



Fallstudie: Krisenmanagement im Tourismus

Verfasst von Johanna Schnider & Jasmine Noti

Klasse 703_a

Dozent: Roland Schegg

Modul 713 – Internationaler Tourismus

HES-SO Wallis, Studiengang Tourismus

Eingereicht am 19. Dezember 2013

Einleitung

Ein gutes Krisenmanagement ist heute im Tourismus nicht mehr wegzudenken. Jede Tourismusorganisation sollte heutzutage über ein durchdachtes Krisenmanagement verfügen. Damit kann ungewollte, negative Werbung aufgrund falscher Reaktionen (z.B. auf Terroranschläge) vermieden werden (Abraham Pizam, 2002). Doch was ist eigentlich Krisenmanagement? Damit im Folgenden das richtige Vorgehen bei Terroranschlägen aufgezeigt werden kann, muss zuerst einmal geklärt werden, was eine Krise bzw. eine Katastrophe überhaupt ist.

Gemäss Falkner besteht der grösste Unterschied zwischen einer Krise und einer Katastrophe im Ausmass der Situation (Ritchie, 2003). Er definiert eine Krise als eine Situation, deren Ursache teils selbstverschuldete Probleme sind, wohingegen eine Katastrophe als unvorhersehbare, plötzlich eintreffende Situation ohne Kontrolle bezeichnet wird (Ritchie, 2003). Demnach kann ein Terroranschlag als eine Katastrophe eingeordnet werden. Ziel des Krisenmanagements ist es nach einer solchen Situation wieder in die Normalität zurückzukehren und einen Status Quo zu kreieren. (Henderson, 2007, S. 126)

In der folgenden Fallstudie werden nun Handlungsempfehlungen in einer solchen Situation anhand zweier Fallbeispiele aus den USA und aus Grossbritannien aufgezeigt. Anschliessend folgen eine Synthese der Schlussfolgerung und die persönliche Einschätzung der Verfasserinnen dieser Fallstudie für den Schweizer Tourismus.

1. Zusammenfassung der Resultate der 3 Studien

1.1. Studie 1: Terrorgefahr auf Flügen zwischen Grossbritannien und den USA am 10. August 2006

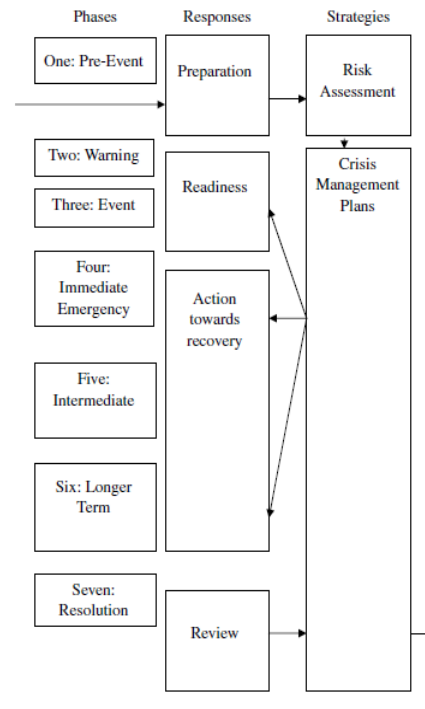
Am 10. August 2006 führte ein vereitelter Terroranschlag zu einem grossen Chaos im internationalen Luftverkehr (Henderson, 2007, S. 125). Terroristen planten den grössten Anschlag seit dem 11. September 2001 indem sie mehrere Flugzeuge auf dem Flug von Grossbritannien in die USA sprengen wollten. Die Vereitelung dieses Anschlages führte zum Stillstand des London Heathrow Airport, einem der grössten Flughäfen der Welt. (Henderson, 2007, S. 125)

Wie die rechtsstehende Grafik zeigt, kann das Krisenmanagement zur Vereitelung dieses Attentats in sieben Phasen eingeteilt werden (Henderson, 2007, S. 127-133):

Abbildung 1: Ablauf Krisenmanagement

Phase 1: Pre-Event

Die Anschläge am 11. September 2001 in den USA zeigten bereits, dass die Gefahr Opfer eines Terrorattentats zu werden in der Vergangenheit angestiegen ist. Zudem gab es im Juli 2005 in London ein Bombenattentat. (Henderson, 2007, S. 127)



Phase 2: Warning

Die Warnung, dass auch in England ein Terroranschlag stattfinden könnte, wuchs seit 9/11 an (Henderson, 2007, S. 127).

Quelle: (Henderson, 2007, S. 127)

Phase 3: Event

Am 9. August 2006, ein Tag vor der geplanten Flugzeugentführung der Al-Qaida, erhalten die britische Polizei und der Sicherheitservice um 9 Uhr eine Meldung, dass es in ungefähr 48 Stunden Pläne von Terroristen gibt, die zahlreiche Passagierflugzeuge mit Bomben im Handgepäck zum Absturz bringen wollen. Die Briten können 21 Verdächtige bis um 23.50 Uhr in Gewahrsam nehmen. (Henderson, 2007, S. 128)

Phase 4: Immediate Emergency

Um 10 Uhr findet ein Meeting statt. Es wird beschlossen, dass die Gepäckstücke besonders aufmerksam kontrolliert werden müssen und dass spezielle (v.a. flüssige) Gegenstände wie Babynahrung, Kontaktlinsenbehälter, etc. nur in einem durchsichtigen Plastikbeutel transportiert werden dürfen. (Henderson, 2007, S. 128) Am 10. August, dem Tag des geplanten Attentats, patrouillierte zusätzliches Sicherheitspersonal die Flughäfen in England (Henderson, 2007, S. 128-129) Des Weiteren wurden alle Gepäckstücke der in die USA reisenden Touristen nochmals zusätzlich am Gate gescannt. (Henderson, 2007, S. 128) Die amerikanische Regierung hat die Information erhalten, dass die Terroristen United, American Airlines und Continental Airlines im Fokus haben und dass vor allem die Flüge nach New York, Washington, sowie nach Kalifornien gefährdet seien. (Henderson, 2007, S. 129) Als Vorsichtsmaßnahme annulliert British Airways an diesem 10. August 2006 alle Flüge von und nach London Heathrow. Viele ausländische Fluggesellschaften fliegen London an diesem Tag ebenfalls nicht an. (Henderson, 2007, S. 129)

Phase 5: Intermediate

Am 14. August 2006, drei Tage nach der geplanten Flugzeugentführung, werden die Sicherheitsbestimmungen bereits wieder gelockert. USA-Touristen werden jedoch noch immer so streng kontrolliert wie am 10. August 2006. (Henderson, 2007, S. 129)

Phase 6: Longer Term

Im November 2006 wurde bestimmt, dass alle Flüssigkeiten in einem durchsichtigen Sack mit weniger als 100ml Inhalt verstaut werden müssen (Henderson, 2007, S. 131-132).

Phase 7: Resolution

Noch heute finden immer wieder hitzige Debatten über die Qualität der Sicherheit im Flugbereich statt. So wurden beispielsweise bereits teilweise Bodyscanner-Kontrollen am Flughafen eingeführt und Fluggäste müssen sich auf lange, rigorose Sicherheitschecks gefasst machen. (Henderson, 2007, S. 133)

1.2. Studie 2: Attentat am 11. September 2001

Am 9. September 2001 sind die Passagiere von je zwei Flugzeugen der United Airlines und American Airlines Opfer eines terroristischen Anschlages geworden. Zwei der Flugzeuge flogen in die beiden World Trade Center, ein Flugzeug stürzte beim Pentagon ab und ein Flugzeug stürzte auf ein Feld in Pennsylvania. Alle Passagiere der vier Flugzeuge inklusive der Terroristen haben nicht überlebt. (Goodrich, 2002, S. 573-574) Insgesamt gab es zwischen 5000 und 6000 Tote (Goodrich, 2002, S. 578).

Doch wie hat sich dieser Terroranschlag auf die Tourismusindustrie ausgewirkt? Überall in den USA wurden die Sicherheitsmassnahmen an den Flughäfen, Häfen, Busbahnhöfen, sowie Bahnhöfen verstärkt. Vor allem an den Flughäfen wurden die Sicherheitsmassnahmen intensiviert: Es wurden mehr Sicherheitsleute angestellt, die Flugpassagiere müssen sich nun einer sehr strengen Sicherheitskontrolle unterziehen, die Hintergründe des Personals wurden überprüft, die Gepäcküberwachung wurde verschärft und individuelle Checks der Passagiere wurden eingeführt. All diese Sicherheitsmassnahmen hatten zur Folge, dass Flugzeugpassagiere höhere Preise zahlen müssen (Goodrich, 2002, S. 577). Zudem wurden die Zölle an der Grenze zu Mexiko und Kanada verschärft und touristische Orte und Unternehmen wurden mit Überwachungskameras ausgerüstet, die Mitarbeiter müssen einen Badge für den Eintritt ins Gebäude der Unternehmung haben und die Hintergründe der Angestellten wurden ebenfalls überprüft. Vor allem die amerikanischen Fluggesellschaften mussten einen grossen Umsatzverlust verzeichnen, da noch drei Monate nach

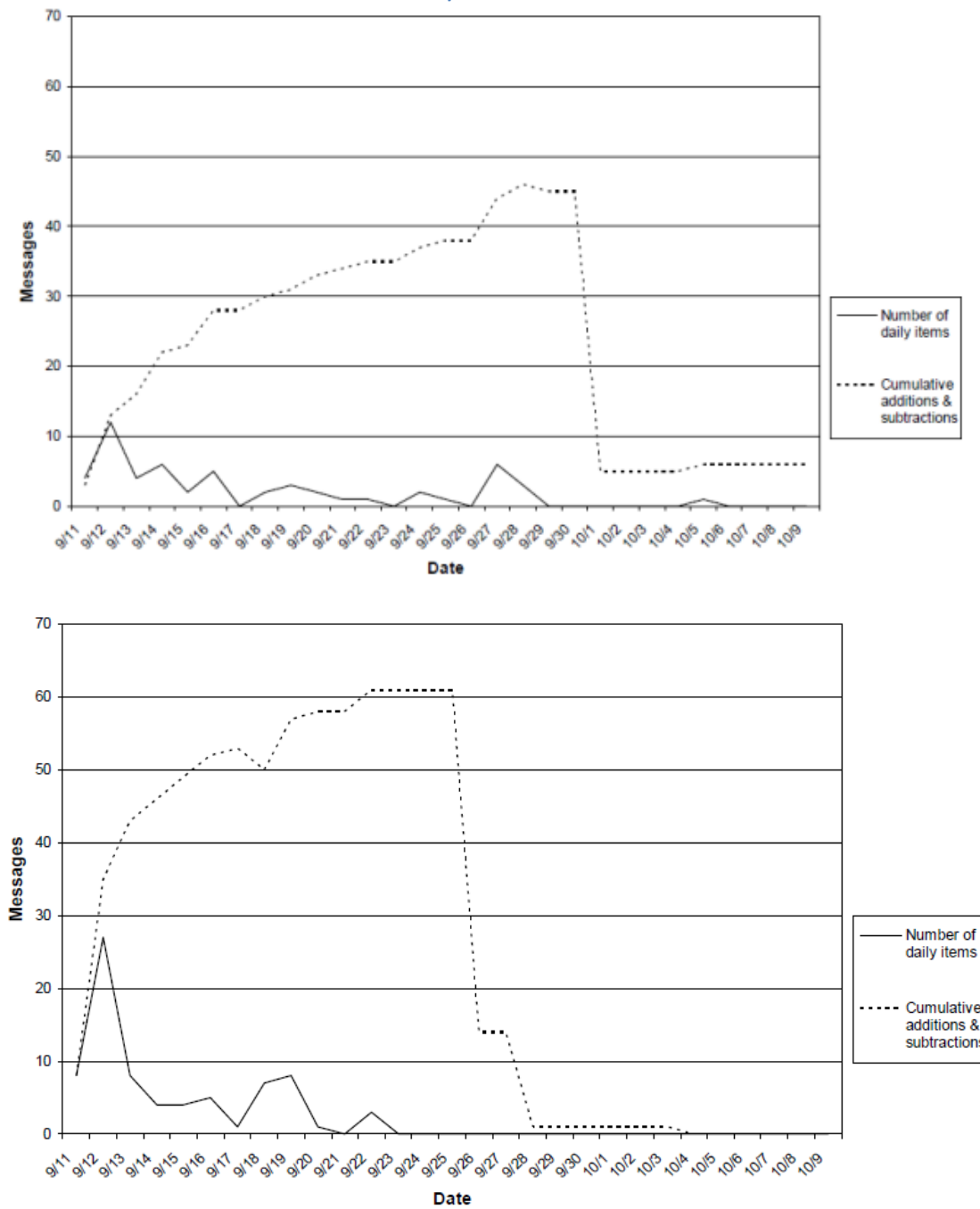
dem Terroranschlag die Flugzeuge nicht ausgelastet waren. Dies hat auch zu vielen Entlassungen der einzelnen Fluggesellschaften geführt, beispielsweise auch Entlassungen in Flug-Cateringunternehmen, wie zum Beispiel LSG Sky Chefs (Goodrich, 2002, S. 574-575). Auch die Hotels in den USA mussten in den ersten drei Monaten einen Buchungsrückgang von 20 bis 50 % verzeichnen. Als Reaktion darauf boten sie Übernachtungen zum halben Preis an oder offerierten gratis Frühstück (Goodrich, 2002, S. 577). Auch Sportveranstaltungen wurden in der ersten Woche nach der Tragödie abgesagt und mussten einen immensen Umsatzverlust von circa 80 Millionen Dollar feststellen. In amerikanischen Staaten wie Florida, in welchen der Tourismus einen grossen Teil der Beschäftigung ausgemacht hat, musste vielen gekündigt werden. Aber nicht nur die USA hat unter dem Terroranschlag gelitten, denn der Staat hat Amerikaner geraten die arabischen Länder nicht zu bereisen. (Goodrich, 2002, S. 576) Nicht nur die Tourismusindustrie, sondern auch die Börse hat Verluste gemacht. Aufgrund des Tourismusrückgangs in den USA, forderte der ehemalige Präsident George W. Bush die Amerikaner auf, den Alltag wieder aufzunehmen und Binnentourismus zu betreiben (Goodrich, 2002, S. 577).

1.3. Studie 3: Krisenkommunikation UA und AA nach 9/11 auf ihren Websites

Bei dieser Studie wurde die Krisenkommunikation der beiden vom Anschlag betroffenen Airlines angeschaut, der American Airlines (AA) und der United Airlines (UA). Bei dieser Zusammenfassung wird nur das Krisenmanagement der beiden Airlines am ersten Tag verglichen.

Die Krisenkommunikation bei einer Katastrophe jeglicher Art sollte schnell, beständig, offen und informativ sein (Greer & Moreland, 2003). Am ersten Tag nach dem Anschlag haben beide Airlines die breite Öffentlichkeit online über die Vorfälle am 11. September 2001 informiert. Im Laufe des Tages wurden die bekannten Informationen immer wieder aktualisiert. Am ersten Tag des Anschlags haben zwar beide Airlines reagiert, jedoch haben beide auf unterschiedliche Art und Weise und verschieden schnell reagiert. Beide CEOs der jeweiligen Fluggesellschaften haben öffentlich ihr Beileid bekundet. Um 13.00 Uhr hat United Airlines ein Statement abgegeben, in welchem mitgeteilt wurde, dass sie mit den zuständigen Behörden zusammenarbeitet. Auch hat sie den Familien der Opfer kostenlose Telefonnummern zur Verfügung gestellt und über Flugunterbrechungen informiert. American Airlines hat um 13.00 Uhr eine kurze Mitteilung gemacht, in welcher aber nur über die Flugunterbrüche informiert wurde. Erst im späteren Verlauf vom Tag hat American Airlines Informationen zu den Opfern des Attentats gemacht. Zudem machte United Airlines mehrere Pressemitteilungen wohingegen American Airlines nur eine Pressemitteilung machte, worin bestätigt wurde, dass deren Flugzeuge vom Attentat betroffen waren. United Airlines hat zudem eine Seite erstellt für Pressemitteilungen und eine für die Fakten. (Greer & Moreland, 2003)

Abbildung 2: Vergleich Online-Krisenkommunikation von AA (oben) und UA (unten) nach 9/11



Quelle: (Greer & Moreland, 2003)

Während der ganzen Krisenkommunikation haben beide Fluggesellschaften drei Krisenphasen nach Sturges durchschritten (Greer & Moreland, 2003):

- Basisinformationen über die Opfer
- Wiederaufnahmen der Flüge und Bereitstellung Online-Flugplan nach dem Grounding des Flugverkehrs
- Einführung eines neuen Check-in-Verfahrens und Kommunikation, was die Flugpassagiere dadurch in Zukunft erwartet

2. Handlungsempfehlungen

Katastrophen sind praktisch nicht voraussehbar (Ritchie, 2003, S. 673). Umso wichtiger ist es für eine Tourismusorganisation einen Notfallplan zu haben um proaktiv und nicht reaktiv auf eine Katastrophe reagieren zu können (Ritchie, 2003, S. 673). Dadurch kann ein gutes Krisenmanagement angemessen auf eine Katastrophe reagieren und die Auswirkungen sind weniger schlimm als wenn keine Strategie besteht (Ritchie, 2003, S. 673).

Das Krisenmanagement kann in 4 Schritte eingeteilt werden (Ritchie, 2003, S. 673):

Strategische Analyse: Makro- und Mikro-Betriebsumgebung analysieren

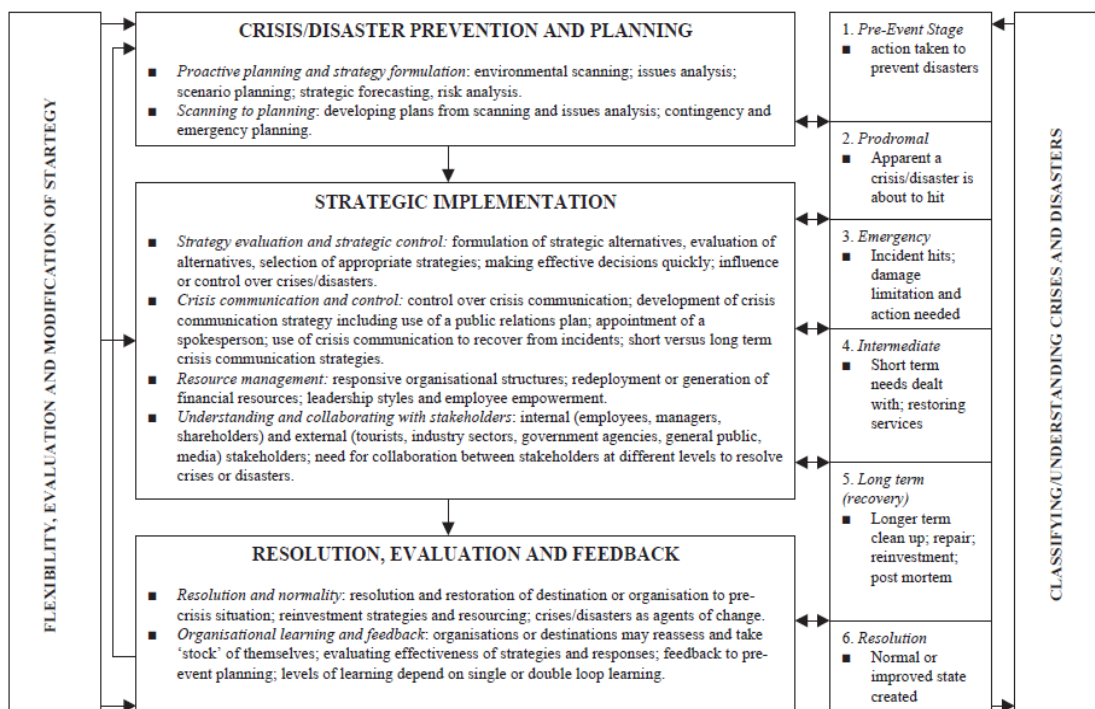
Strategische Ausrichtung und Wahl: Spezifische strategische Richtungen auswählen und entwickeln, um Unternehmensziele zu erreichen

Strategische Umsetzung und Kontrolle: Geeignete Organisationsstrukturen, personelle und finanzielle Ressourcenstrategien entwickeln, sowie eine Führungsrolle einnehmen, um die Kontrolle der Umsetzung der spezifischen Strategien zu gewährleisten

Strategische Bewertung und Feedback: Stetige Verbesserung ist ein wichtiger Teil der strategischen Planung und des Managements. Die Organisationen muss durch Bewertung und Überwachung lernen, wie man die Wirksamkeit der Strategien verbessern kann.

Die folgende Grafik fasst diese Schritte zusammen:

Abbildung 3: Krisenmanagementplan



Quelle: (Ritchie, 2003, S. 674)

Je nach Art und Komplexität der Katastrophe muss anders gehandelt werden. Es handelt sich also um ein flexibles System, da jede Katastrophe anders abläuft. (Ritchie, 2003, S. 673) Dieser Plan dient lediglich als Leitfaden.

„Das Hauptziel einer Organisation oder Destination ist die Kontrolle der Krise oder der Katastrophe.“ (Ritchie, 2003, S. 679) Es wird versucht die Katastrophe zu minimieren oder nach Möglichkeit zu stoppen.

3. Synthese der Schlussfolgerung

Krisen und Katastrophen können zu langanhaltenden Änderungen in Systemen führen. Eine Katastrophe ist jedoch nicht immer mit einem Imageschaden gleichzusetzen, denn Krisen und Katastrophen können positiver oder negativer Natur sein. (Ritchie, 2003, S. 679) Bei einem guten Krisenmanagement können Organisationen oder Destinationen sogar von einer solchen Ausnahmesituation profitieren und sie können auch zu Verhaltensänderungen bei Reisen führen. (Ritchie, 2003, S. 679) Ein gutes Beispiel hierfür ist die steigende Nachfrage von Karibikreisen und die Vermeidung von Reisen nach Europa und in den Mittleren Osten durch US-Amerikaner nach dem Golfkrieg 1991. (Ritchie, 2003, S. 679)

Für ein gutes Krisenmanagement ist eine enge Kooperation zwischen den Stakeholdern und den Tourismusorganisationen unentbehrlich (Ritchie, 2003, S. 680). Es braucht starke Führungspersönlichkeiten, welche auch in Ausnahmesituationen Ruhe bewahren und die Zusammenarbeit organisieren können (Ritchie, 2003, S. 681). Zudem sind sprachgewandte Medienleute unabdingbar, die den Medien jederzeit sorgfältig Auskunft geben können (Ritchie, 2003, S. 681). Des Weiteren muss eine professionelle Organisation ständig weiterforschen und neue Konzepte entwickeln um mit Krisen und Katastrophen bestmöglichst umgehen zu können (Ritchie, 2003, S. 681).

4. Persönliche Einschätzung zur Relevanz der 3 Studien für den Schweizer Tourismus

Bisher blieb die Schweiz von grösseren Terrorattentaten verschont. Wie diese Fallstudie jedoch beweist, besteht nie eine hundertprozentige Sicherheit, dass auch weiterhin nichts geschehen wird. Eine Gefahr besteht immer. Deshalb ist es auch für die Schweiz sehr wichtig über gut strukturierte, für alle verständliche und effektive Krisenpläne zu verfügen. Ein ausgeklügeltes Krisenmanagement kann bei jeder Art von Krisen und Katastrophen angewendet werden, da es sich um flexible Pläne handelt. (Ritchie, 2003, S. 673)

Zudem sind professionelle Krisenstäbe für Schweizer Reiseanbieter unabkömmlich, da die Touristen immer mal wieder mit Terrorismus konfrontiert sind. Hier muss ein Schweizer Touroperator rasch und korrekt handeln können. Wie in dieser Studie bereits erwähnt wurde, kann ein Tourismusunternehmen durch die ausgezeichnete Bewältigung einer solchen Ausnahmesituation sogar profitieren, indem es seinen Kunden beweist, dass es auch in schwierigen Situationen ein absolut sicherer und hilfsbereiter Anbieter ist. In der heutigen Zeit, in der Produkte immer austauschbarer werden, bedeuten diese individuellen Dienstleistungen einen Vorteil gegenüber seinen Branchenkollegen im harten Kampf um Kunden.

Literaturverzeichnis

- Abraham Pizam, D. (2002). *Tourism and terrorism*. Von International Journal of Tourism Management: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431901000378> abgerufen
- Goodrich, J. (12. Februar 2002). (*Goodrich, September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry, 2002*). Von ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517702000298> abgerufen
- Greer, C. F., & Moreland, K. D. (15. August 2003). *United Airlines' and American Airlines' online crisis communication following the September 11 terrorist attacks*. Von Science Direct: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381110300064X> abgerufen
- Henderson, J. C. (12. Juli 2007). *Managing crisis: UK civil aviation, BAA airports and the August 2006 terrorist threat*. Von Palgrave Journals: <http://thr.sagepub.com/content/8/2/125.short> abgerufen
- Ritchie, B. W. (17. Juli 2003). *Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management*. Von <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517703001845> abgerufen