

**Hendrikje Stieler**

# Krisenmanagement und -kommunikation im Tourismus

Öffentlichkeitsarbeit in Ausnahmesituation

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de  
ISBN: 9783832466459

**Hendrikje Stieler**

# **Krisenmanagement und -kommunikation im Tourismus**

**Öffentlichkeitsarbeit in Ausnahmesituation**



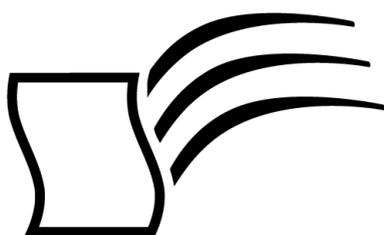
---

Hendrikje Stieler

# Krisenmanagement und -kommunikation im Tourismus

*Öffentlichkeitsarbeit in Ausnahmesituationen*

Diplomarbeit  
an der Fachhochschule München  
Fachbereich Tourismus  
November 2002 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_  
Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_  
agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 6645

Stieler, Hendrikje: Krisenmanagement und -kommunikation im Tourismus -  
Öffentlichkeitsarbeit in Ausnahmesituation  
Hamburg: Diplomatica GmbH, 2003  
Zugl.: München, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003  
Printed in Germany

## I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis .....	I
II.	Abbildungsverzeichnis .....	III
III.	Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1.	Einleitung .....	1
2.	Begriffsbestimmung .....	3
2.1.	Definition Krise .....	3
2.2.	Abgrenzung Konflikt – Krise – Katastrophe .....	4
2.3.	Definition Kommunikation .....	6
2.4.	Definition Public Relations .....	7
3.	Die Krise – Kritische Situationen im Unternehmensgeschehen .....	9
3.1.	Eigenschaften von Krisen .....	9
3.2.	Ursachen .....	9
3.3.	Phasen von Krisenprozessen .....	10
3.4.	Wirkungen von Unternehmenskrisen .....	13
3.5.	Die Krise als Chance .....	14
3.6.	Krisen im Tourismus .....	15
3.6.1.	Naturkatastrophen .....	16
3.6.2.	Politische und religiöse Unruhen .....	18
3.6.3.	Terrorismus .....	20
3.6.4.	Technische Unglücksfälle .....	23
3.6.5.	Gefahren für die Gesundheit .....	25
3.7.	Auswirkungen von Krisen auf das Reiseverhalten .....	26
3.7.1.	Der Kaufentscheidungsprozess .....	26
3.7.2.	Einflussfaktoren der Meinungsbildung .....	28
3.7.3.	Die Rolle der Medien .....	29
3.7.4.	Fazit .....	30
3.8.	Rechtliche Betrachtung von Krisen .....	30
3.8.1.	KonTraG .....	30
3.8.2.	Reisevertragsrecht .....	32
4.	Grundlagen der Public Relations .....	37
4.1.	Bedeutung, Aufgaben und Ziele der PR .....	37
4.2.	Instrumente der PR .....	39
4.3.	Zielgruppen .....	40
4.4.	Kommunikation im Unternehmen .....	41
4.5.	Presse- und Medienarbeit .....	42
4.5.1.	Instrumente der Pressearbeit .....	43
4.5.2.	Die Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch die Medien .....	44
4.6.	Image, Corporate Identity und PR .....	46
4.7.	Exkurs: PR im Internet .....	48
4.7.1.	Vorteile der Internet-PR .....	49
4.7.2.	Instrumente der Internet-PR .....	50
4.8.	Fazit .....	53

5.	Krisenmanagement – Handeln in Ausnahmesituationen .....	54
5.1.	Krisenantizipation .....	56
5.1.1.	Analyse der Krisenanfälligkeit .....	57
5.1.2.	Szenario-Technik .....	57
5.1.3.	Krisenplan .....	58
5.1.4.	Krisenstab .....	59
5.1.5.	Krisenkommunikationsplan .....	60
5.1.6.	Krisentraining .....	61
5.2.	Krisenprävention .....	61
5.3.	Krisenbewältigung .....	63
5.4.	Krisennachbereitung .....	65
5.5.	Fazit .....	66
5.6.	Exkurs: Der Krisenmanager – Tätigkeiten und Berufsfeld .....	67
6.	Krisenkommunikation .....	69
6.1.	Public Relations im Rahmen der Krisenprävention .....	70
6.2.	Kommunikation zur Krisenbewältigung .....	73
6.2.1.	Interne Krisenkommunikation .....	74
6.2.2.	Instrumente der internen Krisenkommunikation .....	75
6.2.3.	Externe Krisenkommunikation .....	78
6.2.4.	Instrumente der externen Krisenkommunikation .....	79
6.3.	Der Umgang mit den Medien in Krisenzeiten .....	84
6.4.	Public Relations im Rahmen der Krisennachbereitung .....	85
6.5.	Exkurs: Krisenkommunikation nach Absturz einer Maschine der Lauda Air .....	87
6.6.	Fazit .....	88
7.	Fallbeispiele .....	89
7.1.	Terroranschlag auf Bali .....	89
7.1.1.	Maßnahmen der Tourismusindustrie .....	90
7.1.2.	Reaktionen des Auswärtigen Amtes .....	91
7.1.3.	Folgen für die Tourismusindustrie .....	92
7.1.4.	Fazit .....	93
7.2.	Der Flug Swissair 111 .....	94
7.2.1.	Krisenmanagement bei der Swissair .....	95
7.2.2.	Maßnahmen zur Betreuung der Angehörigen .....	95
7.2.3.	Kommunikative Maßnahmen .....	97
7.2.4.	Fazit .....	98
7.3.	Der 11. September 2001 .....	98
7.3.1.	Auswirkungen auf die amerikanische Wirtschaft .....	100
7.3.2.	Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft .....	101
7.3.3.	Auswirkungen auf die Tourismusbranche .....	102
7.3.4.	Auswirkungen auf die Luftfahrtindustrie .....	104
7.3.5.	Fazit .....	107
8.	Schlusswort .....	109
9.	Anhang .....	110
10.	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	128

## II. Abbildungsverzeichnis

### Tabellen:

Tabelle 1: Krisenursachen.....	10
Tabelle 2: Formen höherer Gewalt.....	34
Tabelle 3: Instrumente der PR.....	39

### Abbildungen:

Abb. 1: Erscheinungsformen von Krisen.....	11
Abb. 2: Der Kaufentscheidungsprozess im Tourismus .....	27
Abb. 3: Kommunikationsprozesse nach Lasswell .....	41
Abb. 4: Zusammenhang zwischen Krisen und Krisenmanagement .....	55
Abb. 5: Krisenverläufe mit und ohne Krisenplan .....	59
Abb. 6: Krisenverlauf und Medienberichterstattung .....	73

### III. Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
Abs. ....	Absatz
AG .....	Amtsgericht
AktG .....	Aktiengesetz
BGB .....	Bürgerliches Gesetzbuch
d.h. ....	das heißt
dimap .....	das Institut für Markt- und Politikforschung
DRV .....	Deutscher Reisebüro- und Reiseveranstalterverband e.V.
ETA .....	Euzkadi Ta Azkatasuna (baskisch für „Baskenland und Freiheit“)
f. ....	folgende
ff. ....	fortfolgende
forsa .....	Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen
FUR .....	Forschungsgemeinschaft für Urlaub und Reisen
HGB .....	Handelsgesetzbuch
Hrsg. ....	Herausgeber
IATA .....	International Air Transport Association
ICE .....	Intercity-Express
i.V.m. ....	in Verbindung mit
KonTraG .....	Kontroll- und Transparenzgesetz
MEZ .....	mitteleuropäische Zeit
n.Chr. ....	nach Christus
o.ä. ....	oder ähnliches
PR .....	Public Relations
S. ....	Seite
UN .....	United Nations
UNO .....	United Nations Organization
usw. ....	und so weiter
uvm. ....	und vieles mehr
vgl. ....	vergleiche
WTO .....	World Travel Organization
z.B. ....	zum Beispiel

## 1. Einleitung

Krisen im Tourismus – besonders nach den jüngsten Terroranschlägen auf Bali wieder ein hochaktuelles Thema. Urlaub hat für die meisten Menschen einen besonderen Stellenwert, doch die „schönsten Wochen des Jahres“ verlaufen für Reisende nicht immer so, wie sie es sich vorstellen:

Die Bombenexplosion auf Djerba, bei der hauptsächlich deutsche Touristen ums Leben kamen, der Unfall des ICE in Eschede, die Brandkatastrophe in einer Seilbahn in Kaprun, das Lawinenunglück von Galtür, die drohende Ölverschmutzung nordspanischer Strände, die Havarie einer Hapag Lloyd-Maschine ohne Treibstoff, das Geiseldrama auf Jolo, der Absturz der Concorde...das Spektrum kleiner und großer Krisen, die die Tourismusindustrie beeinflussen, ist groß.

Doch wie gehen Unternehmen damit um? Sind sie vorbereitet? Welche Sofortmaßnahmen werden in solchen Situationen getroffen? Welche Auswirkungen haben sie? Welche Anforderungen werden an ein Unternehmen gestellt? Mit welchen Strategien können Krisen überwunden werden? Diese und weitere Fragen soll die nachfolgende Arbeit beantworten. Denn eines ist sicher: Die nächste Krise kommt bestimmt.

Besonders die Ereignisse des 11. Septembers 2001 haben die westliche Welt wachgerüttelt und nicht nur im Tourismus die Sensibilität für unverhofft eintretende Katastrophen geweckt. Mir haben die Terroranschläge für die vorliegende Arbeit den ersten Denkanstoß gegeben, die Auswirkungen vor allem auf die Tourismusbranche näher zu untersuchen. Daraus entwickelte sich die Idee, aufzuzeigen, wie touristische Unternehmen mit Krisen umgehen, welche Erfolgspotenziale zur Bewältigung genutzt werden können und welche Bedeutung ein langfristig angelegtes Krisenmanagement darin hat. Dabei wurde deutlich, wie wichtig die Vorbereitung und Sensibilisierung für das Thema ist. In der Phase der Krisenbewältigung kommt insbesondere der Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle zu.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in 3 Teile:

Im ersten Teil (Kapitel 2, 3 und 4) werden die Grundlagen der für die weiteren Ausführungen relevanten Themen der Krise und Öffentlichkeitsarbeit aufgezeigt. Kapitel 3 wirft dabei die Fragen auf, was Unternehmenskrisen sind, wie sie entstehen und welche Auswirkungen sie insbesondere auf den Tourismus haben. Das 4. Kapitel soll in das Thema der Public Relations einführen; die hierbei herausgearbeiteten Zielsetzungen, Instrumenten und Methoden sind bestimmend für die weiteren Ausführungen des 6. Kapitels zur Krisenkommunikation.

Der zweite Teil, bestehend aus Kapitel 5 und 6, zeigt die Bedeutung des Krisenmanagements für Unternehmen. Aufbauend auf den einzelnen Phasen des Krisenprozesses werden Instrumente und Strategien erklärt, die Unternehmen in schwierigen Situationen zur Verfügung stehen. Daraus wird der Stellenwert der Public Relations in Krisenzeiten deutlich, auf die im darauf folgenden Kapitel eingegangen wird. Auch hier werden Instrumente und Strategien aufgezeigt, die sich nahtlos an die Prozesse des Krisenmanagements anreihen.

Der sich daran anschließende dritte Teil der Arbeit soll anhand von Fallbeispielen erklären, wie Krisenmanagement in der Praxis funktioniert, welche Erfolgsfaktoren zur Bewältigung beitragen können und welche Auswirkungen Krisen auf die Branche hatten.

Bei der Erstellung dieser Arbeit habe ich mich bemüht, die Regeln der neuen deutschen Rechtschreibung anzuwenden.

An dieser Stelle möchte ich mich recht herzlich bei Herrn Mario Köpers, Leiter der Unternehmenskommunikation der TUI AG, für das sehr informative und aufschlussreiche Gespräch bedanken, das mir einen Einblick in die Praxis des Krisenmanagements und der Kommunikation in Krisenzeiten gegeben hat.

Ebenso danke ich Frau Christine Kreppold, Vertriebsleiterin der TUI Verkaufsleitung München, für die umfangreiche Unterstützung und Bereitstellung von Informationsmaterial.

Für die fachliche Betreuung möchte ich Prof. Dr. Eberhard danken.

## 2. Begriffsbestimmung

### 2.1. Definition Krise

Der Begriff Krise ist griechischen Ursprungs und meinte ursprünglich den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung.<sup>1</sup> Er wird wie folgt definiert:

*Krise (von griechisch krisis: entscheidende Wendung einer Krankheit, Urteil), Höhepunkt einer problematischen Entwicklung, die mit herkömmlichen Mitteln nicht zu bewältigen ist und die als aufgezwungene Herausforderung den Weg offen lässt für einen negativen wie positiven Ausgang.<sup>2</sup>*

Krisen bezeichnen heutzutage gefährliche, existenzbedrohende Situationen bzw. die Wende oder den Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung.

Das chinesische Schriftzeichen für Krise setzt sich aus den beiden Schriftzeichen für *Gefahr* und *Chance* zusammen:

危机  
Gefahr      Chance

Anhand der Bedeutung dieser Zeichen lässt sich der wesentliche Aspekt der Krisentheorie darstellen – Krisen können als Übergangsperioden beschrieben werden, die für Menschen oder Unternehmungen mit der Gefahr erhöhter Anfälligkeit für Störungen verbunden sind und gleichzeitig die Chance zu einem Neubeginn in sich bergen.

In den Wirtschaftswissenschaften versteht man unter Krise den Moment, in dem eine Hochkonjunktur umschlägt in eine Rezession mit Absatzproblemen, Abnahme des

---

<sup>1</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 3

<sup>2</sup> „Krise“, Microsoft Encarta Enzyklopädie 2000

Bruttosozialprodukts, steigender Arbeitslosigkeit, dem Fall der Profitrate und Ähnliches mehr.<sup>3</sup>

Die Definition von Ulrich Krystek hat Eingang in zahlreiche Wörterbücher gefunden. Für ihn sind Unternehmenskrisen: „...ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalenten Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung...“<sup>4</sup>

## 2.2. Abgrenzung Konflikt – Krise – Katastrophe

Die Vorstufe zu einer Krise ist der Konflikt. Der Begriff kommt von dem lateinischen Wort *confligere* und bedeutet ganz allgemein so viel wie zusammenstoßen, zusammenprallen. Konfliktsituationen entstehen, wenn eine der beteiligten Parteien andere (widersprüchliche) Interessen vertritt. Ein interpersoneller Konflikt charakterisiert sich also durch folgende Eigenschaften:

- Vorhandensein von mindestens zwei Konfliktparteien
- Unvereinbarkeit der Handlungstendenzen
- Unvereinbarkeit des Verhaltens

Können die Beteiligten den Konflikt nicht lösen, kann es zu einer Krise kommen.

In der Literatur wird nach konfliktfreien und konfliktbedingten Krisen unterschieden. Dabei sind konfliktbedingte Krisen die „...Folgen dysfunktionaler Konflikte...“, wobei es sich um nicht zu umgehende Konflikte ohne die Möglichkeit eines Interessenausgleichs handeln muss...“<sup>5</sup> Was ein Konflikt und was eine Krise ist, wird oftmals nur durch den Grad der öffentlichen Dramatisierung bestimmt.

---

<sup>3</sup> „Krise“, Microsoft Encarta Enzyklopädie 2000

<sup>4</sup> Krystek (1987), S. 6 f.

<sup>5</sup> Röthig (1976), S. 14

Die Abgrenzung zwischen Krise und Katastrophe erweist sich als einfacher. Der Begriff Krise beinhaltet eine „starke Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten“<sup>6</sup>, dagegen wird die Katastrophe als eine entscheidende Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (tödlichem) Ausgang verstanden.

Der Begriff Katastrophe ist ein weit auslegbarer und auch sehr subjektiver Begriff. Ein Busunglück mit vielen Toten wird etwa in Indien, einem Land mit enormem Bevölkerungswachstum, völlig anders in den Medien bewertet, als ein vergleichbares Unglück in Deutschland. Das Wertesystem einer Nation ist also maßgeblich bestimmend dafür, was überhaupt als Katastrophe bezeichnet wird. Bei einem Erdbeben oder Vulkanausbruch sprechen die Wissenschaftler zunächst einmal von einem Naturereignis. Zur Katastrophe werden diese Naturereignisse erst, wenn Menschen direkt mit den Naturgewalten konfrontiert und bedroht werden.

*„Eine Katastrophe ist ein Ereignis, in Raum und Zeit konzentriert, bei dem eine Gesellschaft einer schweren Gefährdung unterzogen wird und derartige Verluste an Menschenleben oder materielle Schäden erleidet, dass die lokale gesellschaftliche Struktur versagt und alle oder einige wesentliche Funktionen der Gesellschaft nicht mehr erfüllt werden können.“<sup>7</sup>*

Diese von einer Kommission der Vereinten Nationen eingeführte Definition einer Katastrophe impliziert, dass die Betroffenen auf Hilfe von außerhalb angewiesen sind.

Hinsichtlich ihrer Ursachen lassen sich zwei Arten von Katastrophen unterscheiden: Naturkatastrophen (z.B. Erdbeben, Hochwasser, Vulkanausbrüche) und vom Menschen verursachte Katastrophen (z.B. technische Störfälle, Feuer).

Bezogen auf die Unternehmung können Katastrophen als Ereignisse betrachtet werden, deren zerstörerische Wirkungen sich gegen die Unternehmung richten und von ihr nicht (mehr) abgewendet werden können. Sie enden mit der Vernichtung der Unternehmung und schließen ihre Wiederherstellung in der alten Struktur, Ziel- und Zwecksetzung aus.

---

<sup>6</sup> Krystek (1987), S. 9

<sup>7</sup> <http://www.marioschumann.de/geo25.htm> (11.08.2002)