

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Mathematisch-Geographische Fakultät

Lehrstuhl für Kulturgeographie

Sebastian Hillebrand/Rainer Fugmann

V2-H Seminar Freizeit- und Tourismusgeographie

Wintersemester 2013/14



# Krisen und Krisenmanagement im Tourismus

Ramona Kraus

Matrikelnummer : 634235

BSc Geographie

Schwerpunkt „Freizeit, Umwelt, Tourismus“

Fachsemester: 3

1. Krisen im Tourismus als neue Forschungsdisziplin	3
2. Definitionen und Abgrenzung	3
2.1. Allgemeine Definition von „Krise“	3
2.2. Allgemeine Definition von Tourismus	4
2.3. Touristische Abgrenzung	4
3. Krisen im Tourismus	4
3.1. Ursachen für Krisen im Tourismus	4
3.2. Verlauf, Eigenschaften und Herausforderungen einer Krise	6
3.3. Auswirkungen touristischer Krisen	10
3.3.1. Auswirkungen auf das Reiseverhalten	10
3.3.2. Auswirkungen auf den Reiseveranstalter	11
3.3.3. Die Rolle der Medien	12
4. Krisenmanagement als Lösungsansatz	13
5. Ausblick: Die Zukunft des Krisenmanagements	15
Literaturverzeichnis	16
Bildquellen	16

# Krisen und Krisenmanagement im Tourismus

## 1. Krisen im Tourismus als neue Forschungsdisziplin

*“Tourism is particularly vulnerable to crises of all kind be it economy, health or terrorism. It reacts on external shocks with stronger downturns than the world economy as a whole but returns always to growth when recovery starts. These reactions even tend to become faster and stronger.” (Keller 2011)*

Dass der Tourismus anfällig ist für alle Arten von Krisen, bringen Peter Keller und Thomas Bieger mit diesem Zitat sehr gut auf den Punkt. Egal ob wirtschaftlich, gesundheitlich oder den Terrorismus betreffend, er reagiert darauf mit einem stärkeren Abschwung, als es in der gesamten Weltwirtschaft der Fall wäre. Jedoch kehrt der Tourismus immer wieder zu seinem Wachstum zurück, sobald der Aufschwung beginnt. Diese Reaktionen neigen sogar dazu, schneller und heftiger zu werden.

Erst seit dem letzten Jahrzehnt gewinnen die Krisen im Bereich des Tourismus an Bedeutung. Einzelfällen, die schon davor auftraten, wurde kaum Beachtung geschenkt. Naturkatastrophen (Tsunami; 2004 in Südasien), Terroranschläge (9/11; 2001 auf das New Yorker World Trade Center) und Epidemien (SARS; 2003 in Asien, Amerika und England) beeinflussen das Reiseverhalten und lenkten das Interesse von Touristen, aber auch das von im Bereich des Tourismus tätigen Organisationen auf das Thema „Krisen und Krisenmanagement im Tourismus“. Genau dieses Thema möchte ich im Anschluss genauer betrachten.

Nach PETERMANN et al. ist

*„die Annahme [nicht ungerechtfertigt], dass (neue) Sicherheitsrisiken ein bisher unbekanntes Ausmaß annehmen können, einmal aufgrund der Verselbstständigung von Gewaltoptionen in Form nichtstaatlicher Kriege wie religiöse und ethnische Auseinandersetzungen, weiterhin, weil sich Epidemien häufiger innerhalb kürzester Zeit global aus-breiten können, und schließlich weil extreme Wetterereignisse weltweit zunehmend zum normalen Wetterzyklus bei wachsendem Schadensausmaß zu gehören scheinen.“ (Petermann et al. 2006)*

Weil genau diese Krisen uns auch in Zukunft wohl oder übel vermehrt begleiten werden, ist es gerade für Humangeographen ein Thema, mit dem man sich tiefer auseinandersetzen sollte und welches sich lohnt zu beachten.

Um begriffliche Unklarheiten zu vermeiden, werden beginnend einige Begriffe definiert, erklärt und abgegrenzt. Im Anschluss wird das Thema „Krisen“ auf den Bereich Tourismus „beschränkt“ und angewandt. Es folgen theoretische Details um danach das Vorgehen im Krisenmanagement darstellen zu können.

## 2. Definitionen und Abgrenzung

### 2.1. Allgemeine Definition von „Krise“

*„Krise bezeichnet eine über einen gewissen Zeitraum anhaltende massive Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems. Krisen bergen gleichzeitig auch die Chance zur Verbesserung.“ (Schubert und Klein 2003)*

Das Wort „Krise“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet soviel wie „schwierige Lage/Situation/Zeit“, „Schwierigkeit“ oder „Gefährdung“. (vgl. DUDEN) Im weitesten Sinne ist eine Krise folglich ein Prozess mit ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten - sie kann sich sowohl negativ als auch positiv auswirken. Meist kommt sie unvorbereitet und unerwünscht, ist sehr bedeutungsvoll und zeitlich beschränkt. Eine Krise bedarf immer einer raschen Entscheidung der Verantwortlichen und Betroffenen, weil eine solche Krise neben Angst und Unsicherheit auch Zeitdruck und Dringlichkeit mit sich bringt. Ziele der Verantwortlichen sind also, das Schlimmste zu vermeiden und das Beste aus der einer solchen Situation zu machen.

## **2.2. Allgemeine Definition von Tourismus**

Das Wort Tourismus ist ein sehr vielseitiges, schwer definierbares. Genau deshalb gibt es viele verschiedene Definitionen, die sich zwar im Grunde ähneln, sich im Detail jedoch teilweise stark unterscheiden. Worin sich alle einig sind ist, dass der Tourismus immer eine vorübergehende Ortsveränderung mit sich bringt. Man bewegt sich weg von seinem Arbeits- oder Wohnort und löst sich heraus aus seinem gewohnten sozialen Umfeld. Motive für einen solchen Ortswechsel sind von Person zu Person unterschiedlich. Einige Reisen, um sich zu erholen/entspannen, um Zeit mit der Familie zu verbringen, neue Kontakte zu knüpfen. Andere fahren in den Urlaub, um Sport zu treiben und die Natur zu genießen. Mittlerweile gelten aber auch touristische Aktivitäten wie Dienstreisen und Kuren dazu. Allgemein wird unterschieden zwischen Ausflüglern (ohne Übernachtung) und Touristen (mind. 1 Übernachtung). Außerdem gibt es eine Unterteilung in Binnentourismus (innerhalb eines Landes), Einreiseverkehr (Ausländer, die in ein touristisches Zielland reisen) und Ausreiseverkehr (Inländer, die andere Länder aufsuchen). Dass dieses Phänomen des „Tourismus“ in den letzten Jahren stark an Massenhaftigkeit zugenommen hat, liegt nicht zuletzt daran, dass es eine Begleiterscheinung und ein Produkt der Globalisierung ist.

## **2.3. Touristische Abgrenzung**

*„Eine touristische Krise ist ein Zustand, der den normalen Betrieb und die normale Durchführung eines Tourismusgewerbes bedroht und den allgemeinen guten Ruf eines Urlaubsortes in Bezug auf die Sicherheit, Komfort und Attraktivität durch die negativ beeinflusste Wahrnehmung der Destination von den Urlaubern schädigen kann. Dies kann wiederum zu einem Abschwung durch die Verminderung von Touristenankünften und touristischer Ausgaben führen.“ (Sönmez)*

## **3. Krisen im Tourismus**

### **3.1. Ursachen für Krisen im Tourismus**

*"Krisen können verschiedene Ursachen haben und sich in der jeweiligen Wirkung erheblich unterscheiden. Eine Krise kann sowohl aus natürlichen Gefahren oder Ereignissen entstehen als auch ihre Ursache in zivilisatorischen Bedingungen haben." (Bundesministerium des Innern (BMI) 2008)*

Nicht jede Krise wird durch das Selbe hervorgerufen, sie kann sehr viele verschiedene Ursachen haben, wie es auch in diesem Zitat dargestellt wird. Jedoch haben sich 5 Oberbegriffe durchgesetzt, die typische Krisenfälle beschreiben. Vertrauenskrise, Liquiditätskrise, Führungs- und Managementkrise, Produktsabotage, Produktfehler. (vgl. DREYER et al. 2001: 10)

Was allerdings oft nicht beachtet wird, ist die Abgrenzung der Unternehmungskrisen von der touristischen Krise.

*"Die Standardkrise gibt es nicht. Unternehmerische Krisen sind sehr komplex, sie haben meist mehrere Ursachen, die sich in endogene (intern-im Unternehmen begründet) und exogene (extern) gliedern lassen. "* (Dreyer et al. 2001)

Die folgende Abbildung zeigt, welche Ursachen schuld an einer solchen Unternehmungskrise sein können.

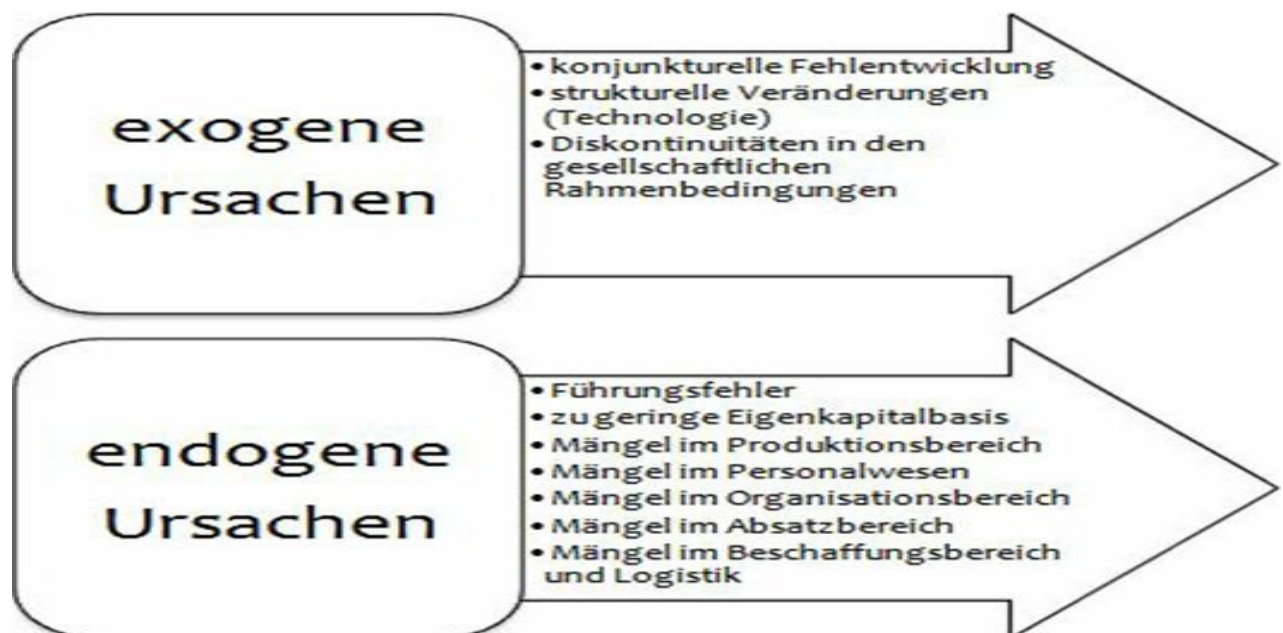


Abbildung 1

Exogen induzierte Faktoren sind Faktoren, die durch äußere Umstände verursacht werden und der Fehler sozusagen nicht im Unternehmen selbst liegt. Sie sind meist Zielgebietskrisen, die schwer kalkulierbar und wenig beeinflussbar sind wie z.B. Änderungen im Konsumverhalten, negative Medienberichterstattung etc.

Im Gegensatz dazu stehen die endogenen Faktoren. Hierbei liegt die Ursache der Krise innerhalb des Unternehmens. Auslöser der Krisen ist entweder der Mensch oder die Technik. Die Gegenseite dazu sind sog. touristische Krisen. Der wichtigste Unterschied zur unternehmerischen Krise ist die räumliche Dimension, die geographische Ausdehnung. Gegliedert wird in verschiedene Maßstabsebenen:

- Lokal, z.B. Hotelbrände
- Regional, z.B. Erdbeben
- National, z.B. Bürgerkriege
- International, z.B. Kosovokrise (betrifft neben dem Kosovo auch Serbien)

Auch die Ursachen einer touristischen Krise kann man in endogen und exogen aufteilen. Die genaue Aufteilung wird in der nächsten Darstellung aufgezeigt.

Zu den exogenen Krisenursachen in den Zielgebieten gehören:

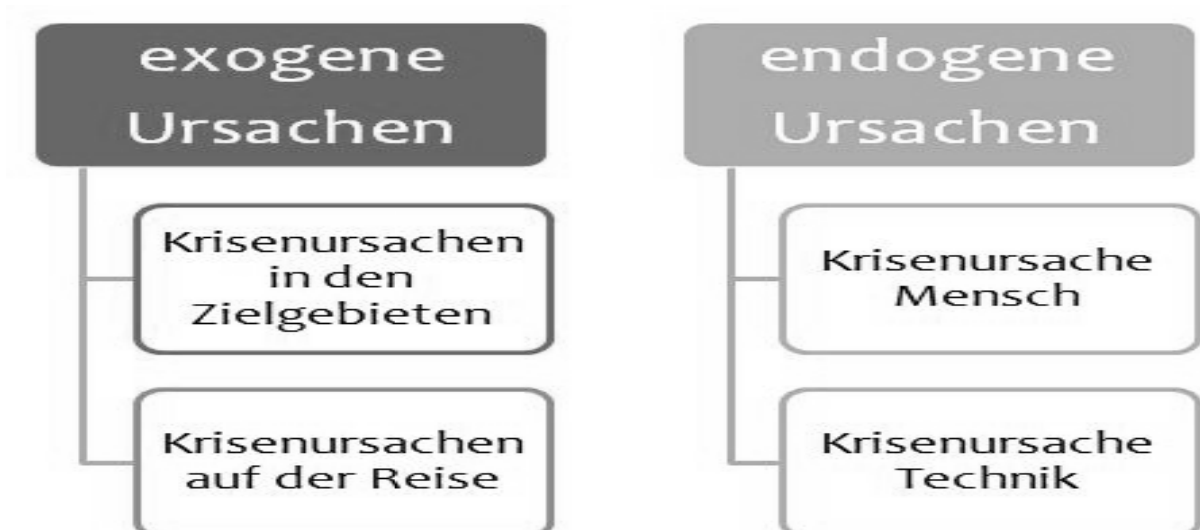


Abbildung 2

1. Geophysische Faktoren (z.B. Erdbeben, Waldbrände, Vulkanausbrüche, Wirbelstürme)  
-Naturkatastrophen
2. Soziale und kulturelle Faktoren (z.B. Raubüberfälle, Mordanschläge)  
-Konflikte zwischen Einheimischen und Touristen
3. Politische Faktoren (z.B. Sprengstoffanschläge, Golfkrieg)  
-innenpolitisch: Unruhen, Bürgerkriege  
-außenpolitisch: Konflikte zwischen Nachbarstaaten oder mit Weltmächten -> Kriege
4. Religiöse Faktoren (z.B. Terroranschläge, Geiselnahmen)
5. Gefahren für die Gesundheit (z.B. Pest, SARS)  
(vgl. DREYER et al. 2001: 12-14)

Im Gegensatz dazu stehen die endogenen Faktoren. Die Ursachen dafür liegen im Unternehmen selbst, Mensch oder Technik sind die Auslöser.

Menschliche „Fehler“ sind Dinge wie Managementfehler, Qualifikationsmängel beim Personal, kein bzw. unzureichendes Sicherheitsbewusstsein, Fahrlässigkeit, Nichtbeachtung der Vorschriften, Streik oder Sabotage.

Zur „Krisenursache Technik“ werden fehlende bzw. mangelnde Sicherheitsvorkehrungen, kostenbedingte Reduzierung der Sicherheit oder technisches Versagen durch Material- oder Konstruktionsfehler und Verschleiß gezählt. (vgl. DREYER et al. 2001:11)

### 3.2 Verlauf, Eigenschaften und Herausforderungen einer Krise

*"Es gibt unterschiedliche Arten und Erscheinungsformen von Krisen. Ihre Bedeutung ändert sich im Lauf der Zeit durch Entwicklungen in den Unternehmen, den Märkten und der Gesellschaft. Standen vor wenigen Jahren noch Umweltkrisen im Mittelpunkt der öffentlichen*

*Diskussion, sind es derzeit eher Produktkrisen, soziale Krisen oder Krisen, die durch terroristische Bedrohungen entstehen." (Bundesministerium des Innern (BMI) 2008)*

Obwohl es so viele unterschiedliche Krisen gibt, haben alle in etwa den gleichen Verlauf. Bei der Aufteilung in vier Phasen versteht man eine Ereigniskette ohne eine zwingende zeitliche Abfolge. Im Krisenverlauf müssen nicht alle Phasen durchlaufen werden, denn der Prozess kann durch Gegenmaßnahmen gestoppt werden oder setzt in einer späteren Phase ein. (vgl. KRYSTEK & MOLDENHAUER 2007:38)

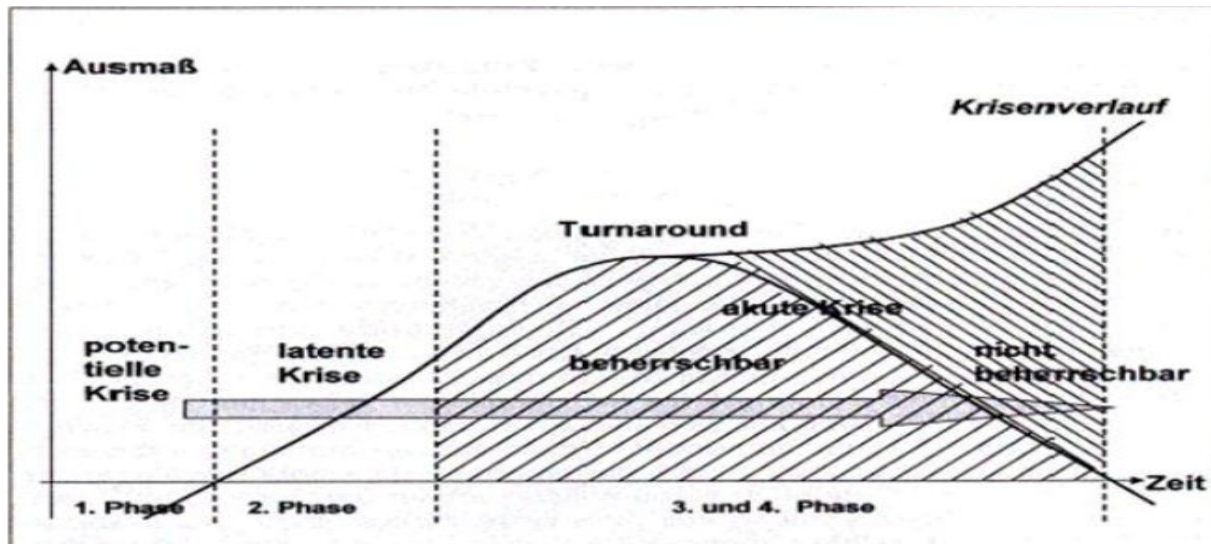


Abbildung 3

Wie man der vorangehenden Darstellung entnehmen kann, beginnt der Prozess mit der sog. potentiellen Krise. In dieser Phase ist die Krise nur ein gedankliches Gebilde, also noch nicht existent. Die zweite Phase wird als latente Krise bezeichnet, hier ist die Krise bereits ausgebrochen, aber *"mit dem normalen der Unternehmung zur Verfügung stehenden quantitativen Instrumentarium noch nicht identifizierbar [ist]."* (Glaeßer 2005)

Auf die latente folgt die akute Krise, die anfangs noch beherrschbar ist. Findet aber in dieser beherrschbaren Phase kein „Turnaround“ statt, entwickelt sich die Krise zu einer akuten, nicht beherrschbaren und lässt sich ab diesem Zeitpunkt nicht mehr abwenden. Sie stellt einen *„zeitlich begrenzten Prozess mit, bei fortschreitender Zeit, zunehmenden Entscheidungsdruck und ambivalenten Ausgang“* dar. (Dreyer et al. 2001) (vgl. Graesser 2005: 31)

*"Grundsätzlich durchläuft eine Krise die ersten drei obengenannten Phasen. Ob diese sich vom Standpunkt des Unternehmens schleichend entwickelt oder plötzlich und überraschend auftritt, hängt davon ab, wann die Krisenanzeichen erkannt werden." (Dreyer et al. 2001)*

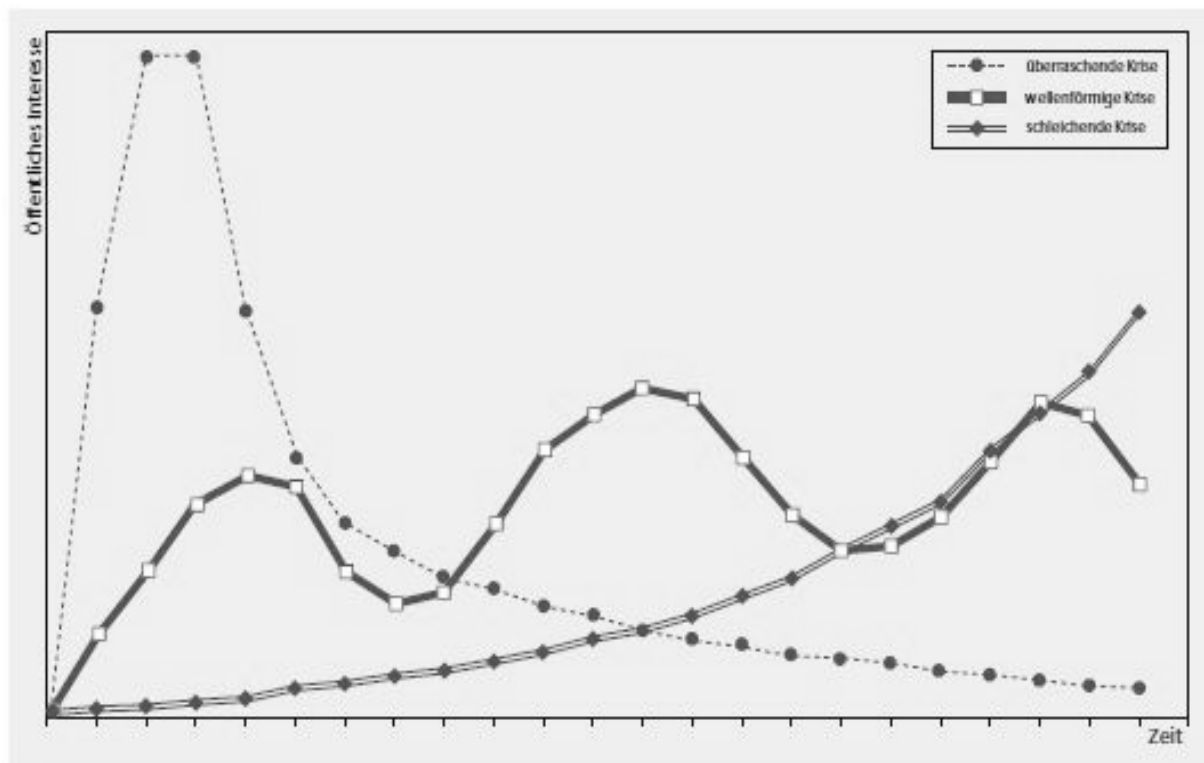


Abbildung 4

Eine weitere Unterscheidung, die man im Bezug auf verschiedene Krisen machen kann, ist die Unterscheidung nach der Erscheinungsform. In der obigen Abbildung wird dargestellt, inwiefern sich die verschiedenen Abläufe unterscheiden.

Die erste Erscheinungsform, die sog. „schleichende Krise“, setzt sich aus verschiedenen Einflussvariablen zusammen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Schwellenwert übersteigen. Die Krise durchläuft alle in Abbildung 4 bezeichneten Phasen, wenn sie nicht rechtzeitig durch gewisse Techniken erkannt und als Krise identifiziert wird. Die Symptome, die auf eine Krise hindeuten, können erst in der latenten Phase erkannt werden. Je später sie erkannt wird, desto schwieriger wird es, die Krise abzuwenden und desto schneller muss gehandelt werden. Verschlechterung der Wirtschaftslage, Umweltprobleme, Politik oder Produktdiskussionen sind mögliche Krisen, die als schleichende auftreten. (vgl. DREYER et al. 2001:6)

Eine weitere Erscheinungsform, in der eine Krise auftreten kann, ist die sogenannte „wellenförmige/-artige Krise“. Diese Form der Krise steht mal mehr, mal weniger im Interesse der Öffentlichkeit. Erst wenn sich die Unglücke wie z.B. Busunfälle häufen, wird auch ständig in den Medien darüber berichtet. Negativschlagzeilen über bspw. Busunternehmen führen zu einer rückläufigen Nachfrage und auf Dauer zu starken Umsatzeinbrüchen. *"Ist der Medienrummel um das Thema vorbei, werden auch wieder Fahrten gebucht, aber nur bis zum nächsten Busunglück, sofern es den Sprung in die Berichterstattung schafft."* (Bundesministerium des Innern (BMI) 2008)



Die dritte und letzte Erscheinungsform ist die Über-Nacht-Krise. Sie ist eine akute Krise, die im Normalfall nur die letzten beiden bzw. nur eine der zwei letzten Phasen durchläuft. Sie müsste eigentlich alle Phasen durchlaufen, allerdings ist es einem Unternehmen nicht möglich, sie rechtzeitig zu erkennen. Ausnahme ist die Überraschungskrise, die plötzlich und ohne Vorlaufzeit eintritt und ein sofortiges Handeln erfordert und das Unternehmen unter einen akuten Entscheidungs- und Handelszwang setzt. (vgl. DREYER et al. 2001:7) Beispiele dafür sind Skandale (Produktmängel, Rückrufe, ..), Brände, Terroranschläge (9/11 New York) oder Tsunamis (2004 Indonesien).

Zwar gibt es verschiedene Erscheinungsformen von Krisen, jedoch haben alle diese unterschiedlichen Typen im Prinzip dieselben Eigenschaften. *"Eine Krise hat grundsätzlich drei Dimensionen: das reale Ereignis, das Handeln der zuständigen Organisationen in der Krise (Krisenbewältigung) und das Image und die Wahrnehmung der Krise."* (Bundesministerium des Innern (BMI) 2008)

An den nachfolgenden Eigenschaften erkennt man die Komplexität einer solchen Krise.

„Krisen

- *sind außergewöhnliche Situationen,*
- *sind ungeplant und ungewollt,*
- *sind sehr dynamisch,*
- *verlaufen nicht nach einem festen Schema,*
- *sind einzigartig und nicht vergleichbar,*
- *sind kaum zu kontrollieren,*
- *haben einen offenen Ausgang,*
- *sind zeitlich befristet,*
- *sind häufig sehr komplex,*
- *bedrohen in der Regel bedeutende Sachwerte und/oder Menschenleben,*
- *sind in Ausmaß und Folgen kaum überschaubar oder unklar,*
- *können innerhalb kürzester Zeit Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Kompetenz der Verantwortlichen zerstören,*
- *können das Image und handelnde Personen/Verantwortliche auf Jahre hin schädigen,*
- *erhöhen den negativen Bekanntheitsgrad bei schlechtem Management,*
- *ziehen ein hohes Presse- und Medieninteresse nach sich,*
- *finden hohes Interesse in der Bevölkerung,*
- *engen den kommunikativen Spielraum ein,*
- *werden durch die Flut an Krisennachrichten „kurzlebiger“.* (Bundesministerium des Innern (BMI) 2008)

Diese Vielfalt an Eigenschaften, Erscheinungsformen, Verläufen etc. birgt auch gewisse Herausforderungen. Es ist ein unverzügliches Handeln unter Zeitdruck gefragt, und das mit begrenzten Ressourcen. Weitreichende Entscheidungen müssen getroffen werden, meist vor dem Hintergrund mangelnder Informationen. Um die Öffentlichkeit auf dem Laufenden zu halten, müssen öffentliche Diskussionen und Auftritte vorbereitet werden, oft auch noch während der Bewältigungsphase. Gerade bei schwerwiegenden Krisen bringen diese ein

sog. 'upscaling' mit sich. Das bedeutet, dass die Verantwortung für das Handeln einer Organisation/Institution an die nächst höhere Instanz „abgeschoben“ wird. (vgl. BMI 2008: 11)

### **3.3. Auswirkungen touristischer Krisen**

Krisen im Tourismus können destruktiv und konstruktiv wirken. Konstruktiv in dem Sinne, dass eine Krise als Chance für Erneuerungen genutzt werden kann, sie hat also positive Auswirkungen, wie das Freisetzen innovativer Kräfte und das Aufbrechen bestehender Strukturen. Chancen für den Arbeitnehmer sind z.B. die Sicherung von Arbeitsplätzen und neue Karrierechancen, für Eigenkapitalgeber verbessert sich die Liquiditätssituation. Für Marktpartner bietet sich eine Stabilisierung und Ausweitung des Geschäftsvolumens bei Lieferanten und eine Verbesserung des Branchenimages bei potentiellen Kunden. Auch der Staat kann daraus Vorteile ziehen wie bspw. erhöhte Steuereinnahmen durch höhere Gewinne nach einem „Turnaround“. (vgl. DREYER et al. 2001: 15)

Auf der Gegenseite steht das Destruktive. Hierbei hat eine Krise einen negativen Einfluss auf ein Unternehmen und dessen Umfeld. Endogen sind hier die Arbeitnehmer und Eigenkapitalgeber betroffen, es werden Arbeitsplätze vernichtet, gezwungenermaßen kommt es zu Kurzarbeit, Verlust des Kapitals und zu Gewinnverzichten. Exogen betrifft es den Staat und die Marktpartner, aber auch die Gesamtwirtschaft und sonstige Institutionen. Steuerliche Mindereinnahmen, Entzug oder Reduzierung von Kreditlinien durch Fremdkapitalgeber und Eigentumsvorbehalt von Lieferanten sind die Folgen. (vgl. DREYER et al. 2001: 15)

Im Folgenden werden die Auswirkungen auf das Reiseverhalten und den Reiseveranstalter erläutert und im Anschluss die Rolle der Medien in solchen Situationen analysiert.

#### **3.3.1. Auswirkungen auf das Reiseverhalten**

Jeder Tourist beurteilt und nimmt eine Krisensituation unterschiedlich wahr. Geleitet von den eigenen Emotionen kommt auf jeden ein subjektiv empfundenes Gefährdungspotenzial. Diese Unterschiede sind darauf zurückzuführen, dass alle auf einem unterschiedlichen Wissenstand sind und verschiedene Erfahrungen gemacht haben. *"Vermeidungsreaktionen und Vertrauensverluste hängen folglich vom subjektiv empfundenen Gefährdungspotenzial ab..."* (Dreyer et al. 2001)

Der Reiseverhaltensprozess steht unter dem Einfluss von 3 Elementen, die untereinander ebenfalls in Verbindung stehen: der Mensch, die Massenmedien und der Tourismus. Faktoren, die das Reiseverhalten beeinflussen, sind meist endogene, wie finanzielle und soziale Strukturen und die Medien (siehe auch Punkt 3.3.3.). Außerdem wichtig sind die Risiken bei der Reiseentscheidung (endogen):

- finanziell: woanders günstiger?
- im Reiseablauf :Störungen bei der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette - > entgangene Urlaubsfreude?
- gesundheitlich: Reise in problematisches Gebiet?

- sozial: gemeinsame Interessenslage innerhalb der Gruppe?
- psychisch: Einstellen der Urlaubsfreude
- Sicherheit: technische Ausrüstung, soziale/politische Situation?

Auch die Risikowahrnehmung wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst und gelenkt:

- Auftreten und Ausmaß der Krise
- Individuelle Betroffenheit: Landsmänner betroffen?
- Naturkatastrophen: werden oft weniger bedrohend empfunden als Krisen, die vom Menschen ausgehen
- Persönliche Einflussnahme: Autofahren <-> Fliegen
- Objektives Gefährdungspotenzial: je weniger desto stärker die Angst
- Allgemeines Lebensrisiko: z.B. Leben in der Großstadt
- Geographische Entfernung

Fakt ist, dass die Sicherheit ein grundlegendes Bedürfnis eines jeden Reisenden ist. In Verbindung dazu steht auch die Möglichkeit einer Umbuchung. Es ist einfacher, eine „normale“ Badereise in ein anderes Land/eine andere Region zu verlegen, als eine z.B. eine Studienreise umzubuchen. Nicht jedes Land/jede Region eignet sich für diese Art von Reise, da Geschichte, Kunst und Kultur nur bedingt austauschbar sind. (vgl. DREYER et al. 2001: 19-22)

### **3.3.2. Auswirkungen auf den Reiseveranstalter**

Die Folgen, die ein Reiseveranstalter nach einer solchen touristischen Krise zu tragen hat, lassen sich unterteilen in materiell und immateriell. Auswirkungen materieller Art wie Stornierungen und Umbuchungen sind von kurz- bis mittelfristiger Dauer, wobei die immateriellen Konsequenzen wie Imageschäden und Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste langfristig andauern können. Die jeweiligen Auswirkungen werden in der folgenden Abbildung ersichtlich. (vgl. DREYER et al. 2001: 22-23)

<b>Auswirkungen von Krisen auf Reiseveranstalter</b>	
<b>Materielle Auswirkungen</b>	<b>Immaterielle Auswirkungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stornierungen</li> <li>• Umbuchungen</li> <li>• Rückgang von Neubuchungen</li> <li>• geringere Auslastungsraten (Flugzeug, Hotel)</li> <li>• sinkender Umsatz</li> <li>• ggf. Verlust von Marktanteilen</li> <li>• erbrachte Vorleistungen (Planung, Beschaffung und Werbung) werden unverwertbar</li> <li>• zusätzliche Kosten für Umbuchungen, Rückholaktionen usw.</li> <li>• Schadenersatzzahlungen, Entschädigungen</li> <li>• Beeinträchtigung des normalen Geschäftsverlaufs, da bei der Krisenbekämpfung Zeit und Know-How gebunden werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imageschäden und Vertrauensverluste bei Kunden, Öffentlichkeit, Investoren und Mitarbeitern</li> <li>• langfristige Kundenabwanderung</li> <li>• Motivationsverluste bei Mitarbeitern</li> <li>• Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden</li> <li>• ggf. politische Auflagen und Beschränkungen durch die Gesetzgebung</li> </ul>

Abbildung 5

Unterschiedliche Faktoren beeinflussen die Stärke und Art der Folgen für den Reiseveranstalter. Dazu gehören das Ausmaß des Unglücks und die Berichterstattung in den Medien. Außerdem zu nennen sind Faktoren wie die Art des Reiseveranstalters, die ergriffenen Maßnahmen der Institutionen und die Krisenkommunikation. (vgl. DREYER et al. 2001: 22)

Besonders betroffen sind Veranstalter, die sich auf bestimmte Arten von Reisen oder bestimmte Regionen/Länder spezialisiert haben, die sich auf bestimmte Marktsegmente konzentrieren. Spezialisten für bestimmte Länder leiden unter Krisen wie Bürgerkriege, Krankheiten wie Cholera und Pest, so wie unter bspw. Raubüberfällen auf Touristen. Unternehmen, die sich auf Flugreisen konzentrieren, leiden unter der Angst der Reisenden vor Entführungen und Attentaten, Spezialisten für Studienreisen haben das Problem, dass sich solche Reisen nicht so einfach umbuchen lassen. Auch Reiseveranstalter mit Schwerpunkt Flusskreuzfahrten, Clubreisen und Städtereisen sind betroffen, sie leiden oftmals unter diversen Sicherheitsproblemen. (vgl. DREYER et al. 2001: 22-23)

### **3.3.3. Die Rolle der Medien**

Besonders leiden muss die Tourismusbranche, sobald Negativschlagzeilen und – Berichterstattungen in TV, Zeitung etc. über einen längeren Zeitraum präsent sind. So beeinflusst die Berichterstattung der Medien stark die subjektive Wahrnehmung einer Krise (siehe Punkt 3.3.1.). Die Medien arbeiten häufig auf der emotionalen Ebene. Da die meisten Krisen außerhalb des persönlichen Erfahrungsbereiches liegen, funktioniert das auch sehr gut. Leider werden touristische Krisen durch die Medien oft stärker negativiert, als sie in der Realität sind, durch die Arbeit mit Bildern und Symbolen wird die Wahrnehmung intensiviert. Ereignisse, die im eigenen Land „alltäglich“ sind, erfahren kaum Beachtung. Passiert sowas aber im Gegensatz dazu im Ausland, erscheint die Story sofort auf der ersten Seite einer jeden Zeitung. Umso weniger Informationen für die potenziellen Touristen über die Bevölkerung

einer Destination oder die Region der Destination selbst zugänglich sind, desto mehr müssen sie sich auf die Informationen und Interpretationen der Medien verlassen. (vgl. Steiner et al. 2006) Sobald etwas passiert, werden sofort Parallelen zu anderen Ereignissen gezogen, was folglich negative Gefühle wie Angst etc. hervorruft.

Urlauber, die sich bereits im Krisengebiet befinden, wollen zum Großteil ihren Urlaub fortsetzen, während Außenstehende sich große Sorgen machen und die Situation anders beurteilen. Das liegt wiederum daran, dass die Außenstehenden mehr von den Medien beeinflusst werden. Die Berichterstattung im Zielgebiet hat kaum Einfluss auf Einheimische und Touristen, da sie weniger „aufgebauscht“ wird als die im Ausland. *"Lässt das Interesse der Medien an dem krisenbetroffenen Zielgebiet oder Reiseveranstalter nach, verdrängen die Touristen die negativen Schlagzeilen, und die Buchungen laufen wieder an."* (Dreyer et al. 2001) Wichtig ist nur, dass nicht wieder etwas passiert, häufen sich Unglücke der gleichen Art, führt dies zu vermehrter Berichterstattung und somit wiederum zu rückläufigen Buchungszahlen.

## **4. Krisenmanagement als Lösungsansatz**

Ulrich Krystek beschreibt Krisenmanagement als eine *"..besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen."* (Krystek 2007)

Allgemein besteht das Krisenmanagement aus der Krisenbewältigung, aber auch aus der Krisenvermeidung im Vorfeld. Unterschieden wird in aktives und reagierendes Management, wobei aktiv die Vermeidung von potentiellen und latenten Krisen im Vordergrund steht. Dies geschieht antizipativ (gedankliche Vorwegnahme) und präventiv (Durchspielen von Szenarien und Konzepten). Das reagierende Management im Gegensatz dazu findet erst in der Phase der akuten Krise statt. Ist sie beherrschbar, werden externe Berater und Aufsichtsgremien zu Rate gezogen. Ist sie nicht mehr beherrschbar, ist die Hilfe von Vergleichs- oder Konkursverwaltern notwendig.

*"Unter Krisenmanagement werden die Aufgaben, Prozesse und Maßnahmen verstanden, die zur Prävention und Bewältigung von Krisen geplant und ergriffen werden."* (Glaeßer 2005)

Die Aufgabe des Krisenmanagements ist, langfristigen Imageschaden vom Unternehmen abzuhalten. Wichtig dafür ist, den Kommunikationsbedarf der Öffentlichkeit zu decken und sich dabei nicht in Widersprüche zu verstricken. Es muss schnell reagiert werden und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden (ex post-Bereitschaft). Um dies gewährleisten zu können, müssen Mitarbeiter für bestimmte Risikofaktoren durch bestimmte Strukturen, Abläufe, Techniken und Instrumente sensibilisiert werden (ex ante-Bereitschaft). (vgl. DREYER et al. 2001: 28)

Die Organisation eines gut funktionierenden Krisenmanagements ist aufgeteilt in strukturell und prozessual. Unter strukturell versteht man Aufbauorganisationen wie den Krisenstab und das Krisenprojektkollegium. Beide werden jeweils nur für den Zeitraum einer Krise einberufen und sollten aus möglichst wenigen Mitgliedern bestehen. Das

Krisenprojektkollegium ist dem Krisenstab übergeordnet, da es im Gegensatz dazu aus unabhängigen Beratern besteht und nicht aus Mitgliedern des Unternehmens, aus Vertretern von Produktion, Vertrieb, Personal und Qualität. Außerdem ist der Krisenstab eine Leitungshilfsstelle, das Krisenprojektkollegium sieht eine Krise eher als Projekt, es wird auch unter einem Projektleiter gearbeitet. Im Gegensatz dazu steht die prozessuale Organisation. *"Im Rahmen des prozessualen Krisenmanagements werden notwendige Handlungen festgehalten und in eine geordnete Abfolge gebracht, um unüberlegtes Vorgehen und Kontrollverlust zu vermeiden. Die Aufgaben gehören vornehmlich in den Bereich der Ablauforganisation."* (Dreyer et al. 2001)

*"Das Unternehmen steht in der Krise unter einem immensen Zeitdruck. Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden, d.h., gibt es mehrere unbekannte Faktoren. Das Unternehmen weiß nicht, wie die weitere Entwicklung einer Krise aussehen oder wie die Öffentlichkeit auf Informationen reagieren wird usw."* (Dreyer et al. 2001)

So einfach sich das Ganze auch anhören mag, es gibt einige große Probleme, mit denen sich das Krisenmanagement beschäftigen muss. Ein Problem ist die Wahrnehmung, wann wird eine Krise als solche wahrgenommen? Erforderlich ist die Schaffung eines geeigneten Sensoriums. Das zweite Problem ist die Selektion, Interpretation und Bewertung. *"Signale", die das Management möglicherweise empfängt, müssen in Bezug auf deren Relevanz für das Unternehmen eingeordnet, interpretiert und bewertet werden.*" (Dreyer et al. 2001) Das Lösungsproblem ist das dritte, jede Krise ist anders und fordert einen situationsgerechten Lösungsansatz, keine Standardlösung. Zu guter Letzt besteht das sog. Abwägungsproblem. Verschiedene Lösungsansätze müssen abgewogen werden im Bezug auf ethische, sicherheitstechnische und ökonomische Aspekte wie die Sicherung der Gesundheit der Menschen, die Sicherung des Kundenurlaubs und der Firmenzukunft, die Beachtung der Kosten und das Sehen und Nutzen einer Krise als Chance.

Die Maßnahmen in den verschiedenen Phasen einer Krise werden in der folgenden Grafik dargestellt:



Abbildung 6

## 5. Ausblick: Die Zukunft des Krisenmanagements

„Die Chinesen verwenden zwei Pinselstriche, um das Wort ‚Krise‘ zu schreiben. Ein Pinselstrich steht für Gefahr; der andere für Gelegenheit. In einer Krise hüte dich vor der Gefahr – aber erkenne die Gelegenheit!“ (Pikkemaat 2006)

Wie die chinesische Schreibweise schön darstellt, bringt eine Krise viele Probleme und Hürden mit sich. Allerdings bietet jede Krise auch die Chance, etwas zu ändern und zu erneuern. Sie ist also sehr förderlich für Innovationen aller Art, die ohne sie nicht entstehen würden und wahrscheinlich auch nicht erforderlich, aber hilfreich wären.

Das Thema Krisenmanagement ist ein sehr junges Thema, da auch der Tourismus noch ein junges Phänomen ist. In den letzten Jahren aber hat es durch diverse Krisen stark an Bedeutung gewonnen und ist mehr oder weniger

unverzichtbar geworden. Man möchte es nicht mehr missen.

Es erfordert eine umsichtige Planung und ein tiefgehendes

Verständnis der Faktoren und Zusammenhänge. Der Wert des Krisenmanagements ist vielfältig. Er stellt die nachhaltige, touristische Entwicklung sicher und vermeidet unnötige Härten. (vgl. GLAEßER 2005: 329-330) *"Zum anderen erlaubt er auch solchen Destinationen am Tourismus teilzuhaben, die aufgrund von strukturellem, sozialen, politischen und anderen Problemen bisher von dieser Entwicklung ausgeschlossen waren."* (Glaeßer 2005)

Obwohl der Begriff eher negativ geprägt ist, erfährt er immer mehr Wertschätzung von allen Seiten. Das Ansehen verändert sich. Diese Entwicklung deutet auf eine wachsende Bedeutung des Themas Krisenmanagement im Tourismus in der Zukunft hin.



Das chinesische Äquivalent für das Wort Krise ist „Weiji“. Es setzt sich aus den ersten Schriftzeichen von Gefahr 危险 „Weixian“ und Gelegenheit 机会 „Jihui“ zusammen. Diese Komposition des Wortes spiegelt den eigentlichen Charakter einer Krise sehr eindrucksvoll wider.

Abbildung 7

## **Literaturverzeichnis**

Bundesministerium des Innern (BMI) (2008): Krisenkommunikation, Leitfaden für Behörden und Unternehmen, zuletzt geprüft am 19.11.2013.

Dreyer, Axel; Dreyer, Daniela; Obieglo, Diana (2001): Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit).

Glaeßer, Dirk (2005): Handbuch Krisenmanagement im Tourismus. Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Berlin: Schmidt.

Keller, Peter (2011): Tourism development after the crises. Global imbalances - poverty alleviation. Berlin: Erich Schmidt (International tourism research and concepts, 5).

Krystek, Ulrich (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Stuttgart: Kohlhammer.

Petermann, Thomas; Revermann, Christoph; Scherz, Constanze (2006): Zukunftstrends im Tourismus. Berlin: Ed. Sigma (Studien des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag, 19).

Pikkemaat, Birgit (2006): Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote. Berlin: Schmidt (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 6).

Schubert, Klaus; Klein, Martina (2003): Das Politiklexikon. 3., aktualisierte Aufl. Bonn: Dietz.

Sönmez, Sevil: Tourism in Crisis: Managing the effects of Terrorism. In: Journal of travel research. A quarterly publication of the Travel and Tourism Research Association. London: Sage.

Steiner, C.; Al-Hamarneh, A.; Meyer, G. (2006): Krisen, Kriege, Katastrophen und ihre Auswirkungen auf den Tourismusmarkt. In: 55. *Deutscher Geographentag Trier 2005*, S. 179–180.

## **Bildquellen**

Abbildung 1: Eigene Darstellung nach DREYER et al. 2001: 10

Abbildung 2: Eigene Darstellung nach DREYER et al. 2001: 11

Abbildung 3: aus DREYER et al. 2001: 6

Abbildung 4: aus BMI 2008: 10

Abbildung 5: aus DREYER 2001: 23

Abbildung 6: aus DREYER 2001: 21

Abbildung 7: aus GLAEßER 2005: 26