden in schwierigen Zeiten stützen, Schaden begrenzen und dem Unternehmen ein *Leitfaden* sein.

Krisenintervention: Ein Leitfaden

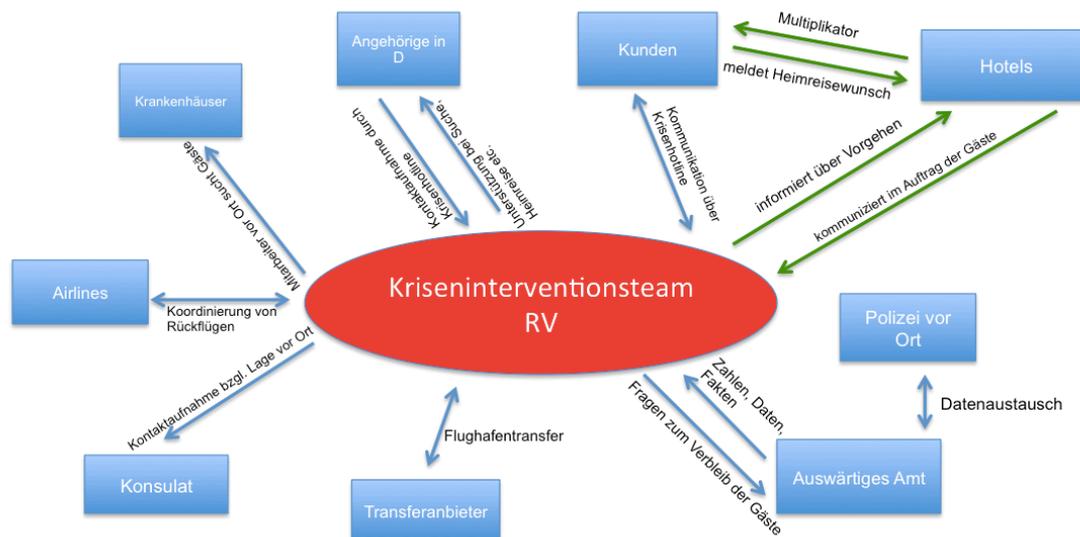


Abbildung 9: Akteure im Krisenfall

(Quelle: Eigene Darstellung; RV= Reiseveranstalter)

8 Literatur- und Quellenverzeichnis

Andrich, Maria (2011): Wirkungen von destinationsbezogenen Naturkatastrophen auf das Reiseverhalten von Touristen und mögliche Gegensteuerungsmaßnahmen durch die betroffenen Zielgebiete am Beispiel des Tsunami 2004 in Südostasien. Berlin.

Berg, Waldemar/Eisenstein, Bernd/Gardini, Marco/Kirstges, Torsten/Schulz, Axel (2014): Grundlagen des Tourismus. Lehrbuch in fünf Modulen. 2. Aufl. München.

Biermann, Kai/Endres, Alexandra/Polke-Majewski, Karsten/Steffen, Tilman (2016): Was wir über den Putschversuch in der Türkei wissen. <http://www.zeit.de/politik/ausland/2016-07/militaer-putsch-tuerkei-was-wir-wissen-erdogan> (10.04.2017).

Bundesregierung (2014): Indonesien. Eine Kooperation, die Leben rettet. <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Entwicklungspolitik/2-Humanitaere%20Hilfe/2014-04-23-gitews-kanzlerin-indonesien-tsunami-fruehwarnsystem.html> (18.05.2017).

Bürgerliches Gesetzbuch (2017): § 651 Vertragstypische Pflichten beim Reisevertrag. 79. Aufl. München.

Clausen, Jens/ Loew, Thomas/Rohde, Friederike (2011): CSR und Risikomanagement. Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility. http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew-Clausen-Rohde_CSR_und_Risikomanagement_2011.pdf (12.05.2017).

Dembiany, Nancy (2002): Krisenkommunikation bei Tourismusunternehmen aufgrund ad hoc auftretender Krisen am Beispiel des 11. Septembers 2001. München.

Dörries, Bernd (2012): Stillstand. <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/36975/3/1> (14.06.2017).

Fair unterwegs (2005): Nach dem Tsunami. Die Tourismusbranche versprüht Optimismus. <http://www.fairunterwegs.org/news-medien/news/detail/nach-dem-tsunami/> (12.04.2017).

Fischer, Tim E. (2006): Unternehmenskommunikation und neue Medien. Das neue Medium Weblogs und seine Bedeutung für die Public-Relations-Arbeit. In: Franck, Egon/Picot, Arnold/Reichwald, Ralf (Hrsg.): Markt- und Unternehmensentwicklung. Wiesbaden.

Freyer, Walter (2007): Tourismus Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 5. Aufl. München.

Freyer, Walter (2009): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 8. Aufl. München.

Freyer, Walter (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11. Aufl. Berlin, München und Boston.

Hofmann, Thorsten/Höbel, Peter (2014): Krisenkommunikation. 2. Aufl. Konstanz und München.

Hohn, Dorothea (1999): Touristik und Public Relations. Krisen ins Auge fassen, bevor sie auftreten. In: FVW International 6/1999, 66.

Kathedrale La Seu in Palma: <http://www.reiseportal-mallorca.de/mallorca-ausflug-la-seu.html> (29.05.2017).

Konsulat der Bundesrepublik Deutschland Palma/Mallorca (2017): Herzlich Willkommen im deutschen Konsulat Palma. <http://www.spanien.diplo.de/Vertretung/spanien/de/05-palma/0-palma.html> (29.05.2017).

Loew, Thomas/Rohde, Friederike (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen. http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf (13.05.2017).

Ministry of Culture and Tourism (2017): Anzahl deutscher Ankünfte in der Türkei. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/494883/umfrage/gaesteankuenfte-in-der-tuerkei-aus-deutschland-bis-november/> (27.05.2017).

Müller, Ingrid (2009): Die Flut und ihre Folgen.

<http://www.zeit.de/politik/2009-12/jahrestag-tsunami-khaolak> (10.06.2017).

Presserat: Der Pressekodex. <http://www.presserat.de/pressekodex/pressekodex/> (03.05.2017).

Schmidpeter, René/Schneider, Andreas (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Berlin und Heidelberg.

Schnackenberg, Eva (2008): Die Auswirkungen der Tsunami-Katastrophe auf den Urlaubsmarkt. München.

Sölter, Marc: Touristikmanagement.

http://drschnaggels2000.surfino.info/BWL_der_Reiseveranstalter.html (04.04.2017).

Spiegel 22/2017: Erbfeinde, 18-21.

Statistisches Bundesamt (2017): Anzahl der auf deutschen Flughäfen einsteigenden Flugpassagiere mit dem Ziel Tunesien von 2004 bis 2016.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/481564/umfrage/flugpassagiere-von-deutschland-nach-tunesien/> (27.05.2017).

Veranstaltungszentrum Son Fusteret in Palma: <http://www.sonfusteret.com/quienes-somos.html> (30.05.2017).

Wetzel, Daniel (2017): Türkische Tourismusindustrie gibt 2017 schon auf.

<https://www.welt.de/wirtschaft/article160807670/Tuerkische-Tourismus-Industrie-gibt-2017-schon-auf.html> (10.04.2017).

World Tourism Organization (2005): Tsunami. Challenge and Opportunity for World Tourism. <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/1stfinal.pdf> (13.04.2017).

Eigenständigkeitserklärung

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

Ort, Datum

Vorname Nachname