

## Öffentliche Anhörung zum Thema „Resilienter Tourismus: Krisenprävention und Krisenmanagement“ am Mittwoch, 26. Juni 2024, 15:00 – 16:15 Uhr

Schriftliche Stellungnahme von: Mirko Jacobowski, Chief Operating Office, A3M  
Global Monitoring GmbH

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die folgenden Themengebiete, zu denen der  
Stellungnehmende mit seiner Expertise beitragen kann:

- Lehren aus der Corona-Pandemie
- Einbeziehung des Tourismus bei Prävention und Management
- Krisenkommunikation
- Digitalisierung/Cybersicherheit

Die Touristik ist insbesondere im Outgoing-Bereich sehr anfällig für internationale Krisen: zum  
einen hat die Zahl der Länder, in die Reisen angeboten werden, stetig zugenommen, während sich  
zugleich die globalen Risikofaktoren verstärken. Hier sind insbesondere zwei Faktoren zu nennen:  
Die Ausbreitung des islamistischen Terrorismus, die zum einen zu einer Vielzahl von Anschlägen in  
Urlaubsregionen (Türkei, Tunesien, Marokko, Ägypten) geführt hat und zum anderen insbesondere  
auch viele westliche Metropolen betroffen hat (Berlin, London, Nizza, Brüssel, London u.v.m.), auch  
wenn die Häufigkeit in den letzten Jahren deutlich nachgelassen hat.

Hinzu kommen extreme – durch den Klimawandel verursachte – Wetterereignisse, die erhebliche  
Herausforderungen für den Tourismus darstellen. Stellvertretend hierfür sind Hitzeperioden,  
insbesondere in den Mittelmeerländern, zu nennen, die mit erheblichen Risiken durch Wald- und  
Flächenbrände einhergehen und nicht nur direkte Gefahren für Touristen darstellen, sondern auch  
zu erheblichen Umweltschäden und wirtschaftlichen Verlusten in den betroffenen Gebieten  
führen. Die Brände letztes Jahr in den USA, Kanada, Skandinavien und Russland zeigen, dass auch  
nördlicher gelegene Länder zudem betroffen sind.

Die COVID-19 Pandemie hat zudem den weltweiten Reiseverkehr teilweise völlig zum Erliegen  
gebracht und die gesamte Branche vor völlig neue Herausforderungen gestellt. Viele Experten sind  
der Meinung, dass es sich hier nicht um einen Einzelfall handeln wird, sondern eine weitere  
Pandemie nur eine Frage der Zeit ist.

Vor diesen Hintergründen stellen sich die Fragen, wie gut die Touristik auf solche Krisen vorbereitet  
ist und welchen Stellenwert Krisenmanagement und Prävention in der Touristik hat. Das Bild ist  
hier heterogen: Eine wissenschaftliche Studie, die an der Ludwig-Maximilians-Universität München  
durchgeführt wurde und das Krisenmanagement deutscher Reiseveranstalter untersucht, zeigt,  
dass insbesondere große Reiseveranstalter dem Thema einen großen Stellenwert beimessen,  
entsprechende Ressourcen vorhalten, über definierte Krisenablaufpläne verfügen und  
Krisenabläufe und -prozesse periodisch durchspielen. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass  
große Veranstalter die Kriterien für Krisenplanung fast vollumfänglich erfüllen, während  
gleichzeitig 40% aller untersuchten Veranstalter keinerlei Kriterien für Krisenvorbereitung erfüllen.

Umso erstaunlicher ist es, dass jedoch der Großteil derjenigen Reiseveranstalter, die objektiv nicht auf Krisen vorbereitet sind, subjektiv davon überzeugt sind, sie seien gut auf Krisen vorbereitet. Dieser Ergebnisse müssen angesichts eines der Mantras im Bereich des Krisenmanagements - „Proper prevention prevents poor performance“ – als alarmierend angesehen werden.

Die Ergebnisse der Studie können durch den Autor, dessen Unternehmen Leistungen im Bereich Kriseninformationen und -analysen vertreibt, nur bekräftigt werden. Die Investitionsbereitschaft einer Vielzahl von Reiseveranstaltern im kleineren und mittleren Bereich in die Professionalisierung von Leistungen im Krisenfall ist auch nach der Corona-Pandemie weiterhin als gering einzuschätzen und das Vertrauen darauf, dass man im Ernstfall auch ohne entsprechende unterstützende Informationen, Systeme und Dienstleistungen auskommt, ist sehr ausgeprägt.

Gerade in der Krise ist eine proaktive, offene und ehrliche Kommunikation mit Reisenden unerlässlich und wird von diesen auch erwartet. Während der COVID-19 Pandemie hat sich jedoch gezeigt, dass dies von vielen Reiseveranstaltern nicht gelebt wurde, aus Angst, man würde durch die zur Verfügung gestellten Informationen eher Buchungszurückhaltung erzeugen oder gar den Wunsch des Kunden nach einer Stornierung. Dies geht nach Einschätzung des Autors jedoch von falschen Prämissen aus: Der Reisende informiert sich in jedem Falle über die sozialen Medien oder wird von Angehörigen informiert, hier die Kommunikationshoheit zu haben, trägt vielmehr zur Stärkung des Sicherheitsgefühls und Kundenbindung bei, anstatt einen gegenteiligen Effekt zu haben. Umso erstaunlicher ist es, dass die Fähigkeit, mit den Kunden im Krisenfall proaktiv und zeitnah in Kontakt zu treten, bei vielen Reiseveranstaltern noch nicht gegeben ist.

Gleichzeitig gilt die Pauschalreise weiterhin als sicherste Form der Reise, legt sie doch dem Veranstalter Pflichten auf, die weit über vorvertragliche Informationspflichten und die Absicherung des Reisepreises hinausgehen. Die Verkehrssicherungspflichten schreiben vor, dass die angebotenen Bestandteile der Reise in Bezug auf Sicherheit überprüft werden müssen. Im Notfall hat der Veranstalter dann eine entsprechende Beistandspflicht für seine Kunden, dies schließt eine Rückholung im Krisenfall mit ein.

Eine Umfrage des Deutschen Reiseverbands aus dem Jahre 2019 hat gezeigt, dass „verlässliches Krisenmanagement und Hilfe durch den Reiseveranstalter, wenn es während der Reise zu Problemen kommt“ für 96 Prozent aller Befragten eines der wichtigsten Gründe für die Buchung einer Pauschalreise darstellt. Allerdings ist für den Kunden nicht ersichtlich, welche Leistungen der gebuchte Reiseveranstalter im Krisenfall wirklich zu erbringen in der Lage ist. Verschärft wird dies noch einmal, wenn Reisebüros, um hier nicht an die Vermittlerprovisionen des Handelsvertreterstatus gebunden zu sein und selbst kalkulieren zu können, durch Eigenveranstaltungen in die Rolle des Reiseveranstalters gelangen, ohne jedoch die hiermit verbundenen Rechten und Pflichten im Geringsten erfüllen zu können.

Die oben zitierte Untersuchung zeigt eine große Diskrepanz der Leistungsfähigkeiten der Veranstalter im Krisenfall auf, da es in der Branche keine definierten und überprüfbaren Mindeststandards im Bereich Krisen- und Sicherheitsmanagement gibt. Hier wäre ein Code of Conduct in Bezug auf Krisen- und Sicherheitsmanagement aus Kunden- und Vertriebsicht angebracht, der den Kunden Transparenz in Bezug auf die zu erwartenden Leistungen verschafft und auch Vertrieb eindeutig signalisiert, dass der vermittelte Veranstalter im Krisenfall handlungsfähig und erprobt ist.

Das de-facto Sicherungsmodell, das sich jedoch in der Touristik durchgesetzt hat, setzt darauf, dass in einer Krise die großen Veranstalter dem jeweiligen kleinen Veranstalter unter die Arme greifen und die Leistungen erbringen, die dieser selbst nicht zu erbringen vermag. Der DRV als Dachverband spielt hier eine zentrale Rolle, um im Ernstfall Angebot von Krisenleistungen (durch größere Veranstalter) und Nachfrage (durch den betroffenen Veranstalter) zusammenzubringen. Dieses Modell hat sich bis dato als sehr erfolgreich erwiesen, bringt jedoch in dreifacher Hinsicht Nachteile mit sich:

- Die Trittbrettfahrermentalität trägt zu niedrigeren Strukturkosten der jeweiligen Veranstalter bei, was in den Preisvergleichssystemen dazu führt, dass diese – bei nicht ersichtlich geringerer Leistung – ein besseres Ranking erlangen
- Das Modell funktioniert nur dann, wenn die größeren Veranstalter nicht selbst von einer Krise betroffen sind und freie Ressourcen haben, um sich um Gäste anderer Veranstalter zu kümmern
- Zudem stellt sich die Frage, ob Reisenden im Ernstfall nicht schneller geholfen wäre, wenn ihre jeweiligen Veranstalter im Notfall direkt handlungsfähig wären und nicht erst Prozesse mit dritten koordiniert und gestartet werden müssten

Grundsätzlich gibt es hier Dienstleistungen am Markt, die die Veranstalter in die Lage versetzen, bei touristischen Krisen schneller und professioneller zu handeln. Hier seien stellvertretend die durch das Unternehmen A3M Global Monitoring angebotenen Leistungen im Bereich Kriseninformation, Krisenanalyse oder Krisenkommunikation genannt, sowie die durch die TAS Touristik Assekuranz-Service GmbH zu erbringenden Versicherungs- und Abwicklungsleistungen im Krisenfall. Die entsprechende Inanspruchnahme ist jedoch nach Kenntnis des Autors im Markt durchaus begrenzt.

In Bezug auf das Thema Cybersicherheit ist der Autor nicht in der Lage, sich ein fundiertes Bild darüber zu machen, inwieweit die Touristik hierauf in ihren IT-Abteilungen entsprechend vorbereitet ist. Gespräche zeigen, dass das Thema insbesondere bei OTAs und größeren Veranstaltern eine entsprechende Aufmerksamkeit genießt. Eines ist jedoch mehr als naheliegend: Krisenprävention und Krisenmanagement ist ein gesamtheitlicher Prozess und eine Grundphilosophie eines Unternehmens, die grundsätzlich unabhängig von dem Auslöser ist. Ob Cyberangriffe, Busunfälle oder Erdbeben – erfolgreiche Krisenprävention und Krisenmanagement zeichnet sich durch die Abarbeitung von im Vorfeld erstellten und erprobten Krisenplänen aus.

Eine Studie aus dem Jahre 2023 zeigt, dass im Jahr 2022 mehr als die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland mindestens einen Cybersicherheitsvorfall meldeten. Allerdings zeigen sich nur 54 Prozent der KMU in Deutschland über Cyberangriffe oder ihre eigene Cybersicherheit besorgt. Nur 68 Prozent gaben an, ihre Cybersicherheit regelmäßig zu überprüfen.

Das Fehlen entsprechender Pläne bei einem Großteil der kleinen und mittleren Veranstalter im Bereich des touristischen Krisenmanagements verheißt jedenfalls auch nichts Gutes im Bereich der Resilienz bei Cyberattacken, zumal diese auch in der Touristik zunehmen: Cyberkriminelle erbeuteten Ende 2023 mehrere Terrabyte Daten der Hotelkette Motel One, boten diese im Darknet an und forderten Lösegeld. Opfer von Cyberattacken waren neben anderen bereits H-Hotels, IHG und Marriott, Autovermieter Sixt, Veranstalter FTI, Aida sowie weitere Cruise-Marken von Carnival.



## Literatur:

Christin Khardani\*, Jürgen Schmude and Philipp Namberger ,Crisis planning among tour operators: an evaluation of small, medium-sized and large enterprises, , Int. J. Tourism Policy, Vol. 14, No. 2, 2024, p 207-221.

Reisewirtschaft und Pauschalreise genießen das Vertrauen der Deutschen, DRV-Pressemeldung, 10.12.2019, 17:00 Uhr (<https://www.driv.de/anzeigen/txnews/reisewirtschaft-und-pauschalreise-genuessen-das-vertrauen-der-deutschen.html>)

Jochen Eversmeier, So schützen Touristiker sich vor Cyber-Crime, FVW Travel Talk 29. Mai 2024, <https://www.fvw.de/touristik/vertrieb/vorsicht-hacker-so-schuetzen-touristiker-sich-vor-cyber-crime-243282>

Jochen Eversmeier, Expertenteam gründet Beratung für Cyber-Resilienz, FVW Travel Talk 22. Juni 2023, <https://www.fvw.de/touristik/technologie/enur-crisis-management-expertenteam-gruendet-beratung-fuer-cyber-resilienz-235150>

Haufe Online Redaktion, KMU sind schlecht vorbereitet auf Cyberbedrohungen, 17.10.2023, [https://www.haufe.de/personal/hr-management/kmu-sind-schlecht-vorbereitet-auf-cyberbedrohungen\\_80\\_607638.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/kmu-sind-schlecht-vorbereitet-auf-cyberbedrohungen_80_607638.html)

TAS Touristik Assekuranz-Service GmbH., tas Krisenschutz, aufgerufen am 12.06.2024, <https://www.tas-service.de/produkte/veranstalter/krisenschutz>