

**Nancy Dembiany**

**Krisenkommunikation bei  
Tourismusunternehmen aufgrund ad hoc  
auftretender Krisen am Beispiel des 11.  
September 2001**

**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 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832473563

**Nancy Dembiany**

**Krisenkommunikation bei Tourismusunternehmen aufgrund ad hoc auftretender Krisen am Beispiel des 11. September 2001**



---

Nancy Dembiany

# **Krisenkommunikation bei Tourismusunternehmen aufgrund ad hoc auftretender Krisen am Beispiel des 11. September 2001**

Diplomarbeit  
Universität Lüneburg  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Abgabe Juni 2002



***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 7356

Dembiany, Nancy: Krisenkommunikation bei Tourismusunternehmen aufgrund ad hoc auftretender Krisen am Beispiel des 11. September 2001

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Universität Lüneburg, Universität, 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.

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

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	2
1.3 Begriffserklärungen.....	3
1.3.1 Krise.....	3
1.3.2 Krisenmanagement.....	5
1.3.3 Krisenkommunikation und Krisen-PR.....	6
<b>2. Ad hoc auftretende Krisen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Eigenschaften von ad hoc auftretenden Krisen.....	7
2.2 Was wird als Krise wahrgenommen.....	9
2.3 Ursachen von (ad hoc auftretenden) Krisen.....	10
2.4 Folgen ad hoc auftretender Krisen.....	15
2.4.1 Auswirkungen auf die Reiseveranstalter .....	17
2.4.2 Auswirkungen auf das Reiseverhalten.....	19
<b>3. Krisenmanagement</b> .....	<b>22</b>
3.1 Phasen des Krisenmanagements.....	22
3.1.1 aktives Krisenmanagement.....	23
3.1.1.1 Krisenprävention.....	23
3.1.1.2 Frühaufklärung, Früherkennung und Frühwarnung.....	24
3.1.2 reaktives Krisenmanagement.....	27
3.1.2.1 Eindämmung der Krise und Schadensbegrenzung.....	27

3.1.2.2	Recovery als Neustart.....	28
3.1.2.3	Das Lernen aus der Krise.....	28
3.2	Das Krisenmanagement der Tourismusunternehmen.....	28
<b>4.</b>	<b>Krisenkommunikation und Krisen-PR.....</b>	<b>34</b>
4.1	Anforderungen an eine gelungene Krisenkommunikation.....	34
4.1.1	Sofortmaßnahmen.....	35
4.1.1.1	externe Kommunikationsinstrumente.....	39
4.1.1.2	interne Kommunikationsinstrumente.....	45
4.1.2	Mittel- und langfristige Maßnahmen.....	46
4.2	Gefahren unzureichender Krisenkommunikation.....	48
4.3	Beispiele der Krisenkommunikation touristischer Unternehmen.....	49
<b>5.</b>	<b>Krisenkommunikation nach dem 11. September.....</b>	<b>52</b>
5.1	Sofortmaßnahmen am Tag der Anschläge.....	52
5.1.1	Die Sofortmaßnahmen der Fluggesellschaften und Behörden.....	52
5.1.2	Die Sofortmaßnahmen der Flughäfen.....	54
5.1.3	Die Sofortmaßnahmen der Reiseveranstalter.....	56
5.1.4	Fazit.....	58
5.2	Die Kommunikation an den Tagen nach den Anschlägen.....	59
5.2.1	Aussagen der Flughäfen und Fluggesellschaften.....	59
5.2.2	Aussagen der Reiseveranstalter.....	63
5.2.3	Kommunikation mit den Reisebüros .....	65
5.2.4	Aussagen der Reisebüros .....	65
5.2.5	Fazit.....	66
5.3	Kommunikation der langfristigen Folgen.....	68
5.3.1	Kommunikation der Folgen bei den Airlines.....	68



5.3.1.1	Folgen für die Airlines.....	68
5.3.1.2	Folgen für die Kunden.....	76
5.3.1.3	Fazit.....	77
5.3.2	Kommunikation der Folgen der Reiseveranstalter.....	80
5.3.2.1	Die Gelassenheit der Reiseveranstalter.....	83
5.3.2.2	Die Zugeständnisse der „Großen“.....	86
5.3.2.3	Folgen für die Kunden.....	90
5.3.2.4	Fazit.....	91
5.3.3	Fazit.....	93
5.4	Anzeigen und Werbemaßnahmen.....	98
5.4.1	Werbemaßnahmen der Reiseveranstalter.....	98
5.4.2	Werbemaßnahmen der Airlines.....	102
5.4.3	Werbemaßnahmen der Zielgebiete.....	105
5.4.4	Fazit.....	107
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>111</b>
6.1	Zusammenfassung.....	111
6.2	Ausblick.....	117
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>119</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner deutscher Automobilclub
ASR	Bundesverband mittelständischer Reiseunternehmen
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DER	Das Deutsche Reisebüro
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
DRV	Deutscher Reisebüroverband
et. al.	und andere
etc.	et cetera, und so weiter
EU	Europäische Union
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
FTI	Frosch Touristik GmbH
FVW	Fremdenverkehrswirtschaft
Hrsg.	Herausgeber
LH	Lufthansa
LTU	Lufttransport-Union
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.T.	ohne Titel
o.V.	ohne Verfasser
PR	Public Relations
TUI	Touristik Union International
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ursachen für das Entstehen von Unternehmenskrisen.....	12
Abbildung 2:	Ursachen für Krisen im Tourismus.....	13
Abbildung 3:	Auslöser für Krisen in Tourismusbetrieben.....	14
Abbildung 4:	Wirkungen von Unternehmenskrisen.....	16
Abbildung 5:	Charakterisierung von ad hoc auftretenden Krisen.....	17
Abbildung 6:	Materielle und immaterielle Auswirkungen auf Reiseveranstalter.....	18
Abbildung 7:	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien (Szenario-Trichter).....	26
Abbildung 8:	Struktur des Krisen- und Pressestabes bei der TUI.....	35
Abbildung 9:	Kommunikations-Zeitplan.....	37
Abbildung 10:	Möglichkeiten und Grenzen der Hotline.....	40
Abbildung 11:	Vor- und Nachteile des Internet.....	40
Abbildung 12:	Möglichkeiten und Grenzen der Pressemitteilung.....	42
Abbildung 13:	Möglichkeiten und Grenzen der Pressekonferenz.....	43
Abbildung 14:	Möglichkeiten und Grenzen des Interviews.....	44
Abbildung 15:	Möglichkeiten und Grenzen des Hintergrundgesprächs.....	45

## **1. Einleitung**

Die schrecklichen Terroranschläge des 11. Septembers übertrafen jegliche Vorstellungen. Dies war der größte Terroranschlag in der Geschichte und der schwärzeste Tag für die Tourismus- und Luftfahrtindustrie.

Bei der auf die Terroranschläge folgenden Krise für die Reisebranche verloren Tausende ihre Arbeitsplätze, denn von der plötzlichen Flug- und Reiseangst waren die gesamte Luftfahrt und die gesamte Reisebranche in besonderem Maße betroffen.

Diese Krise nahm noch nie da gewesene, geschweige denn, geahnte Ausmaße an. Sie wird mittlerweile als die größte Krise in der Reise- und Tourismusindustrie bezeichnet.<sup>1</sup>

Viele Airlines konnten nur noch durch Staatshilfen überleben, da ihnen die tagelange Sperrung des amerikanischen Luftraums Verluste in Milliardenhöhe bescherte.

Der gesamte Gewinn der Airline-Branche aus den vergangenen zehn Jahren wurde durch die Krise vernichtet.<sup>2</sup>

Aber nicht nur die Sperrung des Luftraums, sondern die nun folgende Angst der Menschen vor Reisen, insbesondere mit dem Flugzeug, brachte die Reisebranche in eine schwierige Lage. Es wurden Reisen storniert bzw. nicht mehr gebucht, wodurch alle touristischen Leistungsträger, Reiseveranstalter und Flughäfen herbe Verluste einstecken mussten.

Deshalb musste diese Angst durch entsprechende Maßnahmen schnellstmöglich wieder beseitigt werden und versucht werden, die Anschläge aus den Köpfen der Menschen zu verdrängen. Dabei war es wichtig, das Vertrauen der Menschen in die Reiseindustrie wieder zu erlangen bzw. dieses gar nicht erst zu verlieren.

Wie und ob die Tourismusunternehmen durch ihre Krisenkommunikation nach dem 11. September versuchten, dies zu erreichen, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

### **1.1 Problemstellung**

Es soll analysiert werden, wie sich die Tourismusunternehmen<sup>3</sup> aufgrund der ad hoc aufgetretenen Anschläge vom 11. September gegenüber der Öffentlichkeit verhielten, wie sie die Krise in der Öffentlichkeit darstellten und bewältigten und welche Aussagen sie über die Auswirkungen der Anschläge auf ihr Unternehmen machten. Dabei wird untersucht, ob sie die Situation überhaupt

---

<sup>1</sup> vgl. Bähre, Bedacht und flexibel Krisen meistern, 2001, S. 51

<sup>2</sup> vgl. Tschirner, E., o.T., 2001, S. 45

<sup>3</sup> Aufgrund der Vielfalt werden nur Reiseveranstalter, Reisbüros, Fluggesellschaften und Flughäfen in die Betrachtung einbezogen.

als Krise offenbaren, also die Situation offen und ehrlich darstellen, oder ob sie die Situation verharmlosten bzw. übertrieben darstellten.

Weiterhin soll analysiert werden, ob die Tourismusunternehmen die Krisenkommunikation so gestaltet haben, dass die Folgen der plötzlichen Krise gering gehalten wurden, und ob sie nach den Anforderungen eines guten Krisenmanagements handelten oder diese Ansprüche nicht erfüllten.

Die zentrale Fragestellung für diese Analyse lautet also: „Welche Aussagen und Maßnahmen trafen die Tourismusunternehmen nach den Anschlägen vom 11. September gegenüber der Öffentlichkeit, um die Krise zu bewältigen und das Vertrauen wiederzuerlangen? Entsprachen diese Aussagen der Wahrheit und gestalteten die Unternehmen ihre Krisenkommunikation den Anforderungen entsprechend?“

## **1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Um diese Analyse durchzuführen werden im ersten Kapitel kurz die relevanten Begriffe für diese Arbeit definiert und erklärt.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich dann mit der Frage, welche Eigenschaften ad hoc auftretende Krisen, wie der 11. September, aufweisen, welche Folgen sich dadurch für ein Tourismusunternehmen und seine Kunden ergeben und wie diesen entgegengewirkt werden kann, damit das Vertrauen nach einer Krise erhalten bleibt.

Im dritten Kapitel werden die Phasen eines guten Krisenmanagements, das für die Bewältigung von plötzlichen Krisen unerlässlich ist, erläutert. Dabei wird erklärt, wie sich ein Unternehmen verhalten und vorgehen muss, damit die Krise gut überstanden wird bzw. diese gar nicht erst auftritt. Weiterhin wird untersucht, ob die verschiedenen Tourismusunternehmen diese Anforderungen erfüllen und gutes Krisenmanagement betreiben.

Ist letztendlich eine Krise eingetreten, wie es nach dem 11. September der Fall war, muss der Schwerpunkt der Unternehmensbemühungen auf die Bewältigung der Krise gelegt werden. Die Krise muss im Unternehmen aber auch in der Öffentlichkeit bewältigt werden, wobei dann die Krisenkommunikation einsetzt.

Mit den Anforderungen einer guten Krisenkommunikation beschäftigt sich das vierte Kapitel. Dieses und das folgende Kapitel bilden den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Im vierten Kapitel werden die Maßnahmen, die für die Krisenkommunikation eingesetzt werden können, beschrieben und außerdem kurz zwei Beispiele einer guten Krisenkommunikation im Tourismus aufgezeigt.

Im fünften Kapitel wird analysiert, welche Maßnahmen die Tourismusunternehmen, jetzt da die Krise eingetreten ist, eingesetzt haben, um die Krise zu bewältigen, wie sie sich aufgrund der Krise in der Öffentlichkeit verhalten haben und wie sie die Folgen der Krise kommuniziert haben. Dabei wird analysiert, ob sich die Unternehmen den in Kapitel drei und vier beschriebenen Anforderungen eines guten Krisenmanagements und einer guten Krisenkommunikation entsprechend verhalten haben und die erforderlichen Maßnahmen umgesetzt haben.

Das sechste Kapitel fasst die Ergebnisse noch einmal zusammen und liefert einen Ausblick für die Zukunft.

### 1.3 Begriffserklärungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Begriffe für die vorliegende Arbeit definiert. Diese sind *Krise*, *Krisenmanagement* und *Krisenkommunikation und Krisen-PR*.

#### 1.3.1 Krise

Der Begriff Krise stammt ursprünglich aus der griechischen Sprache und leitet sich von dem Wort „krisis“ ab, das den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung bedeutete oder auch „Entscheidung“, „Wendepunkt“ oder „Höhepunkt“ einer gefährlichen Entwicklung. Heute ist der Begriff Krise im deutschen Sprachgebrauch negativ behaftet und bezeichnet eine gefährliche, Existenz bedrohende Situation, in der Entscheidungen notwendig werden.<sup>4</sup>

*Ulrich Krystek* definiert Unternehmenskrisen als „...ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem 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>5</sup>

Für Unternehmensberater *Peter Höbel* ist eine Krise sogar schon „...alles, was das Image eines Unternehmens negativ tangieren kann“.<sup>6</sup>

Der Begriff Krise wird also unterschiedlich definiert. Während für *Höbel* eine Krise schon beginnt, wenn etwas in das Unternehmensgeschehen eingreift, was das Image negativ tangiert, beginnt eine Krise für *Krystek* erst, wenn ein ungeplantes Ereignis den Fortbestand der Unternehmung zu gefährden droht. Was und wann im Tourismus ein Ereignis als Krise angesehen

---

<sup>4</sup> vgl. Herbst, D., Krisen meistern durch PR, 1999, S. 1; ebenso Dreyer, A., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 4

<sup>5</sup> Krystek, U., Unternehmungskrisen, 1987, S. 7

<sup>6</sup> Höbel, P., in: Peichl, M., Katastrophen, 2001, S. 140