

**Nancy Dembiany**

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

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



**Diplomarbeit im Studiengang Betriebswirtschaftslehre der  
Universität Lüneburg**



Thema:

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

Vorgelegt von:

Nancy Dembiany

Abgabedatum: 21.06.2002

# 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
FWW	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? Entsprechen 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 Nichterreicherung 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

wird, wird im Kapitel 2.2 genauer erläutert. Im Folgenden wird sich der Definition von *Krystek* angeschlossen.

Unternehmenskrisen werden nach *Krystek* in vier verschiedene Arten unterteilt: potentielle, latente, akut beherrschbare und akut nicht beherrschbare Krisen. Bei der **potentiellen** Unternehmenskrise befindet sich das Unternehmen in einer Phase, in der keine Symptome für eine bevorstehende Krise wahrnehmbar sind. *Krystek* bezeichnet diesen Zustand als „Quasi-Normalzustand der Unternehmung“, in der sie sich ständig befindet. Bei der **latenten** Unternehmenskrise dagegen ist die Krise verdeckt bereits ausgebrochen, aber mit den, der Unternehmung zur Verfügung stehenden, Instrumentarien noch nicht identifizierbar. In der Phase der **akut beherrschbaren** Unternehmenskrise ist die destruktive Wirkung der Krise dagegen schon deutlich wahrzunehmen und die Unternehmung strebt ihre Bewältigung an.<sup>7</sup> Die akut beherrschbare Unternehmenskrise kann entweder als Chance für Erneuerungen genutzt werden, wobei dann ein Turnaround erfolgt, oder aber, die Unternehmung scheidet aus dem Wirtschaftsprozess aus, wenn eine Bewältigung der Krise nicht erreicht wurde.<sup>8</sup> Bei der **akut nicht beherrschbaren** Unternehmenskrise überwiegen dagegen letztendlich die destruktiven Wirkungen und eine Bewältigung ist nicht mehr erreichbar, d.h., es kommt zur Liquidation.<sup>9</sup>

*Glaeßer* ordnet diesen Ausgang, wie auch *Krystek*, der Katastrophe zu. *Glaeßer* sieht es jedoch nicht als sinnvoll an, die akuten Krisen in beherrschbare und nicht beherrschbare akute Krisen zu unterteilen, weil die nicht beherrschbare akute Krise -die Katastrophe- den Fall der Unternehmenssanierung darstellt.<sup>10</sup> Für ihn gibt es deshalb nur drei Arten von Unternehmenskrisen, nämlich potentielle, latente und akute Krisen, wobei Katastrophen für ihn nicht mehr zu den Krisen zählen.

*Töpfer* dagegen unterteilt Krisen -wie *Krystek* auch- nach dem Ausmaß, ob sie zu geringeren oder größeren Problemen nach Krisenausbruch führen. Krisen, die ein großes Ausmaß annehmen, bezeichnet er als „Katastrophenkrisen“. Dies entspricht dann dem GAU, also dem größten anzunehmenden Unfall, der einem Unternehmen entstehen kann.<sup>11</sup> Wenn man Katastrophen auch als Krisen bezeichnet, macht es demzufolge auch Sinn, die Krisen in akut beherrschbare und akut nicht beherrschbare Krisen zu unterteilen. Nachfolgend sollen Katastrophenkrisen in die Krisenbetrachtung mit einbezogen werden, also der Meinung von *Krystek* und *Töpfer* gefolgt werden.

---

<sup>7</sup> vgl. *Krystek, U., Unternehmungskrisen, 1987, S. 31*

<sup>8</sup> vgl. *Dreyer, A., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 5*

<sup>9</sup> vgl. *Krystek, U., Unternehmungskrisen, 1987, S. 31*

<sup>10</sup> vgl. *Glaeßer, D., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 35*

<sup>11</sup> vgl. *Töpfer, A., Plötzliche Unternehmenskrisen, 1999, S. 5*

### 1.3.2 Krisenmanagement

Unter Krisenmanagement versteht *Weber* den „...Einsatz von verfügbaren Mitteln und zielgerichteten Maßnahmen...zur Bewältigung einer außerordentlichen, meistens überraschend aufgetretenen...Situation“.<sup>12</sup> Das Krisenmanagement beschränkt sich bei ihm somit auf die reine Krisenbewältigung. *Krystek* sieht Krisenmanagement wiederum als „...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 substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“.<sup>13</sup>

*Krystek* ist also der Meinung, dass auch schon die Vermeidung von Krisen Teil des Krisenmanagements sei. Dagegen ist *Müller* der Auffassung, dass die Vermeidung von Krisen ohnehin Bestandteil der Unternehmensführung bzw. des strategischen Management sei und bezieht das Krisenmanagement deshalb wie *Weber* auf die reine Krisenbewältigung.<sup>14</sup>

Es steht jedoch fest, wie für *Dreyer* und *Krystek* auch, dass „...sich das Management auf keinen Fall nur mit der Bewältigung von Krisen beschäftigen darf, sondern sich auch schon mit der aktiven Vermeidung von Schadenssituationen befassen muss“.<sup>15</sup>

Diese Vermeidung wird auch als Risikomanagement bezeichnet.<sup>16</sup>

*Töpfer* definiert das Risikomanagement jedoch noch einmal anders. Für ihn hat das Risikomanagement nicht die Vermeidung von Krisen zur Aufgabe, sondern die potentiellen Risiken zu klassifizieren und zu bewerten, wodurch dann die Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens und die Schadenshöhe bestimmt werden können. Erst das Krisenmanagement hat dann zur Aufgabe, nachdem die Risiken erkannt wurden, die Krisen zu vermeiden bzw. zu bewältigen. Risikomanagement und Krisenmanagement sind folglich eng miteinander verknüpft.<sup>17</sup>

*Herbst* hat diese Definitionen von Risikomanagement und Krisenmanagement in einer Definition zusammengefasst und sieht die Aufgaben des Krisenmanagements als „...Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung einer Krise“.<sup>18</sup>

Dieser Definition des Krisenmanagements liegen die weiteren Ausführungen zugrunde.

---

<sup>12</sup> Weber, P., Krisenmanagement, 1980, S. 22

<sup>13</sup> Krystek, U., Unternehmungskrisen, 1987, S. 90

<sup>14</sup> vgl. Müller, R., Krisenmanagement in der Unternehmung, 1982, S. 5, S. 34

<sup>15</sup> Dreyer, A., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 26

<sup>16</sup> vgl. Dreyer, A., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 26

<sup>17</sup> vgl. Töpfer, A., Plötzliche Unternehmenskrisen, 1999, S. 5

<sup>18</sup> Herbst, D., Krisen meistern durch PR, 1999, S. 37

Um Krisen gut bewältigen zu können, bedarf es letztendlich eines sorgfältig ausgearbeiteten Krisenplans, der in der Phase der Krisenvorsorge entsteht. Während der Krisenpräventions- und der Früherkennungsphase werden Szenarien aufgestellt, wie zukünftige Krisen aussehen könnten. Für diese Krisen wird dann der Krisenplan erarbeitet, der auf diese Ereignisse vorbereitet ist und den Handlungsbedarf für die Krisenbewältigung vorsieht.<sup>19</sup>

### 1.3.3 Krisenkommunikation und Krisen-PR

Die Krisenkommunikation ist ein sehr wichtiger Teil der Krisenbewältigungsphase des Krisenmanagements und umfasst alle kommunikationspolitischen Instrumente und Maßnahmen, die ein Unternehmen in Krisensituationen ergreifen kann, um diese Situation den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens zu erklären, und die wichtigsten Informationen bezüglich der Krise an sie weiterzugeben. Bezugsgruppen stehen in unterschiedlichen Beziehungen zum Unternehmen und haben somit unterschiedliche Anforderungen an die Informationen. So sind **Bezugsgruppen aus dem Unternehmen** Führungskräfte, Angestellte, Interessenvertretungen etc. **Bezugsgruppen aus dem Markt** sind Kunden, Händler, Lieferanten und Geschäftspartner, und unter **gesellschaftliche Bezugsgruppen** fallen unter anderem Medienvertreter, Behörden und Politiker.<sup>20</sup>

Kommunikationspolitische Instrumente, die in Krisensituationen zum Einsatz kommen sind Krisen-Public Relations<sup>21</sup>, Krisen-Werbung, Krisen-Direktkommunikation und Krisen-Multimediatechnik.<sup>22</sup>

Die Krisenkommunikation sollte unmittelbar nach Krisenausbruch einsetzen.<sup>23</sup> Deshalb ist Krisen-PR das wichtigste und am häufigsten verwendete Instrument, denn die Öffentlichkeit kann damit sehr schnell informiert werden und die Mediennachfrage, die meist unmittelbar nach bekannt werden der Krise auftritt, kann Ziel orientiert und umfassend befriedigt werden.<sup>24</sup> Dies geschieht bei Krisen-PR meist durch Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Interviews. Den genauen Anforderungen an eine gelungene Krisenkommunikation widmet sich das Kapitel 4.

---

<sup>19</sup> nähere Ausführungen zu den Phasen des Krisenmanagements sowie zum Krisenplan siehe Kapitel 3, S. 22 ff.

<sup>20</sup> vgl. Herbst, D., Krisen meistern durch PR, 1999, S. 19

<sup>21</sup> im Folgenden Krisen-PR genannt

<sup>22</sup> vgl. Dreyer, A., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 38

<sup>23</sup> vgl. Glaeßer, D., Krisenmanagement im Tourismus, 2001, S. 227

<sup>24</sup> vgl. Klimke, R./Schott, B., Die Kunst der Krisen-PR, 1993, S. 20