

**T.C.**

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT PROGRAMM**

**KRISENMANAGEMENT IN DER LUFTFAHRT  
EINE QUALITATIVE ANALYSE MIT BESONDEREM  
FOKUS AUF AGILITÄT ALS KRISENMANAGEMENT-  
STRATEGIE**

**MASTERARBEIT**

**Alice DUBB**

**BETREUERIN**

**Dr. Elisabeth Müller**

**Istanbul, Juni 2022**

**T.C.**

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT PROGRAMM**

**KRISENMANAGEMENT IN DER LUFTFAHRT  
EINE QUALITATIVE ANALYSE MIT BESONDEREM  
FOKUS AUF AGILITÄT ALS KRISENMANAGEMENT-  
STRATEGIE**

**MASTERARBEIT**

**Alice DUBB  
(208112007)**

**Datum der Einreichung beim Institut: 24.06.2022**

**Datum der Masterprüfung: .....**

**Betreuerin: Dr. Elisabeth MÜLLER**

**Mitglieder der Kommission: .....**

.....

.....

.....

**Istanbul, Juni 2022**

## Özet

Mart 2020'de küresel bir sağlık krizi olarak tüm dünyayı olağanüstü hal durumuna sokan COVID 19 pandemisi (Song & Zhou, 2020), özellikle havacılık sektörünün tamamen çökmesine neden olmuştur (Albers & Rundshagen, 2020). Sonuç olarak, likiditesini güvence altına almak için iş modelini tamamen yeniden düşünme zorluğuyla karşı karşıya kalmayan hiç bir kuruluş neredeyse yoktur. Hızla değişen piyasa koşullarında, değişikliklere çevik bir şekilde yanıt verebilen ve tepki gösterebilen şirketler rakiplerine karşı çok büyük bir avantaja sahip olmuştur. Kuruluşlar arası katı yapılar ve katı resmi düzenlemeler, havacılık şirketleri için büyük bir sorun teşkil etmektedir. (Hätty & Hollmeier, 2003).

Bu yüksek lisans tezi, şirketlerde kriz yönetiminin yanı sıra havacılık sektöründe çeviklik ve çevik yönetim konularını ele almıştır. Tezin amacı, COVID-19 salgını sırasında havacılık şirketlerinin krize çevik bir şekilde tepki verip vermediğini ve nasıl tepki verdiğini göstermek olmuştur. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde krizlerin yönetiminde çevikliğin/çevik yönetimin rolünün ne olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca pandemiden çıkarılan potansiyel dersler ve ortaya çıkabilecek fırsatlar araştırılmıştır.

Bu analiz için tümdengelim ve tümevarımcı kategori oluşumunun bir karışımını kullanarak araştırma sorularını cevaplamak için Mayring'e (2016) göre nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, havacılık sektörünün üç farklı alanından on kişiyle uzman mülakatları kullanılarak görüşülmüştür. Daha sonra, sonuçlar kriz yönetimi ve çevik yönetim teorileri açısından yorumlanmıştır.

Analiz, çevikliğin veya çevik yönetimin yalnızca belirli bir ölçüde rol oynadığını göstermiştir. Katı resmi düzenlemeler, kuruluşlar arasında uzun karar alma süreçleri ve diğer şirketlere olan bağımlılıkları nedeniyle havacılık şirketleri işlerinde çevik olmaktan ziyade statik olma eğiliminde olmuştur. Kuruluşsal karar alma süreçlerinin önündeki en büyük engel, COVID-19 pandemisinin öngörülemez seyri olmuştur.

Her Őeye rađmen pandemi, deđiŐim sűređleri iđin bir itici gűç olarak gűrűlműŐtűr. Havacılık Őirketleri, űzellikle dijitalleŐme ve yalın yűnetim alanlarında, krizden olumlu yűnler ııkarmayı baŐarmıŐtır. Ayrıca, kazanılan bilgi ve deneyimler kuruluş iđinde iŐlenmiŐ ve gelecekteki krizler iđin űnleyici tedbirler alınmıŐtır.

## Kurzfassung

Die COVID-19-Pandemie, welche im März 2020 als weltweite Gesundheitskrise die gesamte Welt in einen Ausnahmezustand versetzte (Song & Zhou, 2020), lies vor allem die Luftfahrtindustrie komplett einbrechen (Albers & Rundshagen, 2020). Dies hatte zum Resultat, dass kaum eine Organisation nicht vor der Herausforderung stand, ihr Geschäftsmodell komplett zu überdenken um ihre Liquidität zu sichern. Bei sich schnell verändernden Marktgegebenheiten haben Unternehmen, die agil auf Veränderungen eingehen und reagieren können, einen enormen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz. Ein großes Problem stellen hierbei für Luftfahrtunternehmen starre inter-organisationalen Strukturen sowie strikte behördliche Regularien dar (Hätty & Hollmeier, 2003).

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit Krisenmanagement in Unternehmen sowie Agilität und agilem Management in der Luftfahrtbranche. Sie dient dem Zweck aufzuzeigen, ob und wie Luftfahrtunternehmen während der COVID-19-Pandemie agil auf die Krise reagierten. Dabei wird versucht die Frage zu beantworten *ob und welche Rolle Agilität/ Agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Unternehmen, welche in der Luftfahrtbranche tätig sind, spielen*. Zusätzlich sollen in zwei weiteren Unterfragen potenzielle Lessons Learned, sowie Chancen, welche aus der Pandemie heraus entstehen können, erforscht werden.

Für diese Analyse wurde das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) genutzt um anhand eines Mix aus deduktiv und induktiver Kategorienbildung die Forschungsfragen zu beantworten. Dazu wurden durch die Anwendung von Experteninterviews zehn Personen aus drei unterschiedlichen Bereichen der Luftfahrtbranche befragt. Im Anschluss dessen wurden die Ergebnisse auf die Theorien des Krisenmanagements und dem agilen Management ausgelegt.

Aus der Analyse ging hervor, dass Agilität bzw. agiles Management nur bis zu einem gewissen Grad eine Rolle einnimmt. Aufgrund von strengen behördlichen Regularien, langen interorganisationalen Entscheidungswegen sowie Abhängigkeiten zu anderen Unternehmen sind Luftfahrtunternehmen eher statisch als agil. Hierbei war das größte Hindernis für organisationale Entscheidungsprozesse der nicht absehbare Krisenverlauf der COVID-19-Pandemie.

Trotz allem gilt die Pandemie als Treiber für Veränderungsprozesse. Speziell im Bereich Digitalisierung und Lean Management konnten Luftfahrtunternehmen positive Aspekte aus der Krise ziehen. Des Weiteren wurden die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen intern aufgearbeitet und Präventionsmaßnahmen für zukünftig eintretende Krisen abgeleitet.

## **Abstract**

The COVID 19 pandemic, which put the entire world in a state of emergency as a global health crisis in March 2020 (Song & Zhou, 2020), caused the aviation industry in particular to collapse completely (Albers & Rundshagen, 2020). As a result, hardly every organization was faced with the challenge of completely rethinking its business model in order to secure its liquidity. In rapidly changing market conditions, companies that can respond and react dynamically to changes have an enormous advantage over their competitors. A major problem for airlines are rigid inter-organizational structures and strict regulatory requirements (Hätty & Hollmeier, 2003).

This master thesis deals with crisis management in companies as well as agility and agile management in the aviation industry. Its purpose is to show whether and how aviation companies reacted agilely to the crisis during the COVID-19 pandemic. It attempts to answer the question if and what role agility/agile management plays in the management of crises in companies operating in the aviation industry. Additionally, potential lessons learned, as well as opportunities that may arise from the pandemic, will be explored.

For this analysis, the qualitative content analysis method according to Mayring (2016) was used to answer the research questions using a mixture of deductive and inductive category formation. For this purpose, ten people from three different areas of the aviation industry were interviewed through the use of expert interviews. Subsequently, the results were interpreted to the theories of crisis management and agile management.

From the analysis, it emerged that agility or agile management only plays a role to a certain extent. Due to strict regulatory requirements, long inter-organizational decision-making paths, and dependencies on other companies, aviation companies tend to be static rather than agile in their operations. In this context, the biggest obstacle to organizational decision-making processes was the unforeseeable course of the COVID-19 pandemic crisis.

Despite everything, the pandemic is seen as a driver for change processes. Especially in the area of digitalization and lean management, aviation companies were able to draw positive aspects from the crisis. Furthermore, the knowledge and experience gained was processed internally and preventive measures for future crises were derived.

# Inhalt

Özet.....	I
Kurzfassung .....	III
Abstract.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1. Einleitung.....	1
1.1 Gegenstand & Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.2. Aufbau der Arbeit .....	4
2. Theoretische Vorbetrachtung des Forschungsgegenstandes.....	5
2.1 Vergangene Krisen in der Luftfahrtgeschichte .....	5
2.1.1 Der Terroranschlag vom 11. September 2001.....	6
2.1.2 Der Vulkanausbruch von Eyjafjallajökull .....	12
2.2. Krisenmanagement.....	14
2.2.1 Der allgemeine Krisenbegriff.....	15
2.2.2 Entstehung und Verläufe von Krisen .....	16
2.2.3. Krisenursachenforschung .....	18
2.2.4 Krisenursachen: endogen und exogen .....	19
2.2.5 Krisenauswirkungen .....	20
2.2.6 Krisenmanagement in Unternehmen .....	21
2.2.7 Krisenmanagement in Luftfahrtunternehmen.....	22
2.3 Agiles Management .....	22
2.3.1 Definition & Begriffliche Abgrenzung .....	23
2.3.2 Strategische Agilität .....	24
2.3.3 Agilität in der Luftfahrt .....	26
2.3.4 Strategische Agilität am Beispiel von Egypt Air und Etihad .....	27
2.4. Forschungskontext: die aktuelle COVID-19 Pandemie & die Auswirkungen auf die Luftfahrtbranche.....	28
2.4.1 Die aktuelle Lage der globalen COVID-19 Pandemie.....	29
2.4.2 Ereignisse & Folgen für die Luftfahrt .....	31
2.4.3 Krisenmanagement von Luftfahrtunternehmen im Angesicht der COVID-19 Pandemie .....	34

3. Forschungsmethode & Datenerfassung .....	36
3.1. Auswahl eines geeigneten Forschungsansatzes .....	37
3.2 Definieren des Forschungszwecks & der Forschungsstrategie .....	38
3.3. Auswahl der Forschungsmethode & Art der Datenerhebung .....	38
3.3.1 Der Mehrwert von Experteninterviews zum Beantworten der Forschungsfrage .....	39
3.3.2 Auswahl des Samples für die Experteninterviews .....	40
3.3.3. Erstellung des Interviewleitfadens .....	43
3.3.4 Durchführung der Experteninterviews .....	47
3.4 Definieren des Datenanalyseverfahrens (nach Mayring) .....	49
3.4.1 Transkription der Daten.....	49
3.4.2 Kodierung und Kategorisierung der transkribierten Daten .....	50
4. Ergebnisdarstellung der Studie .....	57
5. Interpretation der Ergebnisse .....	72
5.1 Agilität als Antwort auf Krisen in Luftfahrtunternehmen.....	72
5.2 Die COVID-19 Pandemie als potenzielle Chance .....	74
5.3. Adaption vorheriger Krisenstrategien & Lessons Learned .....	75
6. Fazit & Ausblick – Welche Rolle spielt Agiles Management in Luftfahrtunternehmen bei externen Krisen wirklich? .....	78
7. Literaturverzeichnis .....	81
Anhang.....	87

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1- Kategorisierung der Branchen in denen Experten tätig sind .....	42
Tabelle 2- Charakteristika der Stichprobe .....	43
Tabelle 3- Interviewleitfaden - Übergeordnete und untergeordnete Fragen bezüglich des Prozesswissens .....	47
Tabelle 4- Kodier Leitfaden der deduktiven Kategorien .....	56
Tabelle 5- Deduktive Kategorien, welche aus der Literatur erschlossen wurden ergänzt durch die vom Autor hinzugefügten induktiven Kategorien aus dem Interviewmaterial .....	57
Tabelle 6- Typ und Häufigkeit vergangener Krisen, welche die Experten erlebten .....	58
Tabelle 7- Ergebnisdarstellung der Meinung der Experten ob Corona als Chance gesehen wird oder nicht .....	63
Tabelle 8- Zusammenfassung der Kernaussagen der Experten auf die Frage, wie sie die Zukunft der Luftfahrtindustrie einschätzen .....	66

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - RPK Index pro Monat nach Kriseneintritt .....	9
Abbildung 2 – RPK Index pro Jahr in Europa.....	10
Abbildung 3 - Kontrollierte Flüge in Mio. pro Jahr in Deutschland .....	11
Abbildung 4-Auswirkungen auf die Einnahmen der Fluggesellschaften pro Tag.....	13
Abbildung 5 -Krisenverlauf innerhalb einer Organisation .....	18
Abbildung 6 – Kumulierte Entwicklung weltweiter Fallzahlen der COVID-1 Pandemie seit Januar 2020 .....	29
Abbildung 7- Anzahl von beförderten Passagieren (in Mio.) zwischen den Jahren 1945 und 2022 .....	32
Abbildung 8- Geschätzte Anzahl von Flügen (in Mio.) zwischen den Jahren 2021 und 2027 in einem low, base und high Szenario für Europa .....	33
Abbildung 9- Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung .....	52
Abbildung 10 - Antwort auf die Frage, ob Experte schon einmal eine Krise in der Vergangenheit miterlebt hat.....	57

## Abkürzungsverzeichnis

Exx	Experte
FAA	Federal Aviation Administration
I	Interviewer
IATA	International Air Transport Association

# 1. Einleitung

Die anhaltende COVID-19 Pandemie hat vor allem die Luftfahrtbranche nach wie vor fest im Griff. Der Beginn der globalen Pandemie, welche 2019 startete, scheint nach dem Stand Juni 2022, immer noch weit davon entfernt, komplett zu enden. Diese schwere Krise hat die Welt schon jetzt nachhaltig verändert. Dabei scheint es so als hätten viele Unternehmen keinen endgültigen Plan, um diesen Ausnahmezustand langfristig zu meistern. Während viele Unternehmen schon an den anhaltenden Auswirkungen der Pandemie gescheitert sind, kämpfen andere noch immer um ihre Existenz.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der speziellen Art des Krisenmanagements, welche speziell von mir an die Luftfahrtbranche angepasst wird. Dabei liegt der Fokus auf dem Einfluss von Agilität als potenzielle Krisenmanagement-Strategie. Während das Thema des Krisenmanagements in der Luftfahrt schon vielfach in der Fachliteratur besprochen und analysiert wurde, gibt es obwohl, die Branche als sehr volatil und sich schnell verändernd charakterisiert wird, kaum Literatur zu Agilität als Krisenbewältigungsstrategie. Genau hier setzt die Arbeit an, denn sie versucht durch Literaturrecherche und einer qualitativen Studie mit Hilfe von Experteninterviews ein Stück weit diese Lücke zu schließen. Ein neuartiger Aspekt ist in diesem Fall die globale COVID-19 Pandemie, welche die Luftfahrt über einen langen Zeitraum fast komplett lahmgelegt hat und diese bis heute noch stark beeinträchtigt.

Da die Luftfahrt stark von externen Einflüssen gelenkt wird, ist diese vor allem extrem anfällig für externe Krisen. Daher ist es für Unternehmen, welche in diesem Umfeld agieren, besonders wichtig schnell und dynamisch auf neue, nicht starre, sondern wandelnde Situationen einzustellen.

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Rolle Agilität bzw. agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Luftfahrtunternehmen spielt, unter welchen Umständen es den Unternehmen gelingt, trotz ihrer hohen Anfälligkeit für externe Krisen diese als potenzielle Chance zu sehen und ob sie aus vorherigen Krisen bestimmte Strategien auf die aktuelle COVID-19 Pandemie übernehmen und adaptieren konnten.

Der Aufbau der Arbeit gestaltet sich daher wie folgt: im ersten Teil werden zwei vergangene Krisen aus der Luftfahrtgeschichte analysiert. Hierbei handelt es sich einerseits um den Terroranschlag am 11. September 2001 und andererseits um den Vulkanausbruch 2010 in Eyjafjallajökull, in Island. Im nächsten Teil der Arbeit werden die allgemeinen Theorien rund um das Thema Krisenmanagement in Luftfahrtunternehmen definiert und analysiert. Danach wirft die Arbeit einen genaueren Blick auf das Thema Agilität, definiert diese und zeigt im Speziellen auf, wie und ob agiles Management in Luftfahrtunternehmen heute schon zum Einsatz kommt. Daraufhin wird zusammengefasst, was strategische Agilität bedeutet und wie diese zum Einsatz kommt. Dafür werden zwei Studien genauer analysiert. Die erste untersucht das Konzept der strategischen Agilität als Wettbewerbsvorteil in Airlines und beinhaltet eine Case Study von Egypt Air. Die zweite behandelt die Reise von Etihads agiler Transformation.

Im Anschluss an den theoretischen Teil wird die COVID-19 Pandemie im aktuellen Ist-Zustand definiert, sowie ihr Einfluss auf die Luftfahrtindustrie definiert und dargestellt. Danach wird das Krisenmanagement von Luftfahrtunternehmen im Angesicht der COVID-19 Pandemie untersucht.

Im nächsten Schritt werden die Forschungsmethode sowie die Datenerfassung erläutert. Danach werden die Forschungsergebnisse, welche nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert werden, aufgezeigt. Im letzten Schritt erfolgt die Ergebnisdarstellung sowie ein Fazit der Ergebnisse. Abschließend gibt es einen Ausblick auf die Zukunft der Luftfahrt.

## **1.1 Gegenstand & Zielsetzung der Arbeit**

Die Luftfahrtbranche wurde von der COVID- 19 Pandemie regelrecht lahmgelegt. Galt die Branche bis dato als positiv wachsend, schätzen Experten die Branche mittlerweile so ein, dass sie nun viel länger für eine Erholung auf Vorniveau benötigt, als bei vergangenen Branchenkrisen (Hätty & Hollmeier, 2003; Statista, 2021).

Analysen, Studien und Einschätzungen gibt es viele zu vergangenen wirtschaftlichen sowie globalen Krisen in der Luftfahrtindustrie. Waren diese Krisen zu ihrem Ausbruch bzw. ihrer akuten Phase extrem belastend für die Flugbranche, konnten diese jedoch nach einiger Zeit gut überstanden werden und nachwirkende Schäden wurden größtenteils

abgewendet. Ganz anders verhält sich der Krisenverlauf bei der immer noch anhaltenden COVID-19 Pandemie. Die Krise, welche ihren offiziellen Beginn am 11. März 2020 (Bundesministerium für Gesundheit, 2022) hatte, ist noch weit davon entfernt, weltweit als komplett beendet angesehen zu werden. Die Pandemie erschütterte jede Branche enorm, doch kaum eine Industrie ist so stark betroffen, wie die der Luftfahrt. Durch die phasenweise komplette Stilllegung des Flugverkehrs aufgrund von Grenzschließungen im Zusammenhang mit Gesundheitsvorkehrungen nahezu aller Länder, konnten die meisten Luftfahrtunternehmen ihrem eigentlichen Kerngeschäft nicht vollständig nachgehen. Fluggesellschaften mussten viele Routen aus ihrem Programm nehmen. Unternehmen, welche Software oder Hardware für Airlines oder Airports herstellen, verloren Aufträge und Kunden. Flughäfen mussten zum Teil komplette Bereiche und Terminals schließen. Das Ausmaß der Pandemie war und ist bis heute extrem.

Wenn Unternehmen ad-hoc von einer von außen auf sie einwirkenden Krise getroffen werden, können diese meist nicht schnell genug handeln. Dies ist zum einen auf das schon laufende Geschäft zurück zu führen, welches strategisch zuvor geplant und festgelegt wurde. Zum anderen ist es aber auch die Tatsache, dass viele Unternehmen, gerade auch Luftfahrtunternehmen, aufgrund von festen Regularien, Vorschriften und Abhängigkeiten zu anderen Unternehmen, nicht flexibel und schnell handeln bzw. ihre Geschäftsfelder nicht nach ihren Wünschen anpassen können.

Luftfahrtunternehmen sind aufgrund externer Faktoren sehr anfällig für Krisen. Da die Branche sehr von äußeren Einflüssen beeinflusst und gelenkt wird, besteht, laut Experten, wenig Spielraum für langfristige strategische Ausrichtungen. Daher bildet eine der wichtigsten Einheiten innerhalb eines Luftfahrtunternehmens das Krisenmanagement. Denn die meisten Krisen sind vorhersehbar und damit beeinflussbar. Wie sich aber Organisationen innerhalb der Luftfahrt während der COVID-19 Pandemie aufstellten bzw. sich kurzfristig neu organisierten, war kaum planbar. Daher wird diese Arbeit darauf abzielen, den strategischen Umgang von wirtschaftlichen Krisen in der Luftfahrt zu thematisieren und dabei den Aspekt der Agilität als strategische Einheit innerhalb Organisationen berücksichtigen.

Da Experten erst seit den letzten Jahren verstärkt über Agilität und agilem Management in Unternehmen forschen, gibt es zum aktuellen Zeitpunkt kaum Studien über die

Anwendung dieser Disziplin im Zusammenhang mit der COVID- 19 Pandemie in der Luftfahrtindustrie. Daher soll diese Arbeit ein Stück weit diese Lücke schließen. Es wird also untersucht, inwiefern Krisenmanagementstrategien bei aufkommenden Krisen in Luftfahrtunternehmen vorherrschen und in wie weit Agilität bzw. agiles Management hierbei eine Stütze zur Bewältigung dieser Unternehmenskrisen ist.

Abschließend ist zu erwähnen, dass als Luftfahrtunternehmen alle Unternehmen in dieser Arbeit inkludiert werden, die in der Luftfahrtbranche ihr Kerngeschäft besitzen. Dies können Fluggesellschaften (Airlines), Flughäfen (Airports), Bodenabfertiger (Ground Handling), Zulieferer, Dienstleister oder Hersteller sein. Diese Abgrenzung erfolgte, um einen breiten Einblick in die Branche zu erhalten und die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie in den verschiedenen Bereichen der Luftfahrtindustrie betrachten und analysieren zu können. Des Weiteren ist es für den Forschungsgegenstand interessant zu sehen, ob Unterschiede in den verschiedenen Unternehmen im Umgang mit der Krise vorherrschen, oder nicht.

Wie zuvor angesprochen handelt es sich bei der Luftfahrtbranche um einen sehr volatilen Sektor. Die unten aufgeführten Charakteristika der Luftfahrtbranche von Schneider et. al. dienen als Grundlage für diese Arbeit:

„Additionally, the aviation industry is exposed to a range of particular characteristics – such as unstable fuel prices, confrontational trade unions, overcapacities, economic downturn, ineffectual management, insufficient profitability, as well as unpropitious events like terrorist attacks, outbreaks of disease and natural disasters – intensifying its turbulent and highly volatile nature” (Schneider et al., 2013, S.291).

## **1.2. Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit wird die theoretische Grundlage zum Verständnis der Thematik gelegt. Die drei großen Themen hierbei sind vergangene Krisen in der Luftfahrt, Krisenmanagement und Agiles Management. Im nächsten Teil der Arbeit wird die Forschungsmethode sowie der Vorgang zur Datenerfassung und Auswertung dargelegt. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der qualitativ durchgeführten Studie dargelegt und im darauffolgenden Kapitel analysiert. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die

Beantwortung der Forschungsfragen. Abschließend gibt es im letzten Kapitel noch ein Resümee welches mit einem Ausblick in die Zukunft für die hier besprochene Thematik einhergeht.

Diese Arbeit hat zum Ziel, Krisenmanagement und Agilität in der Luftfahrtbranche zusammen zu führen. Dabei soll untersucht werden, ob und wie Agilität in Krisenmanagement – Strategien in Unternehmen, welche in der Luftfahrtbranche angesiedelt sind, vorzufinden ist.

Folgende Forschungsfragen werden dabei versucht zu beantworten:

- 1) Welche Rolle spielt Agilität/ Agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Unternehmen, welche in der Luftfahrtbranche tätig sind?
- 2) Unter welchen Umständen gelingt es Luftfahrtunternehmen trotz ihrer hohen Anfälligkeit für externe Krisen, diese als Chance zu nutzen?
- 3) Konnten Krisenstrategien von vorherigen Krisen übernommen werden und was sind die Lessons Learned aus der aktuellen Corona-Krise für Luftfahrtunternehmen?

## **2. Theoretische Vorbetrachtung des Forschungsgegenstandes**

Um eine Grundlage zum Verständnis des Forschungsgegenstandes darzubieten, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen umrissen. Um Krisenmanagement sowie Agilität im Zusammenhang mit der Luftfahrtindustrie besser zu verstehen, wird die Theorie mit Praxisbeispielen in diesem Abschnitt verbunden.

### **2.1 Vergangene Krisen in der Luftfahrthistorie**

In diesem Kapitel werden zwei externe Krisen, die die Luftfahrtbranche in der Vergangenheit stark erschütterten, erläutert. Hierbei handelt es sich zum einen um den Terroranschlag am 11. September 2001 in den USA sowie den Vulkanausbruch auf Island im Jahr 2010. Diese beiden externen Krisen wurden spezifisch ausgewählt, da sie zwei Beispiele bilden, welche die Ohnmacht, darstellt, die für Unternehmen in der Luftverkehrsbranche herrscht. Da beide Krisen von äußeren Einflüssen ausgelöst wurden,

waren sie sowohl nicht vorhersehbar als auch bedingt steuerbar. Zudem wurde darauf geachtet zwei Krisen zu selektieren, die sich in verschiedenen geographischen Teilen der Welt ereigneten.

Es ist nicht abzustreiten, dass die Luftfahrt eine sehr volatile Branche und daher einem erhöhten Risiko für externe Schocks und Krisen ausgesetzt ist, die von den Unternehmen nur bedingt steuerbar sind (Evans & Elphick, 2005). In diesem Kapitel werden drei unterschiedliche Krisen, welche die Luftfahrtbranche weltweit stark erschütterte, zusammengefasst. Hierbei liegt der besondere Fokus neben der allgemeinen Darstellung des Ereignisses auf dem Umgang mit der Krise. Hierbei wird aufgezeigt, wie Behörden und Institutionen nach dem Eintritt des Ereignisses handelten und welche Maßnahmen veranlasst wurden.

Die Ohnmacht, welche die Unternehmen nicht nur vor, sondern auch während und nach einer Krise umgibt, wird explizit in den nächsten Beispielen deutlich.

### **2.1.1 Der Terroranschlag vom 11. September 2001**

Am 11. September 2001 entführten Al-Qaida Terroristen in den USA vier Flugzeuge und ließen diese mit sich selbst und Passagieren willentlich abstürzen. Dabei wurden zwei Maschinen in die Twin Towers des World Trade Centers in New York City gelenkt, ein weiteres Flugzeug traf das Pentagon in Washington DC und ein viertes Flugzeug stürzte in Pennsylvania in ein freies Feld. Durch diesen feindlichen Angriff kamen fast 3000 unschuldige Menschen ums Leben (Demir & Guler, 2021; Hall, 2002). Kein Sektor litt dabei wirtschaftlich so sehr unter den Anschlägen, wie die Luftfahrtbranche (Ito & Lee, 2005).

Die Anschläge vom 11. September, haben gezeigt, dass es für eine terroristische Organisation möglich ist, Selbstmordattentate in jedem Land und gegen jedes Ziel zu verüben, um Tausende von Menschen zu töten und Eigentum sowie Strukturen zu zerstören (Demir & Guler, 2021). Dabei ging es den Attentätern bei diesem schrecklichen Ereignis nicht explizit um den Luftverkehr als Ziel. Vielmehr sind es „feindliche“ Länder und deren Regierungen. Versuch der Terroristen war es, Schaden auf verschiedenen Ebenen anzurichten. Das Resultat waren unzählige Verletzte, unschuldige Todesopfer,

eine Störung des Luftverkehrssystems sowie große negative wirtschaftliche Folgen in allen Bereichen (Ghobrial, 2004).

In den USA gab es als unmittelbare Reaktion auf die Anschläge einen vorübergehenden Stillstand des ganzen kommerziellen Luftfahrtssystems (Ito & Lee, 2005). Zudem reagierte die Bundesluftfahrtverwaltung FAA (Federal Aviation Administration) in den USA schnell auf die Verbesserung von Cockpit Sicherheitsmaßnahmen unmittelbar nach den Anschlägen (Birkland, 2004). Darunter fiel zum Beispiel der Einsatz von Air Marshalls (Polizisten in der Luft). Durch einen Richtungswechsel der Politik sowie innovative Veränderungen, die von der FAA implementiert worden sind, wurden die Sicherheitsmaßnahmen drastisch erhöht. Darunter waren unter anderem die Konstruktion und Performance von sichereren Cockpit- Türen in den Flugzeugen, sowie Schulungen für Piloten, die explizit auf den Fall einer Flugzeugentführung trainiert worden sind (Birkland, 2004).

Im Jahr 2001 wurde in den USA ein Aviation and Transportation Security Act eingeführt, welcher im Jahr 2002 außerdem in Europa implementiert wurde (Bartl, 2016). Dieser „beinhaltete zahlreiche Neuerungen im Umgang und dem Management von Fluggästen, die sich darüber hinaus in räumlichen Neukonzeptionen von Zugangspunkten innerhalb von Flugzeugen und Flughafenarchitekturen niederschlugen“ (Bartl, 2016, S. 247).

Blalock et al., (2007) untersuchten in ihrer Forschungsarbeit die Auswirkungen von Sicherheitsmaßnahmen an Flughäfen nach dem 11. September in den USA. Hierbei kamen sie zu dem Schluss, dass zwei wesentliche Dinge geändert wurden. Erstens fand eine Föderalisierung von Passagierkontrollen statt. Hierbei begann die TSA (Travel Security Administration (deutsch: Transportsicherheitsbehörde) im Februar 2002 die Verantwortung der Flughafensicherung zu übernehmen. Sie erhöhten die Anzahl der Mitarbeiter an den Sicherheitskontrollen. Am Ende des Jahres hatte die Behörde 56.000 Angestellte eingestellt, die für die Sicherheitskontrolle der Passagiere sowie der Gepäckstücke zuständig war. Des Weiteren wurden die Schulungen für die Mitarbeiter verbessert. Musste man vor dem 11. September nur 12 Stunden an Training absolvieren, waren es nun 100 Stunden. Diese Maßnahmen waren aber nur von kurzer Dauer. Aus Angst vor Überbesetzung des Personals, reduzierte die TSA bis Januar 2004 die Anzahl der Mitarbeiter wieder auf 45.300. Das abzusehende Resultat war, dass die größten

Flughäfen in den USA unterbesetzt waren und es daher vermehrt zu langen Wartezeiten für Passagiere im Security Check gab. Auch Flugverspätungen kamen nun wieder vermehrt vor (Blalock et al., 2007).

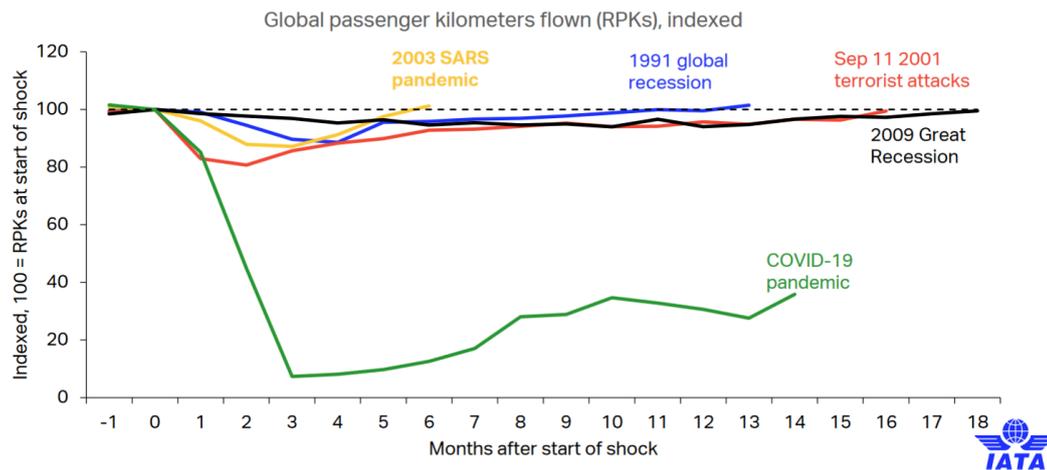
Neben der Föderalisierung der Passagierkontrollen wurden Flughäfen auch dazu verpflichtet alle Gepäckstücke, die aufgegeben werden müssen, auf Sprengstoff zu untersuchen. Anfang Januar 2002 mussten Airlines daher entweder einen positiven Nachweis darüber liefern, ob das aufgegebene Gepäckstück einem spezifischen Passagier zugeordnet werden kann, oder alternativ wurde jedes Gepäckstück auf Sprengstoff getestet. Nach einem längeren Implementationsprozess von Sprengstoff Screening Maschinen, wurden im Januar 2003 mehr als 90% des eingecheckten Gepäcks elektronisch durchsucht. Die restlichen 10% wurden manuell durch Mitarbeitende oder Spürhunde kontrolliert (Blalock et al., 2007).

Die Maßnahmen, die durch die TSA eingeführt worden sind, hatten leider keinen nachhaltigen Erfolg. Durch die erhöhten Sicherheitskontrollen wurde das Reisen weniger praktisch. Die verschärften Regeln hatten zum Resultat, dass Passagiere selbst bei Inlandsflügen zwei Stunden früher am Flughafen sein mussten. Besonders die Fluggäste empfanden die neuen Prozeduren als störend. Auch für die operierenden Airlines hatten die Maßnahmen schwerwiegende Folgen: sie verloren Milliarden Dollar an Flugticketumsätzen, besonders da Geschäftsreisende sich häufig dazu entschieden, ihre Arbeit von zuhause aus zu verrichten (Blalock et al., 2007; Sharkey, 2002). Die neuen und zahlreichen verschärften Sicherheitsmaßnahmen machten das Reisen in Flugzeugen aber „more cumbersome and time-consuming than prior to September 11 (Ito & Lee, 2005, p. 76).“ Durch lang andauernde Sicherheitskontrollen und Reisemaßnahmen überlegten sich Passagieren nun mehrfach, ob sie eine Reise antreten oder nicht (Ito & Lee, 2005).

Begann die US Amerikanische Luftfahrtbranche das Jahr 2001 mit 24 profitablen Quartalen, sowie über 7,9 Milliarden US Dollar an Nettogewinn, änderte sich dies schlagartig nach dem Attentat. Schon durch die Rezession Anfang 2001 begannen die Profite zu sinken (Blunk et al., 2006). Dies bedeutete, dass nicht nur nach, sondern schon vor dem 11. September viele Airlines in finanziellen Schwierigkeiten waren. Dies hatte

zum Resultat, dass viele kleine Airlines insolvent gingen und großen Airlines Kosteneinsparungen planen mussten (Ito & Lee, 2005).

Um zu überleben und nicht zu sehr in roten Zahlen zu fallen, war eine Reaktion von Fluggesellschaften die Entlassung vieler Mitarbeiter. So kündigten US-amerikanische Airlines bis zu 20% ihrer Angestellten (Hätty & Hollmeier, 2003).



Source: IATA Economics using data from IATA Monthly Statistics. Data is adjusted for seasonality.

Abbildung 1 - RPK Index pro Monat nach Kriseneintritt (Quelle: (IATA Economics, 2021))

Abb. 1 zeigt deutlich, dass der Luftfahrtmarkt sich relativ schnell nach dem 11. September erholte. Ungefähr 16 Monate nach dem Anschlag befand sich der RPK (Revenue passenger kilometres) Index wieder bei 100%, d.h. auf dem Vorniveau. Der RPK Index ist eine Methode, die dazu dient, die Berechnung der Anzahl der von zahlenden Kunden zurückgelegten Kilometer zu berechnen. Dies geschieht, indem die Anzahl der zahlenden Fahrgäste mit der zurückgelegten Entfernung multipliziert wird. Dabei ist 1 RPK definiert als ein zahlender Fahrgast, der 1 Kilometer weit befördert wird (Belobaba et al., 2009).

Die IATA veröffentlichte 2017 einen Forschungsbericht (Abb. 2) in dem sie das Ausmaß verschiedener Krisen und deren Auswirkungen auf die europäische Luftfahrt verglichen. Hierbei ist deutlich zu erkennen, dass der 11. September 2001 zwar einen starken Nachfrage Einbruch der Passagiere mit sich brachte, dieser aber nur, wie in den USA, von kurzer Dauer war.

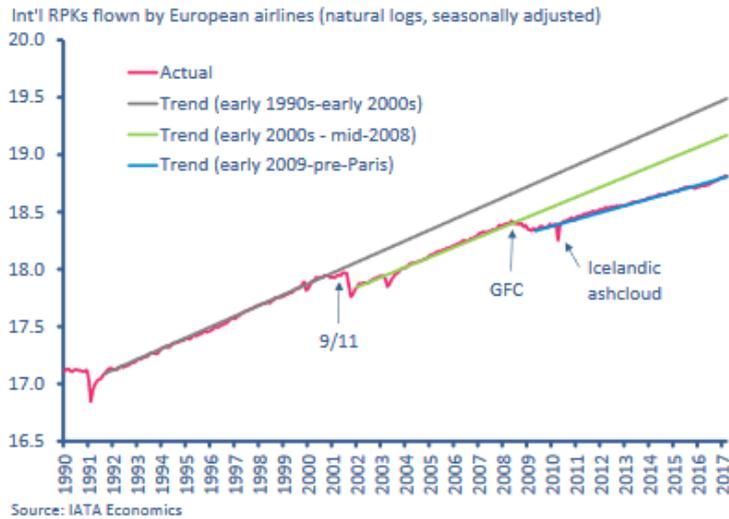


Abbildung 2 – RPK Index pro Jahr in Europa (Quelle: IATA Economics, 2017)

Wie genau sich dieser terroristische Angriff langfristig auf die Nachfrage im europäischen bzw. deutschen Flugverkehr auswirkte wird zusätzlich auf der unteren Abbildung (Abb. 3) dargestellt. Die Statistik zeigt die kontrollierten Flüge der Deutschen Flugsicherung (kurz: DFS) in Millionen pro Jahr zwischen 1989 und 2020. Dabei kann man erkennen, dass seit 1989 das Volumen des Flugverkehrs stetig wächst. Im Jahr 2001, nach dem 11. September, verringert sich das Volumen. Gut zu erkennen ist, dass sich das Flugvolumen aber mit dem Jahr 2002 wieder erhöht und danach, bis 2008, linear wächst. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Menschen relativ schnell nach dem Terroranschlag das Fliegen wiederaufnahmen. Die Statistik zeigt daher deutlich, dass der Anschlag im deutschen Luftverkehr nur einen kurzzeitigen negativen Effekt hatte und sich der Markt relativ schnell wieder erholte (DFS, 2021).

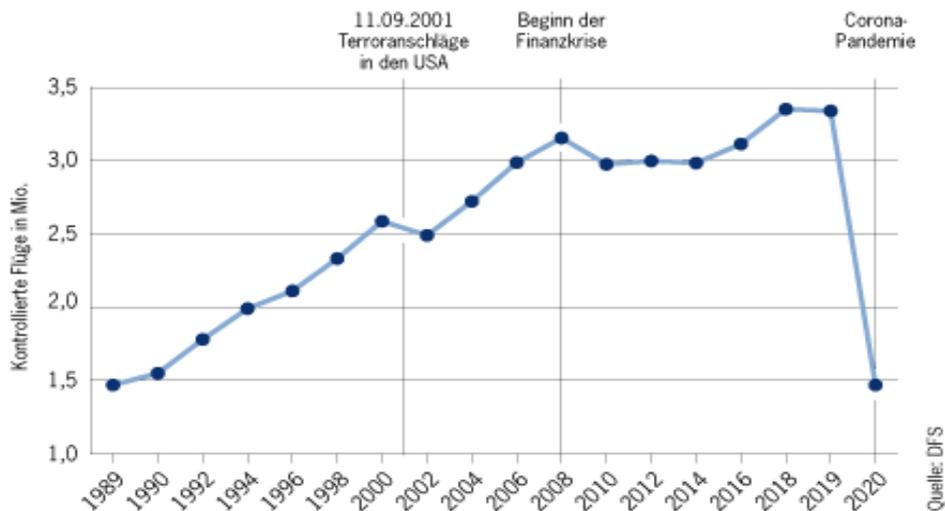


Abbildung 3 - Kontrollierte Flüge in Mio. pro Jahr in Deutschland (Quelle:DFS, 2021)

Das Beispiel des Terroranschlages zeigt deutlich, dass die internationalen Behörden nur bis zu einem gewissen Grad zusammenarbeiteten. Die meisten Beschlüsse zu verschärften Sicherheitsmaßnahmen kamen aus den USA und wurden in anderen Ländern zum Teil implementiert. Nur Maßnahmen, die von der internationalen Luftfahrtbehörde IATA ausgesprochen wurden, mussten adaptiert und implementiert werden. Der Vorfall zeigte zudem, dass es nicht die Luftfahrtunternehmen selbst waren, die Handlungsspielraum in ihrer Unternehmung hatten. Vielmehr wurden von Behörden sowie Institutionen neue Richtlinien vorgegeben, was für Maßnahmen in Zukunft von Unternehmen beachtet werden müssen (Tamasi & Demichela, 2011).

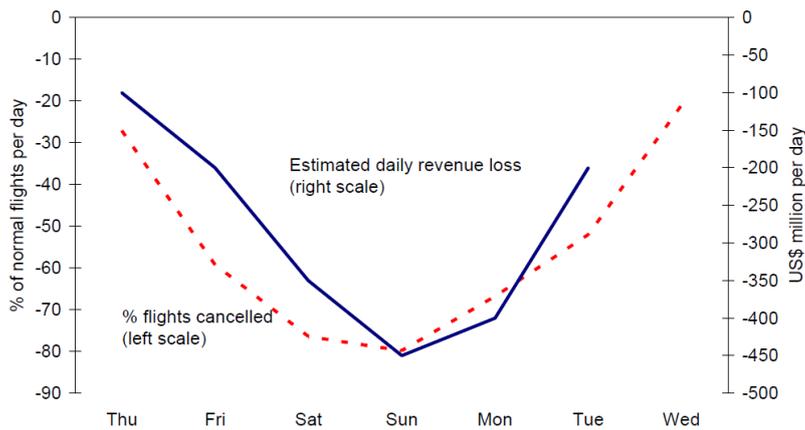
Auch wenn 9/11 gezeigt hat, dass speziell terroristische Angriffe eine große Bedrohung für die Touristik (und damit auch die Luftfahrtindustrie) sind, (Evans & Elphick, 2005), kann man in den Statistiken klar erkennen, dass der Anschlag nur eine kurze Nachwelle mit sich zog. Brachen die Passagierzahlen unmittelbar nach dem 11. September stark ein, konnte sich das Volumen aber in kürzester Zeit wieder erholen. Das Passagiervolumen stieg sogar in den Jahren danach kontinuierlich an.

Der Anschlag zeigt auch, dass es kaum möglich ist einen terroristischen Angriff vorherzusehen und diesen abzulenken. Resultierend daraus ist es eine unheimlich komplexe Aufgabe die zu ergreifenden Managementmaßnahmen auf operativer Ebene adäquat zu wählen (Evans & Elphick, 2005).

Die Agilität der Luftfahrtunternehmen, welche von dem Anschlag betroffen waren, hatte zudem einen kleinen Radius. Durch Maßnahmen wie die Entlassung von Mitarbeitern versuchten Unternehmen, der Krise entgegen zu wirken (Ito & Lee, 2005). Daher kann zusammengefasst werden, dass Luftfahrtunternehmen bei diesem Anschlag sehr reaktiv handelten.

### **2.1.2 Der Vulkanausbruch von Eyjafjallajökull**

Naturkatastrophen sind Ereignisse, die nicht beeinflussbar sind (Mazzocchi et al., 2010). Trotz zunehmender wissenschaftlicher Voraussesbarkeit sind die Folgen heute zwar absehbarer, aber in vielen Fällen trotz alledem nicht steuerbar. Genauso verlief es auch im April 2010, als der isländische Vulkan mit dem Namen Eyjafjallajökull zwischen dem 14. und 21. April riesige Mengen an Asche in die Atmosphäre ausspuckte. Zwar hatte es in der Vergangenheit schon andere Vulkanausbrüche gegeben, die die Luftfahrt beeinträchtigt haben, aber dieser Vulkanausbruch hatte bis dato den größten und längsten finanziellen Einfluss auf die Luftfahrt (Bolić & Sivčev, 2011). Mehr als 10,5 Mio. Passagiere konnten ihre Reise nicht mehr auf dem Luftweg antreten. Des Weiteren mussten 313 Flughäfen geschlossen werden, was  $\frac{3}{4}$  des damaligen europäischen Luftfahrtverkehrsnetzwerkes ausmachte. Während der Hochphase dieser Krise wurden bis zu 75% (108.000 an der Zahl) der geplanten Flüge in Europa gestrichen. Der finanzielle Schaden wurde dabei auf zwischen 1.7 bis 3.3 Milliarden Euro geschätzt (Alexander, 2013). Allgemein verursachte der Ausbruch eine extreme Störung des Flugverkehrs und legte das europäische Luftverkehrssystem über einen längeren Zeitraum lahm (Parker, 2015). Mazzocchi et al., (2010) schreiben in ihrem Artikel mit dem Titel „The 2010 Volcanic Ash Cloud and Its Financial Impact on the European Airline Industry“, dass der isländische Vulkanausbruch sogar einen größeren Verkehrsstopp zum Resultat hatte, als der 11. September. Hierbei büßten Fluggesellschaften in dem Zeitraum vom 15.- 21. April mehr als 1,7 Milliarden US Dollar ein (Mazzocchi et al., 2010). Diese enorm hohe Summe führte einem die große wirtschaftliche Bedeutung des internationalen Luftverkehrs vor Augen (Schulz et al., 2021).



**Abbildung 4-Auswirkungen auf die Einnahmen der Fluggesellschaften pro Tag (Quelle: (IATA, 2010))**

Die obige Abbildung 4 zeigt den geschätzten Verlust an Einnahmen pro Tag seit dem Ausbruch des Vulkanes auf. Hierbei kann man sehen, dass die Verluste von 200 Millionen US Dollar auf bis zu 450 Millionen US Dollar (Sonntag) pro Tag anstiegen (IATA, 2010).

Unmittelbar nach der ersten Eruption am 14. April wurden im Verlauf des Vormittags des 15. April die ersten Flughäfen geschlossen (Alexander, 2013). Daraufhin wurde schnell klar, dass diese Krise auf europäischer Ebene gelöst werden musste. Daher folgten Treffen mit den wichtigsten Playern in der Industrie, was am 17. April dazu führte, dass die Europäische Kommission Eurocontrol (die europäische Organisation zur Sicherheit der Luftfahrt), dazu bat, eine Krisenbewältigungsstrategie vorzubringen. Am 19. April, teilte die Organisation ihren Lösungsansatz in einer Telekonferenz. Hierbei wurde ein System eingeführt, welches den betroffenen Staaten erlaubt, bei niedriger vorherrschender Aschekonzentration in der Luft den Flugverkehr weiterzuführen. Bei zu hoher Konzentration aber müssen die Flugzeuge am Boden bleiben. Hierfür wurden Daten von dem U.K. Met Office (ein meteorologischer Dienst für das Vereinigte Königreich) zur Basis genutzt. Ziel dieser neuen Implementation war es, den Ländern mehr Flexibilität im Umgang mit ihrem Luftraummanagement zu gewährleisten. In einem weiteren Schritt wurden zusammen von der Europäischen Kommission und Eurocontrol eine Krisenkoordinierungseinheit gebildet. Diese soll sich rechtzeitig auf eine Krise, welche sich auf den europäischen Luftverkehr auswirken könnte, annehmen (Bolić & Sivčev, 2011).

Der Vulkanausbruch auf Island hat gezeigt, wie schnell sich eine lokale Krise zu einem globalen Problem entwickeln kann (Parker, 2015). Wie die meisten Naturkatastrophen hat auch diese die Behörden gänzlich überrascht. Dies hat auch gezeigt, dass es eine bessere Krisenvorbereitung in der internationalen, grenzüberschreitenden, aber auch nationalen Luftfahrt im Zusammenhang mit der Bedrohung von Vulkanasche geben muss. Ungefähr ein Jahr später, am 21. Mai 2011, wurden die neuen Regularien und Reformen bei dem Ausbruch des isländischen Vulkanes Grimsvötn, das erste Mal angewandt (Parker, 2015).

Insgesamt dauerten die Einschränkungen bis zum 20. Mai an. Erst danach konnte wieder gänzlich in einen normalen, uneingeschränkten Flugbetrieb übergegangen werden (Mazzocchi et al., 2010).

Krisen wie diese zeigen, dass Behörden bessere und schnellere Lösungen für einen Umgang mit Naturkatastrophen finden müssen. Da der Beginn, die Entwicklung und das Ende eines solchen Ereignisses schwer einschätzbar sind, erfordert es ein hohes Maß an Flexibilität.

## **2.2. Krisenmanagement**

Um den Zusammenhang zwischen Krisen und deren Umgang in Unternehmen besser zu verstehen, werden im Folgenden Kapitel die Theorien um das Krisenmanagement in Unternehmen behandeln. Hierbei liegt der Fokus, neben der allgemeinen Definition und Begriffsabgrenzung des Krisenmanagements, auf spezifische Krisenmanagement-Strategien in Luftfahrtunternehmen. Aufgrund der hier vorliegenden Forschungsthematik wird hierbei herausgearbeitet, dass Krisen als Prozesse verstanden werden können, die durch Agilität bzw. Agilem Management beeinflusst und zu einem gewissen Grad gesteuert werden können. Die folgenden Kapitel werden sich mit den Definitionen und Themenfeldern von Unternehmenskrisen auseinandersetzen, die ausschließlich für die hier vorliegende Forschung von Bedeutung sind.

### 2.2.1 Der allgemeine Krisenbegriff

Die folgend erwähnten Definitionen von Krisen sind sich in ihrem Inhalt sowie Bedeutung sehr ähnlich. Trotz alledem ist es wichtig, sich nicht nur auf eine einzige Definition zu stützen, sondern durch die Vielfalt ein besseres Gesamtbild zu erhalten.

Herrmann (2012) schreibt in seinem Buch über Kommunikation bei Krisenausbruch, dass der Ursprung des Wortes Krise sich aus der griechischen Sprache ableitet. Hier bedeutet der Begriff so viel wie „Zuspitzung oder entscheidende Wendung“ (S. 26). Der Begriff wurde gesellschaftlich bis zuletzt sogar vorwiegend in positiven Zusammenhängen genutzt, heute wird er jedoch mit negativen Ereignissen in Zusammenhang gebracht. Heutzutage, so Herrmann, „bezeichnet der Begriff hauptsächlich einen Bedrohzustand, eine Ausnahmesituation mit negativem Unterton“ (S. 26). Wirft man einen Blick auf die Zusammensetzung des Wortes Krise in der chinesischen Schrift, so sieht man, dass die Zeichen aus zwei Teilen bestehen. Das Wort „wēi jī“, also Krise, kombiniert die Schriftzeichen „wēi“ (die Gefahr) und „jī“ (die Chance) (Thießen, 2014). Schlussfolgernd kann man daher annehmen, dass eine Krise als etwas Positives und Negatives angesehen werden kann. Köhler (2007), wie viele andere, stellt jedoch klar, dass es trotz alledem keine eindeutige und einzige Definition von dem Begriff der Krise gibt.

Die Krisen innerhalb einer Organisation lassen sich aus dem allgemeinen Krisenbegriff ableiten und sind im betriebswirtschaftlichen Umfeld häufig analysiert worden (Pastors, 2002). Im unternehmerischen Zusammenhang ist eine Krise ein Vorfall, die das Potenzial hat, Abläufe und Prozesse potenziell anzugreifen, zu beeinflussen, sowie zu zerstören. Coombs & Holladay (2006) schreiben zudem, dass mit einer Krise meist ein Reputationsverlust einher geht. Bundy et al. (2017) fügen außerdem hinzu, dass eine Unternehmenskrise schwerwiegende Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern haben kann.

Für das hier zugrundeliegende Forschungsziel ist des weiteren folgende Definition einer Krise zutreffend: „Unternehmenskrisen [sind] ungeplante und ungewollte Prozesse von befristeter Dauer, die das Erreichen strategischer und/oder taktischer Ziele des

Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedrohen. Sie sind begrenzt beeinflussbar und in ihrem Ausgang ambivalent" (Köhler, 2007, S. 21).

Nach Garth ist eine Krise „ein determiniertes (...) oder undeterminiertes Ereignis (Unfall, Katastrophe, Terroranschlag...) das die regulären Geschäftstätigkeiten zeitweise, punktuell, phasenförmig oder latent-strukturell so beeinträchtigt, dass Menschen, Gesellschaften und Umwelt enorm zu Schaden kommen können und Sachwerte dabei vernichtet werden“ (Garth, 2008, S. 12). Laut Zwick (2021) ist „die Kernaufgabe des Krisenmanagements (...) eine Krisensituation konstruktiv und zukunftsorientiert zu beurteilen und durch ein ebenso zukunftsorientiertes Handeln kurzfristig in einem möglichst überschaubaren Zeitraum die Überwindung der Krise zu ermöglichen“ (S. 39). Hierbei ist die ganzheitliche Annahme einer Krise, d.h. organisationsübergreifend, unabdingbar.

Um zu verstehen, wie und warum Krisen in Organisationen entstehen, was ihre Verläufe sind und welchen Ausgang bzw. welche Folgen sie haben können, wird in den folgenden Kapiteln analysiert.

### **2.2.2 Entstehung und Verläufe von Krisen**

Hale et al. (2005) schreiben, dass das Krisenmanagement hauptsächlich aus drei Phasen besteht: der Krisenprävention, der Krisenreaktion und der Erholung nach einer Krise. Köhler (2007) analysierte vielzählige Definitionen und Unterteilungen des Krisenmanagements und legte folgende vier Phasen einer Krise für sich fest: die potenzielle, die latente, die akute und die überstandene Organisationskrise.

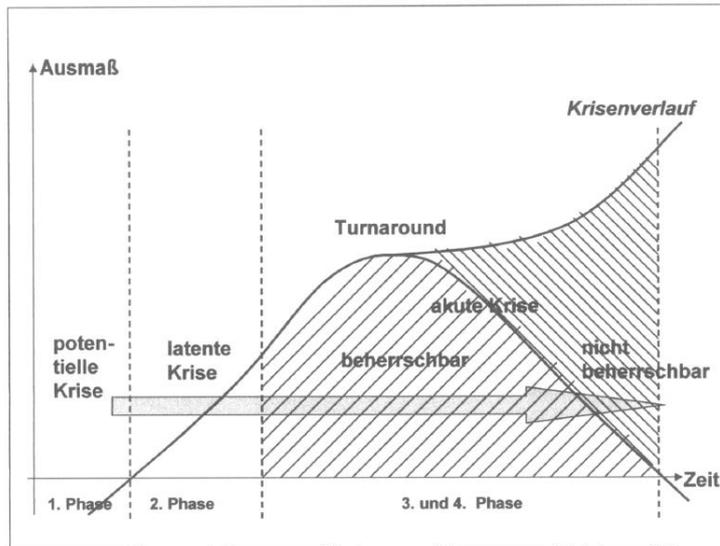
Die potenzielle Organisationskrise lässt sich beschreiben als ein Zustand, der vor dem Eintritt einer Krise herrscht. Dies kann auch als Normalzustand benannt werden. Die Unternehmung läuft ohne weiteres weiter und es gibt keine Störung (Köhler, 2007). Ein Unternehmen befindet sich theoretisch ständig in dieser Phase. Dies ist auch die Phase, in der Unternehmen Krisen, durch eine Implementation von Maßnahmen bei Kriseneintritt, noch ableiten können. Schwer hierbei ist es für Unternehmen aber zu analysieren, was potenzielle Probleme bzw. Auslöser sein könnten (Pastors, 2002).

Die zweite Phase ist die sog. latente Organisationskrise, in der eine Bedrohung für ein Unternehmen vorliegen kann, diese aber „häufig unbemerkt, sowohl von

Anspruchsgruppen als auch von der betroffenen Organisation selbst“ (Herrmann, 2012, S. 727) ist. Signale Erkennen und diesen schnell und adäquat entgegen zu steuern, ist laut Köhler (2007) in dieser Phase noch zu einem gewissen Grad möglich. Durch eine frühzeitige Erkennung einer potenziellen Krise ist es einer Unternehmung eher noch möglich, einen Ausbruch gänzlich zu verhindern oder die Folgen abzdämpfen (Köhler, 2007; Pastors, 2002).

Die latente Organisationskrise geht in die akute Unternehmenskrise über. Hierbei handelt es sich um einen Zustand, in dem die Krise extern sowie intern präsent wird. Köhler beschreibt diese Phase folgendermaßen: „Ursache für diese Phase des Krisenverlaufs kann sowohl die trotz eingesetzter Methoden zur Krisenfrüherkennung fehlgeschlagene Krisenprävention als auch der plötzliche- die latente Unternehmenskrise überspringende- Kriseneintritt sein“ (Köhler, 2007, S. 26). In dieser Phase werden nun Strategien zur Bewältigung der Krise angewandt. Dabei stehen die Entscheidungsträger unter enormen Zeitdruck und limitierter Handlungsfreiheit (Köhler, 2007). In dieser Phase gilt die komplette Aufmerksamkeit der Unternehmung auf dem Einsatz von Reserven, um eine Krisenbewältigung einzuleiten. Laut Pastors ist es selbst in dieser Phase noch möglich, die Unternehmenskrise zu beherrschen bzw. abzuwenden (Pastors, 2002).

Die letzte Phase einer Krise ist die nachkritische Unternehmenskrise. Dabei handelt es sich um die Phase nach der akuten Krise und sie ist gekennzeichnet durch einen Stabilitätszustand, der sich einpendelt. Hierbei werden das Geschehene rückwirkend aufarbeitet und analysiert (Köhler, 2007).



**Abbildung 5 -Krisenverlauf innerhalb einer Organisation (Quelle: (Dreyer et al., 2010, S.6))**

Dreyer et. al. Veröffentlichten in ihrer Arbeit zum Thema Krisenmanagement im Tourismus den Verlauf von Krisenphasen unter dem Aspekt von Ausmaß und Zeit. Hier finden sich die zuvor definierten Krisenphasen (von Köhler) der potenziellen und latenten Krise wieder. Phase drei und vier können hier der akuten sowie nachkritischen Phase zugeordnet werden. Bei Dreyer et al. sind Phase vier die „beherrschbare Unternehmenskrise“ (Dreyer et al., 2010, S.5). Der Turnaround ist hierbei der Zeitpunkt, an dem ein Umschwung stattfindet bzw. eine Krise am Punkt ist, überwunden zu werden. Ist die Krise zu diesem Zeitpunkt beherrschbar, so sinkt die Kurve wieder ab und man erreicht irgendwann wieder den Zustand der vor der Krise herrschte (den Normalzustand). Ist die Krise nicht beherrschbar, wird das Ausmaß der Krise mit der Zeit immer stärker.

### **2.2.3. Krisenursachenforschung**

Für das allgemeine Verständnis von Krisen, Krisenursachen sowie Krisenforschung ist es wichtig, die verschiedenen Herangehensweisen von Krisenursachenforschung kurz zusammen zu fassen. Die Ursache für das Auftreten einer Krise ist seit jeher schwer zu analysieren. Daher haben sich Forscher an zwei wissenschaftlichen Arten von Krisenursachenforschung orientiert: die quantitative und die qualitative Krisenursachenforschung.

Die quantitative Forschung „versucht, anhand statistisch leicht erfassbarer Daten (...) Hinweise auf die Ursachen von Unternehmenskrisen (Insolvenzen) zu geben und

unterstellt damit implizit einen kausalen Zusammenhang zwischen diesen Daten und dem Scheitern von Unternehmungen“ (Pastors, 2002, S.91). Die Effizienz der Methode ist aber fraglich. Forscher sind der Meinung, dass dies eher ein Einsatz zur Benennung von Symptomen für die Ursachen einer Krise seien (Pastors, 2002; Thießen, 2014).

Die qualitative Krisenursachenforschung „versucht, durch Auswertungen von Umfragen, z.B. bei Konkursverwaltern und Unternehmensberatern, sowie durch Interpretation von Berichten über individuelle Krisenverläufe generell gültige Hinweise auf Krisenursachen abzuleiten“ (Pastors, 2002, S. 91). Dabei liegt ihr Fokus auf Unternehmen, welche noch nicht insolvent sind. Dieser Ansatz ist in seiner Natur viel methodischer und berücksichtigt den individuellen Charakter jeder Krise und hat daher bessere Chancen Krisenursachen zu benennen (Thießen, 2014).

#### **2.2.4 Krisenursachen: endogen und exogen**

Jede Unternehmenskrise ist komplex und einzigartig, daher gibt es keine wirklichen Standardkrisen und auch keinen vorgefertigten Fahrplan. Dabei haben Forscher die Unterscheidung zwischen endogenen und exogenen Ursachen für Krisen eingeführt (Thießen, 2014). Endogen bedeutet, dass die Krise von innen heraus, also aus dem Unternehmen heraus, entsteht. Ein gutes Beispiel für eine endogene Ursache einer Krise ist zum Beispiel ein Fehler in der Führung von Mitarbeitern. Exogene Ursachen sind diejenigen, die von außen auf eine Unternehmung einwirken. Sie „umfassen strukturelle und konjunkturelle Veränderungen im Unternehmensumfeld (...)“ (Dücker, 2020, S. 30). Nach Böckerförde (1996) lassen sich exogene Ursachen zusätzlich in überbetriebliche und zwischenbetriebliche Ursachen aufteilen. Überbetriebliche Ursachen sind hierbei Veränderungen des Rechts, z.B. dem der Wirtschaft oder der Sozialpolitik. Bei zwischenbetrieblichen Ursachen handelt es sich um Dinge wie der Fortschritt der Technologie sowie neu auftretende Konkurrenzsituationen auf dem Markt (Dreyer et al., 2010; Dücker, 2020). Im Beispiel der Luftfahrtbranche kann eine exogene Krise ein Flugzeugabsturz aufgrund der Wetterlage sein. So ein Vorfall ist zwar durch Wetterkarten und gut geschultes Personal vermeidbar, trotzdem bleibt ein gewisses Restrisiko, welches nicht beeinflussbar ist (Thießen, 2014).

Thießen schreibt, dass „mit verblüffender Übereinstimmung werden in den meisten Untersuchungen bisher endogene, also der Einflussphäre des Unternehmens zuzuordnende Ursachen und damit letztendlich Führungsfehler als dominante Krisenursachen genannt“ (Thießen, 2014, S. 38). Im Falle der Touristik bzw. der Luftfahrtindustrie (die nah an die Touristik gekoppelt ist), gibt es verschiedene Beispiele, die als klassische endogene und exogene Auslöser für Krisen anzusehen sind. Exogene Auslöser können z.B. Naturkatastrophen, Überschwemmungen oder Erdbeben sein. Dies sind Auslöser, die im Umfeld des Unternehmens vorherrschen, d.h. ihre Vorausschaubarkeit und Verlauf ist schwer bis kaum einschätzbar (Thießen, 2014).

In dieser Forschungsarbeit wird der Fokus auf die exogenen Krisenursachen gelegt, da nicht nur die zwei vorausgegangenen Beispiele von Krisen im 2. Kapitel von außen auf die Unternehmen einwirkten, sondern auch, da die COVID-19 Pandemie durch einen äußeren Einfluss als Krise auf Unternehmen eintraf.

### **2.2.5 Krisenauswirkungen**

Nach Herrmann (2012) sind die Betroffenen einer Krise entweder endogen oder exogen, also innerhalb oder außerhalb, der Organisation. Mitarbeiter sind ein typisches Beispiel hierbei für interne Betroffene. Exogene Wirkungen sind diejenigen, die Schlussendlich Stakeholder außerhalb einer Organisation, also Kunden oder (Zu-)Lieferer tangieren.

Eine Krise kann sich zudem zwei unterschiedliche Wirkungen besitzen. Wirkt sich die Krise konstruktiv aus, so schafft es eine Organisation aus einer schlechten Situation positiv hervorzukommen und die Krise lösen kann. Dies hat zur Folge das der Ruf des Unternehmens sogar besser ist als vor dem Kriseneintritt. Bei der destruktiven Wirkung liegt das Gegenteil vor. Krisen können hier Schäden und Verluste an Menschen und Unternehmen anrichten (Herrmann, 2012). Zuletzt erwähnt Köhler die Bezugsobjekte einer Krise. Hierzu schreibt er: „Krisen können materielle oder immaterielle Güter betreffen. Materielle Wirkungen beziehen sich auf physische Ressourcen (wie z. B. Kapital) der Organisation, immaterielle meist auf ihre Reputation“ (Köhler, 2007, S. 29).

## 2.2.6 Krisenmanagement in Unternehmen

Pearson & Clair beschreiben die Unternehmenskrise wie folgt: „An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly” (Pearson & Clair, 1998, S. 60). Wie diese Aussage deutlich macht, ist Krisenmanagement ein Bereich, welcher sich auf das Unvorhersehbare vorbereitet und sich mit diesem auseinandersetzen muss. Da Krisengröße, das Ausmaß, der Verlauf und der Ausgang meist nicht abschätzbar sind, ist es nahezu unmöglich Managementaktivitäten voranzuplanen. Die Fähigkeit der Improvisation, der schnellen Restrukturierung und die ad-hoc Entscheidungsfindung sind dabei wertvolle sowie unabdingbare Eigenschaften für Unternehmen, die durch Erfahrung, welche sie aus vorherigen Krisen entnehmen, wachsen (Ley et al., 2012). Ley et al. (2012) schreiben zudem, dass auch in sehr gut strukturierten Organisationen Improvisation bei unvorhergesehenen Problemen eine große und wichtige Rolle spielt. Hierbei wird das improvisieren aus Managementperspektive als „to be composed while performed“ (S. 1530) beschrieben. Improvisation kann also als situationsabhängige Aktion bei dem Denken und Handeln aus dem Moment heraus geschehen, bezeichnet werden (Ley et al., 2012).

„Anfänglich war der betriebswirtschaftliche Krisenbegriff aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive geprägt und orientierte sich an dem so genannten klassischen ökonomischen Krisenbegriff“ (Köhler, 2007, S. 20). Diese Theorie stieß aber bald auf Widerstand, da zwei Probleme nicht beachtet wurden: Zum einen vernachlässigte man hierbei interne Krisen, die ihren Start nicht von extern, sondern von innerhalb der Organisation aushatten. Zum Anderen ließ sich die Theorie nur auf große Wirtschaftskrisen anwenden und stellte den individuellen Verlauf in geringer schwerwiegenden Konjunkturzyklen dar (Köhler, 2007). Daher wird der Begriff der Krise in der Betriebswirtschaft heute eher „auf eine mikro- ökonomische Einheit, d.h. auf eine selbständig wirtschaftende Unternehmung bezogen“ (Witte 1981, S.10, zitiert nach Köhler, 2007, S. 21). Als Krisenmanagement wird also hier das „vorausschauende und koordiniert Handeln und Verhalten das der Problematik und Dringlichkeit der Situation Rechnung trägt und die erkannte oder bereits eingetretene Bedrohung möglichst

umfassend beseitigen sowie den früheren positiven Zustand wiederherstellen bzw. fortführen will“ (Thießen, 2014, S 339-340) bezeichnet.

Nach Pearson und Clair sei das pure Überleben eines Unternehmens während und nach einer Krise aber kein Indiz für Erfolg. Krisenmanagementhandlungen sind dann effektiv, wenn der Betrieb beibehalten oder wieder aufgenommen werden kann, unternehmerische sowie externe Stakeholder Verluste minimiert und ein Lernprozess stattfindet, der für zukünftige Krisen angewendet werden kann (Pearson & Clair, 1998).

### **2.2.7 Krisenmanagement in Luftfahrtunternehmen**

Dieser Abschnitt beschäftigt sich explizit mit dem Krisenmanagement in Luftfahrtunternehmen. Dabei wird analysiert, ob und wie sich das Krisenmanagement von anderen Branchen unterscheidet.

Das Thema Krisenmanagement im Bereich Touristik, bzw. Luftfahrt, wird schon seit Ende des 20. Jahrhunderts vielseitig in der Literatur behandelt. Arbel und Bargur schrieben 1980 zum Thema Krisenmanagement im Touristiksektor, dass dieser sehr anfällig für Krisensituationen sei und es für diesen Sektor daher viel schwerer ist, bei einer ad-hoc auftretenden Krise schnell reagieren zu können. Auch schreiben sie, dass die sofortige Auswahl und Implementierung von politischen Maßnahmen sehr schwer ist, wenn eine Krise bereits existiert (Arbel & Bargur, 1980). Auch Evans und Elphick sehen diese Problematik ähnlich. Sie schreiben: „tourism is particularly prone to external shocks, which by their nature are unpredictable and need to be addressed through effective crises management processes“ (Evans & Elphick, 2005, S.135). Interne Krisen können, im Gegensatz zu externen Krisen, von Führungskräften abgepasst und kontrolliert, externe Krisen aber nicht. Externe Krisen beinhalten mehr Risiko und Ungewissheit. Des Weiteren machen die inhärenten Merkmale dieser dienstleistungsbasierten Branche die Risiken potenziell sehr schwer beherrschbar, da das Angebot oft nicht schnell genug an einen plötzlichen Nachfragerückgang angepasst werden kann (Evans & Elphick, 2005).

### **2.3 Agiles Management**

In diesem Kapitel werden die Inhalte rund um Agile, Agilität und Agiles Management erläutert. Der besondere Fokus liegt dabei auf der strategischen Agilität in

Organisationen. Des Weiteren wird untersucht, welche Rolle Agilität in der heutigen Zeit wirklich in Unternehmen hat. Im Verlauf des Kapitels wird dann eine genaue Analyse von Agilität in Luftfahrtunternehmen vorgenommen. Abschließend werden durch Praxisbeispiele zweier Airlines, die Wichtigkeit einer agilen Organisation verdeutlicht.

### **2.3.1 Definition & Begriffliche Abgrenzung**

Auf der einen Seite stehen Unternehmen in der heutigen Zeit vor vielen unterschiedlichen Herausforderungen. Auf der anderen Seite stehen ihnen aber auch unzählige Möglichkeiten zum endlosen Wachstum zur Verfügung. Bill Joiner beschreibt den Zustand der Wirtschaft im 21. Jahrhundert als: „the economy has globalized“ (Joiner, 2019, S. 140). Dabei wächst die Bedeutung um das Akronym VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), welches in der Literatur als Beschreibung der Situation ist, in der sich Unternehmen heutzutage befinden. Nach Joiner werden die Unternehmen, welche sich an eine VUCA Umgebung anpassen, diejenigen sein, die in der Zukunft gewinnen werden. Unternehmen sowie dessen Führungskräfte, müssen agiler werden, so Joiner.

Laut Häusling (2020) gib es externe und interne Treiber für Agilität in einem Unternehmen. Er schreibt in seinem Buch zum Thema Agilität in Organisationen: „Unternehmen operieren nie im luftleeren Raum, sondern werden massiv durch ihre Umwelt beeinflusst und geprägt. Dies kann aus unterschiedlichen Richtungen heraus passieren - sei es durch Kundenbedürfnisse, Marktveränderungen, Wettbewerber, der Gesetzgeber oder veränderte Regularien (S. 19). Dabei werden Unternehmen fast dazu genötigt, sich ständig an das sich ändernde Umfeld anzupassen. Dabei sind laut Häusling die vier wichtigsten externen Treiber der technologische Wandel bzw. die Digitalisierung, steigende Dynamik sowie Komplexität, das Kundenverhalten und die hohe Wettbewerbsintensität (Häusling, 2020). Neben externen Treibern beschreibt Häusling zudem die internen Treiber. So beschreibt er interne Agilität wie folgt: „Auch aus sich selbst heraus steigt der Druck, sich verändern zu müssen, um den Anforderungen aus der Organisation heraus gerecht zu werden“ (Häusling, 2020, S. 23)

Agilität ist nach Tallon & Pinsonneault (2011) die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Chancen und Bedrohungen leichter, schneller und dynamischer zu reagieren. Auch die Anpassungsfähigkeit gegenüber neu auftretenden Situationen spielt bei den wesentlichen

Geschäftsanforderungen eine bedeutende Rolle. Durch den Anstieg von Unsicherheiten internationaler Märkte müssen Unternehmen schneller auf externe Einflüsse, wie schwankende Verbrauchernachfragen, sowie die schnelle Veralterung von Produkten reagieren (Tallon & Pinsonneault, 2011). Agile Unternehmen bewältigen daher sowohl Unsicherheiten auf der Angebotsseite, als auch Einbrüche in der Nachfrage. Sie passen Strategie und Technologie an, wenn dies notwendig und wünschenswert ist (Mueller & Jungwirth, 2020). Als potenzieller Gegenspieler kann die Möglichkeit von Partnerschaftsangeboten gesehen werden. Das heißt Kooperationen zwischen Organisationen können, nach Mueller & Jungwirth (2020) als Chance angesehen werden, ein agiles Unternehmensklima zu schaffen und so dynamischen Veränderungen und Unsicherheiten entgegen zu wirken.

### **2.3.2 Strategische Agilität**

Strategische Agilität wird von vielen Wissenschaftlern als ein innovatives und neu entwickeltes Managementparadigma gesehen. Es ist das Ziel eines Unternehmens, sich trotz instabilen und unsicheren Bedingungen, welche in einem Markt vorherrschen können, sich gegenüber seinen Konkurrenten abzusetzen und dementsprechend profitabel zu bleiben (Elali, 2021).

Laut Joiner (2019) ist strategische Agilität “[...] the ability to continually adapt a company’s strategies to take into account newly emerging conditions and aspiration” (S.141). Dabei ist ein Unternehmen im ständigen Spagat zwischen Stabilität und Dynamik. Stabilität wird durch das Bekenntnis zu einer klaren und überzeugenden langfristigen Vision und Zielsetzung hergestellt. Die Dynamik auf der anderen Seite wird durch schnelle Wiederkehr einer strategischen Denkweise und deren Ausführung aktiviert (Joiner, 2019). In seiner 2021 veröffentlichten Forschungsarbeit zum Thema “Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond” untersuchte Elali das Konzept der strategischen Agilität. Hier zeigt er die Charakteristika sowie die Wichtigkeit zur Anwendung dessen in verschiedenen Organisationen auf, um Spitzenleistung sowie Nachhaltigkeit in Unternehmen zu sichern. Elali schreibt, dass Strategen und Geschäftsführer davon überzeugt sind, dass die Unternehmen, welche in der COVID-19 Pandemie eine Chance sehen, durch Intensivierung und Weiterentwicklung ihrer Unternehmungen, die Möglichkeit nutzen sich zu verändern, zu

lernen und um Prioritäten neu zu ordnen (S.6). Dieses Merkmal wird auch von anderen Forschern unterstützt. So schreibt Al-Romeedy (2019), dass sich agile Organisationen nicht nur schnell auf eine veränderte Situation einstellen müssen, sondern strategische Agilität auch bedeutet, neu aufkommende Möglichkeiten zu nutzen, welche durch eine Veränderung heraus entstanden sind. Elali erwähnt Technologieriesen (wie Amazon, Alibaba, Microsoft, Apple und Facebook), welche extrem erfolgreich während den Jahren 2020 und 2021 waren. Diese Unternehmen erhielten den größten Vorteil während den Lockdown Phasen. Im Gegenzug dazu hatten Unternehmen, die nicht so agil waren oder sein konnten, extreme Probleme auf dem Markt weiterhin mitzuhalten (Elali, 2021). Hierbei stellt sich die Frage, ob Unternehmen, welche in der Luftfahrt agieren, aufgrund ihres Aufbaus sowie den starken behördlichen Regularien, die in dieser Branche vorherrschen, überhaupt in der Lage sind agil in ihrer Unternehmung zu sein.

Ein weiteres Problem liegt wie ein dunkler Schatten über Unternehmen: CEO's müssen weit in die Zukunft blicken, um strategische Entscheidungen für Ihre Unternehmung zu treffen. Hierbei geht es darum, fest getroffene Entscheidungen sowie Ressourcen durchzuführen und zu nutzen. Dabei wird Agilität ein immer wichtigeres Thema in Unternehmen. Sie steht der reinen Strategie als Kontrast gegenüber. Dadurch ist strategische Agilität über die Jahre zu einem schwer zu behandelnden Widerspruch für CEO's und ihre Führungsteams geworden (Doz & Kosonen, 2008). Ist man agil bedeutet dies flexibel zu sein, getroffene Entscheidungen zu revidieren und zu überdenken, neue Entwicklungen und Blickwinkel zu jeder Zeit mit einzubeziehen und seinen Kurs dementsprechend zu ändern. In einem agilen Unternehmen passt die oberste Führungsebene Handlungsweisen und Entwicklungspfade ständig an und begnügt sich nicht mit periodischen Strategieüberprüfungen (Doz & Kosonen, 2008). Stark strategisch ausgerichtet zu sein kann einem Unternehmen dabei helfen, wichtige Ziele zu erreichen. Es kann aber paradoxerweise auch dazu führen, dass ein Unternehmen Trägheit entwickelt oder Marktänderungen nicht wahrnimmt, wenn zum Beispiel unerwartete, neue Wettbewerber auftreten (Doz & Kosonen, 2008). Doz & Kosonen (2008) sprechen von einem „strategic agility conundrum“ (S.96). Durch ständige Flexibilität können Unternehmen am Schluss daran gehindert sein, Bindungen einzugehen, die ihnen einen strategischen Vorteil verschaffen würden. Das Resultat laut Doz & Kosonen könne

andauernde Mittelmäßigkeit sowie, im Worst-Case Szenario, der komplette (Zer-)Fall eines Unternehmens sein.

Ein Beispiel aus der Telekommunikationsbranche zeigt, dass Agilität vor allem in der heutigen Zeit unabdingbar ist. Der Fall des finnischen multinationalen Anbieters für Telekommunikation, Informationstechnologie und Unterhaltungselektronik Nokia hat gezeigt, dass agiles Handeln wichtig für das Überleben eines Unternehmens sind. Obwohl Nokia (gegründet in den 1860er Jahren) ein sehr altes und daher schon lang bestehendes Unternehmen ist, ging es mit gutem Beispiel zu Beginn des Aufschwungs des Mobilfunks voran und sicherte sich über lange Zeit hinweg eine Führungsposition in der Branche. Dies war unter anderem auf ihre Fähigkeit strategisch agil zu sein, zurückzuführen. Doch durch den schnellen Wachstum des Unternehmens wurde der Spagat zwischen der schon bestehenden Marktführerschaft und der Beibehaltung der Flexibilität zur immer größer werdenden Herausforderung. Mit dem Aufschwung des Internets und der Digitalisierung machte Nokia die Erfahrung, dass es von der strategischen Agilität der frühen Tage seines Mobiltelefongeschäfts zu einer stärker organisatorisch eingebetteten Form der strategischen Agilität überging (Doz & Kosonen, 2008). Das Resultat war, dass Nokia seine Marktdominanz verlor.

### **2.3.3 Agilität in der Luftfahrt**

Strategische Agilität wurde in den letzten Jahren zu einem immer wichtigen Werkzeug, welches Luftfahrtunternehmen dabei hilft, die zunehmende Konkurrenz zu überleben sowie sich stabil in einem volatilen Markt zu platzieren, um somit einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten (Al-Romeedy, 2019). Nach Häty & Hollmeier ist die Luftfahrt eine Branche, die Abwärtsbewegungen bzw. Veränderungen im Markt am schnellsten spürt. Das Hauptproblem hierbei sei bei Airlines zum Beispiel folgendes:

“Airlines, however, face the problem not to be in the position to react as fast and flexible as they would need to. Expansion rates have to be carefully planned long in advance, due to the lead times for aircraft orders and pilot training. Moreover, the airline industry is both capital and personnel intensive. With airline personnel being strongly unionized, both means very limited flexibility in case of market

disruptions. In times of low demand, airlines are burdened by high fixed costs” (Hätty & Hollmeier, 2003, S. 51).

Fluggesellschaften sowie Unternehmen, die in der Luftfahrtbranche angesiedelt sind, sind sich zunehmend der Notwendigkeit bewusst, agile Praktiken in ihre Organisationsstruktur einzubauen (Al-Romeedy, 2019; Gupta, 2018; Jhiete, 2016). Der Bedarf an Agilität wird vor allem durch die Bereitschaft der Fluggesellschaften vorangetrieben, High-End-Technologielösungen einzubinden (Jhiete, 2016). Dieser Wandel erfordert jedoch eine Änderung traditioneller und altmodischer Arbeitspraktiken, die den Anforderungen neuer Prozesse, Denkweisen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit digitalen Innovationen entsprechen. Digitale Innovationen gewinnen zunehmend an Bedeutung für einen reibungslosen und effizienten Betrieb und tragen zu einem Drittel der IT-Ausgaben der Fluggesellschaften bei (Jhiete, 2016). Dabei ist Agilität eng mit der Digitalisierung verbunden oder, wie einige Wissenschaftler argumentieren, eine Voraussetzung für die Digitalisierung (Al-Romeedy, 2019; Jhiete, 2016; Kirchmer & Lotterer, 2016). Auf der anderen Seite sind Airlines gezwungen, sich mit zwei miteinander verbundenen Transformationen gleichzeitig zu befassen.

Da sich die Fluggesellschaften der Notwendigkeit einer agilen Transformation bewusst sind, stellt sich die Frage, wie das Thema in den Mittelpunkt gerückt werden kann. Francino (2019) hebt hervor, dass die Art des Denkens sowie die Organisationskultur eines Unternehmens mit der notwendigen Denkweise einer agilen Organisation übereinstimmen muss, um langfristig agil zu sein.

Da Fluggesellschaften traditionell eine statische, siloartige, strukturelle Hierarchie aufweisen, die sich in ihren Geschäftsprozessen widerspiegelt, stellt sich die Frage, wie Unternehmen in der Luftfahrtbranche gerade in Zeiten einer Krise agil sein können und um wie in einer Notsituation diese Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit mit Stabilität und Effizienz kombinieren können (Brosseau et al., 2019).

#### **2.3.4 Strategische Agilität am Beispiel von Egypt Air und Etihad**

Im Jahr 2019 wurde eine Case Study über die Airline Egypt Air zum Thema Strategische Agilität als kompetitiver Vorteil in Luftfahrtunternehmen veröffentlicht. In der Studie wurde auf Grundlage von 300 Studienteilnehmern die Frage nach dem Nutzen von

strategischer Agilität innerhalb der Organisation gestellt. Auch wurde der Frage nachgegangen, wie wichtig strategische Agilität für einen kompetitiven Vorteil ist. Die Studie zeigte auf, dass Agilität in Form von strategischer Agilität eine entscheidende Rolle für die Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils spielt, indem sie sich positiv auf Servicequalität, Liefertreue, Innovation, Prozessflexibilität und Kostenführerschaft auswirkt (Al-Romeedy, 2019). Strategische Agilität basiert auf einer agilen Organisation, was im Umkehrschluss auf eine lernende Organisation hindeutet, die Geschäftsprozessflexibilität erfordert (Al-Romeedy, 2019; Francino, 2019; Vecchiato, 2015).

In einem Artikel von Gupta (2018), welcher von der agilen Transformation Etihad's handelt, legt der Autor dar, dass (Luftfahrt-) Organisationen, die agile Transformationsprozesse eingeleitet haben, gemeinsame Charakteristika aufzeigen. Gupta schreibt, dass in solchen Unternehmen eine Kultur des konstanten Lernens und der Adaption vorherrscht, sowie eine enge Zusammenarbeit funktionsübergreifender Teams. Gerade Full-Service Airlines seien in der Vergangenheit wenig proaktiv gewesen, agiler zu werden. Daher hat die Fluggesellschaft Etihad ein Innovation Lab eingerichtet, in dem es den Raum schafft, Risiken eingehen zu können, ohne dass die Sicherheit der Mitarbeiter und Gäste eingeschränkt wird. Der Director of Digital and Innovation der Etihad Gruppe bewertet das Innovation Lab folgendermaßen: „It is extremely tough for an airline highly focused on safety and therefore naturally risk averse to transform immediately to one that has the risk appetite and agility of a startup“ (Gupta, 2018).

#### **2.4. Forschungskontext: die aktuelle COVID-19 Pandemie & die Auswirkungen auf die Luftfahrtbranche**

In diesem Kapitel geht es um die aktuelle COVID-19 Pandemie und deren Auswirkung auf den globalen Flugverkehr. Im ersten Teil wird es eine kurze allgemeine Zusammenfassung der aktuellen Situation geben. Als letzter Stand wird in dieser Arbeit Juni 2022 datiert, da sich die Lage immer noch täglich bzw. wöchentlich ändert. Im zweiten Teil wird sich dann speziell auf die Luftfahrtbranche bezogen.

## 2.4.1 Die aktuelle Lage der globalen COVID-19 Pandemie

In diesem Kapitel wird eine allgemeine Übersicht über die globale wirtschaftliche Lage seit dem Ausbruch des SARS COVID-19 Virus gegeben. Dieser Auszug dient lediglich zum Verständnis, den Forschungsinhalt besser in den Gesamtkontext der vorherrschenden theoretischen Grundlagen einzubinden.

Am 31. Dezember 2019 meldete die städtische Gesundheitskommission von Wuhan (China) eine Häufung von Fällen von Lungenentzündung in Wuhan (in der Provinz Hubei). Kurz darauf wurde ein neuartiges Corona Virus identifiziert (Song & Zhou, 2020). Die Krankheit mit dem Namen COVID-19 ist eine Viruserkrankung, die durch das neuartige SARS-CoV-2-Virus verursacht wird (Onyeaka et al., 2021). Am 11. März 2020 wurde von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Verbreitung des COVID-19 Virus schließlich offiziell als eine globale Pandemie deklariert (Bundesministerium für Gesundheit, 2022).

Durch die schnelle Verbreitung des Virus, gab es Ende 2021 mehr als 437 Mio. Menschen auf der ganzen Welt, die sich mit dem Virus infiziert haben. Des Weiteren verstarben mit oder an dem Virus mehr als 5,9 Mio. Menschen. Eine Statistik der Website Statista zeigt die kumulierten Fallzahlen weltweit seit dem Januar 2020 auf.

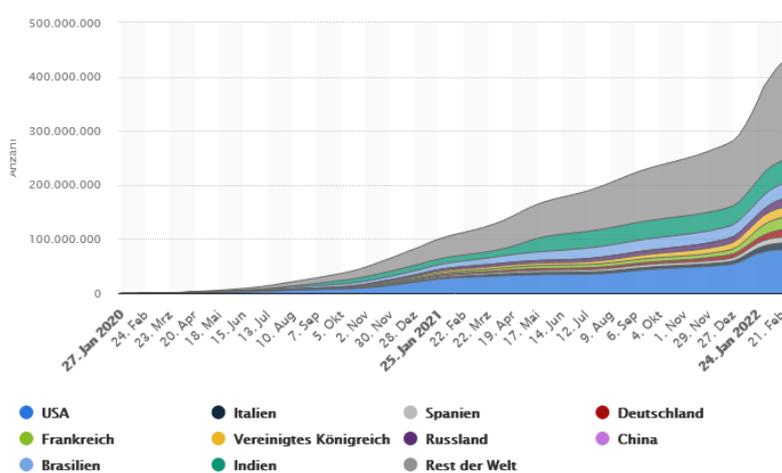


Abbildung 6 – Kumulierte Entwicklung weltweiter Fallzahlen der COVID-19 Pandemie seit Januar 2020 (Quelle: Statista, 2022)

Die Länder mit den höchsten Fallzahlen sind laut der Statistik die USA, Brasilien, Indien und Russland. Innerhalb Europas sind Italien, Spanien, Frankreich und Deutschland diejenigen Länder, die am schwersten mit dem Virus zu kämpfen haben. Es gibt kein Land auf dieser Welt, welches nicht mit der Pandemie zu kämpfen hat (Statista, 2022).

Die Pandemie hat neben dem Einfluss auf die Gesundheit und das Leben der Weltbevölkerung zudem einen enormen Einfluss auf die globale Wirtschaft (Asare Vitenu-Sackey & Barfi, 2021). Die Pandemie, die jetzt schon als ein einmaliges Ereignis im 21. Jahrhundert betitelt wurde, brach zu einer Zeit aus in der in der Weltwirtschaft große Unsicherheiten herrschten. Das Ausmaß sowie die Geschwindigkeit des Wirtschaftsrückgangs ist bis heute mit nichts zu vergleichen, was wir zu unseren Lebzeiten je erlebt haben (Song & Zhou, 2020). Die Pandemie schaffte es in kürzester Zeit wirtschaftliche Aktivitäten innerhalb eines Landes aber auch zwischen Ländern teilweise komplett lahm zu legen. Sie fordert bis heute einen erheblichen Tribut von verschiedenen Volkswirtschaften aufgrund von Shocks, die von der Verschlechterung der menschlichen und gesundheitlichen Bedingungen ausgehen. Diese Pandemie ist nicht nur eine Gesundheitskrise, sondern auch eine soziale und wirtschaftliche Krise aufgrund der Auswirkungen auf das Leben vieler Menschen und auf die Wirtschaft im Allgemeinen (Asare Vitenu-Sackey & Barfi, 2021).

Die Pandemie hat sowohl die Nachfrage als auch das Angebot in der Weltwirtschaft stark durcheinandergebracht. Durch die Lockdowns und Ausgangssperren kam zusätzlich eine große Einschränkung der Mobilität einher. Dadurch kam es zeitweise zu Unterbrechungen in der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen. Steigende Ängste und ein weltweiter Konjunkturabsturz ließen die Finanzmärkte zusammenbrechen. Weltweit stürzten die Aktienmärkte von ihren Rekordhöhen ab und verzeichneten die größten Einbrüche innerhalb einer Woche seit der globalen Finanzkrise 2008. Ein Beispiel hierzu sind die Ölpreise in den USA: diese fielen zum ersten Mal in ihrer Geschichte ins Minus. Ölproduzenten hatten keinen Platz mehr, um das durch die Krise entstandene Überangebot an Rohöl zu lagern. Zudem waren die Verhandlungen zwischen Saudi-Arabien und Russland über eine Drosselung der Produktion gescheitert. Dies löste einen historischen Markteinbruch aus, welcher die Ölhändler ins Wanken brachte (Song & Zhou, 2020).

Auf der Nachfrageseite führten die Quarantäne und die Arbeitslosigkeit zu Einkommensverlusten und Entlassungen sowie zu einem Rückgang der Investitionen der Unternehmen und des Konsums der Haushalte aufgrund der verschlechterten wirtschaftlichen Aussichten (Asare Vitenu-Sackey & Barfi, 2021). Zwar hatte es in der Vergangenheit schon Pandemien (wie H1N1 im Jahr 2009 oder Ebola im Jahr 2014) gegeben, doch keine endete in einem weltweiten Lockdown (Onyeaka et al., 2021). Die restriktiven Maßnahmen vieler Länder haben zu Verschiebungen und Schwankungen im internationalen Handel, im Finanzwesen und bei den Investitionen geführt. In den Ländern des globalen Südens und Nordens kam es nach Monaten der Ausgangsperren, Lockdowns und Beschränkungen zu Schwankungen im Handel mit Waren und Dienstleistungen (Onyeaka et al., 2021). Obwohl sich die wirtschaftlichen Folgen einer weltweiten Pandemie nicht genau greifen lassen, sind sich die Wirtschaftswissenschaftler einig, dass sie erhebliche negative Auswirkungen auf die Weltwirtschaft haben wird (Asare Vitenu-Sackey & Barfi, 2021).

#### **2.4.2 Ereignisse & Folgen für die Luftfahrt**

Die Luftfahrt verbindet Länder seit den ersten Linienflügen im Jahr 1958. Seitdem ist die Luftfahrt eine tragende Kraft unserer globalisierten Welt und deren Wirtschaft. Dabei ist interessant zu sehen, dass das Wachstum an Passagieren und das BIP eines Landes sich in den vergangenen 15 Jahren stets synchron zu einander positiv entwickeln (Schulz et al., 2021). Doch die COVID-19 Pandemie hat eine noch nie dagewesene Krise über die weltweite Luftfahrtindustrie hereingebracht (Albers & Rundshagen, 2020). Hierzu schreiben Schulz et al. „Der Luftverkehr reagiert aufgrund seiner weltweiten Vernetzung sehr sensibel auf äußere Störungen, seien sie politischer oder wirtschaftlicher Natur“ (Schulz et al., 2021, S. 33).

Neben Ein- und Ausreiserestriktionen sowie Ausgangssperren, haben Regierungen weltweit seit dem Ausbruch der Pandemie versucht, social distancing so weit wie möglich zu implementieren, um die Anzahl an Menschen, die sich mit dem COVID-19 Virus infizieren, so niedrig wie möglich zu halten. Im Mai des Jahres 2020 standen mehr als 60% der weltweiten Passagierflugzeuge am Boden. Dies bedeutet, dass rund 55% des Fluggastaufkommens zum Vorjahr eingebrochen waren (Albers & Rundshagen, 2020). Dies sind enorme Verluste für die Luftfahrtbranche, die extrem abhängig von Passagieren

ist. Die Pandemie ließ Unternehmen nicht nur keine Zeit für adäquates Handeln, sondern viele Unternehmen realisierten schnell, dass die traditionellen Krisenmanagementstrategien unzureichend sind (Liebermann et al., 2020). Dies spiegelt sich vor allem in der Tatsache wider, dass Airlines finanzielle Unterstützung vom Staat erhielten, um überleben zu können (Patel & Wilkes, 2020).

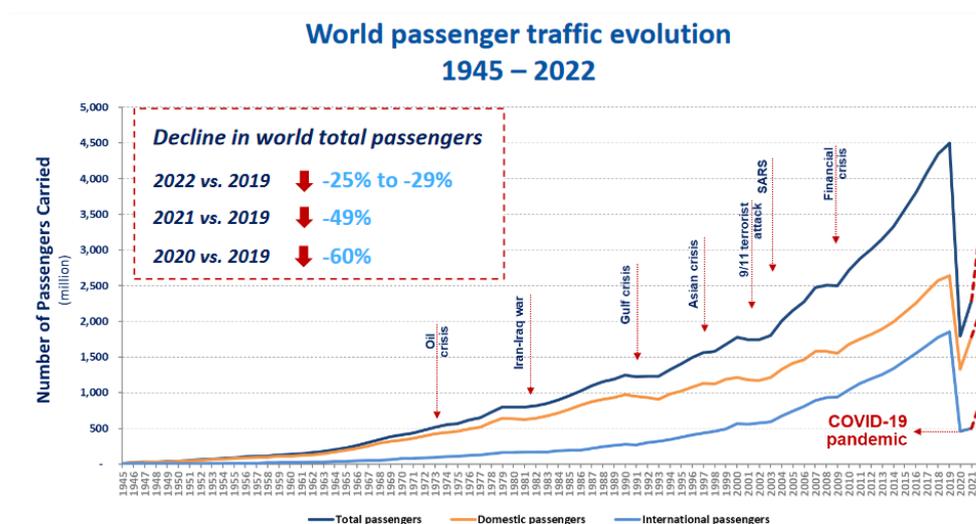


Abbildung 7- Anzahl von beförderten Passagieren (in Mio.) zwischen den Jahren 1945 und 2022 (Quelle: ICAO, 2022))

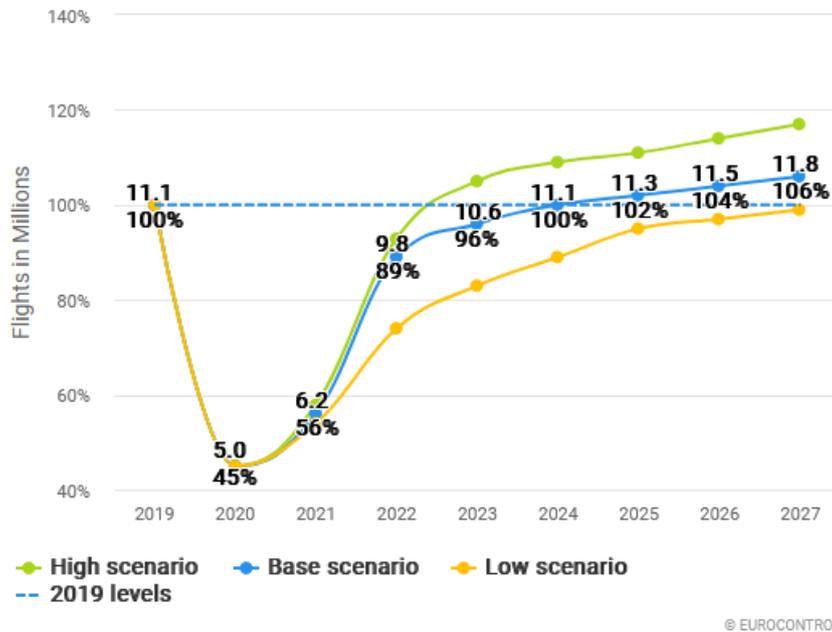
Schaut man sich Abbildung 7 an, so sieht man, dass sich in der Vergangenheit die Passagierzahlen nach einem externen Schock relativ schnell erholten. Bei vorherigen Krisen wie der Ölkrise oder dem Iran-Irak Krieg sanken die Passagierzahlen nur kurzzeitig und stiegen sogar danach wieder stetig an. Da die Pandemie Stand heute (Juni 2022) noch andauert und Reiserestriktionen weiter vorherrschen, ist es für Experten äußerst schwer, Zukunftsprognosen zu schätzen (ICAO, 2022).

Auch Schulz et. al setzen sich mit der Luftfahrtbranche im Zusammenhang mit deren Erholung nach externen Schocks auseinander und schreiben: „Die langfristigen Entwicklungen im Luftverkehr zeigen, dass sich die Branche nach diesen von außen induzierten Störungen stets erholt hat und relativ rasch nach zwei bis vier Jahren den früheren Wachstumskurs wieder aufgenommen und die Einbrüche mehr als nur wettgemacht hat“ (Schulz et al., 2021, S. 34). Dies wird von anderen Experten, wie z.B. von Scheelhaase et al., (2021) weiter ausgeführt: „durch Insolvenzen und Zusammenschlüsse könnte es durch weitere Oligopol- und Monopolbildungen zu

Preissteigerungen kommen. Bereits jetzt werden 36% aller Routen nur von zwei bis drei Fluggesellschaften durchgeführt“ (S. 111).

### EUROCONTROL 7-year forecast for \*Europe 2021-2027

Actual and future IFR movements, % traffic compared to 2019



\*Europe = ECAC 44 Member States

Abbildung 8- Geschätzte Anzahl von Flügen (in Mio.) zwischen den Jahren 2021 und 2027 in einem low, base und high Szenario für Europa (Quelle: (EUROCONTROL, 2022))

Auf Abbildung 8 kann man sehen, wie Experten die zukünftige Entwicklung der Luftfahrtbranche einschätzen. Hier werden drei mögliche Szenarien aufgezeigt, welche die zukünftige Anzahl an Flügen (in Millionen) im europäischen Luftraum prognostizieren. Dabei handelt es sich um ein low, base und high Szenario. Das base Szenario ist das „most-likely scenario“ (EUROCONTROL, 2022), also das Szenario, welches laut Expertenschätzung mit höchster Wahrscheinlichkeit eintritt. Dies würde bedeuten, dass schon im Jahr 2024 die Flugnachfrage das Vorniveau erreicht. Schaut man sich die anderen beiden Szenarien an, so sieht man, dass sich im Worst Case Szenario (also das low Szenario) die europäische Luftfahrt erst im Jahr 2027, also sieben Jahre nach Ausbruch der Pandemie, wieder zu erholen scheint. Die Nachfrage an Flügen steigt eher langsam wieder an. Im high Szenario wäre das Vorniveau schon Ende 2021 erreicht worden. Dies können wir aber ausschließen, da diese Analyse im Jahre 2022 veröffentlicht wurde (EUROCONTROL, 2022).

Die Luftfahrt litt und leidet heute immer noch sehr unter den Folgen der COVID-19 Pandemie. Zwar sind Stand heute (Juni 2022) viele Flughäfen wieder geöffnet und viele Reiseziele und Länder werden wieder angefliegen. Trotz alledem brachte die Pandemie viele Einbußen mit sich. Durch stetiges Wachstum in den letzten Jahren in den Bereichen Tourismus und Cargo, galt die Branche als wichtiger Wachstumssektor, welcher vor allem zum Wachstum von sozialem und wirtschaftlichen Erfolg beitrug (Dube et al., 2021).

### **2.4.3 Krisenmanagement von Luftfahrtunternehmen im Angesicht der COVID-19 Pandemie**

Die meisten Luftfahrtunternehmen mussten während der Pandemie sich bis zu einem gewissen Grad in ihrer Unternehmung ändern um überleben zu können (Thaichon, 2021). Eine Studie von Albers & Rundshagen (2020) zeigt die Kurz- und Langzeitmaßnahmen von europäischen Airlines auf. Die kurzzeitige Orientierung aller Airlines ist es, ihre Flotten mehr oder weniger komplett am Boden zu lassen. Dies ist auf die Reiserestriktionen innerhalb und außerhalb Europas zurückzuführen. Des Weiteren gab und gibt es viele Personalentlassungen sowie Kosteneinsparungen und Kurzarbeit innerhalb der Unternehmen.

Während der Einsparungen die naheliegende Reaktionsstrategie ist, ist das Ausharren eine Alternative, wenn auch in der Regel nur für finanzstarke Akteure in Krisen von begrenzter Dauer. Das Ausharren zielt darauf ab, den Status quo der Organisation zu erhalten - d. h. die Krise ohne oder mit nur geringfügigen Änderungen der Strategie, der Strukturen und der Vermögenswerte der Organisation zu überstehen - und spiegelt die Erwartung wider, dass dies in einer Welt nach der Krise einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, welche einen langen Atem hatten, bedeutet. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Billigairline Ryanair, welche sogar darauf abzielt, den Preiswettbewerb zusätzlich zu verschärfen, sobald das Unternehmen seinen Betrieb wieder vollständig aufnehmen kann (Albers & Rundshagen, 2020).

Auch Suk & Kim (2021) sind der Frage nachgegangen, was eine Krisenstrategie von Airlines während der Pandemie sein könnte. Grundsätzlich versuchen Unternehmen bei Kriseneintritt ihre Hauptressourcen wie Kapital, Mitarbeiter und die Supply Chain zu erhalten. (Liebermann et al., 2020; Suk & Kim, 2021). Dabei seien das Timing und das

Ausmaß der Krise hier von entscheidender Bedeutung. Auch ist der Faktor Zeit ausschlaggebend für strategische Handlungen eines Unternehmens (besonders im Zusammenhang mit Umwelteinflüssen). Des Weiteren determiniert Zeit auch, ob ein Unternehmen von schnellem oder langsamen Handeln profitiert. Zudem sind Informations- und Ressourcenverfügbarkeit wichtig für die Entscheidung, ob Unternehmen proaktiv oder reaktiv handeln (Grzymala-Busse, 2011; Suk & Kim, 2021). Die Dauer der Krise spielt bei der strategischen Entscheidungsfindung zusätzlich eine tragende Rolle (Grzymala-Busse, 2011).

Welche Strategien Airlines nach dem Eintritt der Krise implementierten, zeigen unter anderem Suk & Kim (2021) auf. Durch ansteigende Bedenken gegenüber unregelmäßigen Flugplänen, implementierten viele große Fluggesellschaften eine Verzichtserklärung, sodass Kunden keine Strafen zahlen mussten, wenn sie eine Reise nicht antreten wollten. Ein Zug, der schlicht und ergreifend den Zweck hatte die Kaufentscheidungen der Kunden zu motivieren, indem das Risiko eines monetären Verlustes beseitigt werden konnte (Suk & Kim, 2021). Eine weitere Taktik von Airlines, die zuvor Passagiere transportierten, ist es nun ihre Maschinen mit Cargo zu beladen. Vor der Pandemie wurden rund 50% des Cargo Aufkommens durch spezielle Cargo Maschinen abgedeckt. Die andere Hälfte der zu transportierenden Güter wurde in den Bäuchen von Passagierflugzeugen mittransportiert. So wurde über einen längeren Zeitraum versucht, größere finanzielle Verluste mit dem Umbau von Passagierflugzeugen und dem damit einhergehenden Transport von Gütern abzufedern (Park & Bloomberg, 2020). Einige Fluggesellschaften konzentrierten sich während den strikten Ein- und Ausreiseverboten verstärkt auf Heimatmarkt und flogen mehr Inlandsrouten (Thaichon, 2021). Hierzu gehörten vor allem Carrier der Region Asien (Suk & Kim, 2021). Mehr Automatismen und weniger Service bedeutet jedoch auch, dass viele Mitarbeiter entlassen wurde, da ihre Tätigkeitsbereiche abgeschafft oder überflüssig geworden waren (Thaichon, 2021). Diese strategischen Antworten auf die Krise stehen dem Fluggastgeschäft aber nur temporär zur Verfügung und bieten keine dauerhaften Lösungen (Suk & Kim, 2021).

Eine weitere interessante Innovation kam während der Pandemie auf: die kontaktlose Technologie. Hierbei handelt es sich um mobile Check-Ins, elektronische Gepäcklabel und Bordingspässe zum Selbstscannen. Das Aufkommen dieser Technologie ermöglicht

es Airlines an verschiedenen Enden Kosten zu sparen. Zum einen wird weniger Papier verwendet und zum anderen muss weniger Personal an den Schaltern am Flughafenterminal geplant werden (Suk & Kim, 2021). Für Unternehmen, welche diese Technologie vertreiben, kommt dieser Wandel daher sehr gelegen.

Das größte Problem an der Pandemie ist, dass niemand die Dauer der Krise abschätzen konnte und immer noch nicht kann. Dadurch sind Luftfahrtunternehmen in dem Dilemma, ob sie ihre Strategie und ihr Kerngeschäft ändern, oder ausharren.

Wie sich Krisen sowie Agilität in der Luftfahrt verhalten ist, wie zuvor erwähnt, Inhalt dieser Arbeit. Daher wird der forschende Teil sich mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

-Welche Rolle spielt Agilität/ Agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Unternehmen, welche in der Luftfahrtbranche tätig sind?

-Unter welchen Umständen gelingt es Luftfahrtunternehmen trotz ihrer hohen Anfälligkeit für externe Krisen, diese als Chance zu nutzen?

-Konnten Krisenstrategien von vorherigen Krisen übernommen werden und was sind die Lessons Learned aus der aktuellen Corona-Krise für Luftfahrtunternehmen?

### **3. Forschungsmethode & Datenerfassung**

Im folgenden Kapitel werden sowohl die gewählte wissenschaftliche Forschungsmethodik sowie die Datenerhebungsmethoden begründet. Dabei soll die Übereinstimmung und Konsistenz zwischen der gewählten Forschungsmethodik, der Forschungsfrage und den Datenerhebungsmethoden sichergestellt werden. Anschließend wird das Verfahren der Experteninterviews erläutert, wobei der Schwerpunkt auf der Erstellung eines Interviewleitfadens, der Festlegung der Stichprobengröße und -zusammensetzung liegt. Abschließend werden die erhobenen Daten ausgewertet und mit der Theorie der besprochenen Literaturübersicht im Verbindung gebracht.

In dieser Untersuchung gibt es eine übergeordnete, sowie zwei Unterforschungsfragen. Diese sind wie folgt:

-Welche Rolle spielt Agilität/ Agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Unternehmen, welche in der Luftfahrtbranche tätig sind?

-Unter welchen Umständen gelingt es Luftfahrtunternehmen trotz ihrer hohen Anfälligkeit für externe Krisen, diese als Chance zu nutzen?

-Konnten Krisenstrategien von vorherigen Krisen übernommen werden und was sind die Lessons Learned aus der aktuellen Corona-Krise für Luftfahrtunternehmen?

### **3.1. Auswahl eines geeigneten Forschungsansatzes**

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die theoretischen Grundlagen ausführlich erläutert worden sind, wird nun ein geeignetes Forschungsdesign gewählt, um zu unterstützen, das hierbei zugrundeliegende Thema von Krisenmanagement und Agilität weiter zu erforschen. Zu allererst wird der Forschungsansatz bestimmt. Dieser gibt vor, mit welcher Absicht die zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet werden. Hierbei gibt es zwei unterschiedliche Ansätze: den induktiven und deduktiven Ansatz. In dieser Arbeit wird eine Mischung aus beiden Ansätzen gewählt. Dies gewährleistet es dem Forschenden erschlossene Kategorien aus der Literatur mit Kategorien aus dem zu untersuchenden Material zu kombinieren. Im deduktiven Ansatz werden Kategorien gebildet, welche aus der Theorie entstehen und schließlich dem zugrundeliegenden Material zugeordnet werden. Hilfestellung bietet hierbei ein Kodier Leitfadens. Dabei erhält jede ausgewählte Kategorie eine Definition, welche zusätzlich mit Ankerbeispielen, also zugehörigen Textabschnitten, begleitet wird. Im zweiten Schritt wird der deduktive Ansatz dann durch die induktive Kategorienbildung durch eine Analyse des Materials erweitert (Saunders et al., 2009). Hierdurch können Kategorien, welche nicht aus der Literatur, sondern aus dem gesammelten Material, hier den Experteninterviews, zusätzlich entstehen und einen neuen Charakter aufweisen, eingebracht werden.

Des Weiteren ist diese Studie auf die qualitative Sozialforschung bzw. der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring aufgebaut, da sie die Methodik ist, die am meisten in der Sozialforschung angewandt wird. Sie „stellt eine Auswertungsmethode dar, die Texte bearbeitet, welche im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschungsprojekte in der

Datenerhebung anfallen“ (Mayring & Fenzl, 2019, S. 633). Das Verfahren lässt sich wie folgt beschreiben:

„Mit der qualitativen Inhaltsanalyse steht ein Verfahren qualitativ orientierter Textanalyse zur Verfügung, das mit dem technischen Know-how der quantitativen Inhaltsanalyse (Quantitative Content Analysis) große Materialmengen bewältigen kann, dabei aber im ersten Schritt qualitativ-interpretativ bleibt und so auch latente Sinngehalte erfassen kann. Das Vorgehen ist dabei streng regelgeleitet und damit stark intersubjektiv überprüfbar, wobei die inhaltsanalytischen Regeln auf psychologischer und linguistischer Theorie alltäglichen Textverständnisses basieren“ (Mayring & Fenzl, 2019, S. 633).

### **3.2 Definieren des Forschungszwecks & der Forschungsstrategie**

Im nächsten Schritt wird das Forschungsdesign festgelegt, welches als Spezifizierung eines Problems sowie deren Strategie zur Lösung des Problems, definiert ist. Hierbei werden sich auf vier Hauptpunkte konzentriert: eine Theorie, einer Forschungsfrage, Daten und einen Ansatz diese Daten auszuwerten (Blair et al., 2019). Die definierte Forschungsfrage, die sich damit befasst, welche Rolle Agilität sowie Agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Luftfahrtunternehmen spielt, wird mithilfe dieses explorativen Ansatzes erforscht. Diese Forschungsfrage wurde aus der Theorie hergeleitet sowie persönlichem Interesse des Forschenden ausgesucht. Die Daten zur Analyse erhält der Forschende aus sog. Experteninterviews, welche im nächsten Kapitel weiter definiert werden.

Der Zweck dieser Forschung ist es die Lücke ein Stück weit zwischen Krisenmanagement und agilem Management in Luftfahrtunternehmen zu schließen. Als Analysegegenstand wurde hier die COVID-19 Pandemie genommen um die beiden theoretischen Disziplinen miteinander zu vergleichen.

### **3.3. Auswahl der Forschungsmethode & Art der Datenerhebung**

Im Folgenden wird die gewählte Methode der Datenerhebung zur Untersuchung der Forschungsfrage erläutert. Dabei wird untersucht, wie die Datenerhebungsmethode unter Einhaltung der Forschungsethik in die Praxis umgesetzt wird.

Eine induktive Forschungstheorie impliziert in der Regel von Natur aus eine explorative qualitative Forschung. Das wurde diese Methode für die hier zugrundeliegende Forschung gewählt (Saunders et al., 2009). Eine qualitative Datenerhebung umfasst „any data collection technique (such as an interview) or data analysis procedure (such as categorising data) that generates or uses non-numerical data” (Saunders et al., 2009, S. 151). Des Weiteren wurden in dieser Forschung deduktive Kategorien aus der Theorie und Empirie entwickelt. Dabei reflektieren diese die theoretischen Annahmen über das Forschungsthema. Im zweiten Schritt werden diese deduktiven Kategorien mit induktiven Kategorien, welche aus dem gesammelten Material hervorgingen, erweitert.

### **3.3.1 Der Mehrwert von Experteninterviews zum Beantworten der Forschungsfrage**

Die qualitative Datenerhebung mittels halbstrukturierter Leitfadeninterviews entspricht den Anforderungen der Forschungsfrage (Misoch, 2015). Die halbstrukturierten Interviews werden in einem Face-to-Face bzw. einem Eins-zu-Eins-Setting geführt. Aufgrund des nicht komplett standardisierten Interviewstils ermöglichen halbstrukturierte Interviews dem Forscher, die Reihenfolge der Fragen anzupassen sowie Fragen in Abhängigkeit von den Antworten der Teilnehmer und dem organisatorischen Hintergrund hinzuzufügen (Misoch, 2015; Saunders et al., 2009). Dabei sind halbstrukturierte Interviews im Vergleich zu strukturierten Interviews von größerem Wert, da sie dem explorativen Charakter der Forschungsfrage gerecht werden und es ermöglichen, das Was und Wie aufzudecken und zu verstehen, aber auch mehr Gewicht auf die Erforschung des Warums zu legen (Saunders et al., 2009). Wenn Forscher also mit komplexen oder offenen Fragen konfrontiert werden, sind halbstrukturierte Interviews eine geeignete Methode und erfüllen das Merkmal der qualitativen Forschung, nämlich einen offenen und subjektbezogenen Ansatz (Misoch, 2015). Dieser ausgewählte Ansatz ermöglicht es, dass die Befragten Experten Ideen und Erfahrungen individuell erläutern können. Dies führt zu einer größeren Variabilität der gesammelten Daten.

Leitfadeninterviews können mit verschiedenen Interviewtechniken durchgeführt werden (Misoch, 2015; Saunders et al., 2009). Aufgrund des explorativen Charakters der Forschung und des Bedarfs an spezifischem Wissen und Erfahrungen für eine bestimmte Branche (hier die der Luftfahrtbranche) sind Experteninterviews sinnvoll (Mergel et al.,

2019). Die Durchführung von Experteninterviews zielt darauf ab, Zugang zu spezialisiertem Wissen zu erhalten, das Experten aufgrund ihres Bildungshintergrunds, ihrer erworbenen Kompetenzen oder ihrer strategischen Position innerhalb einer relevanten Organisation zur Verfügung stellen können. Dies ist Wissen, welches man sonst nicht für die Forschung abrufen und nutzen kann (Mergel et al., 2019). Bei der Durchführung von Experteninterviews ist der Forscher nicht an den individuellen Biografien der Befragten interessiert, sondern ausschließlich an ihren Sichtweisen. Des Weiteren sind die Experten als Vertreter einer größeren Domäne an ihrem privilegierten Zugang zu Entscheidungsprozessen und Personen interessant für den Forschungsgegenstand (Misoch, 2015).

Weiterhin wird die Art des Wissens, das von den Experten zur Verfügung gestellt wird, in implizites und explizites Wissen geteilt (Mergel et al., 2019; Misoch, 2015). Implizites Wissen oder, wie Meuser & Nagel (2002) es nennen, "Betriebswissen" (S. 446), bezieht sich auf Antworten, die der Experte aufgrund seines eigenen Handelns in Bezug auf den Gegenstand gibt. Im Gegensatz dazu beschreibt explizites Wissen (auch: Kontextwissen) die Antworten, die ein Experte zu einem Thema gibt, das das Handeln anderer beschreibt. Es ist von entscheidender Bedeutung, sich bei der Auswertung der Daten dieser beiden konzeptionellen Ebenen bewusst zu sein. Der Schwerpunkt liegt auf der Generierung von implizitem Wissen; es wird jedoch auch explizites Wissen gesammelt, das zur Weiterentwicklung oder Unterstützung der Theoriebildung verwendet werden kann (Meuser & Nagel, 2002). Zudem ist implizites Wissen wichtig um den Gesamtkontext eines jeden Interviewpartners zu verstehen.

Im nächsten Schritt müssen geeignete Kriterien festgelegt werden, um einen Experten von einem Nicht-Experten zu unterscheiden. Dies ist ein entscheidender Schritt, um die Zuverlässigkeit und Validität der Forschungsmethode zu gewährleisten, die von einigen Wissenschaftlern aufgrund einer fehlenden kohärenten Definition des Begriffs Experte als nicht gegeben kritisiert wird (Misoch, 2015; Saunders et al., 2009).

### **3.3.2 Auswahl des Samples für die Experteninterviews**

Der Begriff "Experte" ist in der Literatur schon häufig definiert worden (Mergel et al., 2019; Misoch, 2015; Saunders et al., 2009). Da spezialisiertes, nicht frei zugängliches

Wissen als Schlüsselkriterium dafür gilt, dass aus einem Laien ein Experte wird, stellt sich die Frage, woher das Fachwissen kommt, um einen Experten zu definieren (Riesmeyer, 2011):

-Das häufigste Merkmal, um einen Experten zu identifizieren, ist der Beruf einer Person (Meuser & Nagel, 2002). Die ausgewählten Experten verfügen zum größten Teil über langjährige Erfahrungen in der Luftfahrtbranche und haben eine Passion für ihren Beruf. Darüber hinaus verfügen die Experten über akademisches Wissen.

-Um die Heterogenität der Stichprobe zu gewährleisten, wurden die Variabilität von Geschlecht, Alter, Hierarchie und Beschäftigungsverhältnis berücksichtigt (Misoch, 2015; Riesmeyer, 2011). Dies bedeutet, dass die Interviewpartner nicht nur unterschiedlich lange arbeiten, sondern sie haben auch unterschiedliche Positionen. So haben manche der Befragten erst gerade in das Berufsleben gestartet, andere sind schon seit Jahrzehnten im Berufsleben.

- Es wurden ausschließlich Personen befragt, die unmittelbar in der Luftfahrtbranche tätig sind um einen direkten Einblick in deren Arbeitsumfeld zu erlangen.

-Um breit gefächertes und von allen Seiten betrachtetes Wissen zu erhalten, wurden Experten befragt, die in der Luftfahrtbranche tätig sind, zum Teil aber keine direkte Tätigkeit in Agilem- oder Krisenmanagement ausüben. So kann erforscht werden, auf welchen Ebenen diese Disziplinen wirklich gelebt werden.

-Ein Experte ist nicht direkt im Kerngeschäft der Luftfahrtbranche tätig, sondern in einer verwandten Branche und zwar dem des Drohen Services. Der Beruf des Experten zielt aber darauf ab, zukünftig in den klassischen Luftfahrtmarkt einzutreten. Das Geschäftsfeld trägt dazu bei, in der Zukunft viel in der Luftfahrtbranche bewegen zu können und wurde daher mit in die Forschung aufgenommen.

Für dieses Forschungsprojekt wurden insgesamt zehn Experten ausgewählt, wobei sechs der Teilnehmer männlich und vier weiblich sind. Außerdem wurde darauf geachtet, dass die Experten einen unterschiedlichen schulischen sowie beruflichen Hintergrund innerhalb der Luftfahrtbranche haben, um die Diversität der gesammelten Daten zu gewährleisten und die Erfahrungen aller relevanten Geschäftsfunktionen in der Branche zu repräsentieren. Die Experten wurden in den Funktionen Projektmanagement,

Projektmanagement Office, Financial Analyst, Head of Communications, Geschäftsführung, Head of Agile, Berater, Flugdatenanalyst, Corporate Communications Manager sowie IT Berater selektiert (siehe Tabelle 2). Für die Verallgemeinerung und die damit einhergehende Anonymität der Experten, wurden ihre Tätigkeitsfelder in folgende drei Kategorien unterteilt:

Kategorie	Name
A	Fluggesellschaft
B	Dienstleister, welcher Soft- oder Hardware für ein Luftfahrtunternehmen entwickelt/ implementiert, sowie sonstige Dienstleistungen
C	Flughafen

**Tabelle 1- Kategorisierung der Branchen in denen Experten tätig sind (Quelle: Autor)**

Zudem wurde ein dreistufiges System festgelegt, um die Experten in verschiedene Unternehmensgrößen einzuteilen. Dies erfolgte an eine Anlehnung an die Einstufung von Unternehmen der Europäischen Kommission (Europäische Kommission, o. J.). Diese lässt sich wie folgt aufteilen:

-1: kleines Unternehmen (Mitarbeiter Anzahl <49)

-2: mittleres Unternehmen (Mitarbeiter Anzahl zwischen 50 und 249)

-3 großes Unternehmen (Mitarbeiter Anzahl >250)

Kürzel Experte	Unternehmens- branche	Unternehmens- größe	Berufsbezeichnung
E1	B	1	CEO
E2	A	3	Head of Agile
E3	A	3	Consultant
E4	B	2	Project Manager
E5	A	3	Flight Data Analyst Fatigue Risk Management Consultant
E6	C	3	Corporate Communication Manager
E7	B	3	IT Consultant
E8	B	2	Financial Analyst

E9	A	3	Process Optimisation Project Manager
E10	C	3	Leiter Unternehmenskommunikation

Tabelle 2- Charakteristika der Stichprobe (Namen der Befragten werden anonym gehalten) (Quelle: Autor)

Als Nächstes wird eine Stichprobenmethode entwickelt, um Experten zu identifizieren und zu erreichen. Die Durchführung von Wahrscheinlichkeitsstichproben ist in der qualitativen Forschung nicht anwendbar, da das Streben nach statistischer Verallgemeinerbarkeit nicht im Vordergrund steht (Mergel et al., 2019; Misoch, 2015). Umgekehrt ist die inhaltliche Repräsentativität von entscheidender Bedeutung, weshalb Merkmale wie der Bildungshintergrund und die Berufserfahrung der Teilnehmer im Forschungsfeld für die Validität der Stichprobe von größerer Bedeutung sind (Misoch, 2015; Saunders et al., 2009). Da die Stichprobengröße in der qualitativen Forschung mit Experteninterviews im Allgemeinen kleiner ist, muss auf das Stichprobenverfahren geachtet werden, um die Wahrscheinlichkeit verzerrter oder unzuverlässiger Daten zu verringern.

Um eine wertvolle Stichprobe zu gewährleisten, wird ein "purposive sampling" (Sibona & Walczak, 2012, S. 3511) angewandt, bei dem man sich darauf konzentriert, Fälle zu identifizieren, die bestimmten Kriterien entsprechen. Genauer gesagt, bezieht man sich auf die Methode der Auswahl typischer Stichproben die mit hoher Übereinstimmung der vordefinierten Merkmale des Experten und häufigem Vorhandensein innerhalb des untersuchten Feldes definiert werden. Damit entspricht die gewählte Stichprobenmethode dem explorativen Forschungsansatz (Misoch, 2015).

### 3.3.3. Erstellung des Interviewleitfadens

Um zu zeigen, dass der entwickelte Leitfaden für die Experteninterviews den Standards der qualitativen Forschung entspricht, soll sichergestellt werden, dass er drei grundlegende Konzepte von Leitfadeninterviews erfüllt: Offenheit, Prozesshaftigkeit und Kommunikation (Misoch, 2015). Dies bedeutet, dass das richtige Maß an Bereitschaft, auf ungeplante Antworten zu reagieren, gegeben ist, während die Strenge der Forschungsstrategie und des Themas durch einen klaren und sicheren Kommunikationsstil gewährleistet wird.

Der halbstrukturierte Leitfaden basiert auf den Unterthemen der übergreifenden Forschungsfrage. Dabei muss die Flexibilität des Designs gewährleistet sein, um auf die Antworten der Teilnehmer zu reagieren und bei Bedarf Fragen hinzuzufügen (Misoch, 2015). Die Verwendung offener Fragen und die Möglichkeit für die Teilnehmer, ihre eigenen Erfahrungen zu schildern, sind der Schlüssel zur Generierung aussagekräftiger explorativer qualitativer Daten (Riesmeyer, 2011). Eine klare inhaltliche Strukturierung ist ein kohärenter und vertrauensbildender Leitfaden. Um dies zu gewährleisten, schlägt Misoch (2015) folgende Struktur vor, die sich aus vier Phasen zusammensetzt: "Informationsphase, Aufwärm- oder Einstiegsphase (Warm-up), Hauptphase und Ausklang- und Abschlussphase" (S. 68- 69).

	Übergeordnete Fragen	Untergeordnete Fragen
Einführung in das Thema, Beruflicher Werdegang	Was ist Ihr beruflicher sowie schulischer Hintergrund im Zusammenhang mit der Airline Industrie/ Travel & Transport Industrie?	Wie lange sind Sie schon in Ihrer Rolle tätig?  Welche Positionen hatten Sie schon inne?
<b>Hauptteil</b>		
Vorherige Krisen & deren Bewältigung	Können Sie mir von einer Krise aus der Vergangenheit erzählen, mit der Ihr Unternehmen zu kämpfen hatte? Gab es eine bestimmte (Krisen-) Strategie, die das Unternehmen damals verfolgte?	Wie wurde gehandelt?  Was wurde getan um den Schaden so klein wie möglich zu halten?  Gab es überhaupt Möglichkeit zur Handlung?
Abhängigkeit zu anderen Unternehmen derselben Branche (Zulieferer, Hersteller etc)	In wie fern ist Ihr Unternehmen abhängig von der Entwicklung der gesamten Airline Branche? Ist Ihr Unternehmen daher stärker/weniger stark anfällig für Herausforderungen?	Mit welchen anderen Unternehmen arbeiten Sie zusammen? Was sind deren Aufgabenfelder?
Vergleich zu vorherigen Krisen (9/11, Vulkanausbruch)	Konnte sich Ihr Unternehmen von den vorherigen angesprochenen Krisen Strategien für die Bewältigung für die Corona-19 Pandemie ableiten?	Ist die Corona-19 Pandemie vergleichbar mit vorherigen Krisen?  Wenn ja, in wie fern?
Restrukturierung/Reorganisation	Hat Ihr Unternehmen während der Corona-Krise versucht andere (verwandte und	Wieso haben sie sich dafür/ dagegen entschieden neue (Teil-) Märkte zu erschließen?

	nichtverwandte) Märkte zu erschließen?	Welches Risiko sahen sie dabei?
Agilität in der operativen Unternehmung	Wie wird Agilität in Ihrem operativen Geschäft genutzt? Wie beeinflusst Agilität das Krisenmanagement des Unternehmens?	Ist es dem Unternehmen überhaupt möglich dynamisch auf externe Einflüsse/Krisen zu reagieren?  Warum und inwieweit werden agile Konzepte in Fluggesellschaften benötigt oder angewendet?  In welchen Bereichen oder Abteilungen werden agile Konzepte am ehesten angewendet?
Improvisationsstrategie nach Auftreten der Krise	Inwiefern hat initiale Improvisation gegenüber der ad-hoc auftretenden Corona Krise eine Rolle in ihren Geschäftsprozessen gespielt?	Konnte Ihr Unternehmen schnell auf die Umstände der Pandemie reagieren?
Agilität innerhalb der Organisation	Wie lange hat ihr Unternehmen gebraucht um sich auf die neue Situation einzustellen und einen Krisenplan der auf die Corona Krise zugeschnitten ist, zu implementieren?	
Organisationsübergreifende Kooperationen	Sind sie während der Pandemie Kooperationen mit anderen Unternehmen aus der Branche eingegangen? Was für	

	einen Vorteil haben sie sich dadurch erhofft?	
Globale Pandemie als Treiber von Agile	Inwiefern mussten sie während der Corona Krise operativ agil handeln?	
Potenzielle Lessons Learned aus der COVID-19 Pandemie	Wenn Sie heute zurück blicken auf den Anfang der Corona Pandemie, was würden sie heute in Bezug auf Prozesse in ihrem Unternehmen anders machen? Was haben Sie als Unternehmen aus der Corona-Krise gelernt?	Denken Sie, Sie hätten anders gehandelt? Nutzt Ihnen das Wissen von Agilität/ Krisen / der Corona Pandemie und deren Verlauf heute mehr als damals? Würden Sie alles wieder genauso machen?
<b>Abschluss</b>		
	Wie schätzen Sie die Zukunft für ihr Unternehmen & die gesamte Luftfahrtbranche unter der anhaltenden Pandemie ein?	Wird die Branche sich bald erholen? Hat sie es zum Teil schon? Bekommt ihr Unternehmen wieder mehr Aufträge?

**Tabelle 3- Interviewleitfaden - Übergeordnete und untergeordnete Fragen bezüglich des Prozesswissens (Quelle: Autor)**

### 3.3.4 Durchführung der Experteninterviews

Das vorgeschlagene Forschungsdesign zielt darauf ab, gültige und zuverlässige Ergebnisse zu liefern. Saunders et al. (2009) zeigen vier Gefahren für die Zuverlässigkeit auf: "Subjekt- oder Teilnehmerfehler, Beobachterfehler und Beobachterverzerrung" (S. 156-157). Die Anonymität der befragten Experten wurde sichergestellt, um voreingenommene Antworten als Folge eines möglichen Drucks durch die Organisationen der Befragten nach der Veröffentlichung der Studie zu reduzieren.

Außerdem wurden die Interviews in einem vorher festgelegten Zeitraum durchgeführt, um Fehler bei den Teilnehmern oder Themen aufgrund neu auftretender Auswirkungen

auf die Luftfahrtindustrie oder die Entwicklung der akademischen Forschung zu vermeiden. Die Verwendung desselben standardisierten halbstrukturierten Interviewleitfadens sowie eine kohärente Datenanalyse zielen darauf ab, Beobachterfehler und Beobacherverzerrungen zu reduzieren. Nichtsdestotrotz liegt die Stärke der qualitativen Forschung in der Möglichkeit, Phänomene zu untersuchen, die sich schnell entwickelt haben und Veränderungen unterworfen sind, so dass es zweitrangig ist, die Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wenn sie in einigen Jahren von anderen Forschern durchgeführt werden (Saunders et al., 2009).

Zur Gewährleistung der Validität des Forschungsdesigns wurde eine umfangreiche Vorbereitung durchgeführt. Um das Vertrauen der Teilnehmer in die Forschung zu stärken, muss die Glaubwürdigkeit des Interviewers sichergestellt werden. Dazu wurde im Vorfeld bei Kontaktaufnahme eine Einführung in den Lebenslauf des Interviewers gegeben sowie eine kurze Einführung in das Thema. Des Weiteren wurde ein kurzer Text beigefügt, welcher das Forschungsinteresse zugrunde legt.

Um die Glaubwürdigkeit des Interviewers zu fördern und Qualität des Interviews zu verbessern, schlagen Saunder et al. (2009) vor, dem Befragten vor dem Interview einen Auszug aus den behandelten Themen zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise können sich die Teilnehmer mit dem Thema vertraut machen, relevante Unterlagen vorab prüfen und sich während des Gesprächs wohler fühlen. Darüber hinaus wurde der erstellte Interview-Leitfaden in einem Probelauf getestet, um ihn auf seine Sinnhaftigkeit, den Sprachgebrauch, sowie seiner Struktur und Kohärenz zu überprüfen. Des Weiteren sollten dabei auch die Fähigkeiten des Interviewers zur Durchführung und Aufzeichnung eines halbstrukturierten Interviews trainiert werden. Durch das vorab durchgespielte Szenario erlaubt dies dem Forscher ein Gefühl für den Einfluss seines Verhaltens auf den Befragten, welches er für die nachfolgenden Interviews anpassen kann. Ebenso können Fragen nachträglich leicht abgeändert und auf die Tätigkeit des jeweiligen Experten minimal angepasst werden.

Zusätzlich wurde vor dem Interview eine Einverständniserklärung verschickt, den Umgang mit Daten und Veröffentlichungsrechten enthält. Die Teilnehmer wurden telefonisch sowie schriftlich über Portale wie LinkedIn sowie über private Kontakte direkt kontaktiert.

Im Hinblick auf die Art der Befragung wurden audiovisuelle Online-Gespräche vereinbart. Diese Methode wurde gewählt, da es so zum einen möglich war Experten von allen Teilen Deutschlands zu interviewen. Zum anderen geschah dies aufgrund der zeitlichen und logistischen Einschränkungen, die sich aus der weltweiten COVID-19 Pandemie ergaben, die teilweise zu einem vollständigen Verbot von persönlichen Treffen führte. Die Online-Sitzungen wurden mit Hilfe der Software Skype und Microsoft Teams durchgeführt, da diese Programme eine hohe Reichweite haben und einfach zu bedienen sind.

Die Online-Methode kam den bevorzugten persönlichen Interviews am nächsten, da die verbale und nonverbale Kommunikation über die Verwendung der Kamera möglich ist. Ein Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die geografischen Entfernungen verringert werden, was die Zugänglichkeit und Flexibilität bei der Durchführung von Interviews erhöht (Deakin & Wakefield, 2014). Es muss bedacht werden, dass die Experten nicht an die Situation gewöhnt sind und sich möglicherweise unwohl fühlen, wenn sie gefilmt werden. Trotz der Vorteile dieser online Methode gibt es auch Nachteile. So erschienen drei Experten nicht zur vereinbarten Zeit und es musste ein neuer Termin gefunden werden, was die ursprüngliche Planung verzögerte.

Aufgrund der Art des Forschungsziels, welches kein hohes Maß an Empathie Aufbau oder sozialer Interaktion erfordert, ist die Notwendigkeit eines persönlichen Interviews geringer.

### **3.4 Definieren des Datenanalyseverfahrens (nach Mayring)**

Als Nächstes muss eine Methode für die Auswertung und Analyse der gesammelten Daten skizziert werden. In der Literatur wird der Prozess der Auswertung qualitativer Daten ausgiebig diskutiert und man hat sich für die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2016) entschieden, welche in Kapitel 3.4.2 näher erläutert wird.

#### **3.4.1 Transkription der Daten**

Die erste Phase des Datenauswertungsprozesses ist die Transkription der erhobenen Audiodaten (Meuser & Nagel, 2002). Die Transkription der gesammelten verbalen Daten, die als Umwandlung von Sekundärdaten in Tertiärdaten bezeichnet wird (Misoch, 2015)

ist die notwendige Vorbereitung für eine systematische Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl, 2019). Die Transkription stellt dabei eine erste Vereinfachung und Reduktion der Originaldaten dar. Nach Misoch (2005) wird der Transkriptionsaufwand auf die für die Forschungsfrage relevanten Passagen reduziert. Außerdem werden parasprachliche und hermeneutische Aspekte wie Geräusche, Wortredundanzen und Abbrüche auf ein Minimum reduziert.

Aufgrund der Wichtigkeit des Gesagten, wurde das Verfahren einer wörtlichen Transkription gewählt. Auch wenn die umfangreiche Datenmenge der Experteninterviews mit einer Länge von ca. 45 Minuten sehr aufwendig zu transkribieren ist, wurde trotzdem diese Methode gewählt um alle Aspekte mit einzubeziehen. Die Interviews sind nummeriert von E1 bis E10. Die Namen der Experten werden hier nicht angegeben, um deren Recht auf Anonymisierung zu gewährleisten. Zudem wird die Identität des Unternehmens, für welche die Experten tätig sind, nicht genannt um keine internen Strukturen preis zu geben.

### **3.4.2 Kodierung und Kategorisierung der transkribierten Daten**

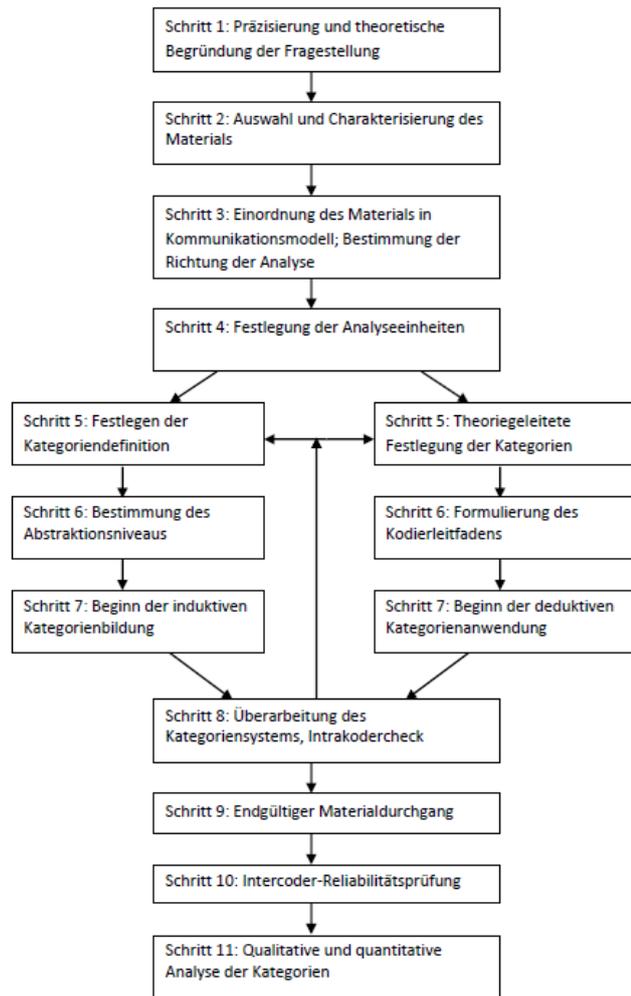
In diesem Abschnitt wird das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erläutert. Sie hilft dabei, den Forschungsinhalt bestmöglich zu interpretieren. Hierfür werden die wichtigsten Aussagen zusammengefasst. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird Schritt für Schritt vorgegangen. Die Hauptidee ist hierbei folgende: „[die] Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“ (Mayring, 2016, S.114).

Nach Mayring ist die qualitative Inhaltsanalyse ein Ansatz um das Erforschte qualitativ-interpretativ zu analysieren. Dies bedeutet, dass die theoretischen Konstrukte sowie die Beobachtungen auf Kategorienhäufigkeiten bestimmt und schließlich statistisch ausgewertet werden. Kategorien sind nach Mayring prägnante (einschlägige) Kategorien, die sich eng am Quellenmaterial, also am Ausgangsmaterial, orientieren. Zudem können sie sich in Ober- und Unterkategorien aufteilen (Mayring, 2016).

Einerseits werden die genutzten Kategorien induktiv aus dem Material abgeleitet und zum anderen deduktiv aus der Theorie entwickelt. Kategorien werden gebildet, in dem die

Transkripte der Interviews Schritt für Schritt durchgelesen werden. Findet man hierbei eine passende Textstelle, welche man als wichtig für die Forschung betrachtet, wird diese als Kategorie definiert. Die Kategorie kann dann als kompletter Satz oder ein einzelnes Wort bezeichnet werden. Bei einer „Subsumption“ handelt es sich, wenn im selben oder weiteren Transkripten ein weiterer Ausschnitt zu der zuvor gebildeten Kategorie passt (Mayring, 2016). Wichtig ist auch, dass „wenn die neue Textstelle die allgemeine Kategoriendefinition erfüllt, aber zu der (den) bereits induktiv gebildete(n) Kategorie(n) nicht passt, so wird eine neue Kategorie induktiv, aus dem spezifischen Material heraus, formuliert“ (Mayring, 2016, S.117).

In dieser Forschung wird der Einsatz von deduktiver Kategorienbildung, d.h. eine strukturierte Inhaltsanalyse, gewählt. Dies erlaubt es dem Forscher, Kategorien aus der zuvor recherchierten Theorie zu bilden. Im Mittelpunkt dieser Analyse steht der Kodierleitfaden, welcher neben Definitionen Textabschnitte sowie auch Ankerbeispiele besitzt. In einem weiteren Schritt werden mögliche neue Kategorien induktiv aus dem vorliegenden Material gewonnen (Mayring, 2016; Mayring & Fenzl, 2019).



**Abbildung 9- Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung (Mayring und Fenzl 2019, S. 640)**

Das oben eingefügte Ablaufmodell zur Kategorienbildung nach Mayring ist Grundlage für diesen Forschungsgegenstand. Das Verfahren ist „streng Regelgeleitet“ (Mayring & Fenzl, 2019, S. 636) und verfolgt daher einem strengen Ablauf.

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es verschiedene Kategorien zu einem Forschungsgegenstand (hier die Experteninterviews) zu haben. Im nächsten Schritt werden dann die spezifischen Kategorien mit Hilfe der zuvor zusammengefassten Theorien genutzt, um die hier gestellten Forschungsfragen zu analysieren und zu beantworten (Mayring & Fenzl, 2019).

Überbegriff	Code	Definition	Ankerbeispiele
<b>Krisenmanagement</b>			
Krisenverlauf von Unternehmen	Krisenverlauf	Die vier Phasen einer Krise sind die potenzielle, die latente, die akute und die überstandene Organisationskrise (Köhler, 2007)	Also wenn ich den Verlauf aufzeichnen müsste, eigentlich war das am Anfang so eine leichte Bewegung nach oben. Dann hätte man sich irgendwann mit diesem Corona Thema arrangiert. Also kommunikativ arrangiert. Hygienemaßnahmen, betriebliche Maßnahmen, Flugbetrieb, Kommunikation, extern, intern. Da hatte man steigende Verkehre auch wieder, Optimismus. Dann kam die vierte Welle. Trotzdem für uns Prognosen. Jetzt haben wir Omikron. Geht es wieder bisschen runter. Und wir wussten ja alle nicht, wie lange es geht. Von daher haben wir schon am Anfang, dass als eine relativ, ja, im März letzten Jahres als einschneidende und auch schlagartige Veränderung wahrgenommen, in der wirklich niemand wusste, wie geht es jetzt? Wir machen wir da weiter? In der aber auch noch nicht klar war, wie lang es sich so hinziehen würde. E1 Transkript: 22 - 22
Krisenursachen Arten: exogene Krise	Exogene Krise	Diese Krisen beinhalten strukturelle und konjunkturelle Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens (Dücker, 2020)	Das heißt, die Einführung des neuen Flugzeugtyps durch das sofortige Grounding ist es dazu gekommen, dass praktisch der Flugplan ab dem kommenden Tag nicht mehr passte, weil praktisch zwei Flugzeuge fehlten im deutschen Teil kurzerhand. Zu dem Zeitpunkt glaube ich fehlten 14 Flugzeuge von heute auf morgen. Das Ganze ist auf einem Freitag passiert, was die Krise verschärft hat. E3 Transkript: 4 - 4
Krisenauswirkungen Arten	Endogene Auswirkung	Endogen bedeutet, dass die Betroffenen innerhalb einer Organisation sind. Dies sind zum Beispiel die Mitarbeiter (durch	Das sind schon erhebliche Auswirkungen auf so eine Fluggesellschaft, die so eine Fluggesellschaft von heute auf morgen in eine Krise stürzen können, die überhaupt

		Kurzarbeit oder Kündigung) (Herrmann, 2012; Köhler, 2007)	nicht zu antizipieren ist vorher. E3 Transkript: 12-12
	Exogene Auswirkung	Exogen bedeutet, dass die Betroffenen außerhalb einer Organisation sind. Dies sind z.B. Stakeholder außerhalb einer Organisation, also Kunden oder (Zu-)Lieferer (Herrmann, 2012; Köhler, 2007)	Das war gar nicht unser Ziel, weil wir mussten eigentlich sehen, wir halten wirklich das Fluggeschehen aufrecht, um unsere Kunden an die Stelle zu bekommen, wo wir erst Geld verdient. E3 Transkript: 28- 28
Destruktive Wirkung der Krise (Corona)	Krisenwirkung	Destruktive Wirkung von Krisen können Schäden und Verluste an Menschen und Unternehmen anrichten (Herrmann, 2012) Dabei gibt es a) materielle Verluste: Diese bezieht sich auf physische Ressourcen (wie z. B. Kapital) der Organisation und b) immaterielle Verluste, welche meist auf ihre Reputation des Unternehmens schlagen (Köhler 2007)	Zu dem Zeitpunkt glaube ich fehlten 14 Flugzeuge von heute auf morgen. Das Ganze ist auf einem Freitag passiert, was die Krise verschärft hat. E3 Transkript: 4 -4
<b>Krisenmanagement in Unternehmen</b>			
	Unternehmerische Improvisation	Die Improvisation während einer Krise wird während des Prozesses angewandt (composed while performed) (Ley et al., 2012), (Arbel & Bargur, 1980)	Natürlich improvisieren insofern, dass man sagte Wenn jetzt irgendwo Reisen hin wieder möglich waren, dass man das schnellst möglich in den Flugplan mit hinzugefügt hat. Allerdings weitere Improvisationstechniken struktureller Art von der Firma, nein, das ist mir nicht bekannt. Transkript E5: 22 - 22
	Chancen	Krisen können als etwas Positives und Negatives für ein Unternehmen gesehen werden (Thießen, 2014), Köhler (2007)	Hm... eine Krise ordnet natürlich auch immer ein bisschen den Markt neu. Würde ich sagen. Und klar sehen wir die Stärkung des Tourismus als eine Chance für uns als [REDACTED] [REDACTED] Transkript: E2, 30-30

<b>Strategische Agilität in Unternehmen</b>			
	Strategische Agilität	Ist die Fähigkeit, die Strategien eines Unternehmens kontinuierlich anzupassen, um neu entstehenden Bedingungen und Bestrebungen Rechnung zu tragen (Al-Romeedy, 2019; Elali, 2021; Joiner 2019) Das schnelle Handeln und die Anpassung in einer neuen (Krisen-) Situation. Oft kann das Angebot nicht schnell genug an einen plötzlichen Nachfragerückgang angepasst werden (Evans & Elphick, 2005)	Wir haben dann aber die OPS runter runtergefahren von heute auf morgen. Das heißt wir hatten Flugzeuge rumstehen, die irgendwie trotzdem gewartet werden mussten, operationell betreut werden mussten, gleichzeitig zero Einkommen zu dem Zeitpunkt. Transkript: E3, 14 - 14
	Dynamik	Die Dynamik eines Unternehmens wird durch schnelle Wiederkehr einer strategischen Denkweise und deren Ausführung aktiviert (Joiner, 2019)	Man kann sich nicht ausruhen und sagen, man hat jetzt was geschafft, sondern dann geht es halt auch direkt weiter Transkript: E4, 12 -12
	Strategic Conundrum	Durch ständige Flexibilität können Unternehmen daran gehindert sein, Bindungen einzugehen, die ihnen einen strategischen Vorteil verschaffen würden (Doz & Kosonen, 2008; Brosseau et al., 2019; Gupta, 2018)	Dadurch nimmst du natürlich aber die dynamischen Gedanken und machst sie wieder statisch jetzt. Aber das ist, weil es sehr schwer ist, dynamische Inhalte andersartig aufzubereiten, aufzubewahren in erster Linie. Ich glaube, das ist das Problem, um dass du das wieder situativ nutzen kannst. Transkript E3, 26 -26
	Treiber Innovation	Agilität als Treiber von Innovationen wie zum Beispiel Digitalisierung oder die den Eintritt in neue Märkte sowie die mögliche Umstrukturierung des Kerngeschäftes (Albers & Rundshagen, 2020; Al-Romeedy, 2019; Jhiete, 2016; Kirchmer & Lotterer, 2016)	Was wir gemacht haben, ist, neue Anforderungen aufzunehmen und die technisch umzusetzen, wie zum Beispiel das Touchless Connect. Das war auf einmal ein ziemlicher Hype, weil niemand mehr irgendwelche Touchscreens anfassen wollte. Transkript E7, 22 - 22
<b>Agilität in der Luftfahrt</b>			

	Agilität in Luftfahrt	Luftfahrtunternehmen haben das Problem, nicht in der Position zu sein, so schnell und flexibel zu handeln, wie diese es gerne hätten, da sie in einer VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), Umgebung agieren (Hätty & Hollmeier, 2003; Joiner, 2019)	Also in Krisensituationen würde ich sagen sehr agil, bis hin zur best practise Transkript E6, 20 -20
	Statik in Luftfahrt	Fluggesellschaften weisen traditionell eine statische, siloartige, strukturelle Hierarchie auf, die sich in ihren Geschäftsprozessen widerspiegelt (Brosseau et al., 2019)	Und das ist halt ein sehr volatiler Markt auch und gerade weil er auch sehr viele technische Sachen unter Regularien mit zusammenhängen. Transkript, E4, 12- 12

Tabelle 4- Kodier Leitfaden der deduktiven Kategorien (Quelle: Autor)

<b>Liste der Codes (deduktiv)</b>	
<i>Kursiv geschriebene Codes sind induktive Codes</i>	
<b>Überbegriff</b>	<b>Code</b>
<b>Krisenmanagement</b>	
	Krisenverlauf
	Exogene Krise
	Endogene Auswirkung
	Exogene Auswirkung
	Krisenwirkung
<b>Krisenmanagement in Unternehmen</b>	
	Unternehmerische Improvisation
	<i>Lessons Learned</i>
	Chancen
	<i>Keine Chancen</i>
	<i>Krise</i>
	<i>Corona</i>
	<i>Maßnahmen Corona</i>
	<i>Zukunft</i>
<b>Strategische Agilität in Unternehmen</b>	
	Strategische Agilität
	Dynamik
	Strategic Conundrum
	Positiver Treiber Innovation
	<i>Erschließung neuer Geschäftsfelder</i>
	<i>Abhängigkeit</i>
<b>Agilität in der Luftfahrt</b>	
	Agilität in Luftfahrtunternehmen

	Statik in Luftfahrt
<b>Vergangene Krisen in der Luftfahrt</b>	
	<i>Übernommene Krisenstrategie</i>
	<i>Alte Krise</i>

Tabelle 5- Deduktive Kategorien, welche aus der Literatur erschlossen wurden ergänzt durch die vom Autor hinzugefügten induktiven Kategorien aus dem Interviewmaterial (Quelle: Autor)

Im abschließenden Schritt werden nun die Ergebnisse der Inhaltsanalyse aufgezeigt und interpretiert (Mayring, 2016; Mayring & Fenzl, 2019). Hierbei werden dann auch die Forschungsfragen in Hinblick auf Krisenmanagement Strategien von Luftfahrtunternehmen und der potenzielle Einfluss von Agilem Management dargestellt.

## 4. Ergebnisdarstellung der Studie

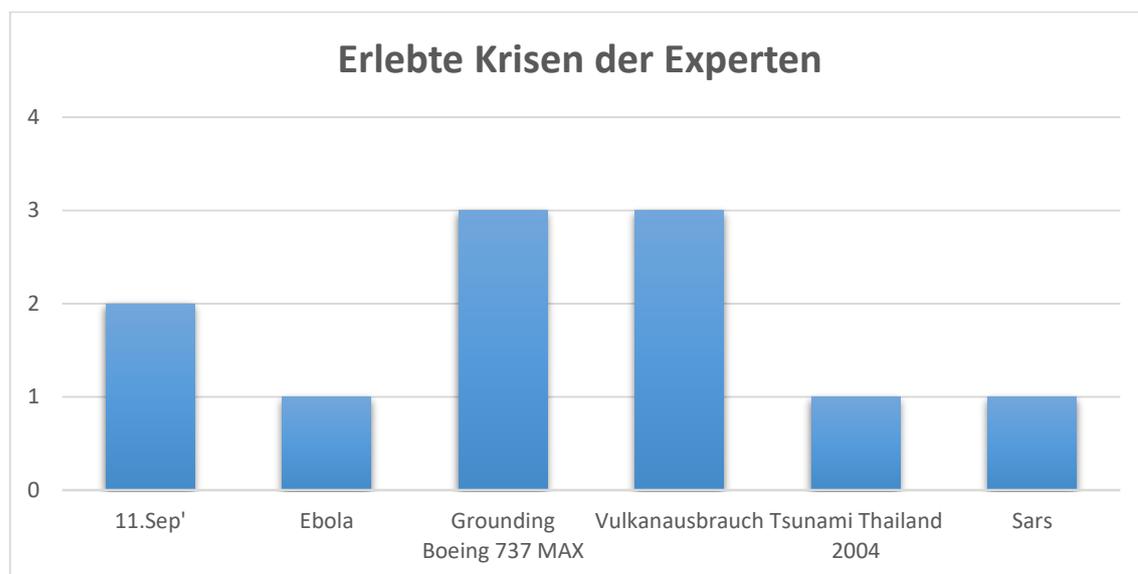
Nun erfolgt eine Darstellung der gesammelten Daten aus den durchgeführten Experteninterviews im Kontext der besprochenen Literatur. Zudem dienen die entwickelten Kriterien, die innerhalb der erstellten Kategoriensysteme abgebildet werden, die Basis dieser Ergebnisdarstellung.

**Vergangene Krisen in der Luftfahrt-** Um die Experten erst einmal leicht in das Thema einsteigen zu lassen, wurde gefragt, ob sie schon einmal eine Krise in der Vergangenheit miterlebt haben. Zusätzlich sollte erfragt werden, ob aus diesen vergangenen Krisen Strategien zum Umgang mit der aktuellen COVID-19 Pandemie übertragen wurden.



Abbildung 10 - Antwort auf die Frage, ob Experte schon einmal eine Krise in der Vergangenheit miterlebt hat (Quelle: Autor)

Von den zehn befragten Experten haben acht während ihrer beruflichen Laufbahn schon eine oder mehrere Krisen miterlebt (siehe Abb. 10). Diejenigen, welche noch keine Krise miterlebt hatten (E5, E8), sind frisch in die Berufswelt gestartet und haben daher noch keine Erfahrung mit vergangenen Krisen vorzuweisen. Welche Krise die Experten in Organisationen spürten, hängt stark von ihrer Zeit im Berufsleben ab. Die untenstehende Tabelle fasst zusammen, welche Krisen von den Experten miterlebt wurde:



**Tabelle 6- Typ und Häufigkeit vergangener Krisen, welche die Experten erlebten (Quelle: Autor)**

Bei den oben angegebenen Aussagen war es den Experten möglich, mehrere Krisen zu erwähnen. Wie man sieht wurden fünf verschiedene Krisen erwähnt. Davon sind Ebola und SARS eine Gesundheitskrise. Der Vulkanausbruch auf Island und der Tsunami in Thailand waren Umweltkrisen, der 11. September ein Terroranschlag und das Grounding eines Flugzeugtyps eine primäre Branchenkrise. E1 berichtete, dass das Unternehmen, für welches er tätig ist, ein halbes Jahr nach dem 11. September gegründet worden sei (vgl. E1, Absatz 6). E2 kategorisiert die erfahrenen Krisen folgendermaßen:

„Zu anderen Krisen, die ja grundsätzlich die [REDACTED] getroffen haben, sehe ich zum Beispiel die SARS, der 11. September, den Vulkanausbruch auf Island. Das waren Krisen, die man gesehen hat. Im Vergleich zu Corona sind doch die aber etwas anders zu bewerten, da entweder stärker ein lokaler Fokus war, also die, wenn man sich SARS anguckt, war das mehr als nur Asien betroffen. 9/11

natürlich erst mehr mal Amerika, das hatte schon globale Auswirkungen. Und der Vulkan hat uns zwar hier in [REDACTED] stark getroffen, aber war ja nicht so global wie Corona“ (E2, Absatz 6).

Auch über das Grounding der Boeing Maschinen, haben die Experten gesprochen. Sie bezeichneten das Ereignis als ad- hoc, welches innerhalb von wenigen Stunden die komplette Unternehmung auf den Kopf stellte (vgl. E3. Absatz 4, E4, Absatz 8). Die Entscheidung der Luftfahrtbehörden, den Flugzeugtyp nicht mehr fliegen zu lassen wurde als „Schlag ins Gesicht“ (E4, Absatz 8) beschrieben. Als Strategie haben die involvierten Unternehmen laut E4 folgendes getan: „Dann war es halt einfach auf Stopp und man hat jeden Tag oder jede Woche wieder neu bewertet, was jetzt passiert“ (E4, Absatz 8).

Durch den Terroranschlag vom 11. September brach für die befragten Experten hauptsächlich das Geschäft ein. Durch die enge Vernetzung zu anderen Unternehmen und partiellen Abhängigkeiten, sind Aufträge sowie Kunden weggefallen (vgl. E7, Absatz 4).

Bei dem Vulkanausbruch auf Island waren vor allem die Flughäfen und Airlines im Unglück. E10 beschrieb die damalige Lage wie folgt: „Die Aschewolke, da war dann plötzlich der Luftverkehr für glaube, für zwei, drei Tage mit den entsprechenden Konsequenzen gesperrt“ (E10, Absatz 8). Ein weiterer Experte, welcher den Ausbruch damals mitbekommen hatte, sagte dazu „Ja, also Vulkanausbruch war sicherlich für uns eher das Thema, weil es dann wirklich den ganzen Flugverkehr lahmlegte. Ich glaube bei uns gab es so ein bisschen aber auch nur das Kundenseite. Ganz klassisch Airlines“ (E9, Absatz 8).

Auf die Frage hin, ob von den in der Vergangenheit erlebten Krisen Strategien für die aktuelle COVID-19 Pandemie gezogen werden konnten, hat nur ein Experte mit ja geantwortet (E3). Dieser beschrieb, dass, als das Unternehmen in der Vergangenheit von der Ebola Krise betroffen war, ein Gesundheitskrisenstab einberufen wurde, welcher sich der Lage annahm. Diese Strategie wurde dann auch bei der aktuellen COVID-19 Pandemie angewandt. Er sagte hierzu: „Aber es gab damals Präzedenzfälle aus der Ebola Zeit, so ist man vor allem in den ersten Tagen vorgegangen, dass wir gesagt haben ‚Oh, da ist ein infektiöses Virus unterwegs welche Schutzmaßnahmen gab es?“ (E3, Absatz 16). Zudem fügte der Experte folgendes hinzu:

„Und man hat tatsächlich damals, das weiß ich auch, Leute, die schon im Ruhestand waren, aber bei diesen Krisen mitgeholfen haben, als externe Berater reingeholt zu dem Zeitpunkt. Und die tatsächlich mitbefragt haben, wie seid ihr damals vorgegangen. Ja, weil die schon mal in so einer Situation waren“ (E3, Absatz 16).

Die anderen Experten beschrieben die Einzigartigkeit der Corona Pandemie und dass es nicht möglich gewesen sei, vergangene Strategien auf die aktuelle Lage anzuwenden (vgl. E5, Absatz 6; E1, Absatz 16). Man müsse in solchen Situationen auf sein „guts feeling“ vertrauen (vgl. E1, Absatz 32). E5 sagte zudem aus, dass die letzten großen Krisen schon so weit zurückliegen würden, dass Unternehmensstrukturen sich schon so weit verändert hätten, sodass man keine alte Strategie auf die neue Situation anwenden könne (vgl. E5, Absatz 16).

**Krisenmanagement-** Unter dieser Kategorie wird nochmals allgemein die theoretischen Inhalte zusammengetragen. Es wird zusammengefasst, wie die jeweiligen befragten Unternehmen die COVID-19 Pandemie als Krise subjektiv wahrnahmen, wie der Krisenverlauf stattfand und welche Krisenauswirkungen vorgefunden wurden.

Interessant zu erkennen, aber nicht ungewöhnlich, ist, dass der Großteil der Befragten angegeben haben, dass die COVID-19 Pandemie nicht absehbar in ihrer Länge war (vgl. E1, Absatz 22; E3, Absatz 4; E10, Absatz 20). Dies ist typisch für eine extern eintretende (Umwelt-) Krise. Zudem beschreiben die Experten auch, dass die Krise schlagartig und ohne Vorwarnung von außen auf sie eintraf (vgl. E1, Absatz 22). Strukturen, die zuvor stark im Unternehmen verankert waren, wurden binnen einiger Stunden komplett zerstört (vgl. E3, Absatz 4). Der Eintritt war zum Teil so plötzlich, dass Projekte sofort beendet werden mussten. E4 beschreibt die Situation als „es war wirklich sehr ad hoc“ (E4, Absatz 8). Da die Luftfahrtindustrie zusätzlich sehr anfällig für externe Schocks ist, ist es für diese Branche schwieriger, die Kriseneinwirkungen sowohl vorherzusagen als auch abfedern zu können. Die Aussage von E3 macht dies nochmals deutlich: „Das heißt, die Airline Industry selber ist schon sehr getrieben durch externe Faktoren, die sie vermutlich relativ schwierig steuern kann selber und schwierig, ja beeinflussbar ist“ (E3, Absatz 12).

Nach dem Eintritt der Pandemie, mussten sich Unternehmen schnell umstrukturieren. Viele Unternehmen waren dabei von dem Ausmaß der Pandemie derart überwältigt, dass es für einige Unternehmen fast unmöglich war, so schnell handeln zu können. Aufgrund

der Ungewissheit, fiel es auf operativer Ebene schwer, Entscheidungen zu treffen. Klar war den Unternehmen aber, dass sie Entscheidungen zu treffen haben, um die Unternehmung weiterhin aufrecht halten zu können und weiterhin liquide zu bleiben. Das Resultat war, dass Flugpläne und Routen angepasst werden mussten, Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt werden mussten und Flugzeuge auf ungewisse Zeit am Boden geparkt wurden (vgl. E3, Absatz 4 & 14 & 28; E6, Absatz 14, E9, Absatz 22). Das Dilemma der schnellen Umstrukturierung nach Eintritt der Krise wurde von E9 wie folgt beschrieben:

„Rein von den operativen her guckst du natürlich erst mal dann auch verschiedene Sachen. Du musst gucken, was machst du mit den Flugzeugen? Wo kannst du die gerade unterstellen? Dürfen noch welche fliegen? Wohin kannst du fliegen? Wie funktioniert das mit den ganzen geplanten Technik Checks? Die Crew Perspektive natürlich auch. Okay, was machst du jetzt mit den Crews? Wie kannst du Trainings auch abbilden, weil die müssen ja eigentlich auch bestimmte Flugstunden und alles haben. Wie kann man das alles machen? Darf man es überhaupt noch machen, weil eigentlich soll ja jeder zu Hause sein? Also das war total viel Chaos, muss man sagen.“ (E9, Absatz 22)

Das obenstehende Zitat spiegelt die Hilflosigkeit sowie die Planlosigkeit der Unternehmen wider. Alle Unternehmen waren mit einem Mix aus endogener und exogener Krisenauswirkung konfrontiert, da nicht nur die eigenen Mitarbeiter und Prozesse gefährdet waren, sondern auch Lieferanten, Kunden und andere Stakeholder.

**Krisenmanagement in Unternehmen** - Nach dem Eintritt der Krise durch externe Einflüsse war es an den Unternehmen sich schnell neu zu orientieren bzw. eine Improvisationsstrategie aufzusetzen. Durch die Grenzschießung von Ländern sowie Ein- und Ausreiserestriktionen, waren Airlines und Airports dazu gezwungen Maschinen am Boden zu parken (vgl. E9, Absatz 20). Aus der Literatur geht hervor, dass es für Luftfahrtunternehmen sehr schwer ist, Krisen voraus zu planen und eine adäquate Strategie zur Hand zu haben. Hierzu sagt Experte 6 folgendes: „Und dann ist das im Prinzip der Krisenmodus und hebt im Prinzip die normalen Wege aus“ (E6, Absatz 19). Um dieses Problem zu vermeiden, spielt die Theorie der initialen Improvisation bei sich verändernden Zuständen eine tragende Rolle für Unternehmen. Die befragten Experten

erzählten von eingerichteten Teams, welche sich speziell um das COVID-19 Krisenmanagement kümmerten:

„Sondern wir haben sehr schnell eine Task Force eingerichtet, wo dann auch wirklich Personal drin war. Es war der Flughafenarzt drin, also um die Infektionsgeschichten abzuleiten. Natürlich auch das Top-Management, um entsprechende Entscheidungen zu treffen und operativ alle Bereiche, die natürlich davon betroffen sind“ (E6, Absatz 16)

Andere Experten beschreiben eine ähnliche Implementationsstrategie solcher Kriseninterventionsteams (vgl. E3, Absatz 4; E9, Absatz 34; E10, Absatz 16; E6, Absatz 16). Auch beschrieben weitere Experten, dass der Adaptionprozess an die neu auftretende Ausnahmesituation Zeit dauerte (vgl. E9, Absatz 24). Während es einigen Unternehmen leichter zu fallen schien sich an die neuen Umstände anzupassen, hatten andere dafür mehr Schwierigkeiten. Es wurde sich zudem die Frage gestellt, ob und wann sich nach Alternativen zum Kerngeschäft umgeschaut werden müsse, da dieses nun in Gefahr sei (vgl. E6, Absatz 14). Hierzu gab es unterschiedliche Meinungen. E1, welcher als Hersteller Software für Airports herstellt, betonte, dass ein Wechsel in ein anderes Geschäft keinen Sinn machte:

„Nein, also das (unv.) wir hatten es uns noch nicht überlegt für andere, für andere Branchen. Das hat einfach damit zu tun, dass jetzt der Fokus so stark und ich denke auch mit seiner Sache, mit der (unv.) dessen, was wir auch, ja das wir heute, obwohl wir ein kleines Unternehmen sind, ist durchaus sehr, sehr anerkannt sind für das, was wir tun“ (E1, Absatz 18)

Für andere Unternehmen wiederum war es sehr einfach neue Geschäftsfelder zu erschließen. Für Airlines zum Beispiel schien nur eine Improvisation abhängig von den jeweiligen Einreisebestimmungen des Landes vorzuherrschen. Die Entscheidung eine neue Route anzufliegen, konnte relativ schnell (ca. in einer bis drei Wochen) getroffen und geplant werden (vgl. E2, Absatz 10; E5, Absatz 22).

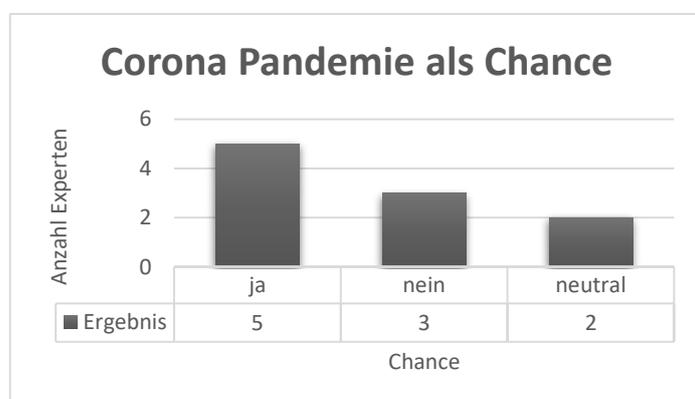
Unternehmen, welche nach Krisenreinbruch ad hoc improvisierten, positionierten sich stabil auf dem Markt. Experte 4, welcher für ein Dienstleistungsunternehmen im Bereich Software tätig ist, schildert die Improvisation nach aufkommen der Krise

folgendermaßen: „Aber eben auch diese Volatilität und dieses diese Agilität, wenn man das auch so will, dass man eben sagt Okay, dass das, was wir kennen, das funktioniert nicht mehr. Wir müssen uns jetzt überlegen, und das hat super geklappt“ (E4, Absatz 22).

Schaut man sich die Maßnahmen an, welche die meisten Unternehmen intern getroffen haben, kommen viele Gemeinsamkeiten zusammen: minimieren der operationellen Tätigkeiten (vgl. E3, Absatz 14 & 28; E9, Absatz 22), Kurzarbeit (vgl. E9, Absatz 22), Implementation Hygienemaßnahmen für Kunden und Mitarbeiter (vgl. E3, Absatz 28; E10, Absatz 16) und, wie bereits zuvor erwähnt, das Einrichten von Task Forces bzw. Krisenstäben. Als sich die Krise in ihrer Intensität im März 2020 zu minimieren schien, starteten vor allem Flughafenbetreiber, mit einer Art Wiederaufnahmekampagne (vgl. E10, Absatz 16). Diese sollte den Passagieren Präsenz symbolisieren. Gleichzeitig sollte dadurch aber nochmals explizit auf die geltenden Hygienemaßnahmen hingewiesen werden.

Alle befragten Experten beantworteten die Frage, ob Corona die Unternehmung beeinflusste, mit ja. Während unmittelbar zu Beginn der Pandemie primär das Wohl von Mitarbeitern innerhalb der Organisation im Fokus stand und Hygienemaßnahmen sowie das Homeoffice eingeführt wurde, war schnell klar, dass auch Maßnahmen zum Erhalt der Unternehmung getroffen werden mussten (vgl. E3, Absatz 14).

Den Eintritt der Pandemie merkten alle Unternehmen gleich. Es wird von einem plötzlich eintretenden Ereignis berichtet (vgl. E1, Absatz 22; E2, Absatz 14). Auch ist eine derartige Krise vorher nicht absehbar und Unternehmen werden in Krisen gestürzt (vgl. E3, Absatz 12).



**Tabelle 7- Ergebnisdarstellung der Meinung der Experten ob Corona als Chance gesehen wird oder nicht (Quelle: Autor)**

Die Meinung, ob die COVID-19 Pandemie als Chance gesehen werden konnte, teilt sich stark. So sagten fünf der zehn Experten, dass es für ihr Unternehmen tatsächlich die Chance gab, neue Geschäftsfelder oder Bereiche zu erschließen. Beispielsweise gab E1 an, dass die Neuorientierung des Marktes in Richtung Umwelt, Klima und Kosteneinsparungen eine Möglichkeit wären, sich neu zu positionieren und diese Trends anzunehmen (vgl. E1, Absatz 18). Auch E2 signalisierte, dass eine Umorientierung der Flugrouten bzw. Urlaubsländer von Vorteil für die Unternehmen sein kann. Es würden zwar mehr Geschäftsreisende wegfallen, doch sehe man trotzdem ein steigendes Potenzial in Urlaubsreisenden (vgl. E2, Absatz 6 & 14). Für E3, welcher bei einer Airline angestellt ist, betonte, dass Fluggesellschaften initial durch Rückhol- bzw. Entlastungsflüge die Liquidität sicherstellten (vgl. E3, Absatz 20; E6, Absatz 14). Des Weiteren betonte auch E3, dass die Digitalisierung innerhalb der Organisation durch den Kriseneintritt schlagartig vorangetrieben wurde.

„Dass eine Airline komplett vom Schreibtisch zu Hause doch gemanagt werden kann. Zu 85 Prozent hätte sich niemals, kein CEO der Welt getraut öffentlich auszusagen, wir versuchen das, wir machen das. Wir arbeiten mit so einer sehr digitalen Infrastruktur. Dass das funktioniert, ist überraschend und ist sicherlich positiv, weil es total viele Strukturen abbaut. Aber auch ganz viele administrative Prozesse sind sehr schnell digitalisiert worden, jetzt, oder zwanghaft digitalisiert werden mussten, was gut war“ (E3, Absatz 34).

Dies wurde auch von anderen Experten angemerkt. Die Digitalisierung von Organisationen war in der Pandemie unabdingbar. Gerade die Implementation und Nutzung von Microsoft Teams, bzw. das Einführen des Homeoffice war ein großer Schritt für die Unternehmen (vgl. E6, Absatz 24; E10, Absatz 22).

Weitere Chancen sieht E3 im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit mit Behörden. War die Arbeit zuvor sehr komplex und langwierig, werden Prozesse nun schneller abgehandelt (vgl. E3, Absatz 34). Selbiger Experte schildert, dass „dass die Luftfahrtunternehmen aber generell ein wenig krisenfester geworden sind, weil man sich auch von vielen Strukturen getrennt hat, die vielleicht in der nächsten Krise hinderlich wären“ (E3, Absatz 6). Hierbei sind die Mitarbeiteranzahl und die Anzahl der Flugzeuge

gemeint. Eine Verschlankung der Organisation sei im Allgemeinen besser, um gezielter und flexibler auf Nachfragen auf dem Markt eingehen zu können (vgl. E5, Absatz 28).

Diejenigen Experten, welche die Krise zum größten Teil als Möglichkeit sahen, auch in andere Geschäftsbereiche einzutreten, nutzen dies als Chancen „jetzt auch mal die Dinge zu hinterfragen“ (E6, Absatz 26) und Geschäftsmodelle zu überdenken (vgl. E10, Absatz 24).

Während es mehr Experten gab, welche die COVID-19 Pandemie als Chance ansahen, positionierten sich dennoch drei Experten ganz klar gegen die COVID-19 Pandemie als Chance für ihre Organisation. Hierzu gehören drei Experten (E1, E5 und E9). Es ging diesen Experten hauptsächlich darum, ihr business-as-usual weiterzuführen:

„Genau deswegen nein, weil wir diese genannten Themen sehen und eigentlich denken, von dem Trend, der sich in dieser Krise mal einigermaßen durchsetzt, entwickeln könnte, sind wir im Moment eher auf der auf dem Pfad zu sagen, sondern einfach schauen, dass die letzten Monate nur noch irgendwie durchkommen“ (E1, Absatz 18).

Das negative an einer Krise ist, dass Organisationen stark getestet werden und Strukturen komplett zerstört werden. Doch selbst, wenn ein Unternehmen minimale positive Aspekte aus der COVID-19 Pandemie für sich herausziehen kann, so wurde doch bei den meisten der Organisationskern angegriffen. Wie Unternehmen aber diese Verteilung zwischen Chance und Verlustgeschäft einschätzen, fasste E9 folgendermaßen zusammen:

„Ich bin vielleicht bei 80/20 wenn ich ehrlich bin. 80 eher negativ, weil einfach der komplette Markt weltweit unser Geschäftsmodell weggebrochen ist und nach wie vor nicht funktioniert. Also an vielen Stellen. Die 20% Chance sehe ich eher darin zu sagen wir haben dieses Thema virtuelles Arbeiten, Grenzen übergreifendes Arbeiten, unheimlich gut nutzen können“ (E9, Absatz 56).

Nicht zu unterschätzen sind die enormen finanziellen Einbußen, mit denen alle Unternehmen bis heute zu kämpfen haben. E9 beschreibt die Situation mit folgenden Worten: „Anbetracht der großen Schuldenberge, die wir haben, sehe ich da jetzt nicht so viel mehr Chancen drinnen“ (E9, Absatz 56).

Für zwei Experten war die Pandemie weder eine große Chance, noch ein großer Verlust. E6, Corporate Communication Manager eines Flughafens in Deutschland gab an, dass durch die Krise Strukturen umgedacht werden konnten, und sogar ein großes Umbauprojekt innerhalb der Organisation durchgeführt werden konnte, da durch den nicht vorhandenen Flugverkehr weniger Bereiche für den Umbau abgesperrt werden mussten (vgl. E6, Absatz 26). Auch für E8, Financial Analyst für einen Drohnenhersteller sah die Situation ähnlich aus. Da das Unternehmen noch nicht gänzlich im kommerziellen Luftfahrtbereich integriert ist, wurde das Unternehmen kaum von der Pandemie beeinflusst. Prozesse und Strukturen konnten aufrechterhalten werden und die Auftragslage hat sich nicht verändert. Dabei wurden gerade Aufträge im Bereich Gesundheitswesen stärker nachgefragt (vgl. E8, Absatz 18).

Während dem Interview wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung für die Zukunft der Luftfahrt zu geben. Die Experten taten sich zum Teil schwer einen Ausblick zu geben, da selbst professionellere Experten in der Vergangenheit falsch mit ihren Prognosen lagen und kaum eine Einschätzung geben konnten. Interessant zu sehen ist trotzdem die Häufigkeit der selben Aussagen der Befragten. Diese wurden in der untenstehenden Tabelle zusammengefasst:

<b>Kernaussagen über Zukunft der Luftfahrtindustrie</b>	<b>Experten</b>
Kommerzieller Flugverkehr wird nicht so stark zurück kommen wie geplant	E1, Absatz 36; E6, Absatz 28
Geschäftsreisen werden nicht mehr so stark genutzt	E2, Absatz 8; E5, Absatz 36; E6, Absatz 28; E9, Absatz 64
Abbau von Personal	E2, Absatz 22
Nachholeffekt wird eintreten, da Menschen wieder reisen möchten	E2, Absatz 32; E3, Absatz 36; E5, Absatz 34; E7, Absatz 28 & 32; E9, Absatz 64
Weitere Insolvenz von Airlines	E2, Absatz 32
Anhaltende Konsolidierung	E2, Absatz 32
Größerer Fokus auf Sustainable Aviation	E3, Absatz 34; E6, Absatz 28
Passagiere legen mehr Wert auf Qualität beim Fliegen	E3, Absatz 34
Unternehmen kehren zu Kerngeschäft zurück	E4, Absatz 26
Unternehmen wachsen in den nächsten Jahren trotz Rückschlägen	E4, Absatz 34

**Tabelle 8- Zusammenfassung der Kernaussagen der Experten auf die Frage, wie sie die Zukunft der Luftfahrtindustrie einschätzen (Quelle: Autor)**

Ein weiterer Aspekt, der während durch die Interviews versucht wurde herauszufinden, war der der Lessons Learned. Hierbei wurde eine Einschätzung der Experten gegeben, was die jeweiligen Unternehmen aus der COVID-19 Pandemie lernten und eventuell sogar für die Zukunft anwenden können. E3 sagte hierzu:

„Was glaube ich geblieben ist... dieser Radar von weltweiter vermeintliche Krisen geschärft wurde. Also Corona gab es ja schon einige Monate, bevor es in Deutschland zum Problem wurde für die Fluggesellschaften. Und ich glaube, da hat man damals gemerkt, oh, das haben wir gar nicht ernst genommen. Oder davon haben wir echt spät gehört. Das heißt dieses Radar wahrzunehmen und ■■■ zu screenen, gibt es irgendwas Neues weltweit? Das wurde definitiv geschärft, weil man auf einmal auch wusste, wo kann man solche Sachen nachgucken und der Informationsfluss auch besser wurde. Das heißt, dass behördliche Institutionen auch mehr Frühwarnung jetzt ausschütten. Nehmen wir mal so eine Virusvariante Niemand ohne Virus Variante, das wird viel früher der Öffentlichkeit kommuniziert als es vor ca. vier Jahren gewesen wäre. Das heißt, da improvisieren die Behörden und davon haben wir auch profitiert“ (E3, Absatz 26).

Ein weiterer Experte merkte an, dass nun Geschäftsmodelle besser angepasst und adaptiert werden, um für zukünftige Krisen resistenter zu sein. Businessmodelle wie zum Beispiel flexiblere Buchungen und Reisen seien etwas, was man in der Pandemie implementiert hat und beibehalten möchte (vgl. E9, Absatz 64). Auch E10 hat sich vorgenommen, Maßnahmen aus der Pandemie abzuleiten und diese für zukünftige inter-organisationale Krisen anwenden: „Aber es war jetzt nicht so eine Krise, die dich jetzt, wo du gesagt hast, du musst da einen Krisenplan aus der Schublade ziehen. Ich hatte da keine Pläne, werde ich aber mal machen“ (E10, Absatz 16). Auch das aktive Bewusstsein gegenüber seinen Ressourcen innerhalb der Organisation zu haben, sehen die Experten als Lesson Learned an (vgl. E1, Absatz 36).

**Strategische Agilität in Unternehmen-** In diesem Fragenblock wurde darauf abgezielt, einen tieferen Einblick in die Themenbereiche mit den Inhalten Abhängigkeiten der Unternehmen zu anderen Unternehmen zu erfragen, sowie die positiven Treiber für Innovation durch die Krise zu identifizieren. Des Weiteren wurde erkundet, ob potenziell neue Geschäftsfelder erschlossen worden sind, wie dynamisch die Unternehmen

(strategic conundrum) sind. Des Weiteren wurden Fragen zum Thema allgemeine Agilität in der Organisation gestellt (vgl. Fragebogen).

Interessant zu sehen ist, dass die Krise als Innovationstreiber genutzt wurde, um neuartige Prozesse anzustoßen. Hierzu gehörte Kosteneinsparungen, Leanmanagement, Digitalisierung, sowie Unterstützungsprozesse für Kunden (vgl. E4, Absatz 24). Im Bereich Digitalisierung profitierte vor allem das Unternehmen, für welches E7 tätig ist. Da durch die Pandemie das kontaktlose Reisen immer wichtiger wurde, konnte sich das Unternehmen von E7, welches Soft- und Hardware für Airlines und Airports herstellt, stark auf dem Markt positionieren:

„Was wir gemacht haben, ist, neue Anforderungen aufzunehmen und die technisch umzusetzen, wie zum Beispiel das Touchless Connect. Das war auf einmal ein ziemlicher Hype, weil niemand mehr irgendwelche Touchscreens anfassen wollte. Ja, und da haben wir Lösungen dafür entwickelt, wo du diese Kioske auch bedienen kannst. Wo dein Handy dann zum Beispiel, ohne eben diese Kioske wirklich anfassen zu müssen“ (E7, Absatz 22).

Ähnliche Erfahrung machte auch E9. Dieser Experte sagte aus, dass das Unternehmen „tatsächlich in dem Fall strategisch schon relativ gut unterwegs (ist), weil unheimlich viel Digitalisierungsprojekte schon vorher strategisch aufgesetzt wurden“ (E9, Absatz 58). Für jede Organisation ist es schwer die richtige Balance zwischen agilen und statischen Geschäftsmodellen zu finden. Das sogenannte strategic conundrum traf auch bei den Experten ein:

„Dadurch nimmst du natürlich aber die dynamischen Gedanken und machst sie wieder statisch jetzt. Aber das ist, weil es sehr schwer ist, dynamische Inhalte andersartig aufzubereiten, aufzubewahren in erster Linie. Ich glaube, das ist das Problem, um das du das wieder situativ nutzen kannst“ (E3, Absatz 26).

E10 berichtete von einem ähnlichen Problem. Da Key- Funktionen am Flughafen aus sicherheitstechnischen Gründen weiterlaufen müssen (Key- Funktionen wie Feuerwehr, Flugsicherheit, Vorfeldkontrolle etc.) können hier nicht schnell agil Strukturen verändert werden (vgl. E10, Absatz 28). E4 fasste das Phenomen des strategic conundrum wie folgt zusammen: „Und das ist halt ein Markt, der sich von heute auf morgen komplett drehen

kann. Und das ist einerseits spannend, andererseits kann man sich halt auch nicht ruhig hinsetzen, weil immer irgendwas los ist“ (E4, Absatz 12).

Auch Fluggesellschaften hatten im Bereich Flugzeugplanung selbiges Problem. So hatte man für einen speziellen neuartigen Flugzeugtyp die nächsten Jahre schon vorausgeplant. Doch durch eine kurzfristige Entscheidung diesen nicht mehr zu nutzen, mussten ad hoc Prozesse dynamisch umgestaltet werden (vgl. E4, Absatz 12). Dynamik zeigte sich bei den Unternehmen meist dadurch, dass sie sich kurzfristig neu aufstellten und neue Prozesse implementierten (vgl. E6, Absatz 18; E10, Absatz 16). Sich dabei auf schon bestehende Abläufen auszuruhen, wäre ein Fehler (vgl. E4, Absatz 12).

Strategische Agilität in den Unternehmen spiegelte sich zum größten Teil so wider, dass Krisenteams einberufen worden sind, welche sich der COVID-19 Pandemie annahmen. Hierbei ging es darum, schnell mit geschultem Personal in die Krise einzusteigen und die Organisation von innen heraus zu stabilisieren (vgl. E3, Absatz 4). Dabei wurden bestimmte operationelle Prozess entweder heruntergefahren oder komplett auf Eis gelegt (vgl. E3, Absatz 14). Im Gegenzug dazu gaben anderen Experten an, dass nicht agil gehandelt wurde, sondern die Prozesse weiterliefen wie zuvor (vgl. E7, Absatz 17).

Im nächsten Schritt wird zusammengefasst, inwiefern die befragten Unternehmen ihr Kerngeschäft verließen und in neue, oder verwandte, Geschäftsfelder einzudringen. E3 gab an, dass man das klassische Geschäft nicht verlassen hat, hauptsächlich, weil man nicht wusste, wie lang die Pandemie weiter präsent sein wird (vgl. E3, Absatz 20). Dieser Meinung schlossen sich auch Experten E1, E5, E6, E7, E9 und E10 an. Da das Unternehmen, für welches Experte E2 tätig ist, aus der Corona Pandemie heraus gegründet worden ist, war hier noch kein Handlungsbedarf um in andere Geschäftsfelder einzutreten. Das Unternehmen, für welches E4 tätig ist, kann aufgrund seiner beratenden Tätigkeit seine Expertise aus dem Bereich Luftfahrt auf andere Geschäftsfelder übertragen (E4, Absatz 22). Die Experten, welche für eine Airline tätig sind, gaben an, dass zum Teil versucht wurde in das Cargo-Geschäft mit einzusteigen (vgl. E5, Absatz 10; E, Absatz 28). Hierbei zu erwähnen ist, dass der versuch in neue Geschäftsfelder einzutreten, eher als ein „Tropfen auf dem heißen Stein“ (E9, Absatz 28) kategorisiert wurde. E9 sagt dazu weiter: „Es hat ein bisschen was vielleicht ab gepuffert, aber nicht

wirklich, dass das jetzt die Verluste, die wir damit erlitten haben, ansatzweise auffangen“ (E9, Absatz 32).

Alle Experten haben angegeben, dass sie von anderen Playern oder Unternehmen in der Branche abhängig sind (vgl. E1, Absatz 12; E2, Absatz 2; E5, Absatz 8; E6, Absatz 8; E10, Absatz 14). Ist der Flugverkehr betroffen, sind die Unternehmen auch betroffen (vgl. E7, Absatz 12). Auch besteht eine gewisse Abhängigkeit zu Behörden und Institutionen, gerade wenn es im den Bereich Luftsicherheit und Zertifizierung geht (vgl. E8, Absatz 32).

**Agilität in der Luftfahrt** – dieser Theorieblock zielte darauf ab, mehr über Agilität bzw. Statik in den jeweiligen Unternehmen herauszufinden. Laut den Experten ist die Luftfahrtbranche an sich sehr statisch, was bedeutet, dass sie aufgrund von behördlichen Vorschriften und Abhängigkeiten zu anderen Playern in der Industrie sehr adynamisch in ihren Geschäftsprozessen ist (vgl. E3, Absatz 32). E1 bestätigte dies mit folgenden Worten:

„Interessant, dass Sie das sagen, dass...das war mir gar nicht mehr klar ((lacht)), dass es diesen Eindruck gibt, die Branche könnte agil sein, weil für mich ist das Segment, das ich sehe, so ziemlich das unagilste, was ich mir vorstellen kann“ (E1, Absatz 8).

Speziell der Bereich Einkauf, also Beschaffungsmanagement, sei sehr statisch und könne kaum dynamisch auf sich verändernde Situationen eingehen (vgl. E1, Absatz 10). Auch seien die Prozesse zur Entwicklung neuer Produkte oder Ideen sehr langwierig, was auf den sehr stark regulierten Markt zurückzuführen ist. Dazu gehören Zertifizierungsprozesse, Behörden, politische Themen (z.B. Umwelt- und Lärmschutz), sowie generell lange Entscheidungsketten (vgl. E6, Absatz 20; E8, Absatz 32). Diese Art von Ereignissen würden meist in operationellen Krisen enden (vgl. E1, Absatz 31, E3, Absatz 12). Auch die Volatilität der Branche sei hierbei ein Hindernis (vgl. E4, Absatz 12). Der Anreiz zu agilen Prozessen sei eher daraus entstanden, um die hohen Fixkosten decken zu können (vgl. E3, Absatz 22).

Statik kann auch in Unternehmen entstehen, die nicht wissen, wie sich der Markt in Zukunft ändern wird. Dies ist das klassische Szenario bei extern eintretenden

Umweltkrisen. Gerade bei einer Pandemie, die Millionen von Menschen betrifft, ist es Unternehmen kaum möglich agil auf diese neuen Umstände zu reagieren. Unternehmen waren zu weiten Teilen dazu gezwungen die Situation abzuwarten und dem Krisenverlauf zuzuschauen (vgl. E2, Absatz 34). Auch E3 gab an, dass die Organisation keinen wirklichen Fahrplan hatte, um durch die Pandemie zu kommen „Und es gab nicht so eine richtige Strategie zu sagen Wie kommen wir denn da raus?“ (E3, Absatz4). E3, welcher für eine Airline tätig ist, beschrieb das Gefühl, dass Airlines in Krisensituationen eher reaktiv anstatt aktiv handeln würden: „Es brauchte immer die Auswirkung von extern. Es kam nicht intern der Reiz oder der Punkt wo man gesagt hat, wir müssten uns hier neu erfinden. Es war häufig sehr extern gesteuert das Ganze“ (E3, Absatz 28).

Interessant zu sehen ist, dass angegeben wurde, dass die Branche an sich nicht agil sei, die befragten Unternehmen aber schon. Bis zu einem gewissen Grad sind alle Unternehmen, welche in dieser Forschung berücksichtigt worden sind, agil. E1 gab zum Beispiel an, trotz starrer externer Strukturen trotzdem agil zu sein. Der Experte sagte hierzu „Aber ich denke, wir arbeiten von je her agil, wir arbeiten jetzt nicht mit einem klassischen Scrum, wobei das ja auch schon wieder völlig durch ist“ (E1, Absatz 20). Es wird von einem höchsten Maß an Agilität gesprochen (E1, Absatz 20). Der befragte Experte E2 gab an, dass eine Airline sehr agil handeln kann, was ihre Streckennetze angeht. So könne kürzester Zeit entschieden werden, neue Ziele anzufliiegen und alte Routen aus dem Programm zu nehmen (vgl. E2, Absatz 10). Ein Lernprozess hat auch für Airlines im Bereich Flugplanung stattgefunden (E3, Absatz 36; E5, Absatz 24). Dabei wären diese Prozesse in Europa schneller umsetzbar, als außerhalb Europas. Zum Thema Agilität seiner Organisation sagt E2: „Was immer im Fokus war bei uns war Flexibilität. Es wird auch bei uns sehr großgeschrieben und wir haben diese Agilität auch mit in unsere Organisationsstruktur geplant“ (E2, Absatz 20). Experte E 3 hingegen sagte, dass vor allem der Bereich des Projektmanagements innerhalb der Organisation agil handeln konnte (vgl. E3, Absatz 32). E9 unterstützte diese Aussage mit den folgenden Worten: „Wir können relativ flexibel Themen ändern und anpassen, aber das ist am Ende auch ein Teil des normalen Projektmanagements“ (E9, Absatz 48). Des Weiteren seien Flughäfen aufgrund ihrer Wichtigkeit für die Infrastruktur unabdingbar und müssten daher extrem agil in ihrer Organisation sein, so E10.

„Oder anders: Agilität. Ein Flughafen ist eine sogenannte High Reliability Organisation, also eine sehr hohe Awareness auf Prozesse und Strukturen. Das heißt, wir haben von Hause aus, sind wir, glaube ich agiler als das. Ich kann jetzt keine andere Branche nennen“ (E10, Absatz 28).

## **5. Interpretation der Ergebnisse**

In diesem vorletzten Abschnitt werden nun die drei gestellten Forschungsfragen mit Hilfe der Theorie und dem Wissen, welches aus den Interviews gesammelt wurde, beantwortet. Dabei wurden von dem Autor eigene Kategorien gebildet, um die Ergebnisse anschaulicher für die Interpretation zu gestalten.

### **5.1 Agilität als Antwort auf Krisen in Luftfahrtunternehmen**

Zuerst wird nun versucht die Hauptforschungsfrage mit den zusammengefassten und analysierten Daten zu beantworten. Es sollte hierbei herausgefunden werden, welche Rolle Agilität bzw. agiles Management bei der Bewältigung von Krisen in Luftfahrtunternehmen spielt. Schaut man sich die Interviewauswertung genauer an, so kann man aus dem Material drei Faktoren, von welchen Agilität abhängt zusammenfassen:

- Agilität ist abhängig von den individuellen Zielen eines Unternehmens
- sowie dem Kerngeschäft einer Organisation
- und dem Grad an Involvement / Abhängigkeit anderer Unternehmen in der Branche (z.B. Behörden oder Gesetzgeber).

Da Unternehmen stark von äußeren Einflüssen gesteuert und gelenkt werden, fällt es vielen Organisationen schwerer, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Dies geht mit Häuslings (2020) Aussage einher. Dazu kommt die Tatsache, dass Luftfahrtunternehmen in einem sehr volatilen Umfeld agieren und daher nur beschränkt agil handeln können (vgl. Evans & Elphick, 2005). Dieses Konzept, welches auch von Joiner (2019) benannt wird, spiegelt sich auch in den getroffenen Aussagen der Interviewpartner wider.

Welche Rolle aber genau hat Agilität in diesem Forschungskontext? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Daher wurden zur besseren Einordnung der Rolle (n) von Agilität in Unternehmen einige Kategorien entwickelt. Zu aller erst ist Agilität für Luftfahrtunternehmen ein *Retter*. Damit ist gemeint, dass Unternehmen, welche dynamisch und schnell auf die unvorhergesehene COVID-19 Pandemie reagierten, klar im Vorteil waren. Sie konnten sich durch ihre Agilität schnell im Markt neu positionieren (vgl. Häusling 2020). Die zweite Rolle von Agilität ist die des *Treibers*. Direkt zu Beginn der Pandemie wurden Digitalisierungsprozesse intern angestoßen. Hier ging es nicht nur um die Ausstattung der Mitarbeiter im Bereich Telearbeit, sondern auch um die Reduzierung von Körperkontakt zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Kunden/ Stakeholdern. Auch gilt Agilität als Treiber für das Umdenken von internen Prozessen. Die Datenauswertung ergab aber, dass Agilität in Krisensituation als reaktiver Treiber von Luftfahrtunternehmen angewandt wurde. Dies bedeutet, dass Entscheidungen wie die Einführung von Microsoft Teams erst getrieben wurde, als COVID-19 die Welt dazu zwang von Zuhause aus zu arbeiten.

Als Drittes ist die Rolle von Agilität die des *Chancenöffners*. Durch agiles reagieren schaffen sich Unternehmen Möglichkeiten, in neue Bereiche einzutreten (vgl. Tallon & Pinsonneault, 2001). Ob diese Möglichkeit zum Schluss genutzt wird, hängt von dem jeweiligen Unternehmen ab. Während einige Unternehmen neue Bereiche innerhalb der Branche erschlossen (Cargo-Flüge, Consultingangebote in anderen Branchen, Rettungsflüge, Flugroutenänderungen usw.) waren andere Organisationen mehr oder weniger gezwungen die Krise abzuwarten, da ein Eintritt in ein anderes Geschäftsfeld weder realisierbar noch gewollt war. Wie Suk & Kim (2021) schon erwähnten, ist kaum adäquates Handeln nach Kriseneintritt möglich, da Unternehmen sich erst einmal mit der neuen Situation konfrontiert sehen. Auch in dieser Arbeit berichteten Unternehmen dasselbe Problem. Durch mangelnde Informationen über den Krisenstand und die Unsicherheit wie sich die COVID-19 Pandemie in Zukunft entwickelt, konnten Unternehmen sehr schwer eine kurz- bis mittelfristige Strategie entwickeln (ganz zu schweigen von einer langfristigen).

Agilität kann aber auch eine *destruktive* Rolle einnehmen. Durch den analysierten Inhalt der Experteninterviews wird klar, dass viele Unternehmen in einem Zwiespalt zwischen agilem Handeln und statischen Prozessen stecken. Dies deckt sich mit der Theorie des

strategic conundrum (vgl. Doz & Kosonen, 2008; Brosseau et al., 2019; Gupta, 2018). Unternehmen stehen ständig vor der Herausforderung sich längerfristig an eine Strategie zu binden. Durch diese längerfristigen Bindungen können strategische Vorteile auf dem Markt errungen werden. Flexibilität bzw. Agilität würde hier also als Hindernis gelten. Dies leitet über zur nächsten negativen Rolle von Agilität in Unternehmen. Vor allem in Krisenzuständen haben viele Unternehmen das Problem liquide zu bleiben. Auch bei den befragten Experten kam dieses Problem zur Sprache. Vermehrte agile Praktiken können höhere monetäre Einbußen mit sich bringen. Hier kommt es aber wieder zum Zwiespalt, ob man finanzielle Verluste eingeht, weil man agil oder nicht agil ist. Es bleibt also, wie schon von Evans & Elphick (2005) beschrieben, auf Managementebene eine unheimlich komplexe Aufgabe, Entscheidungen in Krisenzuständen auf operativer Ebene adäquat zu wählen.

## **5.2 Die COVID-19 Pandemie als potenzielle Chance**

Wie schon aus der Theorie hervorgeht, kann aus jeder (Unternehmens-) Krise eine Chance gesehen werden (vgl. Thießen, 2014; Köhler, 2007). Durch Agilität innerhalb einer Organisation ist es einfacher für Unternehmen auf potenzielle Chancen schneller und dynamischer zu reagieren (vgl. Tallon & Pinsonneault 2011). Wie auch aus dem ausgewerteten Material hervorgeht, veränderte sich der Luftfahrtmarkt mehr in Richtung Umwelt und Klima. Sustainable Aviation bzw. das nachhaltige Fliegen war ein Thema, welches starke mediale Aufmerksamkeit erlangte und daher auch für die befragten Unternehmen wichtiger wurde. Auch die Tatsache, dass Billigairlines wieder mehr in Verruf geraten sind, zeigt, dass ein Umdenken der Gesellschaft stattfindet. Die Krise bot den Unternehmen durch die Neuorientierung des Marktes, die Möglichkeit ihre eigenen Strukturen zu überdenken und zu verbessern oder gar zu verändern. Die Pandemie hat auch gezeigt, dass mehr Unternehmen offen für Neues sind. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Rettungsflüge, welche Airlines für die Bundesregierung durchführten. Ein weiteres Beispiel sind Airlines, welche ihre Passagierflugzeuge in Cargo Maschinen umrüsteten, umso mehr Fracht fliegen zu können. Diese Anpassungsfähigkeit, welche schon Tallon & Pinsonneault (2011) und Mueller & Jungwirth (2020) beschrieben, war auch bei den befragten Unternehmen hier gegeben.

Eine weitere Chance sahen die Experten darin, dass durch die Pandemie die behördlichen Prozesse verschlankt wurden. Durch den intensiven, fast täglichen Austausch mit diversen Institutionen sind Prozesse schneller und effektiver geworden. Da vor allem Luftfahrtunternehmen stark von behördlichen Regularien eingeschränkt sind, ist dies definitiv eine Verbesserung, welche durch die COVID-19 Pandemie getrieben wurde (vgl. Brosseau et al., 2019).

Nach Krisenbeginn standen viele Luftfahrtunternehmen vor demselben Problem: wie soll die Zukunft der Mitarbeiter gesichert werden? Ist dies überhaupt möglich? Viele Unternehmen reagierten mit der Einführung von Kurzarbeit, um ihre Mitarbeiter zu halten. Andere wiederum steckten so tief in der Krise, dass sie etliche Mitarbeitende entlassen mussten. Aber auch beim Thema Organisationsstruktur wurden Änderungen vorgenommen. Durch die Krise hatten Luftfahrtunternehmen die Möglichkeit, ihre Strukturen innerhalb des Unternehmens zu überdenken und neu aufzusetzen. Hierbei kann von einem Durchbruch der statischen und siloartigen Geschäftsprozesse gesprochen werden (vgl. Brosseau et al., 2019).

Es muss sich am Schluss die Frage gestellt werden, wie nachhaltig die Chancen, welche für die Luftfahrtunternehmen in der Krise auftraten, am Schluss wirklich sind. Möglichkeiten, wie die der Verschlinkungsprozesse oder dem Vorantreiben der Digitalisierung innerhalb der Organisation können langfristige Chancen sein. Ob aber zum Beispiel das Umrüsten von Flugzeugen für Cargo-Flüge langfristig als Chance gesehen werden kann, zweifeln nicht nur die Experten an. Auch die Frage wie rentabel ein Wechsel in eine andere Branche ist, kann mit dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Das Kerngeschäft zu verlassen ist immer risikobehaftet, unsicher und kostspielig. Auch das fehlende Know-how sowie die Gegebenheiten des neuen Marktes tragen dazu bei, dass Unternehmen nicht erfolgreich werden.

### **5.3. Adaption vorheriger Krisenstrategien & Lessons Learned**

Bei dieser Forschungsfrage wurde versucht zu erfahren, ob aus den vergangenen Krisen (9/11, SARS, Ebola, der Vulkanausbruch auf Island etc.), welche die Luftfahrt zum Teil stark beeinflussten, bestimmte Strategien zur Überwindung der COVID-19 Pandemie abgeleitet werden konnten. Fast alle Experten (8/10) hatten schon eine Krise vor der

COVID-19 Pandemie miterlebt. Doch laut Meinung der Experten, waren die Krisen strukturell verschieden, sodass keine wertschöpfende Strategie aus den vergangenen Krisen übernommen werden konnte. Auch in der Literatur wurde genau dieses Phänomen diskutiert. Jede Unternehmenskrise ist einzigartig und der Verlauf einer jeden Krise ist verschieden (vgl. Thießen, 2014). Vor allem externe Krisen, welche ohne Vorwarnung von außen auf das Unternehmen eintreffen, sind nicht nur unvorhersehbar, sondern auch im nächsten Schritt schwer zu managen. Die COVID-19 Pandemie, welche als globale Gesundheitskrise definiert wird (vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2022), ist im Ausmaß so weitläufig, dass sie mit keiner (vergangenen) Krise verglichen werden kann. Nur ein Experte (E3) berichtete, dass eine Art Krisenstrategie von der damaligen Ebola Krise übernommen wurde. Für den Krisenstab wurden Mitarbeiter, welche schon in Rente waren, kontaktiert um die Erfahrungen der alten Gesundheitskrise zu teilen und daraus zu lernen. Es wurde vor allem über die Hygienemaßnahmen diskutiert, welche bei der damaligen Ebola Krise eingesetzt worden sind. Diese wurden dann in einer höheren Frequenz in dem Unternehmen etabliert.

Als Fazit kann man ziehen, dass aufgrund der Individualität der COVID-19 Pandemie, bei der Mehrheit der befragten Unternehmen keine Krisenstrategien übertragen werden konnten.

Der zweite Teil der Forschungsfrage zielte darauf ab, die Lessons Learned der Unternehmen aus der COVID-19 Pandemie zu erfahren. Hier konnten sieben Learnings abgeleitet werden.

**Digitalisierung** – Durch die Pandemie, welche Millionen Menschen in das Home- Office zwängte, wurden Digitalisierungsprozesse extrem beschleunigt. Die Luftfahrtunternehmen, welche für ihre starren Prozesse bekannt sind (vgl. Brosseau et al., 2019), erlebten einen noch nie dagewesenen Aufschwung an Umstrukturierung im Bereich digitales Arbeiten. War es vor der Pandemie negativ behaftet von zuhause aus zu arbeiten, begrüßen die Führungskräfte dies heute stark. Die Unternehmen implementierten in kürzester Zeit neue Systeme um es den Mitarbeitern zu ermöglichen von zuhause aus arbeiten zu können. Dies war vor der Pandemie ein langwieriger Prozess, der auf Führungsebene keine hohe Priorität hatte.

**Organisationsmanagement-** Ein weiteres Lessons Learned ist die Prozessverschlankeung. Durch die Krise wurden Unternehmen dazu gezwungen, ihre Strukturen zu überdenken. Dies hatte zum Resultat, dass viele betroffene Organisationen ihre Abteilungen ausdünnten. Man hat gemerkt, dass viele Prozesse redundant sind und die Unternehmung auch mit weniger auskommt und die Funktionalität trotzdem erhalten bleibt. Durch kontinuierliches Überdenken der Strukturen und Arbeitsprozesse gelingt es Unternehmen auch in Notsituationen sich stark aufzustellen (vgl. Brosseau et al., 2019).

**Einzigartigkeit von Krisen-** Aufgrund der Unvorhersehbarkeit von externen Unternehmenskrisen bleibt es für Unternehmen nach wie vor fast unmöglich diese zu steuern. Ein adäquates Handeln ist daher kaum möglich (vgl. Köhler, 2007). Selbst bei guter Planung bleibt immer ein gewisses Restrisiko, welches man nicht beeinflussen kann (vgl. Thießen, 2014). Auch dieses Erkenntnis ist für Unternehmen sehr wichtig mitzunehmen. Wie man in den Experteninterviews sehen konnte, waren alle von dem Kriseneintritt aber auch ihrer Tragweite und Länge überrascht. Sich über dies bewusst zu werden kann Luftfahrtunternehmen aber dabei helfen, sich stärker zu positionieren und soweit es möglich ist präventive Maßnahmen treffen.

**Prävention-** speziell für Gesundheitskrisen ist es zukünftig für Luftfahrtunternehmen von großer Bedeutung, einen Fahrplan für Gesundheitskrisen aufzustellen. Auch wenn COVID-19 die erste globale Gesundheitskrise in der Luftfahrt ist, so hätten man trotzdem aus vorherigen Krisen wie SARS oder Ebola lernen können. Einige der befragten Experten gaben an, viel aus der COVID-19 Pandemie gelernt zu haben und möchten zukünftig das gesammelte Wissen aus den letzten Jahren der Pandemie nutzen, um besser für zukünftige Gesundheitskrisen aufgestellt zu sein.

**Agilität** – ein vor der Krise eher stark unterschätzter Faktor. Durch Bequemlichkeit blieben die befragten Unternehmen meist in ihrem gewohnten Umfeld und man schaute wenig nach links und rechts. Doch durch die Pandemie und der damit einhergehenden schnellen Veränderung des Luftfahrtmarktes, wurden die Unternehmen mehr oder weniger zu agilem Handeln gezwungen. Passten sie ihre Prozesse nicht schnell genug an, drohte ihnen die Insolvenz. Die befragten Luftfahrtunternehmen nutzen Agilität und durchbrachen so alte Muster. Die Fähigkeit zum ständigen adaptieren an neue Situationen ist hierbei ein klassisches Merkmal von strategischer Agilität (vgl. Joiner, 2019). Ein

passendes Beispiel hierfür sind die sich ständig verändernden Ein- und Ausreiserestriktionen von Ländern. Fluggesellschaften mussten hier dynamisch und agil handeln, um für geplante Reiseziele und Routen Alternativen zu finden. Dadurch haben sie gelernt, wie man kurzfristig auf Nachfrageengpässe reagieren kann.

## **6. Fazit & Ausblick – Welche Rolle spielt Agiles Management in Luftfahrtunternehmen bei externen Krisen wirklich?**

Strategische Agilität spielt immer mehr eine Rolle in den Prozessen von Luftfahrtunternehmen (vgl. Elali, 2021). Denn durch agiles Handeln schaffen diese Raum für Neues und Unternehmen gelingt es sich schnell an neue Umstände zu adaptieren. Die Theorien rund um strategische Agilität, agiles Handeln und agilem Denken wurden durch die COVID-19 Pandemie vorangetrieben und sind schon jetzt fester Bestandteil in Organisationen. Dabei kann Agilität als Gegenspieler zum VUCA Umfeld gesehen werden (vgl. Joiner, 2019). Durch Adaption von strategisch agilen Handlungen meistern Organisationen es mit größerem Erfolg, sich an diese volatilen, komplexen, ambiguen und unsicheren Situationen anzupassen. Dies spiegelte sich auch in den Interviewinhalten wider. Des Weiteren sind durch die Beeinflussung externer Faktoren Unternehmen immer dazu gezwungen sich stetig anzupassen (vgl. Häusling, 2020). Dabei können agile Unternehmen Unsicherheiten auf der Angebots- und Nachfrageseite bestreiten (vgl. Mueller & Jungwirth, 2020). Unternehmen, und somit auch Luftfahrtunternehmen, die in der COVID-19 Pandemie eine Chance sahen, hatten die Möglichkeit durch Intensivierung und Weiterentwicklung ihrer Unternehmungen, sich stetig zu verändern, zu lernen und Prioritäten neu zu ordnen (vgl. Elali, 2021, Al-Romeedy, 2019). Durch die Krise heraus haben Luftfahrtunternehmen neu aufkommende Möglichkeiten agil genutzt, um ihre Unternehmung weiter voran zu treiben und somit der Pandemie ein Stück weit entgegen zu wirken.

Trotz alledem fanden sich viele Unternehmen im Zwiespalt zwischen der Entscheidung sich langfristig strategischen zu binden oder agil auf die Zukunft zu reagieren (strategic agility conundrum). Wie schon Doz & Konsonen (2008) anmerkten: strategische Agilität

bleibt nach wie vor für Geschäftsführende ein schwer zu behandelnder Widerspruch, der auch für Luftfahrtunternehmen bestehen bleibt.

Trotz alledem müssen Unternehmen gerade in Krisensituationen ein gewisses Grad an Agilität besitzen um dynamisch auf die neu eintretende Situation reagieren zu können. Speziell für Luftfahrtunternehmen ist strategische Agilität in den letzten Jahren zu einem immer wichtigen Werkzeug geworden. Denn sie unterstützt Unternehmen dabei sich stark gegenüber neu auftretender Konkurrenz zu positionieren. Damit kann für Unternehmen nicht nur ein Wettbewerbsvorteil gesichert werden, sondern sie positionieren sich auch stärker auf dem Markt (Al-Romeedy, 2019). Dies hat man auch bei der Analyse des Forschungsgegenstandes gemerkt: die Unternehmen, welche ihre Unternehmensstrategie dynamisch anpassen konnten, hatten einen klaren Vorteil gegenüber Unternehmen, welche nicht agil handelten. Airlines zum Beispiel, welche das Glück hatten Rettungs- oder Frachtflüge durchführen zu können, konnten so ihre Fixkosten teilweise abdecken (vgl. Park & Bloomberg, 2020). Unternehmen, welche nicht versucht hatten ihr Kerngeschäft zu verlassen, sahen sich gezwungen andere Maßnahmen zum Erhalt der Liquidität zu implementieren. Dies hatte zum größten Teil die Entlassung von Mitarbeitern zum Resultat (vgl. Thaichon, 2021). Ein Muster, welches schon in den vorherigen Krisen, wie auch bei 9/11, zu sehen war. Viele Unternehmen handeln auf Krisen hin sehr reaktiv. Dies bedeutet, dass sie erst nach Eintritt der Krise anfangen ihre Strukturen zu ändern und nicht schon vor Kriseneintritt versuchen, sich durch präventive Maßnahmen soweit es geht vor externen Einflüssen zu schützen. Agilität als Managementdisziplin ist daher unabdingbar und sollte daher in weiteren Forschungen tiefer behandelt werden.

Diese Arbeit und ihre Ergebnisse haben zum Zweck, die Lücke zwischen Krisenmanagement und Agilität in Luftfahrtunternehmen ein Stück weit zu schließen. Auch in Zukunft werden Krisen die Luftfahrtbranche unvorhergesehen erschüttern. Daher bleibt zu hoffen, dass Luftfahrtunternehmen, welche letzten drei Jahre Pandemie überlebt haben, ihre Erfahrungen zu nutzen, um zukünftig besser auf externe Krisen zu reagieren.

Abschließend zu dieser Arbeit gibt es noch einige Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge für künftige Forschungen in diesem Bereich. Zum einen muss der geringe Stand an Fachliteratur erwähnt werden. Erst durch die COVID-19 Pandemie

wurde vermehrt über agiles Management in der Luftfahrt geforscht und stand daher zu Beginn dieser Arbeit nur limitiert zur Verfügung. Zudem muss die Tatsache erwähnt werden, dass Krisenmanagement in der Luftfahrt (oder Touristik) selten in Kombination mit Agilität betrachtet wird. Dabei ist schnelles, dynamisches Reagieren in Krisensituationen unabdingbar für diese Unternehmen. Denn nur so können Organisationen adäquat auf die sich verändernden Marktgegebenheiten reagieren.

Des Weiteren sei erwähnt, dass es sehr schwer war zu Beginn der Interviewphase ein allgemeines Verständnis von Agilität zu erhalten. Durch das in den Jahren immer wichtiger gewordene SCRUM gab es hier zum Teil initial Verwechslungen. Auch in der Literatur ist das Thema SCRUM meist an agiles Management geknüpft. Da die Experten fast alle ein anderes Grundverständnis von Agilität mitbrachten, musste hier durch erneutes Aufklären Klarheit geschaffen werden.

Bei qualitativer Forschung ist das Ergebnis zudem sehr von der Samplegruppe abhängig. Auch wenn das Sample die Allgemeinheit vertritt, so kann angenommen werden, dass durch die Auswahl der Experten auch die Ergebnisse beeinflusst werden. Hätte man andere Experten befragt, so hätte man sicher anderen Input erhalten. Hier wäre eine Implikation für weitere Studien eine größere Samplemenge (mehr als 10) zu nehmen um die Validität des Inputs zu erhöhen. Auch wäre es für die Ergebnisdarstellung einfacher gewesen, sich auf eine Berufsgruppe oder eine Branche zu reduzieren um genauere Ergebnisse zu erhalten. Durch das Einbeziehen mehrerer Branchen innerhalb der Luftfahrt ist es für den Forschungsgegenstand komplexer eine allgemeingültige Antwort auf die Frage wie Agilität in Luftfahrtunternehmen gelebt wird, zu geben.

## 7. Literaturverzeichnis

- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 101863. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>
- Alexander, D. (2013). Volcanic ash in the atmosphere and risks for civil aviation: A study in European crisis management. *International Journal of Disaster Risk Science*, 4(1), 9–19. <https://doi.org/10.1007/s13753-013-0003-0>
- Al-Romeedy, B. S. (2019). *Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines—Case Study: Egypt Air*. 3(1), 16.
- Arbel, A., & Bargur, J. (1980). A planning model for crisis management in the tourism sector. *European Journal of Operational Research*, 5(2), 77–85. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(80\)90205-2](https://doi.org/10.1016/0377-2217(80)90205-2)
- Asare Vitenu-Sackey, P., & Barfi, R. (2021). The Impact of Covid-19 Pandemic on the Global Economy: Emphasis on Poverty Alleviation and Economic Growth. *The Economics and Finance Letters*, 8(1), 32–43. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2021.81.32.43>
- Bartl, G. (2016). Die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Sicherheitsmaßnahmen an Flughäfen als soziale Reflexion des Verhältnisses zwischen Freiheit und Sicherheit? *Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik*, 9(2), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s12399-016-0560-6>
- Belobaba, P., Odoni, A. R., & Barnhart, C. (Hrsg.). (2009). *The global airline industry*. Wiley.
- Birkland, T. A. (2004). “The World Changed Today”: Agenda-Setting and Policy Change in the Wake of the September 11 Terrorist Attacks. *Review of Policy Research*, 21(2), 179–200. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2004.00068.x>
- Blair, G., Cooper, J., Coppock, A., & Humphreys, M. (2019). Declaring and Diagnosing Research Designs. *American Political Science Review*, 113(3), 838–859. <https://doi.org/10.1017/S0003055419000194>
- Blalock, G., Kadiyali, V., & Simon, D. H. (2007). The Impact of Post-9/11 Airport Security Measures on the Demand for Air Travel. *The Journal of Law and Economics*, 50(4), 731–755. <https://doi.org/10.1086/519816>
- Blunk, S. S., Clark, D. E., & McGibany, J. M. (2006). Evaluating the long-run impacts of the 9/11 terrorist attacks on US domestic airline travel. *Applied Economics*, 38(4), 363–370. <https://doi.org/10.1080/00036840500367930>
- Bolić, T., & Sivčev, Ž. (2011). Eruption of Eyjafjallajökull in Iceland: Experience of European Air Traffic Management. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2214(1), 136–143. <https://doi.org/10.3141/2214-17>

Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, S., & Thaker, S. (2019, Mai). *The journey to an agile organization*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

Bundesministerium für Gesundheit. (2022, Februar 10). *Coronavirus kurz erklärt*. <https://www.zusammengegegencorona.de/informieren/basiswissen-zum-coronavirus/coronavirus-kurz-erklart/#:~:text=Das%20neuartige%20Coronavirus%20wird%20als,Dezember%202019%20identifiziert%20wurde>.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Coombs, T. W. ., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/13632540610664698>

Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>

Demir, M., & Guler, A. (2021). The effects of the 9/11 terrorist attacks on suicide terrorism. *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/19434472.2020.1866052>

DFS. (2021, Januar 7). *Flugverkehr sinkt auf Niveau der 80er-Jahre*. [https://www.dfs.de/dfs\\_homepage/de/Presse/Pressemitteilungen/2021/07.01.2021.-%20Flugverkehr%20sinkt%20auf%20Niveau%20der%2080er-Jahre/](https://www.dfs.de/dfs_homepage/de/Presse/Pressemitteilungen/2021/07.01.2021.-%20Flugverkehr%20sinkt%20auf%20Niveau%20der%2080er-Jahre/)

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>

Dreyer, A., Dreyer, D., & Obieglo, D. (2010). *Krisenmanagement im Tourismus: Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. Oldenbourg Verlag.

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022>

Dücker, T. (2020). *Eigentümerstruktur und Unternehmenssteuerung in wirtschaftlichen Krisenzeiten: Eine empirische Analyse unternehmensspezifischer Einflussfaktoren vor einer Insolvenz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31294-7>

Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1–8. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>

EUROCONTROL. (2022). *COVID-19 impact on the European air traffic network*.  
<https://www.eurocontrol.int/covid19>

Europäische Kommission. (o. J.). *Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)—Strukturelle Unternehmensstatistiken—Eurostat*. Abgerufen 23. März 2022, von <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/small-and-medium-sized-enterprises>

Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135–150. <https://doi.org/10.1002/jtr.527>

Francino, Y. (2019). *Key factors for major agile transformation success*. TechBeacon. <https://techbeacon.com/app-dev-testing/key-factors-major-agile-transformation-success>

Garth, A. J. (2008). *Krisenmanagement und Kommunikation: Das Wort ist ein Schwert - die Wahrheit ein Schild* (1. Aufl). Gabler.

Ghobrial, A. (2004). COMBATING AIR TERRORISM: SOME IMPLICATIONS TO THE AVIATION INDUSTRY. *Journal of Air Transportation*, 20.

Grzymala-Busse, A. (2011). Time Will Tell? Temporality and the Analysis of Causal Mechanisms and Processes. *Comparative Political Studies*, 44(9), 1267–1297. <https://doi.org/10.1177/0010414010390653>

Gupta, R. (2018). *Understanding Etihad's agile transformation journey*. ChinaTravelNews. <https://www.chinatravelnews.com/article/125200>

Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis Response Communication Challenges. *Journal of Business Communication*, 42(2), 112–134. <https://doi.org/10.1177/0021943605274751>

Hall, C. M. (2002). Travel Safety, Terrorism and the Media: The Significance of the Issue-Attention Cycle. *Current Issues in Tourism*, 5(5), 458–466. <https://doi.org/10.1080/13683500208667935>

Hätty, H., & Hollmeier, S. (2003). Airline strategy in the 2001/2002 crisis—The Lufthansa example. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 51–55. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(02\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(02)00064-9)

Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten Beispiele agiler Pioniere*. Haufe-Lexware.

Herrmann, S. (2012). *Kommunikation bei Krisenausbruch*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00309-8>

IATA. (2010, Mai). *The Impact of Eyjafjallajökull's Volcanic Ash Plume*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-of-ash-plume/>

- IATA Economics. (2017). *Estimating the impact of recent terrorist attacks in Western Europe*.
- IATA Economics. (2021). *COVID-19 State of the aviation industry*.  
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/state-of-the-aviation-industry---fuel-forum/>
- ICAO. (2022). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*.
- Ito, H., & Lee, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75–95.  
<https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2004.06.003>
- Jhiete, A. (2016). *Taking off: Implementierung von “Agile” in der Luftfahrt*.  
<https://www.nagarro.com/de/blog/post/47/taking-off-implementing-agile-in-aviation>
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Kirchmer, M., & Lotterer, A. (2016). *The Value-Switch for Digitalization Initiatives: Business Process Management*.
- Köhler, T. (2007). *Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder*. Springer-Verlag.
- Ley, B., Pipek, V., Reuter, C., & Wiedenhofer, T. (2012). Supporting improvisation work in inter-organizational crisis management. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1529–1538.  
<https://doi.org/10.1145/2207676.2208617>
- Liebermann, M., Stanske, S., & Wenzel, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)
- Mazzocchi, M., Hansstein, F., & Ragona, M. (2010). The 2010 Volcanic Ash Cloud and Its Financial Impact on the European Airline Industry. *CESifo Forum*, 11(2), 92–100.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews—Vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3)

- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*: DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110354614>
- Mueller, E. F., & Jungwirth, C. (2020). Are cooperative firms more agile? A contingency perspective on small and medium-sized enterprises in agglomerations and peripheral areas. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00410-3>
- Onyeaka, H., Anumudu, C. K., Al-Sharify, Z. T., Egele-Godswill, E., & Mbaegbu, P. (2021). COVID-19 pandemic: A review of the global lockdown and its far-reaching effects. *Science Progress*, *104*(2), 003685042110198. <https://doi.org/10.1177/00368504211019854>
- Park, K., & Bloomberg. (2020, März 26). *Medicine, phones and strawberries: As passengers drop 90%, desperate airlines convert to cargo to stay afloat*. <https://fortune.com/2020/03/26/passengers-drop-desperate-airlines-cargo-coronavirus/>
- Parker, C. F. (2015). Complex negative Events and the Diffusion of Crisis: Lessons from the 2010 and 2011 Icelandic Volcanic Ash Cloud Events. *Geografiska Annaler. Series A, Physical Geography*, *97*(1), 97–108.
- Pastors, P. M. (Hrsg.). (2002). *Risiken des Unternehmens: Vorbeugen und meistern*. Hampp.
- Patel, T., & Wilkes, W. (2020, April 26). Europe Starts Stumping Up Billions for Cash-Strapped Airlines. *Bloomberg.Com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-26/europe-starts-stumping-up-billions-for-cash-strapped-airlines>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, *23*(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Riesmeyer, C. (2011). Das Leitfadeninterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In O. Jandura, T. Quandt, & J. Vogelgesang (Hrsg.), *Methoden der Journalismusforschung* (S. 223–236). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93131-9\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93131-9_13)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Scheelhaase, J., Ennen, D., Frieske, B., Lütjens, K., Maertens, S., & Wozny, F. (2021). Wirtschaftspolitische Implikationen der COVID-19-Pandemie im Luftverkehr. *Wirtschaftsdienst*, *101*(2), 106–113. <https://doi.org/10.1007/s10273-021-2851-3>
- Schneider, S., Spieth, P., & Clauss, T. (2013). Business model innovation in the aviation industry. *International Journal of Product Development*, *18*(3/4), 286. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055010>
- Schulz, W. H., Joisten, N., & Edye, C. F. (Hrsg.). (2021). *Mobilität nach COVID-19: Grenzen – Möglichkeiten – Chancen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33308-9>

- Sharkey, J. (2002, November 19). BUSINESS TRAVEL: ON THE ROAD; The Lull Before the Storm For the Nation's Airports. *The New York Times*.  
<https://www.nytimes.com/2002/11/19/business/business-travel-on-the-road-the-lull-before-the-storm-for-the-nation-s-airports.html>
- Sibona, C., & Walczak, S. (2012). Purposive Sampling on Twitter: A Case Study. *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3510–3519.  
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.493>
- Song, L., & Zhou, Y. (2020). The COVID-19 Pandemic and Its Impact on the Global Economy: What Does It Take to Turn Crisis into Opportunity? *China & World Economy*, 28(4), 1–25. <https://doi.org/10.1111/cwe.12349>
- Statista. (2021, Oktober). *Number of scheduled passengers boarded by the global airline industry from 2004 to 2022 (in millions)*. Statista.  
<https://www.statista.com/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>
- Statista. (2022, März 1). *Coronavirus—Zahlen weltweit 2020*. Statista.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1094950/umfrage/entwicklung-der-weltweiten-fallzahl-des-coronavirus/>
- Suk, M., & Kim, W. (2021). COVID-19 and the airline industry: Crisis management and resilience. *Tourism Review*, 76(4), 984–998. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0348>
- Tallon & Pinsonneault. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Tamasi, G., & Demichela, M. (2011). Risk assessment techniques for civil aviation security. *Reliability Engineering & System Safety*, 96(8), 892–899.  
<https://doi.org/10.1016/j.res.2011.03.009>
- Thaichon, P. (2021). COVID in the Aviation Industry: Crisis Management, Its Decisions and Outcomes. In V. Ratten & P. Thaichon (Hrsg.), *COVID-19, Technology and Marketing* (S. 21–31). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-1442-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-16-1442-2_2)
- Thießen, A. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Krisenmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04293-6>
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting*, 12.
- Zwick, P. (2021). Krisenmanagement. In P. Zwick, *Unternehmenskrisen bewältigen* (S. 39–72). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33544-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33544-1_2)

# Anhang

## Anhang 1: Sperrvermerk

Diese Masterarbeit basiert auf internen und vertraulichen Daten von Unternehmen. Diese Arbeit darf Dritten, mit Ausnahme der betreuenden Dozenten und befugten Mitgliedern des Prüfungsausschusses ohne ausdrückliche Zustimmung des Unternehmens und des Verfassers nicht zugänglich gemacht werden.

This master thesis is based on internal and confidential company data. This thesis may not be made available to third parties, with the exception of the supervising lecturers and authorized members of the examination board, without the express consent of the company and the author.

## Anhang 2 - Interviews

### Transkript E1

- 1 *I:* Vielleicht können Sie mir ja noch ein bisschen was über Ihren beruflichen bzw. schulischen Hintergrund erzählen, damit ich so einen Eindruck bekommen und auch im Zusammenhang mit der Airline Industrie, was ich vielleicht schon während dem Studium oder nach dem Studium gearbeitet haben.
  
- 2 *EI:* O.k. Ich bin mit ich bin da ganz anders als die Jungfrau zum Kind gekommen ((lacht)). Ich habe überhaupt keinen Bezug, bevor ich das gemacht habe, was ich jetzt mache. Zur Aviation (unv.) hab ich ja. Ich habe Kulturwirt studiert. Ich habe in (unv.) im Studium studiert. Ich war nach dem Studium in Brügge in Belgien auf dem College of Europe, kennen Sie vielleicht? Und ich bin von da aus nach Wien und habe dort für eine der Organisation von der UNO gearbeitet. Un-Aviation-affiner geht es nicht. Und ich hatte auch ein Kleinflugzeug gesehen vor 2001, glaube ich. Und dann habe ich meinen Mann kennengelernt und der hat in Informatik promoviert mit Schwerpunkt auf künstliche Intelligenz und hat als Domäne der der Anwendung sozusagen für die Robotik und Planungsalgorithmen, die ihn beschäftigt haben, in seiner in seiner Doktorarbeit einfach den Flughafen Roll Verkehr untersucht, weil er selber gleichzeitig eine Privatpilotenlizenz aufgenommen hat, weil er eigentlich bei der Lufthansa eingeplant war und so weiter da. Und er war einfach in der Überlegung, ob er dieses Unternehmen gründet und dann haben wir das zusammengetan.
  
- 3 *I:* Oh, cool. Sehr unkonventionell ((lacht)). Haben sie denn auch in Passau studiert.
  
- 4 *EI:* Ja, genau.

- 5 *I:* Ah cool, okay ja. Wunderbar. Aber gut, wenn wir jetzt auf das Unternehmen gucken, das sie leiten, gab es schon eine Krise in der Vergangenheit, die Sie durchstehen mussten? Ich meine sogar gelesen haben auf Ihrer Website etwas mit 9/11 hatte das Sie damals schon tangiert, oder?
- 6 *EI:* Also was ich denke, ich weiß jetzt nicht, mit wem Sie alles sprechen, aber ich vermute, dass Sie mit größeren Unternehmen sprechen. Und ich denke, wir, also wir haben ein halbes Jahr nach dem 11. September gegründet. Es gab zwei Zeit, die 2008 und 2009 und es gibt jetzt Corona. Genau dass wir, also kurz nach dem 11. September wollte niemand, als wir gegründet haben, (unv.) Gründungsfinanzierung oder so sagen, wir waren bei verschiedenen Banken einfach diese Thematik Luft, Luftverkehr, Rollender verkehr am Boden, die ein Leitsystem... Flugzeuge, die ja potenziell ineinander rollen könnten. Das war absolut das rote Tuch. Und letztlich muss man auch sagen, dass wir das, was wir da vor 20 Jahren auf den... in die Branche reingebracht haben, das waren Systeme, die gab es so noch nicht. Deswegen hatten sie auch, wenn Sie so wollen, hatten wir 15 Jahre im Markt auch im Grunde noch keine richtige Nachfrage, weil wir diese Nachfrage erst erschaffen haben. Wir arbeiten in unserem Bereich und so denke ich generell in der Luftverkehrsbranche werden die meisten Aufträge über Ausschreibungen vergeben. Und es kann ja noch was ausgeschrieben werden wovon die Kunden eine Vorstellung haben, dass sie das auch haben möchten. Das heißt, wir haben sicherlich 10, 12 Jahre nachdem wir die ersten Referenzsysteme etabliert haben, darein investiert, dass der Markt überhaupt weiß „Mensch so was gibt es und mit so was würde es an meinem Flughafen besser ablaufen und deswegen schreibe ich das jetzt auch das ich aus, dass ich so vom System möchte“. Und das gilt eigentlich auch für zwei von drei unseren Produkten und das dritte haben wir im Grunde entwickelt, auch aus der Erfahrung heraus. Das ist das dritte, wovon ich spreche, ist so eine Art Training Simulator mit denen man Lotsen...es können Lotsen ausgebildet werden. Dann sehen die sozusagen ihren Blick aus den Tower, wie es bei ihrem Arbeitsplatz dann später aussieht und können diese Situation üben. Und auch den haben wir eigentlich nicht, weil wir Tower Simulatoren per se herstellen wollten entwickelt, sondern weil wir irgendwann gemerkt haben Mit PowerPoint-Präsentationen

können wir das, was unsere operativen Systeme tun können, nicht mehr erklären. Genau. Und deswegen mache ich einen Ausflug zu den Produkten, weil es waren einfach, wenn sie 2001 auf die damals ATC Global, damals hieß sie noch ATC Maastricht, auf die Messe gegangen sind, also KI war...damit konnte keiner etwas anfangen. Also, Entschuldigung, aber die Kassierer beim Aldi...KI ist überall ((lacht)), aber eben, das war vor 20 Jahren einfach noch anders. Dann ist dieser...dann ist eben dieser Markt, in dem wir unterwegs sind, der bewegt sich sehr langsam. Unsere Kunden sind ja oft auch in der Flugsicherung und denken, teilweise noch staatlich, je nach Land. Da ist man nicht, weil man irgendwie innovative Lösungen finden will, wie es an den Flughäfen besser läuft. Ach ja, sondern aus anderen Gründen sagen wir mal in dem Job. Und deswegen, um die auf Ihre Frage zu kommen „Wie ist das mit Krisen?“ Wir können sicherlich drei große Krisen festmachen, die auch äußerliche Krisen waren. Aber wenn Sie mit Innovation, Innovationsprodukten in ein in einen Markt neu eindringen wollen, dann ist es immer ein bisschen wie eine Krise. Und ich musste so lachen, immer im Vorhinein, als Sie schrieben, wir hätten es uns nicht leisten können, nicht agil zu sein. Das wäre für [REDACTED] nicht denkbar gewesen. Aber wir hatten vor zehn Jahren...gab es auch Gesellschafter in unserem Unternehmen und es gibt natürlich ganz andere Player im Luftverkehr. Ja, da haben sie an gewissen Stellen durchaus weniger Agilität.

- 7 *I:* Oh ja, das stimmt auf jeden Fall. Deswegen habe ich mir das Thema ausgesucht, weil man denkt zwar, dass die Branche, Airline Branche ziemlich agil sein müsste, aber wie Sie selber schon gesagt haben, es gibt einfach so viele Hindernisse, die eben dieses schnelle Umdenken gar nicht ermöglichen. Da sind dann zum Beispiel auch, keine Ahnung, Restriktionen von Gesetzgebern. Diese ganzen Zusammenspiele anderer Unternehmen. Es ist gar nicht, es ist voll oft so, dass es gar nicht so ad hoc passieren kann, dass man jetzt zum Beispiel seine Strategien jetzt ändern kann.
- 8 *EI:* Interessant, dass Sie das sagen, dass...das war mir gar nicht mehr klar ((lacht)), dass es diesen Eindruck gibt, die Branche könnte agil sein, weil für mich ist das Segment, das ich sehe, so ziemlich das unagilste, was ich mir vorstellen kann. Das

merke ich natürlich immer wieder ganz stark unter dem Aspekt, Ich stelle ja unter anderem auch Softwareentwickler ein und ich stelle auch Luft und Raumfahrtingenieure ein und Leute mit anderen Hintergründen. Aber wenn ich Softwareentwickler einstelle, ist das für mich besonders schwierig, weil eben einfach oder ich besprechen das mittlerweile ganz offen mit denen. Die können das auch in einer anderen Industrie machen. Leute, die echt für die Aviation brennen, die sind für [REDACTED] ein sehr viel besseres Match, weil da einfach dieses Attachment zu der Domäne wichtiger ist. Softwareentwickler, die sich und da kommen, dass das ist eben in anderen Bereichen sehr viel stärker, die einfach sagen, sie möchten mit einem bestimmten Spektrum an unterschiedlichen Technologien arbeiten. Sie möchten alle drei Jahre mal mit einer ganz neuen Technologie arbeiten. Das kannst du im ATM Bereich echt nicht üben.

- 9 *I:* Ja, das stimmt, das stimmt, das stimmt.
- 10 *EI:* Und ich habe für mich da als einen der unagilsten Elemente in dem ganzen Prozess, wirklich die Procurement Prozesse. Und die sehen wir eigentlich als das größte Hindernis in dem Ausschnitt der der Branche, die wir sehen. Dieses Thema, wie eben auch die Ausschreibungen laufen, dass auch die Kundenseite die fachliche Kundenseite extrem beschränkt in ihren und Möglichkeiten, dass sie ja jetzt keine Namen nennen, aber dass sie halt auch mal an großen deutschen Flughäfen oder sowas, von der Fachabteilung hören, „Ah, Gott, wie machen wir das mit unserem Einkauf wieder, irgendwie?“. Die halt auch Warnwesten und Helme oder wie auch immer kaufen und an vielen Teilen der Welt in Stückzahlen denkt, ja Procurement liebt Stückzahlen, weil dann können sie verstehen, da haben sie eine Liste, da können sie Haken machen und so weiter. Und wir wollen Sie das denn bei Software machen?
- 11 *I:* Na ja, das ist nicht wirklich abbildbar. Das stimmt ja. Sie hatten vorhin Lufthansa angesprochen. Das würde mich zu meiner nächsten Frage tatsächlich bringen.

Inwiefern ist Ihr Unternehmen denn abhängig von der Entwicklung der gesamten Airline Branche?

- 12 *EI*: Für uns geht die Kette so, dass wir einfach die...wenn die Flugzeuge stillstehen, dann machen die Flughäfen weniger Geschäft und die Flughäfen und die Flugsicherung und vor allem Flughäfen sind unsere Auftraggeber. Das ist einfach, wenn unsere, dass das so ist, dann hängen wir ganz direkt dran. Wenn Fraport weniger Flugbewegungen hat und damit weniger Geld verdient, weniger ausgeben kann, wird sie weniger Aufträge vergeben.
- 13 *I*: Ist es bei Ihnen so... rein aus persönlichem Interesse tatsächlich: Klar, es geht alles über Ausschreibungen. Ist es dann auch so, dass man dann so ein Rahmenvertrag hat, über fünf Jahre zum Beispiel, und der läuft dann aus? Oder es ist dann so wie eine monatliche Pauschale die man dann sozusagen zahlt für Ihre Software?
- 14 *EI*: Das ist ganz, ganz unterschiedlich. In der Regel sind Systeme...wenn der Kunde diese Software noch nicht hat oder ein bestimmtes System einführen möchte, dann haben Sie meistens so ein Systemeinführungsprojekt. Das ist dann der Hauptauftrag. Und das kann dann über den Rahmenvertrag gehen. Das kann auch einfach über einen festen Projekt Vertrag gehen, der dann aber auch mal fünf Jahre gehen kann und dann haben Sie natürlich, je nachdem, ob sie, wenn sie ein bestimmtes System an einem Flughafen oder bei einer Flugsicherung oder bei den sonstigen Kunden haben sehr oft noch das Thema eines Wartungsvertrag und damit die Software, die dann dort beim Kunden ist einfach auch wartbar bleibt, damit er, wenn er Erweiterungen möchte oder sowas, was das System hat, auf das Erweiterungen machbar sind.
- 15 *I*: Und wenn wir jetzt auf die Corona Pandemie schauen, Sie haben ja wie gesagt, schon andere Krisen miterlebt. Konnten Sie sich da irgendwelche Strategien für die Bewältigung...gut, wir stecken jetzt natürlich noch drin, aber konnten Sie davon von der vergangenen Krise irgendwelche Strategien ableiten oder sich

irgendwelche... Teile sozusagen von damals übertragen. Oder war es eine ganz neue Situation?

16 *EI*: Natürlich in der Vehemenz eine neue Situation in der und auch in der Menge einfach. Wir haben es 2008- 2009 nicht so stark erlebt. Wir waren damals auch noch ein deutlich kleineres Unternehmen, aber es war trotzdem für uns auch von der Dauer nicht so einschneidend. Im Moment ist ganz besonders schwierig, das finde ich, dass du wirklich verunsichert wirst, wie stark greifen die forecasts einfach, ja. Das ist es eher. Ich glaube jetzt nicht, dass wir irgendwas, also wir haben nicht bewusst auf was zurückgegriffen, was wir in der Vergangenheit schon getan haben, nein.

17 *I*: Ja, diese Planbarkeit ist momentan einfach...also es war noch schlimmer in der Vergangenheit. Man musste einfach nicht keine Ahnung, machen die Flughäfen morgen wieder auf? Wie lange sind die Flugzeuge noch am Boden? Jetzt ist es ja Gott sei Dank so, dass man irgendwie weiß ja, ((Telefon klingelt)) man hofft, dass die Flughäfen nicht mehr zugemacht werden. Aber es ist halt trotzdem die Nachfrage trotzdem noch nicht so hoch natürlich, wie sie vor drei Jahren war. Sage ich mal so. Deswegen ist es auch schwer zu sagen Ja, wir planen jetzt so und so, weil es hat immer noch eine sehr unsichere Situation ist. In dem Zusammenhang haben sie dann einfach sozusagen die Zähne zusammengebissen und haben gesagt „Okay, wir müssen einfach durch“. Oder haben Sie sich auch schon überlegt „Oh Gott, was machen wir denn jetzt, wenn langfristig dieser Markt einfach gar nicht bedient werden kann?“ Ob Sie sich vielleicht überlegen, dass auch auf andere Branchen auszubreiten, also Ihre Systeme. Zum Beispiel mit dem Thema Rail, Schienenverkehr wäre das noch was gewesen?

18 *EI*: Nein, also das (unv.) wir hatten es uns noch nicht überlegt für andere, für andere Branchen. Das hat einfach damit zu tun, dass jetzt der Fokus so stark und ich denke auch mit seiner Sache, mit der (unv.) dessen, was wir auch, ja das wir heute, obwohl wir ein kleines Unternehmen sind, ist durchaus sehr, sehr anerkannt sind für das, was wir tun. Da, glaube ich, wäre jetzt der Bogen, dass wieder in einer neuen

Industrie einzusetzen wäre und im Moment gedanklich trotzdem noch zu weit, weil wir dennoch denken, dass wenn wir, auch in einem reduzierten Maße ist, Dinge wieder weitergehen und selbst wenn der Verkehr nicht so zurückkommt, wie er vorher war. Was ja durchaus auch seine Vorteile hätte, unter ökologischen Gesichtspunkten ganz, ganz sicher. Dann sehen wir ja schon, für unsere Systeme wäre es von je her ein großer Vorteil gewesen, wenn es einfach mal regulatorische Auflagen geben würde, wie viel CO<sub>2</sub> ausgestoßen werden darf. Es sind einfach Systeme, mit denen sie den Rollverkehr auf der Flughafen Oberfläche, können Sie sich vorstellen, wie viel Verkehr in dem Stopp & Go ist besser managen können. Und wenn es dafür Grenzen gar gäbe, die einfach verpflichtend sind. Aber wir sehen ganz viel was verpflichtend ist und dann wieder fünf Jahre verschoben wird in unserem Markt, ja. Ja, und das würde uns durchaus helfen. Deswegen finden wir natürlich trotz, trotz Krise, dass der Fokus, der nach der Krise da sein wird, Sustainability, Cost Efficiency, die Innovation sagen wir mal generell und uns durchaus Vorteile bringen können. Das darfst du ja nicht sagen und schon gar nicht bei französischen Gewerkschaften oder wie auch immer. Aber aus heutiger Sicht, was man tun kann, wäre ein Flughafen ohne Lotsen wäre technisch durchaus machbar oder wir wissen ja in der gesamten Aviation Industrie, dass das Thema das Beste ist: Human on the loop, also nicht, dass der Mensch dabei ist, aber eigentlich Dinge, die wie eine Maschine auch übernehmen könnte, die Maschine ausführt, aber der Mensch nicht out the loop ist, sondern wirklich mit als Manager noch mitzieht. Das heißt, der Königsweg wäre sicherlich ein Flughafen, der so aufgestellt ist, dass sie halt einfach mit deutlich weniger Lotsen als heute arbeiten könnten, aber dennoch Menschen dabei sind. Und das ist natürlich da, wo wir 2021 stehen, von der technischen Seite überhaupt kein Problem zu machen. Da ist die Frage „Ist da der politische Wille da, das auch so umzusetzen?“ Und dann gehen Sie von der Flugsicherung (unv.) Müsste das eigentlich ein Anliegen sein, nach der Krise zu sagen Ja, aber eben, da kommt das Thema rein, das es nicht unbedingt Privatunternehmen sind, sondern, ja. Wir hat mir immer so schön Kollege von der DFS gesagt „Wir sind doch eine Rentenversicherung mir angeschlossener Flugsicherung ((lacht))“. Das ist ja auch „eine Pensionskasse mit angeschlossener Flugsicherung“, so war es. Genau deswegen nein, weil wir diese genannten Themen

sehen und eigentlich denken, von dem Trend, der sich in dieser Krise mal einigermaßen durchsetzt, entwickeln könnte, sind wir im Moment eher auf der auf dem Pfad zu sagen, sondern einfach schauen, dass die letzten Monate nur noch irgendwie durchkommen. Und ich glaube nicht, dass wir danach auf andere Schwerpunkte möglicherweise setzen können, die wir eigentlich schon immer hatten, aber nicht in dem Maße eigentlich nach vorne stellen konnten, die jetzt wichtiger werden.

19 *I:* Okay, aber natürlich trotzdem innerhalb dieser Branche dann einfach. Okay, gut, wenn wir jetzt noch mal auf Krisenmanagement an sich gut, oder einfach Krisen, wie, in wie fern wird denn Agilität bei Ihnen gelebt? Kann das überhaupt gelebt werden? Oder sagen Sie, wir sind so abhängig von anderen Unternehmen in der Branche. Wir können da gar nicht agil arbeiten.

20 *EI:* Aber ich denke, wir arbeiten von je her agil, wir arbeiten jetzt nicht mit einem klassischen Scrum, wobei das ja auch schon wieder völlig durch ist. Im Grunde... und was wir in unserer Branche ja immer so ein Klassiker ist, warum Agilität bei manchen Entwicklungen schwierig ist, ist, dass Sie den Endkunden sozusagen nicht so oft, also an einer ganz klassischen agilen Softwareentwicklung haben Sie ja eigentlich immer einen Product Owner oder letztlich den Endanwender, der sehr viel verfügbar ist, um frühe Iterationen zu testen und oder zu schauen und seinen Input zu geben. Klassisch haben wir nicht unseren Kunden so viel verfügbar. Sie können der Flugsicherung in Abu Dhabi nicht sagen „Komm mal eben vorbei und guck dir an, wir sind gerade bei Iteration eins“. Deswegen haben wir unser Unternehmen so aufgestellt, dass wir im Grunde Vertreter des Kunden im Unternehmen haben, die die Kunden Prozesse kennen und die Kunden Sprache sprechen und diese Rolle stellvertretend einnehmen. Und deswegen denke ich, dass wir das in der Art, wie wir arbeiten und auch, wie wir unser Geschäft überhaupt in den letzten 20 Jahren war, in höchstem Maße agil arbeiten. Wir sind ein Unternehmen, was nie eine Order Backlog hat, der vollständig das nächste Jahr covered, sondern wir haben jedes Jahr in gewissen Szenarien Anteil und durchaus auch einen vergleichsweise hohen. Mit Szenarien Anteil meine ich in dem Fall

Aufträge, die reinkommen müssen in dem Jahr. Aber, die noch nicht gesichert sind vor dem Start des Jahres. Und das haben wir immer, immer geschafft. Aber ich glaube, das erreichen Sie nur, wenn Sie relativ hohe Agilität an den Tag legen und einfach gucken. Auch...noch ein Zeichen in unserem Fall, was ja eigentlich, denke, auch sehr stark auf Agilität setzt. Für die drei beschriebenen Produkte der Produktlinien, die wir haben, sind wir an sich ein zu kleines Unternehmen. Es gibt genügend Unternehmen, die nur Tower Simulator herstellen oder es gibt sehr viel größere Firmen (unv.) drauf und so weiter, die Systeme herstellen wie die anderen zwei, die wir haben, wo sich das auf eine ganz andere Basis verteilt. Aber bei uns ist eben genau das eben auch wichtig, um immer wieder sehen zu können in welchem Bereich gibt es denn Ausschreibungen? Wo kommen denn Aufträge rein? Genau, deswegen denke ich, dass das einfach in.... Ja, das denke ich, entspricht eben genau nicht sehr vielen klassischen Luftverkehrsunternehmen, die wir gearbeitet haben. Aber es hat sich ebenso ergeben.

- 21 *I:* Ja, ja, und wenn ich noch mal an den Anfang von der Pandemie denken, vielleicht, wenn Sie mal ein bisschen beschreiben, wie Sie das wahrgenommen haben, wie Sie dann innerhalb des Unternehmens entschieden haben vorzugehen. Es kam ja doch relativ. Ja, ich würde schon sagen ad hoc, aber trotzdem auch ein bisschen schleichend, weil natürlich nicht von heute auf morgen die Flughäfen alle gemacht worden sind. Ja, vielleicht möchten Sie da mal ein bisschen beschreiben.
- 22 *EI:* Für uns kam es schon relativ schlagartig. Das ist dann klarer, jetzt betrifft das wirklich auch den Luftverkehr und geht runter. Das habe ich ganz schön in Erinnerung, als es eine sehr kurze, kurze Zeitspanne, in der es dann wirklich klar war. Und das geht jetzt alles auch auf On hold an und Stopp. Ja, wir haben da natürlich erst mal uns ganz stark darauf fokussiert, alles Bestehende abzuarbeiten und sind dadurch auch sehr gut durch 2020 gekommen. Das meinen Sie dann gerade. Wenn sie in Großprojekten stecken, dann haben sie natürlich noch einen gewissen Backlog, den es abzuarbeiten gibt und eigentlich erst, wenn der zu Ende kommt, dann fangen die Probleme an, das einfach die neuen Orders nicht dem Maße nachkommen. Und wir wussten ja alle nicht, wie lange es geht. Von daher haben

wir schon am Anfang, dass als eine relativ, ja, im März letzten Jahres als einschneidende und auch schlagartige Veränderung wahrgenommen, in der wirklich niemand wusste, wie geht es jetzt? Wir machen wir da weiter? In der aber auch noch nicht klar war, wie lang es sich so hinziehen würde.

23 *I:* Okay. Und von Kundenseite aus. Sie haben gesagt, sie haben da einfach sozusagen die Dinge abgearbeitet. Aber kam von den Kunden irgendwie die Rückmeldung, Verträge wurden gecancelt oder wurden nicht doch nicht unterschrieben? Und Vereinbarungen wurden dann doch wieder zurückgezogen, weil die Kunden, gerade eben Flughäfen gemerkt haben, wir können es jetzt eigentlich gar nicht abbilden.

24 *EI:* Ja, also für viele, gerade viele Ausschreibungsprozesse sind gestoppt worden. Da wo man noch nicht in einer Verpflichtung stand, oder dass sie einfach gesagt haben kann man ja auch verstehen. Da kommt jetzt im Moment bei uns nichts, nichts neu dazu. Da haben die Kunden... Haben die Kunden einfach ihre Aktivitäten gestoppt. Beziehungsweise das, was wir jetzt im Moment auch sehen, ist, dass Dinge einfach zeitlich gestreckt werden, dass gerade weil sie vorher schon Rahmenverträge haben, wenn sie einen Rahmenvertrag haben, mit Teilprojekte (unv.) auch wieder mal eben mit der Kundenseite zu tun an so vielen Flughäfen mal einfach 80 Prozent, 100 Prozent Kurzarbeit, dann ein Projekt mit einem Flughafen gemacht, da konnten wir den Ansprechpartner nur einmal in der Woche anrufen. Weil es einfach nur ein Tag gab, wo die dann überhaupt arbeiten durften. Wenn Sie dann Rückfragen haben, können Sie wieder bis nächsten Freitag irgendwie warten und dann die Fragen stellen. Und dadurch, eben, dass auch bei denen so viel liegen geblieben ist und dadurch jetzt da auch für die Nachbearbeitung von bestimmten Sachen auf der Kundenseite, also ich war jetzt für uns vor allem von Flughäfen und Flugsicherung, die Ressourcen so knapp sind, werden jetzt in Projekte, sagen wir mal, die im nächsten Jahr gestartet hätten, schon nach 2023 geschoben. Also wie so oft in unserer Branche denke ich aus heutiger Sicht so ein bisschen at the end of the day, glaube ich nicht glaube ich nicht, dass die Sachen total wegfallen. Es wird nur

- wieder auf einen viel längeren Zeitraum gestretched. Und genau das ist natürlich dann irgendwann beliebig lange.
- 25 *I:* Und wenn man dann auch den Ausschreibungen Markt guckt, der war dann wahrscheinlich nicht existent in der Zeit?
- 26 *E1:* Genau neue Sachen wurden überhaupt nicht benannt, wurden überhaupt nicht ausgegeben und wie Sie sagten auch teilweise sind die Kunden auch wirklich gekommen und haben bei bestehenden Verträgen. Also ich weiß nicht in unserem Fall so. Aber das weiß ich von unseren Partnerunternehmen, wo dann die Kunden auch wirklich gesagt haben. Wir müssen jetzt mal hier unseren Wartungsvertrag für so und so viele Monate stoppen.
- 27 *I:* Okay, nur dass ich das noch mal richtig verstanden habe, also in Ihren Prozessen scheinen Sie ja schon agil zu sein, also eben gerade die Absprache mit dem Kunden oder bzw. dem Vertreter des Kunden in Ihrem Unternehmen selbst. Aber wenn man jetzt auch die komplette Branche guckt, würde man sagen, dadurch, dass eben so viele Zusammenspieler da sind, herrscht nicht so viel Agilität.
- 28 *E12:* So sehe ich das.
- 29 *I:* Nein nur, dass ich es richtig verstanden habe.
- 30 *E1:* aber gar nicht, weil zu viele Zusammenspieler sind, ich glaube, das ist nicht der Grund. Ich glaube, das liegt nicht daran, das vermute ich, ist in anderen Branchen nicht unähnlich, dass sie für viele Stakeholder haben, die zum Beispiel dranhängen können, damit eine Sache irgendwie oder wenn sie ein Produkt verkaufen, dass es da immer nur eine Reihe von Stakeholdern gibt. Das glaube ich nicht, sondern die Strukturen, bei denen, bei den Kunden oder bei den maßgeblichen Stakeholdern sehr schwerfällig sind.

- 31 *I:* Ja, das glaube ich tatsächlich auch. Und wie ich vorhin schon angesprochen hatte, es sind aber auch die Gesetze, die einfach herrschen. Ich denke, also mal ganz überspitzt gesagt, was sollen Flughäfen anderes anbieten als das, was er halt schon anbietet? Es gibt ja auch total viele ja vorgegebene Regulatoren, wie ein Flughafen zu operieren hat und da kann er nicht von heute auf morgen sagen „Okay, dann stellen wir... da jetzt machen wir zum Beispiel eine Mall hin, jetzt mal ganz überspitzt gesagt. Es funktioniert ja auch einfach nicht. Und klar, Sie haben natürlich als Unternehmen da jetzt noch die Freiheit zu sagen „Gut, wir würden vielleicht eine andere Branche bedienen, wir können unsere Produkte ändern.“ Es ist ja Ihnen überlassen in dem Sinn genau. Ja, vielleicht noch abschließend. Wie schätzen Sie denn so grundsätzlich die Situation jetzt in ein paar Monaten, vielleicht in einem Jahr ein? Was natürlich die Unternehmen angeht, aber auch so grundsätzlich die Luftfahrtbranche betrifft. Unter dem Aspekt von Corona natürlich.
- 32 *EI:* Ja. Also ich ab jetzt auch für unser Unternehmen gesprochen, weil man jetzt aufgrund der Länge auch einen gewissen Vergleich hat. Wie war es letzten Herbst und wie ist es diesen Herbst. Ich sehe...Ich denke, dass 22 schon vielleicht auch wirklich erst im letzten Quartal aber etwas besser wird als 21, ich halte trotzdem 21 für die Talsohle. Ich lese aber auch Berichte, die davon ausgehen. Also, insgesamt können Sie bei den Eurocontrol Forecasts und so weiter schon sehen. Das sind dann einfach Verschiebungen von zwei, drei Jahren, die da im Moment den Forecast beherrschen. Ich gehe davon aus, dass jetzt für uns speziell es durchaus 22 schon etwas besser wieder werden kann, was einfach neue Aufträge angeht als in diesem Jahr, also in 21. Andere sagen, das wird erst in 23 so sein. Da muss ich jetzt einfach...kann ich jetzt...das ist eigentlich der Hauptpunkt, ich glaube, aber es geht nicht nur uns so, ich sehe auch ganz andere Unternehmensleitungen, die sagen das ist das Neue. Das wir unserem eigenen „guts feeling“, was man nach 20 Jahren Erfahrung hat, so wenig vertraut auf einmal, weil man hatte einfach ein ganz gutes Gefühl dafür, wenn du so und so einen hohen Szenarienanteil hast und ganz vieles davon kommt nicht. Aber das und das so und so viel oder in dem und dem Bereich da wird was kommen und das war dann einfach... das war ja... das hat auch einfach gestimmt und das ist eben das, was jetzt so schwer zu bestimmen ist. So geht es mir

zumindest, genau, was auch noch damit zusammenhängt, dass Aviation vielleicht jetzt noch eingeschoben, ja, und da sind auch wieder alle im gleichen Boot, halt auch was Globales ist. Also das ist ja auch...wir haben ja auch eine heterogene Entwicklung im letzten Jahr gesehen. Das hat seine Vor- und seine Nachteile. Aber wir sehen auch China geht damit anders um. Oder im Mittleren Osten sind manche Sachen wieder anders gemacht worden als in Europa. Deswegen ist man natürlich auch am Gucken einfach wo geht was. Und deswegen ist es trotzdem (unv.). Mein Stand heute, meine Prognose ist, dass wir in der zweiten Hälfte von 22 einfach die ersten Zeichen sehen, dass es etwas besser wird.

33 *I:* Also gehen Sie auf jeden Fall davon aus, dass das Größte jetzt überstanden ist. Den Zenit haben Sie damit schon überstiegen? Ja, interessant, denn letztes Jahr habe ich mal was gelesen. Hieß es, dass diese ganze Nachfrage auch nach Fliegen und was auch immer, nicht mehr das gleiche Niveau erreicht, wie es vor der Pandemie eben erreicht werden sollte. Und jetzt gibt es tatsächlich doch wieder andere Studien, die sagen doch, doch, in paar Jahren wird es genau wieder gleich sein. Finde ich spannend, wie sie so was dann auch noch mal ändern kann, tatsächlich.

34 *EI:* Ja, also.

35 *I:* Sie meinten eben jetzt mit Verschiebung. Mit ein paar Jahren.

36 *EI:* Ja klar. Ja, das stimmt. Nein, sie haben Recht. Den Aspekt muss man natürlich auch noch berücksichtigen. Also als ich gesehen habe von der Eurocontrol waren einfach erstmal mal die Zahlen verschoben und ich weiß nicht, ob dieser Effekt, dass man sagt, der Verkehr wird ohnehin nicht mehr so stark zurückkommen, da auch schon...ich glaube schon, dass der mitberücksichtigt war, weil hinterher einfach der Anstieg insgesamt nicht mehr so stark war. Aber das, wie gesagt, das wären jetzt Entwicklungen, die uns perspektivisch überhaupt nicht schrecken würden, weil ich einfach denke, dann es zumindest ein deutlich größeres Bewusstsein dafür Ressourcen, effiziente Lösungen für Treibstoff Einsparungen, für verbesserten „Off Block Procedures“, damit Sie halt nicht Triebwerke laufen

haben, die man gar nicht laufen lassen müsste, weil es eigentlich total gut möglich wäre zu machen. Aber genau, ja aber, weil der Kunde nicht verpflichtet wird, vielleicht, es einzuführen.

37 *I:* Das stimmt, das stimmt. Und hauptsächlich schließen sie darauf Verträge mit Flughäfen ab oder? Weil der Flughafen hat dann wahrscheinlich den Tower...also, es ist keine eigene Einheit, sozusagen, sondern die gehören zusammen?

38 *EI:* Ja, genau. Wir schließen Verträge mit den Flughäfen ab. Es kommt ein bisschen darauf an, in Deutschland haben Sie Tower an einer Reihe von Flughäfen, die von der DFS betrieben werden und an den Großen, also Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg, München. Ja, ich glaube die vier sind es. Da hat der Flughafen, eine eigene Tower Control.

39 *I:* Ja, spannend, okay. Also ich wäre durch mit meinen Fragen tatsächlich.

## **Transkript E2**

- 1 *I:* Ja, dann können wir theoretisch einfach schon mal starten, indem du mir erzählst, wie du eigentlich zur Luftfahrt gekommen bist.
  
- 2 *E2:* Klar, gerne. Also grundsätzlich, vom Studium bin ich auch nicht so luftfahrtspezifisch. Ich habe in St. Gallen erst Volkswirtschaftslehre und dann Finance im Master studiert. Habe da zwar schon in meinen Abschlussarbeiten mich Richtung Airlineindustrie orientiert, die dort am Center for Aviation Competence geschrieben und bin jetzt seit Mitte des Jahres hier bei [REDACTED] im Bereich Business Development und Portfolio Management. Das ist bei uns der Name für die Strategie Abteilung. Wir sitzen direkt unter der Geschäftsleitung und bei uns laufen halt alle strategischen Themen ineinander. Aber auch Organisationsgestaltung und Nachhaltigkeit ist auch bei uns angesiedelt und wir bilden somit die strategische Klammer, die eigentlich alles so etwas zusammenhält. Das so ein bisschen zu mir, vielleicht noch ein bisschen zu [REDACTED]. Wir sind ja das neuste Mitglied oder das neueste Mitglied der Lufthansa Gruppe. Wir sind der Ferienflieger, welcher aus den Hubs Frankfurt und bald auch München unsere Gäste zu den schönsten Zielen weltweit bringt. Wir haben einen klaren Langstrecken Fokus, bedienen aber auch Ziele wie die Kanaren. Dann kommen dazu die Balearen und Mitte nächsten Jahres dann noch viel die griechischen Inseln. Was ein bisschen zu uns. Wir sind eine sehr junge Airline. Erstflug war erst 24. Juli dieses Jahres. Wir sind also wirklich noch in einer Ramp- Up Phase, wie wir das nennen. Wir kriegen jeden Monat neue Flugzeuge, stellen neue Mitarbeiter ein und

sind also noch sehr stark am Wachsen. Aktuell sind wir bei jetzt 11, gestern ist noch ein neues Flugzeug hinzugekommen, 11 Flugzeugen acht Langstreckenflugzeuge, alles A330 und drei A320. Die fliegen zurzeit die Kanaren und nach Mallorca und unsere Langstrecken Ziele sind hauptsächlich Afrika, Windhuk und Sansibar. Mombasa, die Karibik, viel Barbados, Punta Cana. Was kriegen wir dann noch Cancun und ganz neue letzte Woche aufgenommen Tampa in den USA. Da war der Erstflug. Also das ein bisschen zu uns, was [REDACTED] ist.

- 3 *I:* Perfekt. Jetzt muss ich noch mal ganz kurz nachhaken. Vor [REDACTED], warst du aber nicht bei [REDACTED]?
- 4 *E2:* Ich war nicht bei [REDACTED]. Mein Einstieg war bei [REDACTED]. Also wir sind ja bei der [REDACTED]. Genau. Ist ja auch irgendwie. Wie hängen wir mit der [REDACTED] zusammen? Man muss sagen Operativ und als Unternehmen stehen bei der [REDACTED] deutlich näher als der [REDACTED]. Aber es wurde halt in der Pandemie die Entscheidung getroffen, sich doch als (unv.) der [REDACTED] zu etablieren, um dort von dieser starken Marke zu profitieren etwas. Aber das ist, ja.
- 5 *I:* Na dann kann es vielleicht sein, dass du gleich die nächsten Fragen nicht so richtig beantworten kannst. Aber wir können ja mal gucken. Wenn nicht, dann skippen wir die einfach, genau. Gut. Hast du schon mal während deiner Karriere irgendeine Krise in der Luftfahrt miterlebt?
- 6 *E2:* Also natürlich aktuell klar Corona Krise, aber ich glaube, deine Frage zielt ja ein bisschen mehr auf Krisen davor ab. Also, ich habe auch ein bisschen überlegt, was es dafür Krisen gab. Muss man sagen, [REDACTED] jetzt, wir kommen ja aus der Krise. Uns gab es ja erst, das Projekt Ocean hat ja angefangen irgendwann Anfang letzten Jahres und wurde zwar noch kurz knapp vor Corona gestartet, aber dann eben wurde akut klar wir müssen sozusagen als Antwort aus der Corona Krise, wird auch die [REDACTED] wird auch ein Teil der [REDACTED] Strategie sein, insbesondere mit der Idee, dass die touristische Nachfrage stärker und schneller erstarten wird als die Geschäftsreisen. Zu anderen Krisen, die ja grundsätzlich die

Lufthansa Gruppe getroffen haben, sehe ich zum Beispiel die SARS, der 11. September, den Vulkanausbruch auf Island. Das waren Krisen, die man gesehen hat. Im Vergleich zu Corona sind doch die aber etwas anders zu bewerten, da entweder stärker ein lokaler Fokus war, also die, wenn man sich SARS anguckt, war das mehr als nur Asien betroffen. 9/11 natürlich erst mehr mal Amerika, das hatte schon globale Auswirkungen. Und der Vulkan hat uns zwar hier in Frankfurt stark getroffen, aber war ja nicht so global wie Corona.

- 7 *I:* Ja, das stimmt. Klar ist es natürlich dann auch immer lokal abhängig. Also gut, [REDACTED] ist in dem Sinne dann auch abhängig, natürlich von anderen Unternehmen in der Airline Branche. Aber inwiefern wirkt sich das denn auch aus, auch auf das Unternehmen bzw. auf die Airline dann?
- 8 *E2:* Wie es sich auf die Airline auswirkt? Also, ich glaube, wir als Airline sind natürlich sehr stark davon betroffen. A) Wir haben diesen Langstreckenfokus, das heißt, wir haben keinen lokalen Markt, der jetzt einen in der Corona Pandemie zum Beispiel über Wasser halten könnte, das wäre bei z.B. einer United oder bei ANA aus Japan der Fall. Die haben starke eigene Heimatsmärkte und auch starke Inlandsrouten, die natürlich weniger stark betroffen sind von der Corona Pandemie, von Grenzschießung. Also wir mit starken Langstrecken Fokus, sehe ich uns stark betroffen in der anderen Hinsicht jetzt nur von der Corona Pandemie was das angeht, sind wir natürlich so gebaut, dass wir klar auf Ferienreisende abzielen. Und dort merken wir, sobald die Grenzen sich öffnen, gibt es eine klare Nachfrage nach Ferienreisen, also sind wir dort in der Hinsicht etwas weniger betroffen als jetzt eine Airline, die klar nur auf Geschäftsreisen setzt.
- 9 *I:* Wie macht ihr das dann? Es gibt ja momentan auch ganz viele, nicht Schließungen in dem Sinn von Ländern, weil es heißt ja dann XY Land ist jetzt wieder gefährlich, dann wollen die Leute da wieder nicht fliegen. Könnt ihr dann einfach agil sagen Okay, cool, da fliegen wir jetzt nicht mehr an Sansibar zum Beispiel da, wir fliegen jetzt da und da hin. Oder fällt es einfach auf dem Streckennetz raus?

- 10 *E2*: Das kann man schon. Ich kann dir da zwei Beispiele geben. Erst einmal Windhuk ist ja jetzt ein sehr akutes. Ist ja einer unserer Hauptstrecken stark von der Omikron Variante betroffen. Reisewarnungen und auch vom RKI als Virusvarianten Gebiet. Hier war die Frage wie agieren wir dort weiter? Unser Vorgehen ist erstmal natürlich klar, schnell und aber auch akkurat zu analysieren und dann aber nicht überhitzt eine Entscheidung zu treffen, sondern wirklich zu überlegen Okay, was ist jetzt das Beste? Was können wir tun? Und die Entscheidung war hier zu sagen wir fliegen weiter nach Windhuk, da wir es a) als einzige europäische Airline sind die dort hinfliegen, wie auch so ein bisschen natürlich die Lebensader für viele dort sind und es auch immer noch weiter Nachfrage gab auch insbesondere nach Hause zu kommen, aber auch für dort weiterhin hin zu fliegen und so haben wir die Entscheidung getroffen, können wir das weiterhin sicher abbilden für unsere Crew? Das bedeutet im Endeffekt Hotel Quarantäne vor Ort und Testung sowohl vor dem Flug als auch nach Ankunft und damit haben wir dann die Entscheidung getroffen, okay, wir können da weiterhin sicher hinfliegen und als somit den Namibiern garantieren, dass sie eine Verbindung nach Europa weiter haben. Und das zweite Beispiel wo du meinst, können wir agil agieren, was Strecken und Ziele angeht, ja, da sind wir auch sehr schnell. Da kann ich dir auch ein Beispiel geben. Wir hatten eigentlich geplant, November Mitte November nach Marrakesch zu fliegen. Das war akut nicht möglich, da Marokko alle Flugrechte auf Eis gelegt hat. Das ist nicht nur für die Organisation, sondern für alle Deutschen und ich glaube auch an englischen Fluggesellschaften gewesen. Und was wir hier gemacht haben, haben wir schnell in Verbindung mit der Lufthansa reagiert und fliegen dann stattdessen jetzt nach Palma. Okay, dann können wir das. Man muss immer gucken, wo kann ein Flugzeug hinfliegen? Wo gibt es akut Bedarf? Und wo gibt es die Flugrechte, Landerechte und wo kann das Flugzeug auch landen? Zum Beispiel unser A330 kann nicht überall landen. Auf Teneriffa kann unser A330 zum Beispiel nicht landen. Also sowas muss man immer alles mitbedenken.
- 11 *I*: Ist das dann eine Entscheidung von einer Woche oder mehreren Wochen? Vielleicht auch nur Tage?

- 12 *E2*: Das kann in Tagen. Also, das kann auch sehr akut, solange alles Streckentechnische da dasteht. Also für die Europäische Union ist das zum Beispiel recht leicht und besonders wenn die [REDACTED] Gruppe dort schon mal an den Flughafen geflogen ist. Sind natürlich da die Infrastruktur und die Verträge schon da und das macht es natürlich viel leichter, wenn wir jetzt sagen würden, irgendwo plötzlich ein ganz neues Ziel irgendwo zum Beispiel erst mal nach Phuket. Wäre das nicht so schnell abbildbar, denn wir bräuchten erst einmal die Landrechte, dann müssten wir dort mit den Boden Firmen Verträge schließen und so, also das wäre nicht innerhalb von Wochen abbildbar, das bräuchte schon einen Monat oder zwei Monate, bis so was stehen würde, das wäre noch immer extrem schnell, aber für Europa ist es schon schnell umsetzbar.
- 13 *I*: Also das heißt sozusagen [REDACTED] wurde tatsächlich aus der Pandemie raus jetzt entwickelt oder war das davor schon der Plan?
- 14 *E2*: Also es gab schon davor diese Idee. Die [REDACTED] muss auch dieses Ferienflieger Potenzial stärker ansprechen und dafür brauchen wir eine eigene Airline, die aus den Hubs München und Frankfurt operiert. Das ist ja der große Unterschied zu [REDACTED]. Wir sind klar dieses "Fiedernetzwerk" der [REDACTED] Gruppe eingeschlossen. Also bei uns kann auch ein Passagier aus Kasachstan kommen und mit uns dann weiter nach Punta Cana fliegen. Das kann man, konnte man auch damals bei der [REDACTED] Langstrecke nicht. Diese Idee gab es schon vorher. Und der Projektstart wie gesagt war Anfang 2020, also noch kurz vor Corona oder aber dann schnell klar, Okay, da kommt etwas auf uns zu und die [REDACTED] [REDACTED] musste auch etwas eine Antwort sein, der [REDACTED] Gruppe auf die Pandemie und unsere Annahme, dass der touristische, die touristische Nachfrage sich deutlich schneller erholt und auch deutlich stärker sein wird in Zukunft als es vielleicht vor der Pandemie war, wo klar der Fokus in der [REDACTED] Gruppe auf Geschäftsreisen lag.

- 15 *I:* Und dann habt ihr euch für Langstrecke entschieden, weil Kurz und Mittelstrecke dann wahrscheinlich schon von anderen, also zum Beispiel gerade von Eurowings bedient wird oder?
- 16 *E2:* Wir haben so ein, wir haben ja sowohl Langstrecke, als auch Kurzstrecke aber wir haben einen klaren Langstrecken Fokus auch. Also die ersten Routen waren Langstrecken, aber das wird jetzt in der nächsten Zukunft werden wir 21 Langstrecken Flugzeuge haben also die vermehrt, wie gesagt, nach Afrika und in die Karibik fliegen und 10 Kurzstreckenflugzeuge, die dann, fünf ab München und fünf ab Frankfurt alles Mögliche im Mittelmeerraum, so Warmwasserziele anfliegen werden. Also, wir haben beides, weil man kann nicht nur ohne, also man kann nicht nur Touristik machen, nur Langstrecke. Das ist auch sehr schwierig. Aber wir haben auch klar einen Langstrecken Fokus. Also so kann man es am besten beschreiben.
- 17 *I:* Und die Flugzeuge habt dann gekauft oder least ihr die?
- 18 *E2:* Die kommen zum Großteil von der Lufthansa Gruppe und sind dann geleast.
- 19 *I:* Ja ok. Ok, ok. Gut. Ja, jetzt ist natürlich die Frage, jetzt muss ich ein bisschen umdenken soll, was nicht schlimm ist. Ah okay, also, wenn okay, ihr seid ja relativ agil. War euch bewusst, dass ihr dann als das als eben [REDACTED] gegründet worden ist, dass ihr...also war euch bewusst, dass ihr vermutlich in den nächsten Jahren schon relativ oft eure Entscheidungen auch ändern müsst? Gerade auch eben wie gesagt Schließungen von Ländern.
- 20 *E2:* Was immer im Fokus war bei uns war Flexibilität. Es wird auch bei uns sehr großgeschrieben und wir haben diese Agilität auch mit in unsere Organisationsstruktur geplant. Wir haben Hangar, das sind wie normale Abteilungen und dann haben wir sogenannte Circles und diese Circles, dass es eben diese Cross Funktion wo verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammen kommen zu einem bestimmten Thema und an diesem arbeiten und damit

in dieser Agilität auch etwas in der Organisation verankert ist. Zum Beispiel haben wir ein Circle für den Cont-Ramp Up, also für die kontinentalen Strecken gehabt. Wir haben einen Circle für das Thema Sustainability, das sind einfach Themen, die übergreifend für alle verschiedenen Abteilungen betreffen. Und dort eben dieses agile Arbeiten ermöglichen. Wenn hier jeder aus einer Abteilung dabei ist, kann man natürlich viel schneller Entscheidungen treffen und Lösungen finden, als wenn sich da eine Abteilung wieder mit anderen austauschen muss. Hin und her zurück. So ist diese Agilität sozusagen schon direkt bei uns im Unternehmen verankert.

- 21 *I:* Okay. Und habt ihr eine Art Fünfjahresplan, wo ihr euch dann seht? Oder 10 Jahresplan? Ich weiß gar nicht.
- 22 *E2:* Klar haben wir einen Plan, wo es hingehen soll. Bei uns liegt aber aktuell der Fokus wirklich auf dem nächsten Jahr und erst mal unser Ziel zu schaffen. Die 21 Flugzeuge, dort liegt aktuell der Fokus. Klar ist es auch, dass wir weiterwachsen wollen und weiterwachsen müssen, um im Markt kritisch zu sein. Das ist auf alle Fälle der Fokus auf den Mitarbeitenden.
- 23 *I:* Wie viele Mitarbeitende habt ihr denn?
- 24 *E2:* Es ist ganz interessant wir haben, Ich glaube, der erste Mitarbeiter wurde in etwa vor einem Jahr angestellt und jetzt sind wir bei knapp über 1000.
- 25 *I:* Ah krass. Okay, das ist natürlich schon sehr viel. Ja.
- 26 *E2:* Wachstum ist sehr hoch, ja.
- 27 *I:* Habt ihr, habt ihr dann irgendwie eine Abteilung Agilität, agiles Handeln? Oder lebt jeder von euch theoretisch einfach Agilität?

- 28 *E2*: Also es wir bei uns, das leben wir auch. Eines unserer Werte ist es auch zu sein, approachable, also das heißt jeder ist wirklich ansprechbar. Das gilt vom Geschäftsführer, der jeden Tag woanders sitzt über jeden Mitarbeiter. Und diese Idee des Circles ist angesiedelt auch bei uns und da im Bereich Strategie. Weil wir auch Organisationsgestaltung innehaben und dort wird das aktiv geleitet. Aber die Idee, einen Circle aufzumachen, kann grundsätzlich jeder haben, muss diese dann natürlich über eine Genehmigung genehmigen lassen, erst mal die Idee vorstellen. Aber grundsätzlich ist die jedem offen und auch die Mitarbeiter in dem Circle ist jedem offen uns ist auch wichtig zum Beispiel im Thema Nachhaltigkeit, das wir im Austausch mit Kollegen aus der Kabine sind, mit Piloten, die dort, mit Flugbegleitern, die sich dann auch vor Ort in die Destination einbringen können und das ist auch wirklich Teil dieser Agilität das, was wirklich unternehmensübergreifend ist.
- 29 *I*: Das ist ja schon so ein bisschen angedeutet, aber würdest du sagen, dass man tatsächlich auf der Corona Krise jetzt sogar eine Chance sehen kann? Also gerade für [REDACTED]. Oder hat eine Krise immer nur was Negatives?
- 30 *E2*: Hm... eine Krise ordnet natürlich auch immer ein bisschen den Markt neu. Würde ich sagen. Und klar sehen wir die Stärkung des Tourismus als eine Chance für uns als [REDACTED]. Also ich muss schon sagen, es gibt auch Chancen, aber auch unendlich viele Probleme, also. Ob es nun durchweg positiv ist, sehe ich nicht aber es gibt sicher Ansätze, die wo es Neuordnung gibt, die es, die diesen Markteinstieg, sicher interessant machen.
- 31 *I*: Du hast ja gesagt. Auch ein Teil der [REDACTED] ist eben mehr Langstrecke zu fliegen oder mehr Urlaubsreisende abzuholen, weil die Geschäftsreisenden ausbleiben werden. Wenn du vielleicht mal noch ein bisschen weiter überlegst, wie denkst du denn wird die Zukunft in der Luftfahrt aussehen bzw. wie shifted sich denn die Branche in den nächsten Jahren?

- 32 *E2*: Ich glaub die nächsten Monate werden sicher noch mal hart und schwierig werden. Die Omikron Variante hat natürlich alle schon überrascht, wie schnell sich das ausbreitet. Das werden wir sicher wie jede andere Airline stark zu spüren bekommen. Was wir aber auch sehen, sobald sich Länder wieder öffnen, gibt es einen starken Nachholbedarf, gibt es einen starken Drang zu reisen. Nicht nur touristisch, sondern auch geschäftlich, weil die Leute auch merken, es ist irgendwas verloren gegangen in der Pandemie. Es ist halt doch was Anderes, sich genau gegenüber zu sehen und in die Augen blicken zu können. Also da sehen wir klar, dass es jetzt im Besonderen mit Amerika der Fall gewesen. Sobald Amerika die Grenzen geöffnet hat oder überhaupt die Ankündigung, sind hier die Buchungszahlen um 300 Prozent gestiegen. Also das ist klar, wenn wir aus den...dieser Nachholeffekt setzt ein, aber die nächsten Monate werden schwierig sein. Für die gesamte Airline Industrie glaube ich auch, dass da weiter nicht alle Airlines überleben werden. Also da ist das glaube ich noch nicht zu Ende. Nicht alle Airlines werden weiterhin überleben. Das ist auch klar, wenn man sich zum Beispiel eine Air Europe anschaut oder so, deren Zukunft sich doch äußerst ungewiss. Aber diesen Trend gab es ja schon vorher. Diese anhaltende Konsolidierung im Luftverkehrsmarkt, die wird sicherlich weitergehen. Aber. Grundsätzlich denke ich, dass sobald Länder öffnen, wir auch wieder Nachfrage sehen werden.
- 33 *I*: total interessant am Anfang der Pandemie hieß es ja, dass das nicht mehr auf Vorniveau erreicht werden wird. Und dann mittendrin hieß es dann doch, doch das wird wieder. Ein bisschen schleppender als bei anderen Krisen. Und jetzt denke ich mir, ich habe gerade keine aktuelle Statistik. Aber jetzt denke ich mir, durch die neue Variante verschiebt sich das ja doch alles noch mal nach hinten. Es ist doch sehr, sehr volatil irgendwie bzw. sehr von außen beeinflusst. Dann haben wir eine neue Variante, gegen die man vielleicht dann doch nicht ganz geimpft sein kann. Dann kann man ja gar nichts anderes machen als abwarten.
- 34 *E2*: Da hilft glaube ich nur die Flexibilität und die Lage jeden Tag neu zu bewerten. Aber auch nicht zu schnell zu handeln und dann auf jedes Pferd sozusagen mit aufzuspringen, sondern wirklich auch zu gucken. Was bedeutet das für uns? Und

- dann klar und überlegt zu handeln, also wirklich alle, alle Entwicklungen auf dem Schirm zu haben und dann wirklich zu überlegen was bedeutet das für uns? Und dann davon die Handlung ableiten.
- 35 *I:* Habt ihr dann intern irgendwie einen Krisenstab, der sich dann wirklich tatsächlich jeden Tag oder jede Woche die neuesten Zahlen und Fakten anschaut?
- 36 *E2:* Oder wird ja schon rein von operativen Seite, wird ja jede Destination jeden Tag bewertet. Ist es sicher? Können wir dorthin fliegen? Und sonst natürlich ist das Thema Corona hier allgegenwärtig. Das wird ja in jeder Geschäftsleitungssitzung besprochen. Aber das haben wir. Und ja, es gibt natürlich auch in jeder Airline einen Krisenstab, aber der kommt mehr dann, ja in akuterer Problemen zum Einsatz. Wir planen die Pandemie wirklich in jede Entscheidung mit ein. Und dann, wenn sowas kommt wie jetzt die Problematik in Namibia, muss man halt wirklich gucken, wie kann man dort schnell reagieren.
- 37 *I:* Ja toll. Also von meiner Seite aus tatsächlich alle Fragen schon durchbekommen. Ich habe jetzt ein bisschen umgewitched bzw. den Fokus doch ein bisschen anders gelegt, weil auch was ganz Anderes war. Tatsächlich aber extrem spannend, weil ihr auch so jung seid einfach.
- 38 *E2:* Ja genau. Wie sind ja, wie gesagt, diese anderen Krisen oder so ein bisschen (unv.), da können wir halt nicht so viel Input geben, weil wir dann noch etwas jung sind. Aber natürlich haben wir das auch das Knowhow der [REDACTED] mitgenommen und viele Kollegen kommen von [REDACTED]. Das ist schon etabliert bei uns.
- 39 *I:* Super, du hast deinen Fokus auf etwas anderes geshifted, aber auch tatsächlich sehr viele gute neue Aspekte eingebracht, die jetzt total gut für meine Arbeit sind. Noch mal ganz kurz, also dein Name bzw. Unternehmen, für das du arbeitest, wird komplett anonymisiert. Das wird dir da keine Sorgen machen.

40 *E2*: Das ist gut.

41 *I*: Cool. Wunderbar. Dann bedanke ich mich.

### Transkript E3

1 *I*: Kannst du mir auch noch mal ganz kurz deinen Werdegang erzählen? Was du vielleicht schon im Bereich Luftfahrt gemacht hast.

2 *E3*: Ja, studiert habe ich Kreuzfahrt, Touristik und Logistik in Bremerhaven im Bachelor, habe dann im Anschluss mein Master in internationaler Unternehmensentwicklung gemacht und fließe den jetzt im Frühjahr ab. Dazwischen war ich immer in der Luftfahrt und Tourismus Industrie in erster Linie unterwegs. Habe damals angefangen und dann erst bei TUI Cruises in Hamburg gewesen. Habe dort im Bereich Employer Branding HR Corporation gearbeitet, mit besonderen Fokus auf Hochschul, Marketing und Hochschulabsolventen haben damals dort solche Themen betreut. Dann bin ich zu [REDACTED] gewechselt und habe dort erstmal ein Praktikum gemacht, war dort dann zwei Jahre Werkstudent. Dort war ich drei Jahre in der Luftfahrt Industrie tätig gewesen. Fachlich war ich zunächst im Projektmanagement tätig. Das heißt verschiedene Projektportfolio für verschiedene Fachbereiche im Airlinebereich angesteuert, Schwerpunkte Engineering and Maintenance und Flugbetrieb. Danach habe ich dann Schwerpunkt

und Prozessmanagement gesetzt, das heißt ich war bei der Einführung eines Tools dabei. Also Roll out von, vom Softwareseitigen Rollout, bis zum betrieblichen Roll out habe ich dann betreut. Erst für die deutsche Airline Anschluss, dann für die Schwester Airline, die europäischen Schwestern Airlines und habe dort dann nach dem fertigen Roll out in erster Linie über Projekte mit dem Tool International durchgeführt, die man dann im Schwerpunkt Inflight Services und legal. Und war dann also in den beiden Bereichen tätig. Parallel dazu lief so eine große Initiative, die nannte sich [REDACTED] damals, das heißt, das war so eine IT Initiativen, so nenne ich sie jetzt mal, wo das Thema digitaler Vorreiter mit dabei war. Das war Unternehmensweit, wo ich mitgewirkt habe. Wo wir überlegt haben, welche Themen gibt es zu Digitalisierung im Unternehmen und haben dann damals die Automatisierung des Buchhaltungsprozesses gewählt. Super spannend.

- 3 *I:* Ja genau. Ich würde mal ganz kurz erzählen, was ich hier eigentlich mache und zwar schaue ich mir erst mal allgemein Krisenmanagement in Organisation an. Und setze dann eben mein Fokus auf Luftfahrtunternehmen und Luftfahrtunternehmen für mich sozusagen können in dem Fall alle Unternehmen sein, die in dieser Branche angesiedelt sind, sprich Airlines, Airports, Zulieferer, aber auch Hersteller. Genau. Und im nächsten Schritt möchte ich dann einfach analysieren, durch die Interviews dann eben auch, wobei Agilität in den jeweiligen Unternehmen gelebt wird. Und ganz kurz zur Agilität, weil es manchmal ein bisschen durcheinander kommt. Hierbei ist es nicht so was wie Scrum. Sondern es geht aber um dieses schnelle situationsbedingte Handeln von einer Organisation, um dynamisch und agil auf neue Situationen zu reagieren. Genau, genau dann würde ich meine nächste Frage schon stellen. Da musst du vielleicht ein bisschen kreativ werden. Ja. Kannst du mir vielleicht von der Krise erzählen, die du im Unternehmen schon miterlebt hat? Also eine Unternehmenskrise, also eine externe? Und gab es da vielleicht eine bestimmte Strategie, die das Unternehmen damals mit verfolgt hatte? Als kleiner Tipp, Hinweis, ich habe in meiner Masterarbeit auch 9/11 und den Vulkanausbruch 2010 in Island genommen. Ich weiß nicht, ob du vielleicht jetzt auch gerade

Tangierungspunkte hast mit dem Vulkanausbruch in La Palma hast. Ob da irgendwie drüber gesprochen wird?

- 4 *E3*: Also ganz aktiv, die Krise, die ich auf jeden Fall mitbekommen habe, war das Grounding der 737 Max damals. Zu dem Zeitpunkt damals, wo praktisch von heute auf morgen das Flugverbot erteilt wurde für diesen Flugzeugtyp, weil ich zu dem Zeitpunkt tatsächlich in der Endphase des Projekts mitgearbeitet habe. Das heißt, die Einführung des neuen Flugzeugtyps durch das sofortige Grounding ist es dazu gekommen, dass praktisch der Flugplan ab dem kommenden Tag nicht mehr passte, weil praktisch zwei Flugzeuge fehlten im deutschen Teil kurzerhand. Zu dem Zeitpunkt glaube ich fehlten 14 Flugzeuge von heute auf morgen. Das Ganze ist auf einem Freitag passiert, was die Krise verschärft hat. Insofern war der Personalstand deutlich dünner an dem Tag. Wir aber von heute auf morgen in diesem Krisenmodus geschaltet haben. Es wurde das sogenannte Krisenintervention Team damals eingeschaltet, die sich in einem separaten Raum zum Thema Krise auch getroffen haben. Wo ich damals als Protokollant mit dabei war in diesem Raum sage ich mal. Und dann wurde praktisch auf Managementebene eine Liste abgearbeitet, die in erster Linie ein Risiko Liste war, wo man ziemlich zügig versucht hat zu bewerten, welche Risiken haben wir? Operationelle Risiken? Ja, sämtliche politische Risiken und so weiter. Das war relativ...oder hat gezeigt, wie situatives Handeln funktioniert aber trotzdem sehr prozessual gesteuert. Also das war nicht, wir stecken unsere Köpfe zusammen und überlegen mal, was wäre der beste Lösungsansatz? Sondern es war halt ein Abarbeiten einer Checkliste aus meiner Sicht, was damals passiert ist, wodurch wir aber relativ schnell handlungsbereit waren. Interessant war damals, dass nicht alle Entscheider vor Ort waren. Tatsächlich gab es einen Mix aus so Leuten, die zu dem Zeitpunkt übers Telefon zugeschaltet waren. Was die Kommunikation erheblich beeinträchtigt hat, aus meiner Sicht, weil, zumal generell Kommunikation schwierig war aber zweitens auch so na ja, wie man halt so sagt Mimik, Gestik teilweise nicht gedeutet werden konnte, das heißt man wusste teilweise nicht den Schweregrad einer Aussage so gut zu bewerten. Aus meiner Sicht. Das hat aber häufig dazu geführt, dass Entscheidungsprozesse länger gedauert haben oder Sachen, die unterschrieben werden musste, bis sowas gültig war und

auch sowas gar nicht eingeholt werden konnte. Und solche Geschichten. Das ist dann hinterher so passiert, dass die Krise nicht nur eben nicht nur einen Tag gedauert hat oder das war ja eher so ein Incident im ersten Moment, aber die Krise hat sich dann aber über zwei Jahre erstreckt. Klar, mit abstufteren Auswirkungen, operationellen Auswirkungen, aber über die Zeit die Organisation mehr unter dieser Krise gelitten hat, weil sie praktisch immer, immer da war. Und es gab nicht so eine richtige Strategie zu sagen Wie kommen wir denn da raus? Also medial, da raus, sowie intern. Wie gehen wir mit den Erwartungshaltungen um der Mitarbeiter, die sich auch auf den neuen Flugzeugtyp gefreut haben irgendwo, aber auch ein strategisches Unternehmensziel war, zu dem Zeitpunkt, was auf einmal weggebrochen ist und das war sicherlich kommunikativ nicht gut begleitet. Oder wurde nicht so sinnvoll gesteuert, so dass diese Krise länger, länger in den Köpfen angehalten hat, als sie hätte müssen, glaube ich, zu dem Zeitpunkt. Und die Krise dann auch erst beendet war als der Erste Flugzeugtyp da war und man jetzt auch in der OPS unterwegs ist.

- 5 *I:* Der kam doch erst dieses Jahr, oder, die Flugzeuge, die kamen erst dieses Jahr?
- 6 *E3:* Ja, ja, ich glaube im April oder sowas.
- 7 *I:* Wurde der Flugplan dann einfach ohne diese Maschinen weitergeführt, also es wurde einfach umgelagert?
- 8 *E3:* Ja, es wurde eingeleast entweder von von anderen Airlines also in der Hochphase vor Corona war das natürlich noch stärker. Also das ist ja vor Corona passiert. Das heißt da war die Auslastung schon hoch, weil es kurz vor der Sommersaison war. Da wurden externe Kapazitäten eingeleast. Während Corona ist da natürlich bisschen weniger, da war es nicht so schlimm, dass sie fehlten. Daher könnte man auch sagen glücklich gelegen die Krise. Aber im Flugplan musste dann halt umgestellt werden. Und das Problem war war, dass die Crew ja auch trainiert wurde auf den neuen Flugzeugtyp. Das heißt, diese ganzen Trainingsprozesse mussten wieder neu gesteuert werden, weil das natürlich wieder abgelaufen war, die

gelernt hat, weil die das ja nie in der Praxis dann anwenden konnten und trainieren konnten. Und dann hast du halt das Kunden Interface was problematisch war, weil dann die Diskussion anfing, so, dass da Max draufsteht und sich das Flugzeug, ja. Das sicherlich. Ich glaube gar nicht ganz so schlimm das Thema geworden, ich glaube. Es war mehr so, man hat befürchtet, dass noch schlimmer wird und es mehr Kunden gibt, die sagen da fliegen wir nicht mit. Das habe ich aber nicht erlebt, dass das wirklich zu einem Problem wurde also, dass das Problem geäußert wurde.

- 9 *I:* Ja, ich bin es immer spannend, wie dann Dinge, die am Anfang laut beschrien worden sind. Ja, ich würd mich da nie reinsetzen. Ich glaube, da erinnert sich glaube ich gar keiner mehr dran heute.
- 10 *E3:* Nein, weil insofern in der Luftfahrt der Vorteil ist, dass da auch das Know How bei den Kunden fehlte um das zu erkennen. Die haben damals gedacht, das sehe ich ja sofort, aber du weißt es selber, also ja wir sehen das, aber der normale Kunde sieht das nicht, sieht den Unterschied gar nicht. Und es steht ja nicht so groß am Flugzeug dran.
- 11 *I:* Das stimmt, das stimmt. Ja, ich habe tatsächlich dieses Sheet zu Hause, Safety Sheets, da steht es natürlich schon drauf. Aber ich glaube, die meisten wissen auch schon gar nicht mehr, dass es jetzt dieser Flugzeugtyp war. Genau. Ja, du hast es jetzt auch angesprochen. Klar, große Abhängigkeit ist natürlich auch von Boeing gewesen. Aber wie sind denn Luftfahrtunternehmen deiner Meinung nach abhängig von der kompletten Entwicklung der gesamten Branche? Ist das Unternehmen oder die Unternehmen, für die du gearbeitet hast, daher weniger oder stärker anfällig für Herausforderungen?
- 12 *E3:* Stärker anfällig für Herausforderungen, würde ich sagen, weil die Hersteller natürlich schon relativ klar zum Beispiel vorgeben, mit welchen Flugzeugtypen hantiert werden kann, es ist sehr abhängig von den Entwicklungsprozessen und der Länge der Entwicklungsprozesse. Das Gefühl, dass die Airline schneller neuen Flugzeugtyp haben möchte, schneller Anpassung haben möchte, das alles aber nicht

ohne Weiteres möglich ist, da einfach die. Ja, die Entwicklungsprozesse auf der anderen Seite zu lang sind, weil die natürlich das Ganze auch sehr rechtlich stark regulierten Markt ist, was man nicht zu unterschätzen hat, das heißt viele Zertifizierungsprozesse, viele Behörden, die auf die schauen, was das ganze eher träge macht und was situatives Entscheiden, sehr schwierig macht häufig, weil einfach die Entscheidungsketten manchmal sehr lang sind. Dann hast du natürlich neben Herstellern auch viel Politik getriebene Themen ob das heutzutage verstärkt das Thema Nachhaltigkeit ist, ob es sowas wie Lärmschutzverordnungen sind, ob es politische Krisen sind, die zu einer operationellen Krise relativ schnell führen können. Ich erinnere mich an die Proteste in Ägypten damals, als von heute auf morgen praktisch Ägypten seinen Status als sicheres Reiseland mitten in der Wintersaison verloren hat. Das sind schon erhebliche Auswirkungen auf so eine Fluggesellschaft, die so eine Fluggesellschaft von heute auf morgen in eine Krise stürzen können, die überhaupt nicht zu antizipieren ist vorher. Also beim besten Frühwarnungsradarsystem, kannst du nicht davon ausgehen, dass irgendein Präsident gestürzt ist, der auf einmal ernsthafte Auswirkungen hat. Das du da nicht hinfliegen kannst oder vielleicht auch das Passagiervolumen einfach wegbricht, oder ob es sinnvoll ist dahin zu fliegen. Das heißt, die Airline Industry selber ist schon sehr getrieben durch externe Faktoren, die sie vermutlich relativ schwierig steuern kann selber und schwierig, ja beeinflussbar ist. Ich glaube, da ist ein Industrieunternehmen, was ein Produkt fertigt, bestimmte Stoffe, sag ich mal, auf Lager legen und sagen hier, den haben wir, falls es mal eine Aluminiumkrise gibt, das kann keine Airline. Du kannst nicht sagen, wir legen die Stewards auf Lager, bis die dann mal was wert sind, das funktioniert halt nicht.

- 13 *I*: Das stimmt, das stimmt. Jetzt noch mal von [REDACTED]. Ich weiß nicht, ob du da damals als Corona begonnen hat, aber wie hat das Unternehmen oder wie habt ihr damals die beginnende Corona Pandemie wahrgenommen?
- 14 *E3*: Zuerst glaube ich relativ unterschätzt im Sinne von das es erstmal nur so war, ach wir arbeiten als Mitarbeiter erstmal von zu Hause und es wird wohl irgendwie ein bisschen Hygienemaßnahmen geben für die Passagiere, also ja, ein bisschen was

desinfizieren oder so. Und da war am Anfang ja viel mehr das Thema oberflächliche Übertragung und so, wie desinfizieren wir unsere Flieger sinnvoller und kostengünstiger und solche Themen. Es hat sich dann aber innerhalb von ein, zwei Wochen spätestens mit den Ausgangssperren in Deutschland und den sehr harten Märzmaßnahmen damals schnell dazu entwickelt, dass natürlich das Passagiervolumen nun komplett eingebrochen ist. Es ja auch Flugverbote in gewissen Teilen gab, Einreiseverbote gab. Das heißt, dieses klassische, was man heute für selbstverständlich hinnehmen kann relativ frei bewegen auf einmal zur Einreise Beschränkung in Europa. Das war natürlich schon ein massiver Eingriff in die operationelle Wirkungskraft der Fluggesellschaft. Wir haben dann aber die OPS runter runtergefahren von heute auf morgen. Das heißt wir hatten Flugzeuge rumstehen, die irgendwie trotzdem gewartet werden mussten, operationell betreut werden mussten, gleichzeitig zero Einkommen zu dem Zeitpunkt. TUI hätte das alleine an Fluggesellschaft mit Sicherheit nicht überlebt. Also zu 100 Prozent nicht, wenn es den Konzern nicht im Hintergrund, Tourismuskonzern im Hintergrund gegeben hat, der dann ja staatlich gestützt war. Aber das heißt es hätte ja zum Untergang der Fluggesellschaft zu dem Zeitpunkt geführt und würde es auch aktuell glaub ich auch, weil das Unternehmen alleine nicht profitabel ist, wegen der verringerten Auslastung und der schlechten Planbarkeit. Alles was ich an Economies of Scale Effekten habe, ob es Hedging ist vom Öl oder diese Geschichten. Das ist ja alles nicht planbar möglich. Das heißt die ganzen Kostenfaktoren, die Vereinfachten Kostenfaktoren fallen weg. Du musst viel mehr Bürokratie...was eingeführt wurde an administrativen Prozessen...Wahnsinn, was du über Passagiere nachhalten musst und solches. Das ist enorm gewesen.

- 15 *I:* Und als die Pandemie dann so weiter vorangeschritten ist, hat dann das Unternehmen sich überlegt, strategisch vielleicht zwecks Krisenstrategien sich zu überlegen „Okay, wir schauen uns mal alle Krisen an und versuchen da irgendwie was davon abzuleiten.“ Oder war das wirklich komplett neu?
- 16 *E3:* Nee, gab es tatsächlich...jetzt wo du das sagst. Das gab es, und zwar in der Form, das es von der Ebola Pandemie oder, ich weiß nicht, ob man das Pandemie nennt.

aber dem Ebola-Ausbruch, als es den gab, das hat die Fluggesellschaften ja auch getroffen, war ein ähnliches Verhalten. Reisebeschränkungen gab es, Hygienekonzepte und sowas. Aber es gab damals Präzedenzfälle aus der Ebola Zeit, so ist man vor allem in den ersten Tagen vorgegangen, dass wir gesagt haben: „Oh, da ist ein infektiöses Virus unterwegs welche Schutzmaßnahmen gab es?“ Ich weiß, dass zum Beispiel das Thema Masken für Crew sehr, sehr früh kam, also weit bevor das in Deutschland Pflicht wurde, dass man die schon ausgehändigt hat, an Besatzung und an Airports darf, das weiß ich, dass das sehr früh passiert ist und was es ganz, ganz früher gab, war das Thema, dass es dann hieß, es könnte was mit Impfungen kommen und sowas und so Kontrollen von Nachweisen, dass dafür administrative Prozesse auch, sag ich mal, gab, die man nehmen konnte, weil eine Gelbfieberimpfung oder so muss ja auch mal nachgewiesen werden, zum Beispiel, wenn man in solche Länder fliegt. Da und das gab es relativ schnell, plus den Kontakt zu politischen Behörden und zwar sag ich mal Würdenträgern, dass die Teil des Krisenteams wurden, relativ schnell. Ich weiß das vom Land Niedersachsen relativ früh jemand am Tisch saß, aus dem Gesundheitsministerium zu dem Zeitpunkt, die aktiv uns als Luftfahrtunternehmen auch beraten haben, wie wir vorzugehen haben und ich sag mal, das politisch Gesprochene frühzeitig für uns schon runtergebrochen hat, wo es vielleicht noch kein Gesetz war. Aber das wir uns dann doch schneller darauf einstellen konnten. Und das sind Verbindungen, die aus alten Krisen bestanden und reaktiviert hat. Und man hat tatsächlich damals, das weiß ich auch, Leute, die schon im Ruhestand waren, aber bei diesen Krisen mitgeholfen haben, als externe Berater reingeholt zu dem Zeitpunkt. Und die tatsächlich mitbefragt haben, wie seid ihr damals vorgegangen. Ja, weil die schon mal in so einer Situation waren.

17 *I*: Okay, das ist ja interessant. Cool, okay.

18 *E3*: Ja, das war wahrscheinlich bisschen am Gesetz vorbei. Ich weiß nicht, wie sehr das so erlaubt war natürlich bei dem Luftfahrtunternehmen, aber das war halt auch aus der Not geboren, weil es gab halt keine Experten dafür. Was solltest du machen?

- 19 *I:* Eben. Genau, ja. Aber total cool, dass man darauf zurückgreifen kann, sich überhaupt die Gedanken dazu gemacht hat. Ja, ja, genau, und dann standen natürlich die Flugzeuge auch erstmal und es gab ja dann nicht so viel Geschäft. Was genau habt ihr dann versucht? Oder hat ■■■ versucht, dann in dieser Zeit andere Märkte zu erschließen, die vielleicht verwandt sind oder auch nicht verwandt? Es gab ja auch ganz oft das Passagierflugzeuge in Cargo Maschinen umgewandelt worden sind. War das bei ■■■ auch so?
- 20 *E3:* Ja war so. Man ist auch Cargo geflogen. Auf jeden Fall. In erster Linie wohl die Langstreckenflieger, die 787, aus dem Konzern umfunktioniert. Es gab von Stuttgart aus tatsächlich eine Luftbrücke, wenn man so will, nach Mexiko und nach Atlanta, glaube ich, in den USA. Das heißt, da sind wir im Linienbetrieb fast schon Cargo geflogen mit vier Flugzeugen. Es wurden auch 373 umfunktioniert, aber nie so komplett entkernt wie man das von den Langstreckenjets, wo man richtig die Sitze... das hat man bei den Passagier- bei den Kleinen nicht gemacht, aber man hat mit denen auch einfach eine ganz andere Fracht sag ich mal, in erster Linie geflogen. Und was man als Markt zu dem Zeitpunkt tatsächlich hatte, war so ein bisschen dieses Thema am Anfang dieser Rückholflüge mitzumachen für die Bundesregierung. Wobei das für die deutsche Tour nicht ganz so attraktiv war, weil wir ja keine eigenen Langstreckenflugzeuge hatten, nur als Konzerngesellschaft ja. Und das heißt Rückholflüge waren nur in der Range einer 737 möglich. Was dann gegenüber einer Condor oder Lufthansa schon dazu geführt hat, dass man da nicht so viel von dem Kuchen abbekommen hat. Was man da noch viel gemacht hat, waren solche Themen, wie man Entlastungsflüge geflogen ist für notwendige Flüge. Alles es wurde ja die Lufthansa hat ja auch einen Teil ihres Streckennetzes aufrechterhalten oder Regierungsflieger sind geflogen, aber die haben halt reduziert was an Anzahl an Passagieren war und dann gabs ein Flug praktisch doppelt mit so zwei Maschinen. Ich weiß, dass die ■■■ da auch dabei war und das gemacht hat und man hat nachher, als es dann in anderen Ländern weltweit schon viel früher wieder anfang, auch die Maschinen ausgeleast an andere Ecken der Welt, dass die dann für andere Gesellschaften geflogen sind, hat man auch gemacht. Aber man hat nie das Airlinegeschäft nicht klassisch verlassen, was man hätte...man weiß es nicht, ob man

es hätte machen können. Ich glaube, das fehlte manchmal auch ein bisschen der Mut, weil man nicht wusste, wie lange hält das noch an, weil häufig hieß es dann, ja ab Sommer dann, oder wenn dann die Impfung da ist, dann definitiv. Dass das teilweise doch so lang gedauert hat, da hat dann damit ein bisschen der Wagemut gefehlt um zu sagen „Was kann man denn mit den Ressourcen einer Airline vielleicht alternativ für Geschäfte auch machen?“ Zum Beispiel meine persönliche Meinung, was man komplett verpasst hat, sich als Logistiker viel weiter in den Vordergrund zu stellen in Bezug auf Abwicklung von Impfungen zum Beispiel. Also sorry, wir haben einen riesen Hangar, der komplett leer stand, den kein Mensch gebraucht hatte, als man dringend Impfzentren gesucht hatte. Weil nicht jede Stadt hat ein Messezentrum. Hätte eine [REDACTED] schon viel früher hingehen können, sagen „Ja hier, wir haben sowas, Sicherheitsschranken, wir haben mit einer Crew praktisch schon Servicepersonal, was mit Kunden umgehen kann. Wir hatten eine IT-Infrastruktur in dieser Halle und solche Themen, wo man hätte, glaube ich, Umsatz generieren können. Das man nicht direkt gemacht hat.

- 21 *I:* Da natürlich auch immer die Frage nach den Kosten.
- 22 *E3:* Mit den Kosten, rechnet sich das, gell? Aber zu dem Zeitpunkt hat man ja viel ausgeschüttet. Ich meine, was Unternehmen ja auch mit Testen heute wieder verdienen. Das ist ja Wahnsinn. Und du darfst nicht vergessen zu dem Zeitpunkt, eine Airline hat ja immer laufende Kosten. Es ist ja ganz schwierig für eine Airline den Cash Out Flow irgendwie runter zu fahren, nur, weil du nicht mehr fliegst, sind die Fixkosten ja meist trotzdem vollumfänglich noch da. Das heißt irgendwie nur das Minus...man wäre nicht profitabel geworden, gar keine Frage. Aber das Minus geringer zu halten. Ich glaube, da hätte man schon mehr machen können zu dem Zeitpunkt.
- 23 *I:* Ähm, cool, okay. Interessant und wie würdest du sagen, hat initiale Improvisation am Schluss gegenüber der ad hoc auftretenden Corona Krise dann eine Rolle gespielt in den Geschäftsprozessen?

- 24 *E3*: Sorry, was war das erste Wort?
- 25 *I*: Sorry. Inwiefern die initiale Improvisation, also eure Improvisation genau gegenüber Corona oder eben der Krise innerhalb der Geschäftsprozesse eine Rolle gespielt hat oder auch nicht?
- 26 *E3*: Hm...am Anfang war...also der erste Impuls war die Geschäftsprozesse, dass man praktisch ein Krisenhandbuch rausgegriffen und gesagt hat okay und jetzt erst mal damit loslegen und erst mal bearbeiten was es dazu gibt. Das hat dazu geführt, dass relativ schnell die richtigen Leute am Tisch saßen. Das relativ schnell...erst mal war man handlungsfähig, sag ich mal. Dann hat man aber schnell gemerkt, dass die einfach viel zu statisch sind in ihrer Natur, die Prozesse und nicht auf diese Krisensituation passen. Also du konntest sie nicht darauf anwenden, weil die Krise war halt anders, als die sie im Buch stand. Du kannst ja nur abstrahieren. Das heißt, was wir dann, sag ich mal, aus einer Improvisation herausgemacht haben, ist, dass wir viel mehr mit Brainstorming gearbeitet haben und gesagt haben „Okay, welche Lösungsansätze gibt es?“ In kleineren Teams. Wir haben uns alle von dem großen Team verabschieden und in kleinen Teams gearbeitet und dann eher rückwirkend geguckt was haben wir da gemacht. Und haben gesagt „Wie können wir das vielleicht in unsere Geschäftsprozesse wieder zurück überführen?“ Was wir dann Ideen hatten. Dadurch nimmst du natürlich aber die dynamischen Gedanken und machst sie wieder statisch jetzt. Aber das ist, weil es sehr schwer ist, dynamische Inhalte andersartig aufzubereiten, aufzubewahren in erster Linie. Ich glaube, das ist das Problem, um dass du das wieder situativ nutzen kannst. Das heißt, wir haben es praktisch wieder zurück in Handbücher überführt unser Handeln. Was glaube ich geblieben ist... dieser Radar von weltweiter vermeintliche Krisen geschärft wurde. Also Corona gab es ja schon einige Monate, bevor es in Deutschland zum Problem wurde für die Fluggesellschaften. Und ich glaube, da hat man damals gemerkt, oh, das haben wir gar nicht ernst genommen. Oder davon haben wir echt spät gehört. Das heißt dieses Radar wahrzunehmen und TUI zu screenen, gibt es irgendwas Neues weltweit? Das wurde definitiv geschärft, weil man auf einmal auch wusste, wo kann man solche Sachen nachgucken und der Informationsfluss auch besser

wurde. Das heißt, dass behördliche Institutionen auch mehr Frühwarnung jetzt ausschütten. Nehmen wir mal so eine Virusvariante Niemand ohne Virus Variante, das wird viel früher der Öffentlichkeit kommuniziert als es vor ca. vier Jahren gewesen wäre. Das heißt, da improvisieren die Behörden und davon haben wir auch profitiert.

27 *I:* Ist total interessant, was du erzählst, weil es klingt doch, als wären diese ganzen Prozesse, die ihr dann damals ins Laufen gebracht habt, doch relativ schnell und auch dynamisch geschehen waren. Ja, ich habe es ja schon von anderen gehört, dass es eben gar nicht so der Fall war, dass da eigentlich gar nicht wirklich drauf reagiert werden konnte. Und man hat ihn sich da durchgebissen hat gefühlt.

28 *E3:* Ich glaube ich habe das bei der ■■■ die gesonderte Lage wahr, dass die ■■■ eigene Passagiere da drin und das hat die Lufthansa auch, aber die TUI verdient das Geld über das Tour Operating Geschäft. Das heißt, das waren mehr Kunden, die in ihren Hotels saßen, zu dem Zeitpunkt. Die TUI hatte ureigenes Interesse, dass die Passagiere in ihre eigenen Hotels wieder fliegen. Das heißt, die Notwendigkeit, so zu handeln, nicht nur zu sagen „Wie können wir kostengünstig, (unv.) unsere OPS herunterfahren?“ Das war gar nicht unser Ziel, weil wir mussten eigentlich sehen, wir halten wirklich das Fluggeschehen aufrecht, um unsere Kunden an die Stelle zu bekommen, wo wir erst Geld verdient. Das ist ja nicht mit dem Flug, sondern hinterher mit dem Hotel. Das heißt, bei uns war der Flug ja mehr Mittel zum Zweck und dadurch war man relativ früh darauf angewiesen zu sagen, entwickeln wir Lösungen, wie man...Ja, wie kann man Corona- konform fliegen und da war ■■■ die erste Airline, die zum Beispiel über diesen QR-Code zum Beispiel die Speisekarte und Safety Cards, auf die Bordkarte gedruckt hatte, als das Thema Oberflächenübertragung (unv) als Lösung entwickelt hat. Da hat man damals schon relativ schnell für die ■■■, du kennst sie selbst, untypisch agil gehandelt. Die Frage ist, was sie davon beibehält und mitnimmst in die Statik zurück. Und ich weiß, ich habe manchmal das Gefühl, die ■■■ nur aus Krisen heraus, agil agiert aber nicht im täglichen Geschäft. Es brauchte immer die Auswirkung von extern. Es kam nicht

intern der Reiz oder der Punkt wo man gesagt hat, wir müssten uns hier neu erfinden.  
Es war häufig sehr extern gesteuert das Ganze.

29 *I:* Also im Sinne von man hat das davor eigentlich gar nicht als wichtig angesehen?

30 *E3:* Nein, es musste der externe Impuls kommen, man hat nicht von selber weitergedacht, habe ich häufig das Gefühl. Nein, nein, hat man schlichtweg einfach nicht getan.

31 *I:* Aber an sich gerade auch Projektmanagement und so wird bei ■■■ schon relativ agil gelebt. Aber meinst du dann einfach die Unternehmung an sich ist dann doch etwas starr in ihrem Sein.

32 *E3:* Das Unternehmen ist starr, ja, das Projektmanagement Office sicherlich hat agiler gearbeitet, wobei das glaube ich auch mehr von den Personen, die in dem Projektmanagement gearbeitet haben abhängig war. Also das war jetzt nicht, weil die Projektmanagement Organisation agil war, oder weil das strategisch so aufgesetzt war, sondern mehr weil die Leute, die im Projektmanagement gearbeitet hatten, das Mindset, das open Mindset, dass die Lust hatten Veränderungen selber aktiv zu gestalten und sich dann die Tools gesucht haben, um das zu machen. Und dann in dem Sinne ja auch Sachen situativ in Problemstellungen kamen und dadurch manchmal agil reagiert haben. Aber es war keine strategische Vorgabe, habe ich das Gefühl gehabt. Ja, nein.

33 *I:* Und würdest du für die Pandemie oder von der Pandemie ausgehen, für die Organisation, das Unternehmen sogar eine Chance darin sehen, sich irgendwie neu weiter zu entwickeln? Oder ist Pandemie doch eher was Negatives?

34 *E3:* Muss man glaube ich in zwei Themenbereiche Unternehmen, und zwar einmal die Organisation selbst und auf der anderen Seite sage ich mal das Geschäft, das Geldverdienen. Ich glaube für das Geschäft ist die Pandemie Katastrophe und da

lernt jetzt die Fluggesellschaften, ihre Art und Weise, wie sie ihr Geschäft macht, das Fliegen, auch nichts dazu, weil da gibt es eigentlich aus der Pandemie keine positiven Effekte für das Geschäft einer Fluggesellschaft. Sicherlich ist das in anderen Branchen anders gewesen. Die Organisation lernt ganz viel. Also die Airline ist ja ein sehr traditionell hierarchisch stark strukturiertes, prozessual getriebenes Geschäft gewesen. Dass eine Airline komplett vom Schreibtisch zu Hause doch gemanagt werden kann. Zu 85 Prozent hätte sich niemals, kein CEO der Welt getraut öffentlich auszusagen, wir versuchen das, wir machen das. Wir arbeiten mit so einer sehr digitalen Infrastruktur. Dass das funktioniert, ist überraschend und ist sicherlich positiv, weil es total viele Strukturen abbaut. Aber auch ganz viele administrative Prozesse sind sehr schnell digitalisiert worden, jetzt oder zwanghaft digitalisiert werden mussten, was gut war. Aber auf der anderen Seite alles auf Produktbezogene Features sind also mal die Instandhaltung und so was. Da aus der Pandemie zu lernen mag ich zu bezweifeln. Ich glaube, da war die Pandemie einfach nur Verhinderer an vielen Stellen, hat viele Sachen einfach noch komplexer gemacht, als sie vorher schon waren. Aber ich glaube das Thema Behörden und Zugang zwischen Behörden und Airlines, die Zusammenarbeit hat sich verändert. Früher war Behörde wirklich nur prüfend da, mittlerweile wird die Behörde glaube ich beratender wahrgenommen. Was sicherlich auch ein Risiko ist, weil es glaube ich eine neue Freundschaft, würde ich das mal nennen, zwischen Behörden und Airline gibt, weil man auf einmal täglich zusammengearbeitet hat im Sinne von was können wir besser machen. Da muss wahrscheinlich auch wieder so ein bisschen hallo, wir prüfen euch vom Gedanken hinterherkommen. Thema Nachhaltigkeit ist das, was ich glaube, ziemlich überbewertet wurde. Ich glaube nicht, dass die Pandemie der Treiber ist, dass die Luftfahrt nachhaltiger wird in ihrem Handeln. Ja, die sind im Moment nachhaltiger, weil sie einfach weniger fliegen. Darum gehen die Werte runter. Und es ist für die Airlines einfacher zu kommunizieren „Wir tun da was und machen da was.“ Die ist die Pandemie aus meiner Sicht nicht ein Treiber. Ich habe sie nicht als solchen wahrgenommen. Ansonsten Pandemie- technisch aus Kundensicht vielleicht noch mal geschaut: für die ist die Pandemie glaube ich wegweisend in ihrem Flugverhalten. Ich glaube, dass die Kunden schon mehr Wert daraufgelegt haben, mit Airlines zu fliegen, die vermeintlich mehr Service bieten.

Da hatte man ganz gut das Gefühl. Weil einfach so großartig Infrastruktur im Sinne von einem Kundencenter, ich erreiche jemanden und so. Bei den Full- Service Carriern ist das doch schon besser als bei den Low- Cost Carriern. Ich glaube die hatten da mehr zu kämpfen. Ich glaube auch, dass das Vertrauen tendenziell in die Full- Service Carriern höher war. Ob gerechtfertigt ist was Anderes, aber tendenziell von Impuls auf Kundenseite hatten sie es einfacher den Weg zurück ins Geschäft zu finden. Und das ist sicherlich ein Vertrauensvorschuss, der mitgenommen wird. Ich glaube der war so ein bisschen verloren gegangen. Eine Lufthansa, Ryanair wurden bei vielen Kunden mittlerweile auf eine Augenhöhe gesetzt und als dasselbe Unternehmen wahrgenommen, nur das das eine einfach günstiger war. Dass die Lufthansa aber auch eine ganz andere Infrastruktur und schon anderen Service bietet, das haben viele glaube ich auch erst wieder gelernt und gesehen. In der Hinsicht für die Trennung und Schärfung der beiden Geschäftsmodelle in der Airline Industry war die Pandemie sicherlich gut, weil sie noch mal die Unterschiede aufgezeigt hat zwischen den beiden Geschäftsmodellen.

35 *I:* Okay, super, danke. Dann würde ich sogar schon zu meiner letzten Frage kommen. Zwar wie du denn mit deinem Wissen und deinen Vorkenntnissen jetzt die aktuelle Zukunft für die Unternehmen oder auch die gesamte Luftfahrtbranche während der anhaltenden Pandemie einschätzt?

36 *E3:* Ich glaube grundsätzlich positiv. Ich glaube schon fest daran, dass das Flugvolumen zurückkehren wird. Bei all den Nachhaltigkeitsdebatten hat man vorher auch immer gesehen, das Konsumverhalten hat sich nicht verändert, eigentlich, also nicht in Bezug auf die Luftfahrt. Nicht gravierend, nicht merkbar. Aber es einfach zu viele Strecken gibt die auf die Luftfahrt zurückzulegen sind. Ich glaube das die Anzahl der Luftfahrtunternehmen sicherlich noch mal weniger wird, aber es gibt bestimmt auch mal wieder kleinere Airlines, die noch mal wieder vom Markt verschwinden werden. Ich glaube aber, dass die Luftfahrtunternehmen aber generell ein wenig krisenfester geworden sind, weil man sich auch von vielen Strukturen getrennt hat, die vielleicht in der nächsten Krise hinderlich wären. Also zu hohe Personaldecken und zu viel Personal und Fluggerät auf Lager. Ich glaube

man ist viel Nachfragegesteuerter unterwegs und kann auch viel besser Nachfrageengpässe und Möglichkeiten sich weiter anpassen, weil man das in der Pandemie permanent tun musste. Heute ging Mallorca, morgen nicht mehr. Wo fliegen wir jetzt hin? Da haben die Luftfahrtunternehmen noch ganz, ganz viel gelernt, wie man kurzfristig auf diese Nachfrangepässe reagieren kann. Im Zuge von sicherheitsrelevanten Themen hat unglaublich viel gelernt, dass die Luftfahrtunternehmen jetzt auch besser machen können. Wo die Luftfahrtunternehmen immer noch lernen müssen ist glaube ich im Sinne von Kundenkommunikation. Ich glaube, das ist was wo die immer noch viel aggressiver, im positiven Sinne, sein könnten, das sie kommunizieren könnten „Hey Leute, das ist sicher, das funktioniert.“ Da sind sie manchmal ein bisschen...da erwarten sie, dass die Politik, dass das aus der Gesellschaft kommt, was sie selber mehr steuern könnten, dass sie mehr sagen können „Das ist sicher, weil wir machen dies, wir machen das.“ Das muss man häufig suchen. Und das ist auch das was man häufig in der Öffentlichkeitsdebatte häufig erlebt, es ist total unsicher. Nein, war es zu keinem Zeitpunkt in der Pandemie eigentlich, wenn man sich die Studien angekuckt hat. Kein Raum war so gut gefiltert wie eine Luftfahrtkabine. Es gibt keine signifikanten Ansteckungsketten eigentlich aus Flügen. Ich weiß, dass es am Anfang der Krise bei der ■■■, ich glaub wir sind das erste halbe Jahre ohne einen einzigen positiven Fall geflogen. Es gab keinen Vorfall. Und dann gab es mal ein, zwei Fälle, aber die haben nie zu Ketten geführt. Ja, das hat man nicht gut kommuniziert. Aber ansonsten ja, das wird noch hart, das wird noch ein schwieriges Jahr. Es wird mit Sicherheit bestimmt auch noch zu Veränderungen kommen. Aber dann spätestens sollte es final bergauf gehen und dann geht es auch wieder. Aber die Thematik ist, eines was ich noch vergessen habe, ist, jetzt aber das Thema digitale Services, das ist aufgestiegen, also die Wichtigkeit digitaler Check- In, Dokumentenabgleich. Das ist auch gestiegen, aber auch weil die Airports es möglich gemacht haben. Ich glaube, da waren damals auch mehr die Infrastruktur der Flughäfen das Problem. Nicht unbedingt die Airlines, die diese (unv). eher gehabt hätten. Aber ja.

- 37 *I*: Das stimmt, ich bin ja auch für so ein Unternehmen tätig, dass eben diese ganzen Digitalisierung Dienstleistungen anbietet bzw. die Hardware, diese Self Baggage Drop Off Geschichten, die hatten dieses Jahr auch ein super Umsatzjahr.
- 38 *E3*: Es wird stärker nachgefragt auch, diese Lösungen.
- 39 *I*: Genau dieses Contactless, Biometrics, ja, weil du einfach nicht mehr anfassen musst. Du kannst es sogar mit deinem Smartphone dich mit dem Bildschirm sozusagen verbinden. Das heißt du musst dann nicht immer auf dem Bildschirm rumklicken, um dein Bagtag auszudrucken. Ja, das ist schon richtig gut.
- 40 *E3*: Na ja, und weil die Kunden einfach bereiter sind, das jetzt anzunehmen, diese Lösung. Ja, das war ja früher vielleicht auch ein Risiko. Hallo, heute kann bis 70 plus wahrscheinlich...jeder hat sein Impfzertifikat oder so schon online. Auf einmal kann ich auch einen QR-Code und ein Flugticket auf meinem Handy haben, was vielleicht vorher für 50+ eher noch etwas war „Ja, nein so etwas will ich aber schon noch lieber auf Papier.“
- 41 *I*: Ja genau, man geht lieber zum Schalter.
- 42 *E3*: Genau bei dem Risikobewusstsein ein anderes dafür ist. Früher war digital halt oh, das ist risikoreicher. Und ich glaube da hat sich viel abgebaut.
- 43 *I*: Ja ja, das stimmt. Ja toll, danke. Ich bin durch.

## **Transkript E4**

- 1 *I:* Aber vielleicht kannst du mir noch ein bisschen was über deinen schulischen Werdegang erzählen oder wie du überhaupt in die Luftfahrt gekommen bist.
  
- 2 *E4:* Ich habe erst in Passau Kulturwirtschaft studiert und im Nachhinein wollte ich eigentlich in den diplomatischen Dienst, nachdem ich da mein Praktikum gemacht hatte, wollte ich das dann nicht mehr. Und da man aber für die Laufbahn sowieso ein Master brauchte, hatte ich schon Master angefangen in International Business. Und währenddessen habe ich mir auch so ein bisschen überlegt, was ich denn jetzt nach dem Studium machen kann und habe dann noch rumgeguckt. Und dann habe ich zu zufälligerweise ein Praktikum bei der [REDACTED] entdeckt. Und dann gab es da ein Praktikum, Projektmanagement bei der [REDACTED], also bei der Airline. Und dann bin ich da praktisch in die Luftfahrt rein gesprungen und fand das sehr spannend und interessant, das hat sehr viel Spaß gemacht und auch die Arbeit war sehr abwechslungsreich. Ich habe so viel gelernt die ersten paar Jahre und wollte dann auch in der Luftfahrt bleiben. Danach bin ich zur [REDACTED] gewechselt, ein paar Jahre später und war da im Airline Consulting, was auch ein sehr großer, abwechslungsreicher Bereich war. Wir haben Consulting gemacht, also intern und extern, also innerhalb der Lufthansa, aber auch für externe Kunden. Unter anderem durfte ich beim externen Projekt in Abu Dhabi bei Etihad Airways mitarbeiten, für

einen Monat oder auch in Montenegro. Die haben eine neue Start-Up Airline von der Regierung gemacht. Und dann aufgrund der Corona Krise wurde die Arbeit aber immer weniger und nachdem ich dann ein Jobangebot bekommen habe von meiner jetzigen Firma, die ich aus ehemaligen Projekten auch schon kannte, da sie Software für Luftfahrt machen und auch bei der ██████ unterwegs war, als ich dort damals gearbeitet habe, kam das Angebot und dann habe ich gewechselt und arbeite jetzt als Projektmanager für ██████ und helfe den Airlines, Business Jet Operators, Helicopter Manufacturer, also Maintenance Organisationen bei Implementierungen und beim Konfigurieren dieser Software.

- 3 *I:* Schön, okay, danke. Und ich weiß jetzt nicht, ob deine Zeit, die du schon arbeitest, jetzt für die nächste Frage theoretisch reicht. Aber hast du schon mal eine Krise in der Vergangenheit in der Luftfahrt miterlebt?
- 4 *E4:* Vor der Corona Krise noch nicht. Man könnte natürlich sagen Finanzielle Krisen gibt es immer. Der Markt ist sehr eng, aber das wäre ein permanenter Zustand des Marktes und keine Krise an sich.
- 5 *I:* Hast du damals bei ██████ das Grounding mitbekommen von der Max?
- 6 *E4:* Ja doch, das war ja eine. Und wenn man das als Krise ansieht, dann ja, da war ich auch mittendrin im Projekt.
- 7 *I:* Meinst du, du kannst mir da ein bisschen erzählen, wie es sich damals irgendwie angefühlt hat für euch oder wie da vorgegangen seid als dann wirklich...es war ja auch sehr ad hoc, glaube ich?
- 8 *E4:* Es war wirklich sehr ad hoc. Wir waren mitten im Projekt und unsere... bei der ██████ gibt es ja mehrere Airlines mit verschiedenen Ländern und die, ich glaub, die britischen und die belgischen Kollegen, die hatten schon eine Max als Flieger. Und dann waren wir im Projekt natürlich ab und zu mal dahin und haben uns die

Max auch liveangeguckt. Und ich glaube, eine Woche bevor wir das erste Flugzeug von Seattle hätten rüber fliegen sollen nach Hannover kann dann eben das Grounding von der Max. Und das war ein Schlag ins Gesicht. Man hat halt so viel Zeit reingesteckt, das ganze Projekt, über eineinhalb Jahre mehr oder weniger geführt. Dann war es halt einfach auf Stopp und man hat jeden Tag oder jede Woche wieder neu bewertet, was jetzt passiert. Die Nachrichten verfolgt und man war wie gefesselt, weil man konnte ja nichts machen. Es ging ja auch einfach nichts. Genau wie bei der Corona Krise.

- 9 *I:* Stimmt ja, inwiefern war denn dann die ■■■ oder der...doch ■■■ in dem Fall, abhängig von der Entwicklung von der kompletten Branche oder allgemein? Wenn man jetzt noch mehr auf das Unternehmen guckt für das du gerade arbeitest, wie abhängig ist denn dieses Unternehmen von anderen Airlines? Unternehmen...also jetzt nicht Airline, aber eben doch Luftfahrtunternehmen?
- 10 *E4:* Du meinst von Zulieferern und von anderen?
- 11 *I:* Ja, genau.
- 12 *E4:* Extrem. Ich meine Luftfahrt und wenn man eine Airline hat oder betreibt, das sind so viele komplexe Zusammenhänge, extern und intern. Und das ist halt ein sehr volatiler Markt auch und gerade weil er auch sehr viele technische Sachen unter Regularien mit zusammenhängen. Wenn wieder neue Regularien kommen, muss man die umsetzen. Und manche sind dann noch mal schwieriger und es ist eigentlich immer was zu tun. Man kann sich nicht ausruhen und sagen, man hat jetzt was geschafft, sondern dann geht es halt auch direkt weiter. Auch bei der Max war es natürlich so. Man hat Planungen gemacht für ein paar Jahre und verschiedene Szenarien. Man muss da die Flotte umstellen und dann aber wieder ganz kurzfristig alles ändern und dann doch wieder die Flotte oder einige Flieger verlängern, die eigentlich hätten outgafaced werden sollen der Zeit schon, weil man ja mit der neuen Max gerechnet hat. Und das ist halt ein Markt, der sich von heute auf morgen

komplett drehen kann. Und das ist einerseits spannend, andererseits kann man sich halt auch nicht ruhig hinsetzen, weil immer irgendwas los ist.

- 13 *I:* Das alles stimmt, als dies mit der Max damals passiert ist. Wie lange glaubst du zurückdenkend, wie lange hat es gedauert, bis ich euch da auf diese...bis ihr euch dann dazu entschieden hat, wir setzten und jetzt zusammen und wir überlegen sei jetzt im Krisenstab...Und weißt du noch wer da mit beteiligt war?
- 14 *E4:* Also vom Projektmanagement her gesehen der Projektleiter und von den verschiedenen Abteilungen gab es ja immer schon einen, der im Projekt mitgearbeitet hat und dann auch die Übersicht hatte. Aber das geht ganz schnell auch nach oben, dass Geschäftsführung da mit eingebunden war bei den Entscheidungen eigentlich. Ich glaube schon wöchentlich, dass man das erst mal am Anfang das beobachtet hat. Vielleicht auch täglich, aber ich bin mir auch nicht mehr sicher, was da die Zeitverläufe waren.
- 15 *I:* Aber ok, gut, wenn wir jetzt mal ein bisschen...in welchem Unternehmen, hast du gearbeitet, als die Krise angefangen hat?
- 16 *E4:* Ich habe gerade auf Lufthansa Systems gewechselt, also im April letzten Jahres oder ersten Jahres und zwar genau beim ersten Lockdown.
- 17 *I:* Da und da warst du dann in der Beratung richtig?
- 18 *E4:* Genau im Consulting.
- 19 *I:* Ok, vielleicht kannst du da noch ein bisschen erzählen, wie du oder wie ihr das damals im Team gefunden habt. Als es dann losging mit der Corona Krise. Konntet ihr weiterarbeiten wie bisher?

20 *E4:* Für mich war das natürlich ein Sonderfall, weil ich erst mal Panik hatte, ob ich überhaupt anfangen darf. Der Vertrag war zwar schon alles unterschrieben, aber naja, Probezeit war auch noch. Ich war dann ganz ruhig, als mein damaliger Chef von der [REDACTED] angerufen hat und gemeint hat, wir starten. Das wird alles funktionieren. Wir können dann vielleicht nur mit Sondergenehmigung ins Büro, weil ja da auch schon alle ins Homeoffice geschickt worden sind. Für mich schwierig war das Onboarding dann eben, weil ich halt direkt auch nach Hause geschickt worden bin und vielleicht in den eineinhalb Jahren bei der [REDACTED] [REDACTED] war kaum im Büro war. Andererseits hatte ich ein super Team da der Zusammenhalt da war irgendwie schon da. Also ich wurde direkt super aufgenommen und war auch zwei, drei Mal während Sommer, während das ja mit den Zahlen ging auch mal dann draußen im Biergarten, wo ich dann die Leute auch mal getroffen habe und es gab wöchentlich ein Meeting, wo wirklich alle von der kompletten Abteilung teilgenommen haben. Das waren über 50 Leute. Wir waren dann noch in verschiedenen Teams und in meinem Team waren es ungefähr 15 Leute. Und in diesem wöchentlichen Meeting wurde halt immer informiert, was jetzt passiert, was die Mitarbeiter auch wirklich ein paar Informationen hatten und das transparent ist. Man hat ja mitbekommen, dass es eine große Krise ist. [REDACTED] hat mit dem Kredit auch sehr gerungen. Und auch wenn wir IT waren, was an sich ja ein sehr sicherer Markt ist und auch sehr nachgefragt ist, glaube ich, dadurch, dass der Mutterkonzern die [REDACTED] ist. War es halt eben, wenn da irgendwas kippt, dann hängen wir mit dran.

21 *I:* Klar, ja, ja.

22 *E4:* Und andererseits fand ich der Team Zusammenhalt war immer auch gut da, die Mitarbeiter haben oft Fragen gestellt, es wurde auch offen geantwortet ist, wenn mal etwas ist, dass man halt keine hundertprozentige Sicherheit versprechen kann, aber das beobachtet und man hat alles tut und was man kann und das hat man auch gemerkt. Wir haben auch wirklich versucht die jungen Leute oder halt insgesamt das ganzen Personal, das ganze Personal zu halten. Also wir haben ja auch versucht, wirklich Zwangskündigungen oder Zwangsabmahnung zu vermeiden. Und man hat

auch direkt, die haben neue Ideen, wir haben das komplette...also eben dadurch, dass wir im Consulting machen und natürlich intern bei Lufthansa auch erstmal ein kompletter Freeze war. Ich meine, die wussten ja auch selber nicht, wie es weitergeht und man kann da nicht mit irgendwelchen Projekten Geld reinstecken, wenn es gar kein Geld gibt und sich gerade 9 Milliarden vom Staat geliehen hat und externer Markt war natürlich genauso, weil dann hatte auch plötzlich gar keine Airline Geld, um irgendwie Consultants einzusteigen oder irgendwelche anderen Projekte selber zu verfolgen. Und in der Zeit haben wir natürlich auch die Strategie geändert. Also beim Consulting haben wir natürlich dann wir waren zwar Airline Consulting, aber wir sind dann natürlich auch in andere Branchen wie Finanz, Banken, im öffentlichen Dienst, in diese Branchen rein und haben dort auch noch Angebote gemacht. Jeder der Connections hatte oder hat sein Netzwerk irgendwie auf LinkedIn. Dann wurde halt viel mehr proaktive Akquise gemacht und viel mehr als vorher. Und das hat sich komplett umgestellt und es war aber auch gut. Ich würde mal sagen, dass man im Consulting die Krise echt gut überstanden worden ist. Man hat tolle Lückenfüller gefunden, die Leute beschäftigt zu halten in irgendeiner Art und Weise. Es war natürlich auch viel Kurzarbeit, aber man hatte halt immer schon irgendwie wieder was Potenzielles an der Angel. Dann ist vielleicht etwas nicht, weil man vielleicht 100 Leads hat, kommt dann vielleicht ein Projekt dabei raus, aber es wurde halt nicht aufgehört und das war glaube ich ganz gut. Aber eben auch diese Volatilität und dieses diese Agilität, wenn man das auch so will, dass man eben sagt Okay, dass das, was wir kennen, das funktioniert nicht mehr. Wir müssen uns jetzt überlegen, und das hat super geklappt.

23 *I:* hat das nur bei euch gut geklappt. Ich meine, ihr seid ja auch nur ein Teil der ganzen Lufthansa. Wenn man jetzt auf die Airline zum Beispiel guckt, da war es ja... Was wurde da gemacht?

24 *E4:* In der Airline selber haben wir natürlich auch große Krisenstäbe gehabt und auch viel umgestellt. Haben wahrscheinlich auch die Chance genutzt, um sich eben anzugucken. Wie kann man Kosten sparen? Was kann man noch mehr zusammenlegen? Wie kann man die IT mehr standardisieren? Das wurde auch

gemacht und es wurde ja auch einiges umgestellt. Zum Beispiel bei den Auxilliary Services, dass man dann eben sagt Okay, wir leben jetzt mit der Situation, man muss die Tests anbieten, man muss die Leute vorher informieren. Das Check-In muss anders laufen und da wurde auch der Markt ein bisschen mitgestaltet. Und das haben viele Airlines auch gemacht, wenn man sich den Markt anguckt. Kann sich ja... Natürlich waren auch viele Airlines, die vorher in den roten Zahlen waren, zum Beispiel bei Italien, ähm, sie sind natürlich auch in der Krise nicht mehr grün oder schwarz geworden. Und dann wurden aber auch relativ viele neue Airlines jetzt wieder gegründet, auch kleine. Und das hat so ein bisschen ein bisschen shifting im Markt natürlich gegeben. Aber also die meisten haben es gut überstanden so weit, zwar viele mit Krediten. Aber ja, es hat so ein bisschen ausgesiebt.

- 25 *I:* Meinst du dann die [REDACTED], wenn die jetzt neue Märkte erschlossen hat, dass sie dann in den auch bleibt oder wieder zu ihrem Kerngeschäft zurückkehrt?
- 26 *E4:* Ich würde schon sagen, dass sie zum Kerngeschäft zurückgeht, weil er ja auch eigentlich die Kernexpertise drinsteckt und eigentlich auch die Mitarbeiter in der Airline Branche arbeiten wollen und nicht irgendwie im Finanz oder im Bankensektor. Aber es war halt auf jeden Fall super so die Erfahrungen mitzunehmen und auch einfach zu wissen, dass man das auch kann, wenn mal eine andere Krise kommt. Und ich glaube, dass sie sich eben dann, wenn die Nachfrage steigt und jetzt auch vom Airline Markt wieder viel, viel mehr kommt, dass sie expandieren. Und die haben...die waren schon vorher schon auf einem großen Wachstum beim Consulting, haben mehr Leute eingestellt und dann während der Krise natürlich nicht. Aber dadurch, dass sie eben diese Marktlücke stopfen konnten oder halt auch andere Bereiche füllen konnten. Und jetzt kommt natürlich auch noch der Airline Markt wieder als Nachfrage. Dann denke ich mal, es läuft besser als vorher. Also da war die Krise eigentlich vielleicht noch ein guter Schub.

- 27 *I:* Also würdest du sagen, dass man die Krise in dem Sinne dann auch als Chance nutzen kann?
- 28 *E4:* Definitiv. Aber das ist halt auch immer mit Risiko verbunden. Auf jeden Fall.
- 29 *I:* Wenn wir jetzt noch mal auf das Unternehmen schauen, für das aktuell arbeitest. Wie sieht es denn da aus? Ist der Markt komplett zusammengebrochen? Ich meine macht ihr Software ausschließlich in der Luftfahrtindustrie?
- 30 *E4:* 90 Prozent in der Luftfahrt es gibt nur einen kleinen Bereich, die machen also für Offshore und Maritim, aber das ist eigentlich nicht (unv.). Der Kern ist eigentlich wirklich Luftfahrt, aber es waren die besten Jahre jetzt in der Krise, weil natürlich viele Airlines geguckt haben, was muss man an IT Systemen umstellen und sparen? Und das System hat viel, viele Bereiche zusammengefasst. Das heißt, man kann mehrere Systeme durch unser System praktisch ersetzen und dadurch, dass das regulatorisch vorgeschrieben ist. Ich meine, man muss auditieren, man muss Quality Management machen. Das ist regulatorisch vorgeschrieben, was man auch ein Safety Reporting System zur Verfügung stellt. Ich weiß nicht unbedingt in welcher Art und Weise. Man kann das natürlich auch per Papier machen, aber dadurch, dass es halt eben ein System ist, das notwendig ist und nicht nur ein schönes nice to have ist, haben natürlich viele in der Krise sich mehr mit diesem Thema beschäftigt. Und wir haben also Sales als ein kleines, sehr kleines Department bei uns. Und wir machen aktuell kein proaktives Marketing, sondern bisher reicht es, dass alle auf uns zukommen.
- 31 *I:* Schön, cool Was genau für Software wird verkauft oder betreibt ihr es auch?
- 32 *E4:* Also die Software heißt (unv.) für Intuity, Quality and Safety Management System. Und das fasst eben zusammen Also es gibt Kernmodule. Das Quality Module, das Risk Management und Reporting. Das Quality Modul, genau das nutzt man eben um die verschiedenen Regulatorischen, die einen Operator oder eine

Airline oder Business Jet Operator oder eine Maintenance Organisation einhalten muss, um zu auditieren, intern, aber auch extern oder eben auch der Behörde vorzuweisen. Wie compliant man mit den Regularien ist. Und im Reporting Modul zum Beispiel wird eben dann, wenn irgendwas Meldepflichtiges passiert, zum Beispiel ein Vogelschlag, also Birdstrike, dann kann man das über die das Reporting Modul oder über die dazugehörige App melden. Dann kann die Airline oder halt eben das die Organisation das direkt auch bearbeiten, Statistiken führen, aber eben auch direkt über das System an die Behörde melden. Also kann man auch eine Connection praktisch direkt zur Behörde aufbauen. Und das macht natürlich die Prozesse alles viel einfacher, simpler, zumutbarer, wenn man so möchte ab und mit dem Risk-Management Modul oder konnte man zum Beispiel proaktiv dann eben die Risiken beobachten, bewerten und dann die Luftfahrt sicherer machen, das ist ja auch immer das große Ziel.

- 33 *I:* Okay. Interessant. Vielleicht noch abschließend wie würdest du jetzt gerade für das Unternehmen die Zukunft einschätzen, gerade unter dem Aspekt der Corona Pandemie, aber auch vielleicht noch mal mit so einen kleinen Ausblick auf die Luftfahrtbranche.
- 34 *E4:* Die Firma an sich, die wächst, sie wurde vor zehn Jahren gegründet und gegründet und ist seitdem eigentlich nur noch weiter nach oben und größer geworden. Ich glaube auch, dass es weiterhin eine Chance ist, es ist ein super System, das bekommt immer mehr Anerkennung und Marktwert. Das heißt, es wird auch immer bekannter und dadurch wird denke ich mal auch in Zukunft die Nachfrage eher noch steigen. Und auch in der nächsten Krise wird es super überstehen. Wie gesagt, es ist nicht nur regulatorisch gegeben, dass man so ein System haben sollte oder muss, sondern dadurch, dass ja auch die IT und Digitalisierung immer eine große Rolle spielt und man jetzt nicht unbedingt seine Auswertung mit Excel macht und auch die Reports nicht nur auf Papier schreibt, ist es eigentlich nur ein großer Schritt in die Zukunft. Gehen wir mit der Firma gehen kann.

- 35 *I:* Ja, vielen lieben Dank. Hast du noch Fragen?
- 36 *E4:* Ich kann nur noch abschließend sagen, dass die Firma auch nicht so groß ist, wie ein Großkonzern wie bei der TUI oder bei der Lufthansa, hat man natürlich auch noch viel mehr Agilität, weil man eben nicht so viele. Ja, Hierarchien oder Entscheidungen nicht so lange durchlaufen muss wie in anderen Großkonzernen, was natürlich auch ein Vorteil ist, dass man schnell und flexibel reagieren kann.
- 37 *I:* Vor allem hattet ihr doch einfach Glück, dass euer Geschäftsfeld einfach nicht so angegriffen worden ist.
- 38 *E4:* Ja, das war schon richtig gut.
- 39 *I:* Cool, vielen lieben Dank.
- 40 *E4:* Ich hoffe, das hilft dir weiter.

## **Transkript E5**

- 1 *I:* Okay, vielleicht magst du mir noch mal ganz kurz zusammenfassen, wie dein schulischer Hintergrund war bzw. wie du in die Luftfahrtindustrie gekommen bist.
  
- 2 *E5:* Also ich habe 2014 das Abitur gemacht, bin dann an die Universität gegangen, um Mathematik und Physik zu studieren. Hab das mit dem Bachelor abgeschlossen und anschließend über ein Praktikum in einem anderen Unternehmensbereich im Safety Management einer deutschen Fluggesellschaft bekommen. Vom Aufbau eines Fatigue Risk Management Systems. Und anschließend weitere statistische und analytische Aufgaben im Bereich Flugsicherheit übernommen.
  
- 3 *I:* Super gut, vielen Dank! Gut, wenn du jetzt an deine Zeit bei ■■■ denkst, hattest du das vielleicht eine Krise miterlebt?
  
- 4 *E5:* Nun habe ich noch keine gehabt. Also es gab natürlich vorher mehrere, noch allgegenwärtig in Erinnerung an die Ölkrise, dann 2001 der Terroranschlag und dann mit dem Eyjafjallajökull 2010, womit der Flugverkehr über Europa lahm lag, aber ich bin ja erst später dazu gekommen. Also Corona, das ist meine erste richtige Krise, die ich miterlebt habe. Da hatte es vorher was gegeben, da hatten

Fusionsverhandlungen der Airline bestanden und als die gescheiterten war auch die Frage, wie es weitergeht. Geplant war, dass eine andere große Airline innerhalb Deutschlands pleitegegangen ist. Mit der auch mehrere Verträge bestanden, die dann natürlich auch hinfällig waren.

- 5 *I:* Natürlich. Weißt du, ob das Unternehmen also ■■■ in dem Sinne irgendwie eine bestimmte Krisenstrategie verfolgt hat? Aber wenn du jetzt mal eine von diesen Krisen rausnimmst. Oder?
- 6 *E5:* Die Strategie war eigentlich immer Konzentration auf das Kerngeschäft. Das heißt diverse Extras, die bestanden, möglicherweise Operations die so nicht unbedingt klassisch für die Fluggesellschaft waren, die wurden dann gegebenenfalls eingestampft. Das Produkt wurde vereinfacht, das also Kundenprodukt beispielsweise Catering und alle solche Sachen wurden reduziert bzw. gibt es nicht mehr gratis und es wird sich eben nur auf den Kern konzentriert, eben den die Airline anbietet und das sind eben Transportleistungen, also Flüge von A nach B. Im Auftrag des Reiseunternehmers.
- 7 *I:* Inwiefern würdest du sagen, ist ■■■ abhängig von der Entwicklung der gesamten Airline Branche? Also jetzt sagen wir mal ■■■ an sich.
- 8 *E5:* Also ■■■ ist natürlich abhängig vom Reiseveranstalter. Von der ■■■ ist in erster Linie, denn wir haben ja kaum einen Einzelplatzverkauf, sondern in erster Linie füllen wir unsere Flugzeuge auf mit Gästen, die von ■■■ gebuchten Hotels übernachten und. Das heißt, es ist natürlich von der Tourismusbranche ein großer Abhängigkeitsgrad, auch gerade die Sinai Halbinsel, wo ja wo ja Terroranschläge stattfanden, die ist dann natürlich nicht mehr im Programm von ■■■ und das sind dann auch Einschnitte. Und das merkt man dann natürlich auch immer mit den Risikogebieten, fliegen wir jetzt hin oder nicht hin. Vom klassischen Geschäftsreiseverkehr wie beispielsweise Lufthansa oder British Airways fliegen

ist TUI Natürlich ein ganzes Stück weit unabhängig. Weil das ja nicht die Art der Operations, die wir fliegen.

- 9 *I:* Das stimmt, aber in dem Sinne, wenn dann halt die Passagiere wegfallen, dann muss man sich schon überlegen, was man macht?
- 10 *E5:* Natürlich, also es hat ja auch Airlines gegeben, die dann angefangen haben, Flugzeuge mit Fracht zu befüllen und darüber über die Corona Zeit Geld zu verdienen. Das hatte man bei uns sondiert, mit dem Ergebnis, dass es sich nicht rechnen würde.
- 11 *I:* Interessant, weil die Umbaukosten sozusagen zu hoch gewesen wären?
- 12 *E5:* Nein, das liegt einfach am Flugzeugtypen den wir betreiben, der für solche Operationen eben weniger geeignet ist. Es gibt Operationen, wo man das machen kann. Zum Beispiel Briefe von A nach B fliegen. Aber diese klassischen Frachtflüge mit Masken oder was es so gegeben hat? Das hat sich gelohnt. Bei unseren, bei unseren Strukturen.
- 13 *I:* Okay, super, vielen Dank! Wenn du jetzt an die Corona Krise denkst, wie habt ihr das damals im Unternehmen wahrgenommen bzw. was waren die ersten Einschnitte, die er miterlebt hat?
- 14 *E5:* Die ersten Einschnitte waren, dass nicht nur sämtliche Dienstreisen abgesagt wurden, dass man die Operation verkleinert hat. Und dann natürlich wo Mitte März 2020 die ganzen Einreisebestimmungen kamen, natürlich auch eine rigorose Verkleinerung unseres Verkehrs, was dann darauf hinauslief, dass Ende März 2020 und April nur noch Rückholflüge stattfanden und danach die Flotte stand.
- 15 *I:* Stimmt, es gab ja dann noch das Grounding, ja. Und wie du schon gesagt hast, du hast ja keine Krisen davor miterlebt gehabt hast aber vielleicht trotzdem allgemein

- mitbekommen von den Kollegen, dass sie gesagt hätten Ja, aufgrund alter Krisen können wir von denen jetzt können wir von den Strategien übernehmen, die die aktuelle Corona Krise, ich meine, auch schon mal im Zusammenhang mit Ebola gehört zu haben. Hast du da vielleicht was mitbekommen?
- 16 *E5*: Also in die Ebola Gebiete sind wir ja eigentlich nie geflogen. Soweit mir bekannt zumindest. Man kann doch auch nicht sagen, dass jetzt was übernommen wurde, weil die Unternehmensstruktur, die noch zur letzten Krise mit dem Vulkan vorherrschte, eine ganz anderer ist als jetzt. Gepaart damit, dass jetzt vom Mutterkonzern quasi befohlen wurde unser Unternehmen deutlich zu verkleinern. Was eben in die ganzen Krisenabhandlungen noch mit reingespielt hat.
- 17 *I1*: Okay, okay, hat ■■■ während der Krise versucht irgendwelche anderen Märkte zu erschließen? Du hast ja gerade gesagt, Fracht hat sich nicht gerechnet.
- 18 *E5*: Genau, das hat man sich überlegt, hat sich aber nicht durchgesetzt und streckenweise hat man natürlich eine Operation aufgebaut in Abhängigkeit von den Einreisebestimmungen. Also wenn gerade mal ein Land aufging, wo mal wieder sich eine Nische zeigte, hat man natürlich versucht ein zu preschen und Gewinne zu holen. Aber dass man jetzt gesagt hat man hat komplett neue Märkte erschlossen oder eine neue Art Operations aufgebaut, das hat es aber nicht gegeben.
- 19 *I*: Kann man dann eigentlich, kann man als Airline Operator einfach sagen Okay, wir sind zwar noch nie nach Kapstadt geflogen, aber jetzt möchten wir das auf einmal. Geht das?
- 20 *E5*: Natürlich ist das immer abhängig vom Equipment. Was habe ich für Flugzeuge? Das geht. Aber Kapstadt kann ich mit Sicherheit nicht mit dem Flugzeug fliegen, was normalerweise für Strecken wie Frankfurt Mallorca eingesetzt wird. Darüber hinaus ist das natürlich abhängig davon was habe ich dort für einen Groundhandler. Was habe ich für Slots also einzelne Flüge mal. Zum Beispiel aus Charter Gründen,

da ist es durchaus möglich und auch üblich, beispielsweise eine komplette Fußballmannschaft mal verreisen oder sowas auch gegebenenfalls auch mit Stopps. Aber, dass man sagt, man baut da jetzt regelmäßig eine Operation auf, da fehlt dem Unternehmen in der Regel die Erfahrung. Es hat natürlich die Überlegung gegeben vor Corona, sich bei ■■■■■ eine Langstrecke aufzubauen. Das war auch schon weit vorangeschritten. Das allerdings war dann Krisenbedingt wieder eingestampft worden.

- 21 *I:* Hat initiale Improvisation gegenüber der Corona Krise eine Rolle in den ■■■■■ Geschäftsprozessen gespielt. Oder konntet ihr gar nicht wirklich improvisieren?
- 22 *E5:* Natürlich improvisieren insofern, dass man sagte Wenn jetzt irgendwo Reisen hin wieder möglich waren, dass man das schnellst möglich in den Flugplan mit hinzugefügt hat. Allerdings weitere Improvisationstechniken struktureller Art von der Firma, nein, das ist mir nicht bekannt.
- 23 *I:* Wenn wir jetzt mal auf das operative Geschäft schauen, inwieweit wir dieses denn agil gelebt. Wird es das überhaupt?
- 24 *E5:* Also Agilität natürlich insofern, dass man den Flugplan, das Flug Programm anpassen, auch nach den Vorgaben was von der ■■■■■ kommt. Agilität im Sinne von Umsetzen von neuer Bestimmungen natürlich. Da sind wir auch breit aufgestellt mit einem funktionierenden Safety Mangement, mit einem gut funktionierenden Quality und Compliance Monitoring System. Was natürlich auch jede Änderung überwacht. Und die Sicherheit und Agilität unterstützt. Ansonsten sind wir natürlich davon abhängig, was der Reiseveranstalter gerne von uns möchte.
- 25 *I:* Das stimmt und? Wie lange dauert es denn, bis man so einen Flugplan geändert hat? Also reden wir hier von Stunden, Tage, Wochen. Dann gibt es noch viele Freigaben, die man sich holen muss, oder?

- 26 *E5*: Also Freigaben. Im Sinne von Überflugrechten oder so eigentlich nicht, weil wir ja die meisten unserer Strecken bereits geflogen sind und es geht dann in den meisten Fällen von Kapazitätserhöhungen oder von Erniedrigungen und dies natürlich zügig planbar, wenn entsprechendes Equipment irgendwie vorhanden ist, also wenn der Flieger irgendwie da drehbar ist.
- 27 *I*: Okay, ja. Wenn ich jetzt auf ■■■ schaue, klingt es für mich eigentlich eher wie, dass die Corona Pandemie einen negativen Einfluss hatte, sprich das ■■■ an sich jetzt aus der Krise gar keine wirkliche Chance sehen konnte sich umzustrukturieren im positiven Sinne, oder?
- 28 *E5*: Doch schon, ja, aus unternehmerischer Sicht natürlich durch die, durch die Verschlinkung des Konzerns ist dazu gekommen, dass man zu geringeren Kosten agieren kann. Es wurden neue Tarifverträge gestaltet, die es ermöglichen, bestimmte Operationen einfacher zu machen. Gerade was Nachtflüge angeht, darf man Proceedings spart. Also da ist natürlich schon, dass Unternehmen...man sagt im Fliegerdeutsch "geleaned" worden. Also, dass irgendwelche unnötigen Balaststrukturen gegebenenfalls abgegeben oder "geplattformed" wurden. Und das ist natürlich die Gefahr, die aus der Kritik entstehen, dass wir sagen, sämtliche, sämtliche sogenannte "plattformbare" Bestandteile der Airline, sprich, Abteilungen, die jeder ■■■ Airline oder jede Gruppenairline braucht, dass man diese als gemeinsame Plattform einfügt. Jedes, jede der fünf Gruppenairlines darauf zugreifen kann und man eben spart in dem Sinne, dass nicht jede Gruppe oder jedes Gruppenmitglied einzeln diesen Baustein braucht.
- 29 *I*: Okay. Interessant. Aber gerade durch diesen Stellenabbau ist es ja doch schon etwas Negatives, oder hatte der Stellenabbau sich schon vor der Corona Pandemie abgezeichnet?
- 30 *E5*: Nein, überhaupt nicht. Also im Gegenteil. Vor der Corona Krise war der Plan aufbauen, Personal abbauen, insbesondere beim fliegenden Personal. Weil man wollte auch die Langstrecke einführen. Da hat sich also mit Corona dann erledigt,

ist ja auch immer noch vor allem in Ländern außerhalb der EU sehr volatil, was das macht, was Touristenaufkommen anbelangt, so dass man sagen musste, wir schwenken jetzt um 180 Grad um, damit man das Kerngeschäft und zwar das Kerngeschäft ist das, was auch im Winter abdeckbar ist, dass man das eben bedienen kann und (unv.) dann einkauft. So, das ist natürlich auf böse Ohren gestoßen, es gibt Leute die sind 30, 35 Jahre bei einer Firma, die das jetzt gegebenenfalls nach Sozialplan betreffen kann, und dass das die Stimmung nicht gerade hebt im Unternehmen denke ich, dass müssen wir nicht weiter erläutern.

31 *I:* Das stimmt, das stimmt ja. Okay, vielleicht noch abschließend. Wie schätzt du denn die Zukunft für ■■■ ein bzw. die Zukunft der Luftfahrtbranche in den nächsten paar Jahren?

32 *E5:* Also der Luftfahrtbranche erst mal allgemein. Es gibt natürlich zwei wichtige Sektoren, auf die ich, also sagen wir mal drei Sektoren, auf die man schauen muss. Das erste ist Fracht. Frachtbedarf ist natürlich derzeit enorm. Der Einzelhandel ist nur bedingt in manchen Bundesländern geöffnet in manchen nur mit 2 G. Was also passiert ist, der Online-Handel hat durch Corona einen riesen Aufschwung bekommen. Damit einhergehend natürlich auch der Bedarf an Impfstoffen und gegebenenfalls weiteren Gütern, die schnell von A nach B transportiert werden müssen. Das heißt, Frachttechnisch kam die Corona Krise nicht gänzlich ungelegen und dort für den Aufbau gesorgt. Das wird sich meines Erachtens nach fortsetzen, weil die Bequemlichkeit der Leute was online Versand und so was anbelangt. Ja, das bleibt als Erfahrung in Erinnerung und das ein oder andere macht was früher im Laden gekauft hätte, könnte man immer noch bestellen, man möchte das schnell haben. Also wird sich das voraussichtlich auch schon, wird sich fortsetzen. Und das sieht man ja auch daran, dass Amazon eigene Airlines jetzt anfängt in Europa aufzubauen.

33 *I:* Ja, ja.

- 34 *E5*: Das zweite ist der Tourismus. Der Tourismus wird sich zügig auf das Vorkrisenniveau erholen. Sobald die Beschränkungen wegfallen. Ich glaube sogar, dass das noch steigen wird. Weil die Leute haben mitbekommen, wie wichtig ihnen ihrer Reisefreiheit ist. Und ich denke, das wird ausgekostet.
- 35 *I*: Okay.
- 36 *E5*: Das dritte ist die klassische Städtefliegerei oder Hub zu Hub oder irgendwelche Geschäftsreisen und die sehe ich am ehesten eingeschränkt. Einerseits natürlich dadurch, dass man als jetzt gemerkt hat, durch Teams, Zoom kann man Veranstaltungen, die man vorher in Präsenz abgehalten hat, auch ganz gut machen, wird natürlich viele Unternehmen geben, die trotzdem auf sich halten und mittlerweile auf Messen auf Versammlungen, Kongresse zu Vertragsabschlüssen schicken oder beispielsweise die (unv.) hat ja auch einen riesen Personalstand, der da durch die Welt fliegt an, da wird es schon noch Verkehr geben. Allerdings glaube ich, dass sich das auch erstmal reduzieren wird. Mittelfristig. Gepaart mit Argumentation, dass Unternehmen gerne zeigen wollen, dass sie CO2 neutral sein wollen und dadurch Mitarbeiter nicht durch die Weltgeschichte fliegen lassen. Das könnte natürlich auch ein Argument sein, obwohl ich das nicht besonders für sinnvoll erachte.
- 37 *I*: Ja, ja, das stimmt. Ja diese Sustainability Debatte kam er jetzt natürlich Corona doch schon ziemlich hoch. In der Luftfahrt. Bin mal gespannt, wie es weitergeht. Und wenn du jetzt noch mal auf die Zukunft von ■■■ schaut, wie denkst du entwickelt die sich so kurz bis mittelfristig?
- 38 *E5*: Ja ■■■ ist ja im zweiten Sektor angesiedelt, also im kompletten touristischen Verkehr. Ich glaube ■■■ hat natürlich jetzt in seiner geleantten Form die Chance durchaus mit einer der Unternehmen zu sein, die zügig wiederaufbauen kann, weil die Leute jetzt natürlich auch nach der Krise nach Stabilität suchen. Und das sind in erster Linie natürlich Unternehmen, die vertrauenswürdig sind. Die es gegebenenfalls schon lange gibt, die sich als Krisensicher auch erwiesen haben.

Dass ■■■ die Krise überlebt hat, war natürlich auch nur dank einigen geschickten Schachzügen des Managements möglich. Und ich denke, das zahlt sich insofern aus, dass die Leute verstärkt wieder auf ■■■ setzen werden. Gerade in Krisenzeiten, wo Individualreisen erschwert sind. Es könnte alles mal zum Risikogebiet werden und ich kann da nicht hin, verliere gegebenenfalls Geld, da zahlt es sich natürlich aus, wenn ich da bei einem großen Reiseveranstalter die ■■■ buche, die gegebenenfalls für Absicherung gesorgt hat.

39 *I:* Ja, das stimmt ja, das hat ■■■ ziemlich gut gemacht. Schön, also ich wäre durch, hast du noch Fragen?

40 *E5:* Nein, Interviewtechnisch tatsächlich nicht.

41 *I:* Schön, das freut mich. Vielen lieben Dank.

## **Transkript E6**

- 1 *I*: Vielleicht können Sie mir selbst einfach noch mal ganz kurz erzählen, wie sie denn überhaupt in die Luftfahrt gekommen sind, schulischer und akademischen Hintergrund, reingerutscht.
  
- 2 *E6*: In die Luftfahrt, eigentlich in das Thema reingerutscht. Ich bin gelernter Politikwissenschaftler und war immer in der Kommunikation, im Kommunikationsbereich unterwegs. Eigentlich eher Richtung politische Kommunikation. Habe mich dann irgendwann für Umweltpolitik und Kommunikation interessiert. Bin beim Sportartikel gelandet, dort in der Nachhaltigkeitsabteilung. Hatte nur am Rande was mit Kommunikation zu tun, aber auch mit viel, mit Krisenkommunikation. Weil wenn ich jetzt irgendwie ein Schuhhersteller bin und eine Gerberei in Bangladesch aus oder ich habe ein 1. Liga Trikot und das löst bei Kindern durch den Sponsorendruck irgendwie Allergien aus. Dann bin ich sofort mit Krisenkommunikation drin. Obwohl dies eigentlich ein Umweltthema ist eigentlich. So bin ich reingerutscht und am Flughafen bin ich gestartet in der Umweltkommunikation, das haben wir dann später zur Nachhaltigkeitskommunikation weiter aufgebaut. Alles was mit [REDACTED] zu tun hat, Stakeholder Engagement, solche Dinge. Das war dann in der Abteilung für Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Und nach fünf Jahren, nachdem ich zehn Jahre hier war, habe ich dann, bin ich dann Leiter der Unternehmenskommunikation geworden und als die Nachhaltigkeitskommunikation ein Teil ist aber wir ganz viel machen. Also Stichwort Krisenkommunikation, Social Media, Presse und alles was dazu gehört.

- 3 *I:* Super, da bin ich mal gespannt, was Sie mir vielleicht auch erzählen können. Haben Sie am Stuttgarter Flughafen vor der Corona Krise schon mal eine andere Krise miterlebt?
- 4 *E6:* Am [REDACTED] nicht. Achso, nein, anders herum. Krisen dieses Ausmaßes nicht, aber wir haben schon Krisenkommunikation gemacht.
- 5 *I:* Ich habe jetzt mit den anderen habe ich immer die Worte wie eine 9/11 zum Beispiel erwähnt, oder es gab ja auch diesen einen Vulkanausbruch in Island 2010. Jemand hatte da noch Ebola und SARS angesprochen. Das fand ich auch sehr interessant. Gab es denn in der ich sage jetzt in 10 Jahren, da gab gibt es gab es irgendeine Krise, die Sie schon mal haben kommunizieren müssen?
- 6 *E6:* Also keine existenziellen Krisen für die Luftfahrt oder für unsere Unternehmen, aber natürlich klassische Krisen, beispielsweise Germanwings-Absturz von Barcelona nach Düsseldorf. Es war kein Flug nach [REDACTED], aber das hat natürlich dann im Prinzip, das war ja groß damals, Germanwings auch irgendwie ein Standort natürlich da in irgendeiner Form auch gefragt gewesen, als es noch darum ging, ob es eine [REDACTED] Crew ist oder nicht. Da waren wir auch relativ schnell dabei. Wir hatten 2018 eine abstrakte Terrorlage im Terminal, da gab es einen Aussperrungsverdacht und das war eine relativ intensive Krise, die sich über drei Tage zog. Weil es da wirklich darum ging, einen Terrorangriff hier abzuwehren. Da hatten Geheimdienste Informationen, da war das Medien, ja, die mediale Aufmerksamkeit riesig. Thema Krisenkommunikation. Ja, wir hatten hier schon die Entschärfung einer Fliegerbombe mitten auf dem Campus und alles es mussten auch den Flugbetrieb dann entsprechend aussetzen und die Autobahn sperren. Es ist in dem Sinne keine Krise, bedient aber im Prinzip alle Facetten an Krisenkommunikation. Und was gab es da noch? Den ein oder anderen Bombenalarm wo es dann halt zu Räumungen kommt in den Flugzeugen das schon, aber jetzt eben eine, einen Dauerkrisenmodus oder existenzielle Krisen jetzt SARS

oder 9/11. Da war ich noch nicht am Flughafen. In der Form Corona Krise war die erste.

- 7 *I:* Und ich meine die, der Flughafen kann ja schon auch als, also Sie sind ja direkt am Flughafen angestellt oder beim Flughafen GmbH, oder? Ist ja an sich auch eine Unternehmung. Inwiefern ist denn der Stuttgarter Flughafen abhängig von anderen Playern oder von anderen Unternehmen in der Branche? Klar, natürlich jetzt vielleicht nicht so sehr abhängig von anderen Flughäfen, aber von Airlines zum Beispiel. Aber natürlich gibt es ja auch sehr strenge Regularien.
- 8 *E6:* Abhängig in der Form jetzt unser Unternehmen direkt nicht aber natürlich durch das, was sie generieren. Wenn ja viele Airlines viele, viele Direktziele und viele Passagiere haben, dann geht es uns gut. Dann geht es aber auch dem non-aviation Segment gut. Dann geht es uns um Shops und Gastro-Betreiber. Gut. Man hat es gesehen. Erst beim Vulkanausbruch, aber auch jetzt bei Corona. Wenn kein Flugverkehr ist, dann ist in erster Linie erst einmal Aviation betroffen. Aber dann machen natürlich auch die Shops zu, wie am [REDACTED] und wir merken es natürlich extrem in der Kasse. Also, dass der Passagier ist nach wie vor der Werttreiber und wenn wenig geflogen wird, dann sind wir natürlich von der Wertschöpfung her schon vom Passagier und von den Passagierzahlen abhängig, so kann man sagen. Und letztendlich bringen die Airlines die Passagiere, wir fliegen die ja nicht selbst. Und dementsprechend ist da schon eine mittelbare Abhängigkeit vorhanden.
- 9 *I:* Ja, Sie haben ja vorhin schon angesprochen, Sie haben Krisenmanagement, einen Krisenstab, wie kann ich mir das vorstellen bei jeder, ja, kleinen, Sie hatten ja kleine Krisen angesprochen, die vielleicht auch mal zwei, drei Tage gehen oder jetzt eben auch bei Corona. Wie kann ich mir das vorstellen? Setzt man sich dann zusammen? Gibt es ein Handbuch an einer Checkliste, die man zum Beispiel abarbeitet, pro Krise? Oder setzt man sich zusammen und sagt so, jetzt müssen wir erst mal überlegen, was wir eigentlich machen.

10 *E6*: Es gibt für das Krisenmanagement am [REDACTED] den Krisenstab, das ist sehr genau geregelt, gibt es auch ein Krisenhandbuch da sind wir auch nicht frei. Das ist auch eine sehr genaue Abstimmung mit Behörden, die man da befolgen muss. Wenn zum Beispiel jetzt auch ein Flugzeugunfall ist, wo es dann auch Verletzte und Tote gibt, ist es schon sehr genau geregelt. Ein Teil davon dieses Krisenstabs ist die Krisenkommunikation. Und da gibt es sehr genaue Funktionen aufgeteilt. Es gibt eine Leiter des Krisenstabs, es gibt den Bereich Aviation, es gibt, diese Security Themen, es gibt jemanden, der Kommunikation macht und dann ist es quasi von der Organisation herausgelöst. Klassische Stabsarbeit nach sehr genau definierten Kriterien, und das wechselt immer wöchentlich. Da sind die Leute auch 24/4 in Bereitschaft, dass wir jederzeit reagieren können, ist ja in der Luftfahrt enorm wichtig. Wenn man was will, dann irgendwie Krisentechnisch mal etwas aufläuft. Und in der Krisenkommunikation haben wir natürlich auch unsere Handbücher. Also wir haben jetzt im Prinzip, wenn wir im Normalmodus sind, jemand für Social Media und die Webseite zuständig. Dann gibt es andere, die machen Live Kommunikation, die dritten machen Stakeholder Relations oder Nachhaltigkeit. Für die Presse oder interne Kommunikation und je nachdem, wer dann in charge ist für die Krisenkommunikation hat dann natürlich dann auch direkt sofort den Hut auf. Also Stichwort Agilität in Organisationen. Und dann ist das im Prinzip der Krisenmodus und hebt im Prinzip die normalen Wege aus. Und das muss man natürlich so definieren im Vorfeld und an jeder Krise dann auch sehr schnell handlungsfähig zu bleiben, auch wenn es nachts ist oder am Sonntag oder was auch immer.

11 *I1*: Ja, und wie wichtig ist Ihnen dann auch die Transparenz von Informationen?

12 *E6*: Das ist entscheidend, wir hatten gestern den Fall, wir hatten einen Crash, auf dem Runway. Da ist ein Kleinflugzeug liegengeblieben und da ist jetzt die Krise zu unserem Freund geworden. Dadurch, dass wir gerade ohnehin wenige Flugbewegungen hatten, Mittwoch ein sehr schwacher Tag ist und nachmittags ohnehin wenig geflogen wird. Der Runway war eine Stunde zu und es ist in den vergangenen Jahren schwierig gewesen, weil natürlich sehr viele Flüge verspätet

sind. Man hat die Leute im Terminal und man hat beim ankommenden Flug Flüge, die umgeleitet werden müssen, das ist dann operativ eine riesen Herausforderung. Jetzt gestern Nachmittag hatten wir zwei Verspätungen. Also alles easy und noch eine die reingekommen ist, ist umgeleitet worden. Und da haben wir das alles für unseren Krisenkanal, unser online Tool gemacht. Die meisten waren im Homeoffice und letztendlich ist es in der Krisenkommunikation enorm wichtig, dass alle die Entscheidungen und den Handlungsstrang nachvollziehen können und seit wir remote arbeiten verstärkt, viele sind verstreut im Büro, manche im Homeoffice. Da ist es ist einfach so, dass die Transparenz der Schlüssel dazu ist. Weil wenn nämlich A mit B telefoniert, Informationen austauscht, dann muss C erst mal informiert werden und die Lage kann sich zwischenzeitlich geändert haben und A und B wissen gar nicht Bescheid. Das war immer ein Muster in der Vergangenheit, in der Krisenkommunikation, das nur durch wirklich disziplinierte Stabsarbeit dann auch umgangen werden konnte. Aber jetzt durch diese Notsituation, dass wir im Prinzip einen digitalen work stream haben, wo genau drinsteht, wer hat wann was angewiesen, gesagt, wie wurde es entschieden. Man kann direkt Tasks vergeben, kann leiten, kann es bestätigen, ist es schon ein sehr großer Zugewinn und ein Schlüssel dafür ist Transparenz, dass alle mitbekommen, was geht und nicht unterschiedliche Infostände haben. Das ist in der Krisenkommunikation ein absolut wichtiges Kriterium.

- 13 *I:* Super, wenn ihr jetzt noch mal an den Beginn der Krise denken, wie haben Sie das im Unternehmen oder als Airport wahrgenommen und wie hat sich das entwickelt?
- 14 *E6:* Am Anfang sehr zögerlich, das wurde natürlich dann auch noch unterschätzt. Dann hieß es ja, es gibt ja keine Flüge nach China, das ist ja alles hier irgendwas, was überhaupt nicht bei uns stattfindet. Es ist dann relativ schnell zu uns geschwappt a) als noch innerbetriebliches Thema mit dem Infektionsschutz. Also brauche ich jetzt eine Maske oder was mache ich das denn? Wie organisiere ich das? Aber natürlich auch dann sehr schnell durch die Reiserestriktionen und durch die Rückholflüge. Wenn wir uns an den März 2020 zurückerinnern, da hatten wir

natürlich alle Facetten vom Flughafen. Wir hatten zum einen den Investitionsschutz, der mit jedem Buchladen machen musst, du musst das mit den Terminals machen. Wir hatten das Thema Reiserestriktionen. Unser Kerngeschäft ist gefährdet. Nämlich kein Mensch fliegt mehr. Und darüber hinaus gibt es aber Rückholflüge, die wir abwickeln müssen durch die Bundesrepublik. Wir waren operativ trotzdem gefragt und wir hatten noch die vierte Dimension, dass wir als Unternehmen direkt bedroht waren. Natürlich finanzieller Natur, weil die Passagiere wegblieben und von dem her hat sich das anfangs sehr zögerlich entwickelt, aber dann halt sehr dynamisch bis hin zum Lockdown, als hier gar nichts mehr ging.

- 15 *I:* Ja, und Sie haben vorhin angesprochen, es ist die erste Krise, die man, die nicht vergleichbar war, sozusagen, weil sie auch von so großem Ausmaß ist bzw. schon so lange anhält. Hat man aber im Krisenstab oder im Krisenmanagement irgendwie versucht, vom vorherigen, vielleicht auch Gesundheitskrisen, Infektionskrisen etwas davon abzuleiten? Oder hat man die Corona Krise wirklich als einzigartiges isoliertes Phänomen gesehen?
- 16 *E6:* Würden wir jetzt schon im Nachgang so bewerten, aber wir haben da schon...Also der Leiter Notfall Krisenmanagement hat den normalen Krisenstab einberufen, der jetzt einberufen wird, wenn jetzt irgendwie, keine Ahnung, ein Flugzeug ein Unfall hat. Sondern wir haben sehr schnell eine Task Force eingerichtet, wo dann auch wirklich Personal drin war. Es war der Flughafenarzt drin, also um die Infektionsgeschichten abzuleiten. Natürlich auch das Top-Management, um entsprechende Entscheidungen zu treffen und operativ alle Bereiche, die natürlich davon betroffen sind, haben sofort eine Task Force gebildet, die dann auch regelmäßig Kontakt hat, die dann aber auch alle Entscheidungen getroffen hat und die normalen Gerichtswege, die manchmal sehr langsam sind, in unserem Unternehmen im Prinzip abgekürzt haben. Und das war im Prinzip, das ging eigentlich sofort. Als der Flugbetrieb noch lief und alles eine abstrakte Bedrohung war, als es dann irgendwie so hieß, ah das ist irgendwie in Wuhan und

so. Aber der Luftverkehr ist betroffen. Dann wurde diese Task Force einberufen und die gibt es bis heute und die tagt jetzt quasi wöchentlich oder nach Bedarf.

- 17 *I:* Okay, momentan ist ja eigentlich vieles stabil, was die Regeln angeht, was das Flugverhalten angeht, obwohl wir natürlich gerade in der Omikron Phase stecken. Aber ich habe das Gefühl am Anfang war es auf jeden Fall noch schlimmer und viel volatiler, dass es dann hieß oh, jetzt fliegen wir die Länder nicht mehr an und jetzt kommt da was rüber. Dann schließen wir doch wieder unsere Türen sozusagen für das und das Land, oder. Genau, haben Sie, das ist natürlich schwer, weil sie jetzt ein Airport sind. Aber hat der Airport versucht, die finanziellen Verluste die er gemacht hat, irgendwie anders wieder rein zu bekommen? Ich habe jetzt gerade überlegt, die Flugzeuge von den Unternehmen standen ja wahrscheinlich dann auch auf dem Stuttgarter Flughafen rum oder anstatt zu fliegen?
- 18 *E6:* Es war natürlich, ja, es gab, es war ein kleines. Ja, die Maschinen mussten grounded werden. Wir haben natürlich hier unsere Parkposition zur Verfügung gestellt, da ist auch ein bisschen was reingekommen, aber bei weitem nicht, um so eine Infrastruktur vorzuhalten. Das Thema Vorhaltekosten. Es wurden natürlich nach wie vor Rettungsflüge durchgeführt und auch andere; Cargo ist explodiert zum Beispiel. Da müssen wir auch offenhalten, aber jetzt nicht in der Form, dass man Geld verdienen kann. Vielleicht zwei Punkte dazu. Also zum einen haben wir sofort ein Programm aufgelegt, das hieß [REDACTED]. Mit [REDACTED] Großbuchstaben. Da haben wir dann im ersten Jahr auch 73 Millionen Euro sparen können, indem wir gesagt haben, alle Projekte erstmal auf Prüfstand. Was können wir an Ballast abwerfen, was nicht unbedingt jetzt durchführbar ist, einfach um Liquidität zu sichern. Da hat man dann unternehmensübergreifend dann sofort reagiert. Das war jetzt nicht die Task Force, sondern das war eher so die betriebswirtschaftliche Seite. Dass man gesagt hat, macht jetzt hier so ein [REDACTED] Projekt und versucht dann mit einem Einstellungsstopp und allem was es so gibt oder befristete Verträge, die dann nicht verlängert wurden, dass man einfach guckt, wie senkt man Kosten um Liquidität zu sichern. Und dann gab es noch einen move. Da hatten wir einfach Glück im Unglück. Wir haben das jahrelang vorbereitet, wir mussten den östlichen Teil der

Start- und Landebahn die Betonflächen teilerneuern. Also neu betonieren. Da hätten wir, das war sehr lange vorbereitet. Das muss man auch über Jahre kommunizieren mit drei bahnlangen operieren. Erst mit der kurzen Bahn, wo dann wirklich nur ein geringer Radius noch möglich war ab Stuttgart zu fliegen. Mit einer längeren Bahn 28 Tage. Und dann mit der ganzen Landebahn wieder zu operieren. Da haben wir gesagt okay, wenn jetzt gar nicht geflogen wird, ziehen wir das komplette Projekt vor, schließen den Flughafen für ein paar Tage komplett, können Tag und Nacht durch betonieren und sparen damit 10 Millionen Euro. Das haben wir gemacht. Und da haben wir einfach in dem bestehenden Projekt sehr schnell so umorganisiert, dass man dann auch wirklich in Krisenzeiten sehr viel Geld sparen konnten, weil ja ohnehin de facto kein Luftverkehr war.

- 19 *I:* Ja, ja, das ist ein schönes Beispiel, was mich dann auch zum Thema Agilität der Organisation auf jeden Fall überleiten lässt. Wie agil würden Sie denn behaupten kann der Stuttgarter Flughafen überhaupt auf Krisen agieren oder auf Veränderungen im Umfeld zum Beispiel?
- 20 *E6:* Der [REDACTED] ist in der Breite, weil wir ja auch im öffentlichen Dienst sind, kein sehr agiles Unternehmen, im allgemeinen Verständnis. Also bei uns sind die Entscheidungswege teilweise sehr lang, teilweise hierarchisch geprägt. Im grundsätzlichen Normalzustand allerdings ist es so, dass wenn wir in Krisensituationen kommen, sind es ad hoc Krisen oder auch solche Krisen wie jetzt Corona. Da würde ich uns als total agil bezeichnen, weil dort andere Strukturen gelten. Wir switchen dann sofort in einen Krisenmodus, der im Prinzip von der Handlungsfähigkeit absolut auf Agilität ausgelegt ist. Also wie gesagt Beispiel, man gründet sofort eine Task Force für Corona Bewältigung und das hebt dann die üblichen Berichtswege aus. Es ist natürlich wichtig, dass alle relevanten Akteure dann da drin sind, aber einfach mit dem einzigen Ziel sehr schnelle Entscheidungen treffen zu können, um sehr schnell auf die Krise reagieren zu können. Das funktioniert bei größeren Dingen, wie Corona, oder aber eben auch bei kleineren Dingen, wie Wenn jetzt die Bahn zu ist, weil eben ein Flugzeug ins Gras rauscht. Dann gibt es auch einen Krisenstab, der dann einfach, ja, nach klassischer

Stabsarbeit sehr schnell Entscheidungen treffen muss, um eben sehr schnell Situationen wieder zu lösen. Also in Krisensituationen würde ich sagen sehr agil, bis hin zur best practise. Aber in den normalen Strukturen sind wir kein sehr agiles Unternehmen.

- 21 *I:* Das macht Sinn. Da sind wahrscheinlich auch einfach viel zu viele Stränge, die zusammenspielen. Wie Sie schon gesagt haben, Entscheidungswege oder überhaupt Entscheidungsträger, die da mit reingeholt werden müssen, dass man keine Entscheidung von heute auf morgen treffen kann.
- 22 *E6:* Und da würde ich fast schon noch die eine Einordnung wagen, dass wir da in vielen Bereichen mehr Behörde sogar sind als Unternehmen. Okay, aber wenn es in die Krise geht, haben wir uns da wirklich die schnelle Handlungsfähigkeit sehr oft gewünscht.
- 23 *I:* Ja, ich kenne, glaube ich, die Antwort schon, aber ich werde sie trotzdem stellen. Die Frage Hat die Krise für Sie eine Art Chance gebracht oder ist es doch eher alles negativ gewesen?
- 24 *E6:* Sie kennen die Antwort. Ich mache ein ganz konkretes Beispiel, ein schönes Beispiel. Wir wollten in der Unternehmenskommunikation Microsoft Teams schon viele, also zwei Jahre locker, nutzen. Weil wir gesagt haben, das ist ein Tool, brauchen wir. Kollaborationstool. Das gibt es irgendwie. Da wollen wir unsere Nutzungssteuerung drübermachen. Das in diesem Unternehmen mit IT hinzukriegen, Datenschutz, Themen zu lösen und so weiter. Es war verschleppt. Dann brauchte man die Zustimmung vom Betriebsrat. Wie auch immer, wir haben es nicht hingekriegt. Mit der ersten Task Force Sitzung zu haben wir per Entscheidung Teams eingeführt zwar unternehmensweit. Das ging ratzfat. Also von dem her war die Krise natürlich nur an Teams festgemacht, ein unglaublicher Digitalisierungbeschleuniger. Auch was das Thema flexibles Arbeiten, Homeoffice anbelangt und natürlich auch softe Faktoren Zusammenhalt, solche Dinge, waren es natürlich sehr positive Effekte, die auch durch die Krise letztendlich dann auch

offengelegt wurden. Bis hin zu der Erkenntnis, dass wir auch remote in den Kernbereich der Kommunikation total handlungsfähig sind. Also wie gesagt, die Pressekonferenz zur Schließung des Flughafens war so ein riesen Tamtam gewesen. Das ist komplett digital gelaufen ist hat wunderbar funktioniert. Jeder ist zu Hause gesessen da noch. Und natürlich gab es viele Chancen und die wurden an vielen Stellen auch genutzt.

25 *I:* Aber für die Unternehmung Flughafen selbst natürlich mit Einbruch der Zahlen dann auch finanzielle Einbußen.

26 *E6:* Natürlich, ja, aber auch da wurde natürlich die Chance genutzt, jetzt auch mal Dinge zu hinterfragen. Und als ganz konkretes Beispiel ist die Runway Sanierung, wie man einfach sehr schnell im Projektteam, was ein riesen, es ist ein Riesenprojekt, es sind viele Millionen. Wir haben ja ein eigenes Zement Mischwerk mit aufgebaut, um das irgendwie abzuwickeln. Wie gesagt, auch sehr lange mit Airlines oder DFS kommuniziert, um die Bahnlänge da abzustimmen, sehr ausgefeilt im Prinzip vorbereitet. Und dann hieß es okay, wir haben de facto keinen Flugbetrieb. Wir bauen das komplette Projekt jetzt um. Da haben wir die Krise natürlich zur Chance gemacht, indem wir dann auch letztendlich viele Millionen gespart haben.

27 *I:* Super, schön. Vielleicht noch abschließende Frage Wie schätzen Sie die Zukunft vom Stuttgarter Flughafen jetzt auf Hinsicht mit der Corona Krise ein? Und auch so ein bisschen die Luftfahrt allgemein, wo es hingehet in den nächsten Jahren?

28 *E6:* Insgesamt. Wir haben ja nicht nur die Herausforderung Corona, wir haben auch die Herausforderung Klimaschutz und die komplette Luftfahrt steht im Prinzip an der Stelle, technisch gesehen, an der die Automobilindustrie vor zehn Jahren stand und diesen Transformationsprozess eingeläutet hat. Da gibt es Themen, wie Wasserstoff, es gibt das Thema Sustainable Aviation Fuels, das wird sehr viel mehr Fahrt aufnehmen werden. Müssen. Das wird sehr viel Geld kosten. Also es wird sehr viel schwerer sein, in der Luftfahrt Geld zu verdienen, wie dies bislang der Fall

war. Ich glaube, dass da Flughäfen, weil sie einfach da sind, sehr viel bessere Vorzeichen haben als jetzt viele Airlines, wo es dann möglicherweise dann manche dann auch nicht mehr geben wird, wenn die Strukturen nicht stimmen. Und ich glaube, dass unter den Flughäfen der Flughafen Stuttgart ganz gut durch die Krise kommt. Wann natürlich die Passagierzahlen zurückkommen, wie wir sie schon von vor der Krise kennen, kann momentan seriös keiner sagen. Alle Experten gehen so von Mitte der zwanziger Jahre aus. 2024, 2025? Wir wissen es schlicht nicht. Auch bei dem Thema Business Reisen wissen wir gar nicht, in welche Form die zurückkommen und wie das dann aussehen wird. Das wird mit Sicherheit eine Herausforderung sein. Aber ich bin überzeugt davon, dass in einer mobilen und auch internationalen Gesellschaft weiterhin geflogen wird. Vielleicht eher in Mitteleuropa, nicht mehr so stark wie jetzt in Asien, wo dann erst mal die Wachstumsraten noch viel stärker sein werden. Aber auch als Verkehrsflughafen mit europäischem Fokus, wie wir das sind, werden wir mit Sicherheit weiterhin relevant bleiben. Allerdings ist es schon wichtig, wie man dann auch finanziell jetzt aus dieser aus dieser Zeit rauskommt. Von der wir wirklich ehrlich gesagt nicht wissen, wie lange sie dauern wird. Aber es wird wieder geflogen werden. Es wird wieder auch am [REDACTED] geflogen werden. Wichtig ist, dass wir jetzt die Chance nutzen, das ganze Thema dann auch klimafreundlich zu gestalten. Und auch hier die Chancen mitnimmt, um diesen Transformationsprozess dann noch schneller anzustoßen als aus der Komfortzone heraus, wie wir das noch vor der Krise in der ganzen Luftfahrt hatten. Die haben wir nämlich jetzt verlassen.

- 29 *I:* Das stimmt, das stimmt. Das war von meiner Seite aus fast eine Punktlandung. Vielen lieben Dank.
- 30 *E6:* Ganz herzlichen Dank auch an Sie. Schönen Tag wünsche ich Ihnen noch.

## Transkript E7

- 1 *I:* Gut, vielleicht kannst du mir ja einfach noch mal erzählen, wie du zu deinem aktuellen Job gekommen bist, was dein beruflicher oder auch schulischer Hintergrund ist?
- 2 *E7:* Beruflicher Hintergrund ist Radio und Fernsehtechniker. Und damals nannte man das auch so. Und irgendwann habe ich dann wieder mit Schule angefangen und bin auf den zweiten Bildungsweg (unv.). Technische Informatik und irgendwann dann mal bei [REDACTED] als Freiberufler angefangen und seit 1995 bin ich auch fest angestellt.
- 3 *I:* Bei [REDACTED] dann? Okay, cool, okay. Ja, schön. Okay. Auch ein sehr interessanter Berufsgang dann sozusagen erst mal vom Fernsehtechniker rüber. Und dann hast du ja bestimmt auch schon einige Krisen miterlebt. Jetzt also Weltkrisen sozusagen. Ich gebe da immer so einen Anstoß an, zum Beispiel hier 9/11 war da dabei. Dann SARS hatten jetzt die Leute auch ganz oft mal erwähnt, dann der Vulkanausbruch in Island. Das hast du dann bei [REDACTED], vielleicht weißt, war [REDACTED] schon immer, nein, die sind ja noch nicht so lange [REDACTED], oder?
- 4 *E7:* Nein, [REDACTED] sind wir seit, weiß ich nicht, ungefähr einem Jahr oder so was. Ansonsten waren das immer innerhalb der, innerhalb der Communications oder mim Communications Bereich angesiedelt (unv.). Das heißt, damals haben wir angefangen, mit Terminalemulation und sowas für den Frankfurter Airport. Das war noch weit in den Achtzigern. 1993 haben uns dann irgendwann auf Sales and Sevices gestürzt und haben dann die erste Self- Service Check-In Lösung für die Swiss Air damals noch gemacht. Und dann hat sich das erweitert auf Lufthansa, auf andere Kunden, (unv.) und so weiter. Und irgendwann kam dann 9/11. Und das hat eine große Krise ausgelöst. Daran ist dann die Swiss zugrunde gegangen, wir schon vorher was nicht gestimmt haben. Aber danach war die Swiss Air verschwunden. Das war wirklich eine Krise damals.

- 5 *I:* Ich habe dich gerade akustisch nicht verstanden. Was war eine große Krise?
- 6 *E7:* 9/11.
- 7 *I:* Ah, okay. Ja, und fürs Unternehmen selbst, also für [REDACTED]. Wie war das da? Habt ihr das gemerkt? Sind die Angebote oder die Aufträge, die hattet, sind irgendwie eingebrochen?
- 8 *E7:* Ja mit Swiss Air war natürlich erst einmal ein Kunde weg. Und sonst. Ich habe damals nicht so sehr im Sales oder im Produktmanagement gearbeitet, sondern war Entwickler. Das hat, ich glaube, uns nicht so sehr getroffen. Also, wenn man sich Aufträge ansieht und Kunden. Bis auf Swiss Air. Andere Kunden sind geblieben und das hatte keine großartigen Auswirkungen.
- 9 *I:* Ok, ja, ich habe auch, aufgrund meiner Recherche habe ich auch gesehen, dass 9/11 zwar einen großen Einbruch gegeben hat in der Luftfahrt an sich, was die Nachfrage anging, auch gerade in den USA, aber es sich doch relativ schnell wieder erholt hat. Ich meine ein Jahr später war es auch alles wieder auf Vorniveau. Ja genau. Swiss, okay, gut zu wissen. Aber grundsätzlich würdest du sagen oder wie würdest du einschätzen ist [REDACTED] abhängig von der kompletten Entwicklung der Airline Branche mit dem? Oder eben [REDACTED] [REDACTED] in dem Fall?
- 10 *E7:* Meinst du jetzt [REDACTED] oder meinst du [REDACTED] an sich?
- 11 *I:* Ich würde mal auf [REDACTED] mich spezialisieren in dem Fall.
- 12 *E7:* [REDACTED]. Wir machen, steht ja auch im Namen, Intelligent Passenger Services. Das sind wir schon sehr abhängig. Wir haben mittlerweile noch Airport oder wir Arline abhängige Themen, die wir bearbeiten. Das heißt bricht diese Branche zusammen. Oder der Flugverkehr oder sowas. Sind wir natürlich gleich schwer betroffen.

- 13 *I*: Das stimmt, genau. Und jetzt, wenn wir mal an Corona denken, wie hast du das damals wahrgenommen, als es mit der Krise angefangen hatte?
- 14 *E7*: Mit Corona? Ja. Bevor dieser Lockdown kam. Da war ich in Indien und da nahm man das noch relativ gelassen und amüsierte sich ein bisschen darüber, dass man sich mit den Ellbogen begrüßte, oder mit den Füßen. Oder sonst irgendeine komische Art und Weise. Nicht mehr per Handschlag. Aber zu der Zeit waren irgendwie noch alle sehr gelassen. Und dann kam schon der Lockdown und dann ging wirklich gar nichts mehr. Und da brach ich glaube große Angst und einiges an Panik aus.
- 15 *I*: Und weißt du, wir im Team oder auch jetzt auf höheren Ebenen wie da irgendwie strategisch rangegangen wurde, hat man dann gesagt okay, wir müssen uns jetzt einen neuen Plan auch für die Geschäftsfelder ausdenken oder ist man da irgendwie mit reingerutscht und hat halt Daily Business so gemacht?
- 16 *E7*: Ich glaube, wir haben, will natürlich auch nicht für unser Management sprechen. Die werden sich schon noch weitergehende Gedanken machen. Aber mein Gefühl war so, wir haben so gut es geht mit den Kunden weitergearbeitet, mussten hier und da Abstriche machen. Da wurden Kredite geparkt und so weiter. Aber im Großen und Ganzen haben wir versucht, unser Business aufrecht zu erhalten und mit den Kunden weiterzuarbeiten. Und ich glaube, es gab jetzt keine großartigen strategischen Pläne. Vom Gefühl.
- 17 *I*: Haben sich viele Kunden irgendwie gemeldet und meinten, dass sie jetzt erst mal ihre Projekte auf Eis legen wollen? War das überhaupt rechtlich möglich? Ich weiß gar nicht. Wenn du schon einen Vertrag abgeschlossen hast mit einem Kunden, ob der dann noch sagen kann, jetzt doch nicht?
- 18 *E7*: Ja viele, weiß nicht, ob das viele waren. Von ein paar Kunden habe ich das mitbekommen. Die Lufthansa hat natürlich Projekte geplant, geparkt, die sie geplant

hatte mit uns und hat dann diese Projekte erst mal nicht weiterverfolgt. An den Stellen, wo wir Projekte, die schon länger liefen, wo wir, ich sag mal, Maintenance Kosten und so weiter bekommen haben. Oder Maintenance Gebühren bekommen haben von den Kunden. Die sind die natürlich reduziert worden, die haben auch alle diskutieren mit uns. Zum Beispiel eine Swedavia hat nur 200 (unv.) nach Schweden verteilt und was und wie viele, die davon stillgelegt haben, weil einfach kein Betrieb mehr auf diesen Dingen und sie wollten dann eben weniger Gebühren dafür zahlen. Das ist halt normalen (unv.) Betrieb (unv.). Ohne Diskussion.

19 *I*: Ja, ja, ich mache ja auch zum Teil bei uns die Mahn- und Pro-Aktiv Liste und wir haben da in London auch bei Gatwick haben wir, haben wir auch mal so Zahlungen, die noch ausstehen, die einfach nicht bezahlt werden, weil das System einfach schon ewig geschlossen ist. Ich weiß es nicht, ob der Kunde dann einfach die finanziellen Mittel nicht hat oder sagt ja, wenn die Maschinerie nicht bedient werden, dass das halt erst mal nicht zahlen. Genau. Ich habe es aber auch von Kollegen schon gehört, dass doch einige Projekte doch auch weggefallen sind. Aber es ist auch verständlich, weil jetzt auch, jetzt vielleicht wieder ein bisschen mehr, aber gerade am Anfang oder in den ersten Monaten der Krise ist so unsicher war, das zum Beispiel wie bei der Lufthansa auch, einfach keine neuen Projekte geplant hat. Weil die einfach nicht wussten, wie es weitergeht.

20 *E7*: Ja, zumindest nicht gestartet.

21 *I*: Genau. Genau. Genau. Ja, genau. Das Hauptgeschäft der ■■■ ist natürlich Airports und Airlines. Hast du irgendwie mitbekommen, dass dadurch, dass der Markt da so ein bisschen eingebrochen ist oder ein bisschen geschlafen hat während der Krise, das ■■■ versucht hat, in andere Märkte einzudringen, die vielleicht verwandt sind?

22 *E7*: Zumindest habe ich das nicht mitbekommen. Was wir gemacht haben, ist, neue Anforderungen aufzunehmen und die technisch umzusetzen, wie zum Beispiel das Touchless Connect. Das war auf einmal ein ziemlicher Hype, weil niemand mehr irgendwelche Touchscreens anfassen wollte. Ja, und da haben wir Lösungen dafür

entwickelt, wo du diese Kioske auch bedienen kannst. Wo dein Handy dann zum Beispiel, ohne eben diese Kioske wirklich anfassen zu müssen. Aber wir haben uns jetzt nicht wirklich in andere Branchen oder sowas versucht, uns zu orientieren, sondern sind schon bei dem Gebiet, was auch immer gut gemacht und gekonnt haben geblieben.

- 23 *I:* Und wie hoch oder wie gut war die Nachfrage nach diesem Touchless?
- 24 *E7:* Die Nachfrage war ziemlich hoch. So zumindest am Anfang. Das hat sich inzwischen auch wieder gelegt und wirklich installiert haben wir es bei einem Kunden. Inzwischen ist dieser Hype komplett verfliegen und einfach nicht mehr da. Wird halt nicht mehr nachgefragt. Weil die Leute anscheinend gemerkt haben, COVID überträgt sich nicht durch Berührung, sondern doch irgendwie über die Luft. Das war ein Effekt dieser ganzen Unsicherheit und Unkenntnis, die am Anfang auch bestanden hat. Das ist das Thema.
- 25 *I:* Stimmt ja. Eigentlich ja grundsätzlich keine schlechte Sache. Diese Geräte, diese Idee. Aber gut. Wenn es dann halt einfach auch anders geht, warum sollte man es dann noch mal kaufen? Aus Kundensicht jetzt natürlich. Genau. Du hast vorhin schon angedeutet, ihr habt am Anfang nicht so wirklich ernst genommen mit der Krise oder mit Corona und dann irgendwann kam es dann zum Lockdown, dann war es natürlich schon ein bisschen ernster. Die Situation. Hast du aber irgendwie das Gefühl, dass es doch irgendwie eine initiale Improvisation im operativen Geschäft gab und man gesagt hat, wir müssen uns jetzt komplett umstrukturieren. Oder ist man wirklich einfach von Tag zu Tag in die Arbeit gegangen? Oder eben im Homeoffice und hat einfach so ein Ding weitergemacht?
- 26 *E7:* Ich glaube zweites. Alle sind dann im Homeoffice geblieben. Da hat die [REDACTED] ja eine ganze Menge gemacht, dass das auch möglich war. Viele sind auch mal ins Büro gegangen, wie zum Beispiel ich auch. Viele waren dann im Homeoffice und eigentlich hat sich alles mehr oder weniger natürlich dann immer

irgendwelche Einschränkung. Aber mehr oder weniger so weitergelaufen, wie wir vorher auch gearbeitet haben. Aber eben mehr dezentral. Also Homeoffice.

- 27 *I:* Und wenn du dir jetzt noch mal die letzten zwei Jahre so Revue passieren lässt bis jetzt, würdest du sogar sagen, dass für die ■■■ oder vielleicht auch für Martina, die Pandemie eher eine Chance war oder doch einen Nachteil?
- 28 *E7:* Ich glaube, dass es eher ein Nachteil war, weil viele Projekte erstmal geparkt wurden. Denver zum Beispiel hat sich dann Gott sei Dank fortgesetzt, trotz der Pandemie. Was ich sehe ist, dass um uns herum in den USA eine ganze Menge passiert und auch wieder viel geflogen und nachgefragt wird und auch in Indien. Hier in Europa sind die Leute glaube ich noch ein wenig zögerlicher. Ja, ja, also ich denke es war schon nachteilig für uns. Aber vielleicht dadurch, dass sich eben Projekte verschieben in eine andere Zeit, nicht, dass die komplett aufgehoben werden oder storniert werden.
- 29 *I:* Also du meinst auch, dass ohne Pandemie der Umsatz zum Beispiel auch viel höher gewesen wäre?
- 30 *E7:* Ja, das wäre glaube ich schon auch konstant geblieben. Und so glaube ich, wenn ich mich richtig erinnere an diese Präsentation. Ist es doch hinter den Erwartungen, ist man zurückgeblieben. Ja.
- 31 *I:* Gut, dann vielleicht noch so ein Ausblick für die Zukunft. Wie denkst du, geht es für ■■■ weiter? Also ■■■. Aber auch für die gesamte Luftfahrtbranche. Man hat ja erst gedacht, man ist jetzt über dem Größten hinweg. Jetzt kam Omikron. Wann oder wie denkst du, erholt sich denn der Luftfahrtmarkt auch?
- 32 *E7:* Ich glaube, das hängt schwer davon ab, wie sich der Virus weiterentwickelt sollte. Das Omikron jetzt nicht so dramatische Auswirkungen hat wie befürchtet wie bei Delta. Und sich das Ganze in einer Richtung entwickelt, wie heißt das, Endemie?

Also, dass es sich dann nicht so ausartet, sondern eher wie eine schwere Grippe. Dann werden die Leute das relativ schnell vergessen haben. Die werden die Leute in ein normales Leben durchstarten wollen. Also das wollen sie ja auch alle, das sieht man ja auch immer. Und die Leute vergessen diese Katastrophen. Ja, ja, Deswegen, sobald sich dieses Virus in eine Richtung entwickelt, wo es nicht mehr so tragisch, so dramatisch ist. Und die Wirtschaft lernt damit umzugehen, das wie eine normale Krankheit zu behandeln. Dann werden die Leute auch wieder fliegen und in der Gegend herum jetten. Dann sind die Zahlen irgendwann auch wieder so wie vor der Pandemie. Ich glaube nicht, dass die Leute dann weiter zu Hause bleiben und nicht keine Lust mehr haben zu reisen. Ich glaube, das nimmt irgendwann wieder Fahrt auf. Wann es das tut, weiß ich natürlich nicht.

33 *I:* Ja, so glaube ich mittlerweile auch. Wie schätzt du die nahe oder ferne Zukunft für [REDACTED] ein? Glaubst du, es wird gibt dann wieder höhere Nachfrage, dann auch, wenn mehr Leute reisen?

34 *E7:* Dann wird zumindest der Druck auf die Airports und die Airlines wieder höher, die entsprechenden Services anzubieten. Also wieder dafür zu sorgen, dass die Airport Terminals ausgelastet sind oder besser ausgelastet werden. Dass man mehr in IT investiert, statt in Beton, sag ich mal. Teilweise werden auch neue Flughäfen gebaut. Ich glaube wir sind da relativ sicher. Also ich habe jetzt, ich würde sagen, ich habe jetzt, ich mache mir keine Sorgen, dass wir nicht mehr da sein werden irgendwann.

35 *I:* Ja, das habe ich auch tatsächlich. Dafür ist es das, was [REDACTED] anbietet einfach zu gefragt.

36 *E7:* Ja, ja, klar. Und ich sage mal, wir entwickeln uns ja auch weiter, haben neue Ideen für Produkte, für Produkterweiterungen und ich glaube auch da wird sich noch eine ganze Menge tun. Ob man vorne mit dabei bleibt und manchmal auch ein paar aggressive Ideen entwickelt. Dann kann man auch da weiter mitmachen.

37 *I*: Das stimmt, das stimmt ja. Cool. Das war für mich von meiner Seite aus. Ich danke dir, ja.

## Transkript E8

- 1 *I:* Hallo! Hallo! Können Sie mich hören?
- 2 *E8:* Ja, ich kann dich gut hören.
- 3 *I:* Super, super, danke, dass es geklappt hat.
- 4 *E8:* Ja gerne. Kein, kein Thema. Ich muss mal gucken, wie viele Fragen ich davon beantworten kann. Ich bin, ich bin selbst erst seit August bei [REDACTED]. Von der Corona Pandemie waren wir bisher auch nur bedingt betroffen. Ja, ja, genau. Denn dann können wir gerne mit dem Interview anfangen, wenn du möchtest.
- 5 *I:* Genau. Vielleicht kannst du mir gerade einfach noch mal ganz kurz erzählen, wie du zur Luftfahrt kamst oder eben für [REDACTED] angefangen hast.
- 6 *E8:* Genau. Ich habe an der Uni Passau studiert und an der Uni Tübingen studiert und komme ursprünglich aus dem Raum Ingolstadt, wo Audi sehr groß ist und bin ich schon immer in dem Bereich Mobilität mit dabei gewesen und habe da bei meine Automobil-Industrie Praktika gemacht gehabt und habe dann selbst für mich entschieden, dass ich meine Masterarbeit nochmal in einem anderen Bereich schreiben wollte. Es ist zwar dann trotzdem Mobilitätsindustrie geworden, aber dann die Airline Industrie. Da habe ich mich relativ detailliert mit Netzwerkeffekt in der Airline Industrie auseinandergesetzt und bin dann so eigentlich mehr oder minder in die, die, ja in die Airline Industrie bisschen eingetaucht. Ich habe bei der [REDACTED] dann angefangen in der Beratung zu arbeiten. Das habe ich auch relativ schnell aus diversen Gründen dann beendet und bin dann zu [REDACTED] in die Mobilitätsberatung gegangen und da haben wir unter anderem auch Flughäfen mit beraten, aber auch ein bisschen ÖPNV, also die Städte, die Städte, Kommunen beraten und hab mich dann vor einem halben Jahr entschieden in die Industrie zu wechseln und bin daher im Finanzbereich zu [REDACTED] gekommen. Einfach weil

ich den Mobilität Sektor, aber auch die Luftfahrt an sich verstehe oder grundsätzlich halt da beraten habe. Genau jetzt bin ich seit einem halben Jahr bei [REDACTED], das ist noch mal ein ganz anderes Geschäft, weil das Drohnengeschäft sich noch mal stark unterscheidet von der klassischen Luftfahrtindustrie. Es ist aber sehr spannend und sehr, sehr vielfältig.

- 7 *I:* Tatsächlich, im Drohnengeschäft kenne ich mich noch gar nicht so richtig aus. Inwiefern unterscheidet sie sich von der von der gesamten Luftfahrt? Theoretisch fliegen Drohnen ja auch, aber natürlich. Ich glaube bei [REDACTED] ist es ja so, dass ihr eher Dinge transportiert, sozusagen.
- 8 *E8:* Also ganz grundsätzlich ist er, der Luftmarkt oder Luftbereich ist ja extrem stark reglementiert in Europa, in Deutschland. Es gibt klare Linien wo geflogen werden darf, es gibt eine Luftüberwachung und so weiter. Der Drohnen Markt an sich ist ein aktiver, kompletter neuer Markt. Eine Drohne fliegt jetzt nicht von, von München nach Berlin. Man geht ja noch mal ganz andere Märkte auch rein, also eigentlich in die letzte Meile oder halt auch in solchen Bereichen, wo beispielsweise ein klassischer Transport per Auto mit einer Drohne viel günstiger ist. Also die Drohne ersetzt nicht die Luftfahrt an sich, sondern es geht, noch mal ein ganz anderes Verbindungsstück oder eine ganz andere Nische rein. Also jetzt wie gesagt, also entweder letzte Meile oder eben Ersatz. Und das ist aber halt noch mal viel, viel stärker reglementiert, wenn denn überhaupt schon reglementiert. Weil du mit einer Drohne beispielsweise nicht über Häuser fliegen darfst. Einfach so aktuell. Also Grenzlage ist da noch sehr, sehr streng. Ein Flugzeug hebt ab im Flughafen und fliegt dann wie ich es möchte in einer gewissen Höhe. Eine Drohne wird ja nie im Leben diese Höhe erreichen. Von daher ist das ein ganz anderes, ganz anderes Thema, das zum einen und zum anderen wird, da eine Drohne autonom geflogen, fliegt autonom, wird aber beispielsweise überwacht. Und wie funktioniert das? Es funktioniert mit Kameras. Deswegen ist das auch noch mal ein sehr, sehr kritischer Punkt. Beispielsweise worüber eine Drohne fliegt und worüber es fliegt. Wie kann auch beispielsweise eine Drohne mit Tieren in der Luft agieren. Und das sind so viele, viele Punkte, die, die den Drohnen Markt noch einmal extrem stark

unterscheiden von dem klassischen Luftfahrtmarkt. Nichtsdestotrotz ist es ein sehr, sehr vielversprechender Markt, der auch in den nächsten Jahren extrem viel wachsen wird. Man sagt ungefähr bis 2030 wird...Jetzt müsste ich einmal kurz spicken...Wird der Drohnenmarkt auch extrem wachsen, und zwar bis zu...auf knapp 40, 40 Milliarden Euro, 40 Milliarden Euro wird der Drohnen- der Drone, Drone Delivery Market anwachsen. Wobei da ein Großteil...oder ungefähr die Hälfte wird, so mit Parcel Delivery, also wirklich Lieferung von Gütern und Paketen sein. Ein kleiner Teil ist dann tatsächlich die Drohnen Hardware und ein ganz anderer großer Teil ist ja dann noch mal auch die Dienstleistungen mit der Drohne also Infrastructure, also Service ist beispielsweise auch noch mal ein großer Punkt und. Das unterscheidet ja auch noch einmal das zum klassischen Luftfahrt Geschäft. Ich hoffe, das war jetzt einigermaßen verständlich.

- 9 *I:* Super. Doch, doch, auf jeden Fall. Es ist total spannend, weil wie du schon gesagt hast, es ist zwar noch relativ jung, diese ganze Branche oder dieser ganze Bereich, aber ich habe es auch schon mitbekommen, es wird ziemlich boomen und ich... ihr habt auch ganz viele oder einige Projekte schon im Ausland auch gemacht. Ist da auch der der Sinn dann doch so was eher im Ausland zu machen, weil da vielleicht die Regularien noch nicht so streng sind? Oder ist wirklich der Fokusmarkt Europa?
- 10 *E8:* Also der Markt ist nicht Europa, der Fokus Markt ist weltweit an der Stelle. Was aktuell so ist in Europa, auch in den USA, ist bisher die Regulatorik sehr, sehr streng auf aufgrund...aber das liegt eher erst mal daran, man hat erst mal strenge Regularien festgelegt, aber diese Regulatorik wird jetzt eigentlich erst geschaffen. Es gibt Arbeitsgruppen, da ist [REDACTED] dann beispielsweise auch ein Unternehmen von zehn, die in der FAA, also der amerikanischen Luftfahrtbehörde mit involviert sind, um auch die Zukunft der sehr Drohnenregulatorik in den USA beispielsweise mit zu gestalten. Das gleiche läuft auch in der in der in der EASA der Europäischen Behörde mit ab. Aber es ist natürlich in den Märkten sehr, sehr schwierig zu fliegen. Hingegen gibt es aber auch, wie du wahrscheinlich auch auf unserer Webseite gesehen hast, Projekte jetzt beispielsweise in Malawi, wo die Regulatorik relativ flexibel ist, wo man viele Erfahrungen sammeln kann, man auch Flugstunden

sammeln kann, um einfach auch mal zu sehen wie kann bei bestimmten Wetterbedingungen geflogen werden. Was sind die Strecken, die geflogen werden können und und und. Also deswegen das machen auch Konkurrenten beispielsweise von [REDACTED] so. Dass sind jetzt viele in solchen Ländern wo die Regulatorik sehr, sehr lasch ist, um erst mal so zu sagen, um da erstmal Erfahrung zu sammeln. Aber grundsätzlich ist da schon das Interesse und wir sind da mitinvolviert, auch wirklich in den großen Märkten dann Fuß zu fassen. Also USA, Asien, Europa.

- 11 *I:* Wie kompetitiv ist denn der Markt? Momentan. Gibt es da große Player, die schon den Markt dominieren?
  
- 12 *E8:* Also es gibt ein paar Player, die sind, die haben jetzt beispielsweise, wenn man jetzt noch mal das aus Start-ups Sicht betrachtet, die schon auch viele, viele Investoren an Land gezogen, auch einiges an Geld geraised an der Stelle. Aber an sich ist der Markt...es gibt ja noch nicht diesen einen großen Hersteller von Drohnen für Paketlieferungen oder für so kleine Frachtlieferungen. Sagen wir mal so, von daher das da gibt es wenige Player die wirklich kompetitiv sind. Man definiert sich im Endeffekt wirklich über die Technologie und da ist [REDACTED] schon auch mit ein paar anderen federführend an der Stelle also ein... Es spricht ja auch schon dafür, dass man beispielsweise bei der FAA mit ausgewählt wurde, da die Regulatorik mit zu beeinflussen oder zu gestalten. Gestalten ist glaube ich das bessere Wort. Aber jetzt natürlich nicht vergleichbar mit einer klassischen...Also wenn man jetzt die klassische Airline Industry nimmt, das ist ja sehr hoch kompetitiven Markt. Und sofern sich irgendwo eine Lücke auftut, wird die sofort genutzt von anderen Airlines. Es gibt auch nicht so was wie diese Start und Landerechte. Das ist...von Kompetitivität ist das schon noch sehr, sehr weit entfernt. Auch was, wenn man jetzt mit dem klassischen Luftmarkt vergleicht.
  
- 13 *I:* Ja, genau jetzt. Ihr seid 2017 gegründet worden, glaube ich. Wenn ich so richtig auf der Website nachgelesen habe, also doch relativ jung natürlich, dann war wahrscheinlich die erste Krise, die es eben gab, schon die Corona Krise. Jetzt mal allgemein im Zeitverlauf gesehen. Kannst du mir erklären oder schildern, wie es für

euch war, als die langsam aufgekommen ist diese Krise, ob euch das überhaupt gar nicht interessiert hat, oder wie es auch euch beeinflusst hat. Jetzt aus der strategischen Sicht her.

- 14 *E8*: Also dadurch, dass ich erst seit einem halben Jahr bei [REDACTED] bin, also ich kann nicht von den Anfangsphasen der Corona Krise berichten. Was ich berichten kann ist, was uns die Corona Krise tatsächlich nicht, nicht stark jetzt betroffen hätte. Jetzt im Vergleich zum klassischen Luftfahrtgeschäft. Also ich habe ja ich habe auch Airline Beratungen gemacht oder Flughafenberatungen. Da war ich noch bei bei [REDACTED]. Das sind ja zum Teil die die Fluggäste auf, um 94 Prozent eingebrochen. Also da waren ja quasi keine Umsätze mehr da, keine Flüge sind mehr gegangen, außer irgendwelche Hilfs- oder Versorgungsflüge und die ja die im Notfall...auch die Fürsorge darf, die Fürsorgepflicht, die die Flughäfen haben, das hat [REDACTED] jetzt nicht. Also wovon wir betroffen waren war jetzt beispielsweise die Leute sind im Homeoffice oder sie werden mal krank oder so. Also klassische Themen wie halt wie jedes Unternehmen, die auf jedes Unternehmen zugegangen sind. Was vielleicht ein Problem noch mal war, natürlich dann die Ressourcenknappheit. Also elektronische Bauteile und so was ist natürlich knapp. Die Preise sind gestiegen, davon ist [REDACTED] auch nicht verschont geblieben. Weil in der Drohne steckt natürlich schon ziemlich viel Technologie.
- 15 *I*: Und wird die Technologie grundsätzlich in Deutschland entwickelt oder kommt die auch aus dem Ausland? Oder holt die Hardware aus dem Ausland?
- 16 *E8*: Die wird komplett in Deutschland hier entwickelt.
- 17 *I*: Okay. Ihr habt ja auch Projekte, die meine ich Impfstoffe liefern an abgelegene Teile. Jetzt nicht in Deutschland, aber im Ausland. Würdest du sagen, dass es während der Krise jetzt mehr von diesen Aufträgen gab?

- 18 *E8*: Es waren jetzt kleine Pilotprojekte. Ich weiß das nicht. Also ich habe dazu Auswertungen gemacht und tatsächlich habe ich mir ehrlich gesagt gar nicht mehr ganz genau angeguckt, welche Medikamente geliefert wurden. Ich weiß nur jetzt, dass das Thema Impfungen stärker ausgebaut wird, jetzt auch in naher Zukunft, weil es auch vor Ort gewünscht ist. Das ist jetzt nicht unbedingt eine Corona Impfung, aber auch beispielsweise Malaria, Impfungen. Ja, ja, und das wird jetzt ausgebaut.
- 19 *I*: Und wie ist es bei euch? Arbeitet ihr mit Ausschreibungen? Das heißt, ihr gewinnt so eine Ausschreibung und bekommt dann das Projekt? Oder geht ihr tatsächlich auch auf Leute zu? Wie funktioniert das bei euch?
- 20 *E8*: Wie meinst du? Wenn man jetzt ein neues Projekt zum Beispiel in Malawi macht?
- 21 *I*: Genau, wenn man ein neues Projekt macht bekommt. Ich weiß ja nicht genau.
- 22 *E8*: Da gibt es ja ganz normal Ausschreibungen von den staatlichen Behörden oder beispielsweise jetzt ein Großprojekt, was wir in Malawi haben. Das läuft zusammen, läuft über die GIZ und der Malawi Staatsregierung. Da bewirbt man sich drauf und erhält dann den Zuschlag. Und genau dann gibt es eine Verlängerung und so weiter. Ziel ist natürlich schon, es wird jetzt von der GIZ stark gefördert. Hier ist schon das Ziel, sich auch in Malawi so zu etablieren und auch dann...das auch für die für die Regierung vor Ort so attraktiv zu gestalten, dass die das dann natürlich irgendwann selbst dann finanzieren und bezahlen. Aber es ist wahrscheinlich noch ein längerer Weg, bis das so sein wird. Ich meine, es ist ein sehr, sehr armes Land oder gerade die Länder, wo auch unsere Wettbewerber sind. Das ist schon die Region, die haben nicht viel Geld, die brauchen die medizinische Versorgung und da läuft schon viel. Da wird schon viel gefördert und laufen sehr viele Förderprojekte um da einfach auch die...Das wird ja immer orientiert an den Sustainable Development Goals. Da ist ja unter anderem auch eines "Lebensbedingungen verbessern"- Health beispielsweise. Und in diesem Rahmen wird dann, läuft, oder wird da schon stark gefördert, um das Leben der Menschen vor Ort zu verbessern. Was wir aber auf der

anderen Seite auch machen ist, wenn wir so ein Projekt gewinnen beispielsweise oder ein Projekt haben wir bilden oder wir, wir stellen dann auch vor Ort Leute ein, um sie vor Ort auszubilden, damit das auch über kurz oder lang auch mal tatsächlich selber funktionieren kann. Also ████████ stellt da beispielsweise nur noch die Drohne und das ganze operative oder das ganze operative Geschäft läuft dann irgendwann überall über Leute vor Ort, die sind ja so geschult sind, um dann die Drohnen selber zu fliegen. Weil das Ziel ist ja nicht nur die Gesundheit zu verbessern, sondern beispielsweise auch dann in CO2-Fußabdruck zu verbessern. Bisher muss man sich so vorstellen... wird Medizin zu Fuß geliefert, dann dauert das sehr, sehr lang oder mit irgendwelchen alten Autos. Mit einer Drohne ist natürlich ein CO2-Fußabdruck auch besser und gleichzeitig aber auch Leute vor Ort einzustellen zu bilden, das ist ja das, dass die auch...Ja, Arbeitsplätze zu schaffen, das sie Geld verdienen und insbesondere Frauen auch mit auszubilden.

23 *I:* Ja schön, okay,

24 *E8:* Da haben wir wirklich unsere Piloten oder unsere Operator mit eingestellt.

25 *I:* Das ist sehr cool. Und die Drohnen lasst ihr dann sozusagen dann auch über den Zeitraum dort. Wir sind... dann die bleiben da einfach vor Ort.

26 *E8:* Genau Sache ist immer natürlich noch ein Projektmitglied oder Projektleiter von ████████ selbst in Malawi mit dabei. Und die Drohnen sind da über den Projektzeitraum komplett in Malawi.

27 *I:* Okay, ich hatte gar nicht gefragt, wie viel Mitarbeiter hat ████████ denn momentan?

28 *E8:* 120 Mitarbeiter.

29 *I:* Okay.

- 30 *E8*: Und davon dann ca. 60 Ingenieure.
- 31 *I*: Ah, okay, okay, das ist ja schön bunt gemischt, okay. Und du bist ja jetzt noch nicht so lange da, aber vielleicht hast du das ja schon so ein bisschen mitbekommen. Ob, ob ihr so was, ja, ob ihr eine ziemlich agile Unternehmung seid oder ob eure Arbeitsprozesse oder eben das ist ja bei der Luftfahrt ist auch voll oft so. Es gibt so viele Regularien, dass es total schwer ist, agil zu handeln, vor allem, wenn was ad hoc auftritt. Habt ihr da noch Spielraum? Oder seid ihr auch sehr gefestigt?
- 32 *E8*: Also wir sind ja noch ein Start Up, von daher würde ich sagen, sind wir schon sehr agil. Der nächste Punkt ist, die Regulatorik im Bereich Drohnen besteht ja. Es gibt es in Deutschland schon, dass du da oder da unter anderem nicht fliegen darfst, aber ansonsten sind wir da schon relativ frei, wie wir auch auf Themen reagieren und agieren, welche Funktion beispielsweise auch eine Drohne hat, wo wir, ja, wo wir in welche Märkte auch mit eintreten wollen oder welche Flächen ein bisschen weniger attraktiv sind. Aber, also wie gesagt, wir sind noch ein Start Up. Von daher die Entscheidungswege sind, sind sehr kurz. Es ist mit dem Konzern nicht zu vergleichen. Also ich war auch mal im Konzern, da musste man...wenn man mit jemand nicht abstimmen möchte, dann musst du zwei Wochen vorher einen Termin ausmachen, damit du nächste Woche sprechen kannst. Nee, also man kann wirklich mit dem mit dem CEO, wenn ich sage, ich habe jetzt ein Thema, kann man heute noch sprechen, haut das hin. Und wirklich einfache Wege. Auf der anderen Seite haben wir natürlich auch... wir wollen in die Luftfahrtindustrie einsteigen. Da hat man dann schon auch gewisse Themen zu erfüllen. Also man muss, man sagt der Flugkörper, die Drohne muss zertifiziert sein. Wenn sie nicht zertifiziert ist, darfst du das nicht mit skalieren. Sonst, wenn du eine nicht zertifizierte Drohne hast, kannst du jetzt beispielsweise in Malawi fliegen, weil die sagen ist uns egal, versucht. Es kann nur besser werden. Wenn man zum Beispiel in die USA fliegt, dann sagen die Okay, ihr habt jetzt hier zwei, drei Pilotprojekte, da könnt ihr fliegen in vorgegebenen Raum, am besten noch mit einem Partner und so weiter. Sobald du aber hoch skalieren möchtest und mehr Drohnen in den Umlauf bringen möchtest, muss das eine zertifizierte Drohne sein. Und da gibt es schon Vorgaben zu erfüllen

und um da eine Drohne auch zertifiziert zu bekommen. Und in dem Prozess sind wir auch aktuell. Und das ist aber schon ein...es ist schon auch ein langer Weg und da muss man wirklich dann auch die Vorgaben erfüllen. Das macht auch Sinn, weil ich möchte nicht irgendwo stehen und dann fällt mir eine Drohne auf den Kopf.

33 *I:* Das stimmt ja.

34 *E8:* Das ist ja immer ein Risiko. Da fliegt dann einfach noch mal mehr in der Luft um.

35 *I:* Vielleicht noch zum Abschluss. Wo seht ihr euch so in fünf bis zehn Jahren bzw. wo, wo schwankt der Markt hin? Du hast es schon angesprochen, da wird auf jeden Fall größer werden. Es wird auch kompetitiver. Wenn ihr jetzt auch sagt, ihr wollt auch in die Luftfahrt mit einsteigen, vielleicht kannst du da einen kleinen Ausblick noch geben.

36 *E8:* Ja, genau. Ziel ist natürlich dann zertifizierte Drohnen zertifiziert zu haben. Einmal in den USA, einmal in Europa. Hintergrund ist der, viele Märkte orientieren sich an Europa und den USA. Wenn man beispielsweise Lateinamerika nimmt, die sagen wir warten ab, was die USA macht und dann gehen wir den gleichen Weg. Oder wir machen zwei, drei Anpassungen. Aber so ungefähr. Oder auch das gleiche mit Europa. Afrika sieht es ähnlich und auch aus Asien. Die sagen wir ja, Europa, USA, die haben so starke Märkte oder so starke Behörden, da kann man sich orientieren. Ziel ist natürlich schon, weltweit zu agieren. Wir haben jetzt, wir haben auch Partner weltweit, auch auf jedem Kontinent. Wir wollen natürlich wachsen und auch das Thema Drohne und Drohnen Dienstleistungen extrem skalieren, was unseren Gründern grundsätzlich ein sehr, sehr wichtiges Thema ist das ganze Thema: zivile Luftfahrt. Wir wollen nicht in den Bereich militärische Luftfahrt eingehen, dass Drohnen für militärische Lieferungen genutzt werden und das lassen wir jetzt auch so tatsächlich unterschreiben, dass wir das nicht tun. Und dass die Drohnen nicht für militärische Zwecke genutzt werden dürfen. Und was gleichzeitig ein sehr wichtiges Anliegen ist, ist das ganze Thema, ja Projekte, Business oder dass

das, was wir beispielsweise in Malawi machen, dass wir auch nicht nur den wirtschaftlichen Faktor sehen, sondern auch wirklich dazu beitragen wollen, die Welt ein Stückchen besser zu machen. Ich kann mal kurz unseren Slogan Vorlesen von [REDACTED], es heißt ja "we create sufficient and sustainable drone solutions to improve and save lives everywhere". Und das ist auch wirklich ein Thema, wo wir stark hinwachsen wollen, ist es, das Leben zu verbessern und auch Leben zu retten. Also nicht nur nicht nur mehr Druck auf dem Markt zu haben, sondern auch wirklich nachhaltigen Impact zu liefern. Ja, ja. Über diverse Wege, wie das dann am Ende möglich ist. Also einmal zu verkaufen, einmal Dienstleistungen anzubieten. Aber auch das befördert, Förderprojekte zu gestalten.

37 *I*: Ja, ja, das ist ein schöner Purpose, das muss man schon sagen.

38 *E8*: Ja, das ist unseren Gründern auch wirklich wichtig.

39 *I*: Genau. Ich hatte noch irgendwo gelesen, auf der Webseite "exist to serve an urgent need". Das fand ich auch sehr passend. Wie du schon die anderen Sachen vorgelesen hast. Ja, genau.

40 *E8*: Das ist auch das, was man, was ich auch sehr, sehr schätze an unserer Firma. Das wird nicht nach außen gelebt, sondern auch nach innen. Und den Gründern ist es auch wichtig, dass es uns als Mitarbeiter gut geht und das leben wir auch so.

41 *I*: Das ist schön. Würdest du grundsätzlich auch sagen, dass jetzt durch die Krise oder während der Krise, die die Drohnenindustrie, sag ich jetzt mal, die Drohnen Branche gar nicht so stark tangiert wurde von dem Ganzen. Außer jetzt natürlich das Problem mit den Lieferungen für die Teile aber der Markt an sich doch eigentlich gut durchgestanden hat.

42 *E8*: Das würde ich definitiv sagen, ja. Wir haben großes Interesse. Wir arbeiten mit sehr großen Firmen aktuell auch schon zusammen, die entsprechendes Interesse

bekundet haben. Viele, viele tatsächlich auch im Health Bereich. Es gibt nicht nur in Deutschland, aber auch weltweit so Medical Services, die angeboten werden. Ich meine, Malawi ist ein anderes Thema, aber es reicht auch, wenn du hier irgendwo, also ich komme ursprünglich aus dem sehr, sehr kleinen Ort, da muss man erst zehn Minuten oder zehn Kilometer mit dem Auto zur Apotheke fahren, wenn du schnell etwas bräuchtest. Auch da gibt es natürlich Möglichkeiten. In den USA als auch in Europa Möglichkeiten. Aber auch den ganzen E-Commerce Market oder (unv.) Commerce Market, also wo es um Essen... wenn man jetzt mal beispielsweise Gorillas nimmt oder Flink, wird das Essen in der Stadt geliefert. Gibt es auch Möglichkeiten das sozusagen in die Suburbs raus zu verlagern oder auch noch mal ein Stückchen weiter raus zu verlagern. Also das sind sehr, sehr viele Märkte, die die tatsächlich sehr spannend und sehr interessant sind für Drohnenlieferung. Und das haben wir auch trotz der Corona Krise in den letzten anderthalb Jahren stark gemerkt.

- 43 *I:* Super! Ja, vielen lieben Dank, das war es dann auch. Punktlandung, um halber. Ja, ich kann nur sagen vielen Dank, das war super Input. Auch wenn es jetzt ein bisschen umgemodelt war zu meinen Standardfragen, aber das ist absolut gar kein Problem. Super Input danke.
- 44 *E8:* Fall du dann auch noch mal im Nachgang nochmal Rückfragen hast, melde dich da gerne, versuche ich zu beantworten.

## Transkript E9

- 1 *I:* Wir können aber ganz einfach starten, du kannst mir ja erst mal noch mal erzählen, wie dein beruflicher bzw. schulischer Hintergrund ist und wie du in die Industrie gekommen ist.
- 2 *E9:* Ist aber schwierig und schon lange her. Und wie weit? Reicht der Uni-Abschluss? Ich bin Diplom Kauffrau. Dann bin danach auch über meine Diplomarbeit auch bei ■■■ gelandet. War ich auch, da ich über das Thema Prozessoptimierung geschrieben habe mit ■■■ und bin dann da hängen geblieben. Ich habe angefangen, tatsächlich im Projektbüro, bin dann aber relativ schnell übergegangen zu HR Projekten. Ich habe dann noch mal einen Schlenker gemacht und das Thema Development, also Entwicklung, Führungskräfte, Entwicklung, diese ganzen Sachen. Habe dann Organisations Management gemacht. Ich bin dann wieder in Transformation Projekte zurück sozusagen. Bei Jürgen. Und bin jetzt sozusagen als Process Optimisation Manager im ■■■ Airline Bereich im Engineering and Maintainance Bereich sowie Asset und Business Development Bereich.
- 3 *I:* Und wie lange bist du jetzt schon bei ■■■ selbst? Dann hast du doch bestimmt schon mal eine Krise in der Vergangenheit miterlebt.
- 4 *E9:* 15 Jahre. Oder persönlich oder beruflich? Beides definitiv.
- 5 *I:* Ich gebe immer die Impulse von meinen vorherigen Interviews, den Vulkanausbruch in Island. Jetzt kam SARS und Ebola auf. Tatsächlich, hast du da was mitbekommen?
- 6 *E9:* Nein, SARS und Ebola weniger tatsächlich. Sind auch nicht so unsere Destinationen in der Gegend.
- 7 *I:* Stimmt ja.
- 8 *E9:* Ja, also Vulkanausbruch war sicherlich für uns eher das Thema, weil es dann wirklich den ganzen Flugverkehr lahmlegte. Ich glaube bei uns gab es so ein bisschen aber auch nur das Kundenseite. Ganz klassisch Airlines. Dieser Tsunami in Thailand war ja so ein Thema, wo bei uns auch dann Kunden und Gäste zurückgeholt wurden. Einfach wo auch dieses SAT Team zum Beispiel immer mit vor Ort war. Da war ich jetzt nicht da. Aber das waren

Situationen, die glaube ich grundsätzlich, wenn du auf den Tour Operator mit Airline guckst, einfach noch eine Rolle gespielt haben. Ich glaube, die größte Krise. Tatsächlich muss ich sagen, ist gerade Corona für Airline im Moment. Gerade in einem europäischen Flugfeld, insbesondere was wir auch haben als Kerngeschäft.

- 9 *I:* Ja, also zu Corona komme ich gleich. Wenn wir jetzt noch mal die Krise zum Beispiel in Thailand nehmen, hattet ihr da eine besondere Strategie verfolgt? Weißt du davon irgendwas? Als das dann aufkam, wurde da schnell gehandelt oder seid ihr da einfach rein und durchgerutscht.
  
- 10 *E9:* Also ich kann dir nicht so viele Details zu nennen, aber das, was ich mitgekriegt habe natürlich ist man da reingerutscht, es gab keine Vorwarnung und nichts. Also die Situation ist da und man muss erst mal gucken und sortieren und agieren. Du hast natürlich irgendwo Leute vor Ort in Thailand, nur durch den Tour Operator und du musst erst mal die Lage sondieren. Aber vom Prinzip ist es viel gewesen: Hinfliegen und gucken was erwartet einen vor Ort, weil man eben nicht wusste was ist vor Ort vorhanden, was nicht? Wie ist die Lage? Wie sind die Leute überhaupt? Auf wen trifft man? Sicherlich hat man ein gewisses Maß an Organisationspaketen da und auch durch internationale Hilfsorganisationen hat man ja ein Netz, das man nutzen kann. Aber an vielen Stellen ist es halt doch ein bisschen die Reise ins Ungewisse gewesen.
  
- 11 *I:* Ja, ja.
  
- 12 *E9:* Ich glaube ganz wichtig in solchen Situationen aber wirklich immer so auch dieses Hilfsnetz, was man hier vor Ort hat, was man als Airline auch immer mit nutzen kann und muss dann.
  
- 13 *I:* Ja, das stimmt ja zumindest jetzt gerade mal im Ausland. Aber so ein Hilfseinsatz in Deutschland, gibt es dann sowas?
  
- 14 *E9:* Naja, gut, als Hilfsnetze in Deutschland sind natürlich Sachen wie THW, Polizei, Feuerwehr, das ist der klassische Standard. Das hat an jetzt bei dieser Flutkatastrophe gesehen. Das sind die Hilfsnetze vor Ort. Es gibt aber unter den Airlines dieses Special Assistance Team, das ist auch vernetzt mit den anderen Airlines. Also da gibt es

untereinander durchaus auch ein Netzwerk, so dass man sich hilft oder da auch aktuell irgendwie wahrscheinlich austauschen kann. Also da gibt es bestimmte Organisationen auch, die dafür aufgebaut sind für Krisenmanagement.

- 15 *I*: Okay, okay.
- 16 *E9*: Aber wie gesagt, da kann ja, das ist das Special Assistance Team, die können dir da bestimmt super Unterlagen oder so vielleicht auch geben zu sagen, was du da alles organisiert haben, weil da gibt es viele Absprachen.
- 17 *I*: Okay, cool. Ich schreib die auf jeden Fall mal an, ja danke. Inwiefern würdest du denn sagen, dass ■■■ abhängig oder vielleicht auch unabhängig von anderen Unternehmen in der Airline Branche ist? Gerade also vielleicht ■■■■ jetzt eher als ■■■ als Tour Veranstalter.
- 18 *E9*: Also ■■■ ist insofern halt erst mal unabhängig als Airline, weil wir alle...Alles was eine Airline braucht, erstmal selber erst mal haben. Wir haben die Flugzeuge, wir haben die die eigenen Crews, die wir auch selber contract- mäßig haben, wir haben eine eigene Technik dahinterstehen und wir haben auch einen eigenen Kundenstamm, den wir erst mal bedienen. Deshalb sind wir im Verhältnis zu anderen sicherlich erst mal unabhängiger von einem externen Markt, könnten den aber natürlich auch mit bedienen.
- 19 *I*: Ja, okay. Wenn wir jetzt mal auf Corona gucken. Vielleicht kannst du mal schildern, wie ihr das im Unternehmen am Anfang wahrgenommen habt und wie lange es vielleicht auch gedauert hat, bis ihr erst das erste Mal so wirklich reagiert habt oder eure ja auch euer operatives Geschäft vielleicht habt ändern müssen.
- 20 *E9*: Ja, das war ganz witzig. Ich persönlich habe Corona mitgekriegt, als ich noch im Urlaub war. Ich war nämlich im März 20 noch im Urlaub, saß mitten in der Karibik auf dem Schiff. Da hat man es schon gemerkt, weil man durfte man plötzlich Häfen nicht mehr anlaufen und zwar nicht so richtig klar, wie kommt man zurück. Und die hatten dann auch schon 24 Stunden Delay zurück und muss dann noch mal ins Hotel, einen Tag und so. Dann hat man das schon gemerkt. Zurück war dann irgendwie komischerweise erst mal alles wieder relativ normal, weil in Deutschland du kommst an, da waren keine Kontrollen, nix, alles lief weiter. Ich glaub es hat dann noch mal so gut zwei Wochen gedauert, bis man dann gemerkt hat

okay, irgendwie wird es halt schwieriger, sondern nach und nach natürlich Länder zugemacht, Flughäfen zugemacht. Es gab bestimmte Beschränkungen. Das hat sich jeden Tag verändert. Man musste überhaupt nicht mehr richtig was, was einen tatsächlich erwartet. Und dann hat man es natürlich operativ einfach gemerkt, indem man irgendwo. Also du kannst ja kein Flugzeug von Hannover nach Gran Canaria schicken, du darfst da ja nicht mehr landen. Also so, es ist halt dann irgendwie alles weggebrochen. Und dadurch, dass keiner die Lage einschätzen konnte und wusste, was ist Corona zu dem Zeitpunkt, haben alle ihre Grenzen dichtgemacht und damit stand der Flugverkehr mehr oder weniger einen Tag auf den nächsten.

- 21 *I:* Na ja, und für euch dann im Unternehmen. Was habt ihr, was war dann für euch das doing? Klar, die Flugzeuge standen. Was wurde dann intern sozusagen besprochen?
- 22 *E9:* Na ja, gut. Also klar wurde zum einen...Du guckst ja einmal drauf, was machst du mit den Leuten, die erst mal nichts mit unmittelbarem Flugbetrieb zu tun haben? Na also, sprich Kurzarbeit war ja sofort ein Riesenthema. Die Leute ins Homeoffice schicken. Wer kann überhaupt das Home-Office? So, Mechaniker kann man nicht ins Homeoffice schicken. Rein von den operativen her guckst du natürlich erst mal dann auch verschiedene Sachen. Du musst gucken, was machst du mit den Flugzeugen? Wo kannst du die gerade unterstellen? Dürfen noch welche fliegen? Wohin kannst du fliegen? Wie funktioniert das mit den ganzen geplanten Technik Checks? Weil du kriegst vielleicht das Flugzeug gar nicht mehr von A nach B rüber irgendwo. Du hast sie dann vom Prinzip, teilweise haben die ja wirklich, sind die dafür Monate eingeparkt worden, aber die standen ja. Es gibt ja Aufnahmen auch von Frankfurt, wo ein Flieger nach dem anderen einfach nur nach auf dem Rollfeld steht. Wo dann das ganze Thema Storage Programm natürlich, die man sich aus der Wartung noch angucken muss. Die Crew Perspektive natürlich auch. Okay, was machst du jetzt mit den Crews? Wie kannst du Trainings auch abbilden, weil die müssen ja eigentlich auch bestimmte Flugstunden und alles haben. Wie kann man das alles machen? Darf man es überhaupt noch machen, weil eigentlich soll ja jeder zu Hause sein? Also das war total viel Chaos, muss man sagen.
- 23 *I:* Na, habt ihr dann zum Beispiel diese Trainings einfach weitergeführt oder die zum Beispiel digital durchgeführt?

- 24 *E9*: Nach und nach. Es hat aber eine Weile gedauert. Ich muss sagen, diese Phase, von was ist das? Was heißt das? Wenn wir jetzt vor die Tür gehen, sterben wir alle plötzlich morgen, weil es uns einfach wie Ebola, sag ich mal, umhaut. Das hat schon eine Weile gedauert, um das zu sortieren. Und dann hat man natürlich angefangen, nach und nach die Sachen zu gucken. Online Trainings, online, Seminare von Präsenz, immer wieder auch auf online Schulungen und Trainings zu gehen, wo es halt möglich ist. Ich meine so einen Flugsimulator kriegt man halt auch nicht mal eben nach Hause in das Wohnzimmer. Wie gesagt, Technik funktioniert aber grundsätzlich nicht im Home-Office. Es geht einfach nicht. Aber da wo es geht, hat man dann nach und nach Alternativen geschaffen. Ich glaube, den Vorteil, den wir als Airline hatten, vielleicht haben den andere schon längst gehabt, ist, dass wir relativ vorher schon alle IT-Systeme umgestellt haben. Das heißt, jeder von uns hatte schon Laptop, da hatte keiner mehr so festen Desktop. Dann zu dem Zeitpunkt, man hatte Teams schon solche installiert, es war auf jeden Rechner schon drauf. So hatte man einfach schon eine gewisse Struktur vor Corona geschaffen, die da einfach so perfekt nutzen konnten.
- 25 *I*: Ja, das stimmt. Das habe ich jetzt schon von vielen gehört, dass erstmal der Prozess überhaupt gestartet werden musste, um überhaupt etwas arbeiten zu können.
- 26 *E9*: Ja, den haben wir tatsächlich schon vorher durchgeführt. Das heißt, wir hatten alle unsere Laptops. Jeder konnte sich hinsetzen und hatte Teams auf dem Rechner. Dadurch ging der Prozess tatsächlich relativ schnell bei uns ja.
- 27 *I*: Du hattest jetzt gesagt, klar, die Flugzeuge standen. Das Kerngeschäft von [REDACTED] diese Flüge eben, konnten jetzt nicht stattfinden. Habt ihr dann oder hat [REDACTED] irgendwie versucht, andere Märkte zu eröffnen?
- 28 *E9*: Genau. Also ein total beliebtes Thema war immer das Thema Masken fliegen. Das war am Anfang sehr eng mit den Masken. Das heißt von uns sind Maschinen bis nach China geflogen, um da Masken abzuholen. Dann gab es plötzlich ganz kuriose Flugpläne, die durchgeführt werden mussten. Versuch mal so eine Boeing wieder nach China zu fliegen. Also haben natürlich auch viel zum Beispiel die Belgier gemacht oder so, die die langen Langstreckenmaschinen auch haben. Bei uns lief es dann grundsätzlich ein bisschen auf Cargo raus. Dann hat man einfach versucht so einen ticken, ach das ist wirklich ein Tropfen

auf den heißen Stein, weil die Maschinen nicht dafür ausgelegt sind. Man hat so ein bisschen versucht in das Thema Cargo einfach mit reinzugehen.

- 29 *I:* Habt ihr da unten den Frachtraum genutzt oder auch oben alles umgebaut?
- 30 *E9:* Je nachdem wie es möglich ist. Also oben in der Regel wird nicht komplett ausgeräumt, aber oftmals kannst du ja, ist ja jetzt auch so. Wenn wir jetzt bei der Post Flüge zum Beispiel machen nutzt du auch oben die Sitze. Die werden dann gesichert mit so Sicherungsdingern oben drauf. Aber genau das kann teilweise so bleiben. Es kommt immer drauf an.
- 31 *I:* Aber wie du schon gesagt hast, war eher ein Tropfen auf den heißen Stein und hat nichts ersetzt in dem Sinn.
- 32 *E9:* Es hat ein bisschen was vielleicht ab gepuffert, aber nicht wirklich, dass das jetzt die Verluste, die wir damit erlitten haben, ansatzweise auffangen. Ja, ja klar. Es ist teilweise auch ein bisschen muss man sagen, auch ein bisschen Prestige dabei. Wie kann man in der Krise immer noch für positive Schlagzeilen sorgen? Und wenn man natürlich in der Zeitung hat ██████ fliegt Masken oder so. Dann ist das erstmal was Positives. Weil eine Krise, wo Leute Reisen als Gefahr empfinden, ist natürlich auch nur noch eine Zusatzkrise für so ein Unternehmen.
- 33 *I:* Ja. Wie lange glaubst du, hat es gedauert? Wenn du dich daran noch erinnerst von der Entscheidung wir fliegen jetzt diese, wir holen oder wir fliegen diese Masken von und nach China bis zur wirklichen Durchführung?
- 34 *E9:* Das ging relativ schnell, würde ich sagen, das hat man in den drei Wochen auf die Beine gekriegt.
- 35 *I:* Okay, weil ihr ja wahrscheinlich davor in China noch keine Landrechte hattet, oder?
- 36 *E9:* Also nein, aber dafür gibt es ja ein eigenes Slot Management. Die kennen ihren Job. Das kann man anfragen. Wir haben ja ein Routensystem, sozusagen. Einen Flugplan

dahinter. Also die Infrastruktur haben wir ja komplett selber. Und so was zu planen, zu machen. Landerechte, Überflugrechte anzufragen etc. Das geht dann relativ gut.

- 37 *I I*: Musstet ihr auch jetzt diese Leerflüge machen, damit die Slots dableiben?
- 38 *E9*: Ich glaube in Teilen ja. Ach, es gab manche Ausnahmeregelung an bestimmten Stellen, die man dann auch genutzt hat, aber es gab meines Erachtens auch einen Teil an Leerflügen trotzdem.
- 39 *I*: Weißt du, warum das so ist?
- 40 *E9*: Also ich bin jetzt kein Slot Experte, aber du hast natürlich immer und das sagt man grundsätzlich. Eine Airline ist teilweise sehr viel wert, allein durch die Slots. Nimm eine Condor. Die Condor an sich hat alte Maschinen, aber die Slots, die sie haben sind unheimlich viel Wert, weil das sind historische Slots. Also wenn du zum Beispiel in Frankfurt eine schöne Abflugzeit z.B. um 10 Uhr vormittags haben willst, und die hattest du halt irgendwie 1970, dann kriegst du diesen Slot auch immer wieder. Quasi auf diesen Slot Konferenzen. Und würde jetzt zum Beispiel die Airline dann ein anderes AOC haben oder nicht mehr existieren, werden die wieder auf den Markt geschoben. Das will man natürlich nicht, weil man diese guten Slots einfach hat. Und wenn man die eine bestimmte Anzahl Tagen, Wochen, Monaten auch nicht nutzt, sozusagen, dann verfallen die quasi auch. Deshalb musste man teilweise, so habe ich das verstanden, diese Slots halt nutzen, sozusagen, damit sie nicht verfallen. Und da gab es zu aber Ausnahmegenehmigungen oder eine bestimmte Regelung für eine bestimmte Zeit, dass das nicht verfallen ist, weil halt einfach alles stand.
- 41 *I*: Weißt du, wer diese Slots vergibt? Du hast gesagt, da gibt es ein Slots Team Management.
- 42 *E9*: Genau. Also es gibt in der [REDACTED], sind die angesiedelt. Gibt es ein Team, das sich nur um Slots kümmert bei uns und es gibt aber international richtig so Slot Konferenzen, wo sich alle möglichen Leute von allen Airlines zusammentreffen, wo diese Dinge dann verteilt werden und auch ganz fancy.

- 43 *I:* Klingt aber auch sehr inagil, oder wenn man sagt Hey, wir haben hier eine globale Pandemie, aber die Flugzeuge fliegen trotzdem mit den kompletten Slots, sonst werden die weggenommen.
- 44 *E9:* Na ja, dafür gab es dann diese Ausnahmegenehmigung, weil man hat festgestellt, das ist jetzt ein Problem. Es gab vorher noch nie diese globale Pandemie, wo eben nichts mehr ging. Wenn du sagst okay, 9/11 dann hattest du so peripher hast du Sachen, wo Ausfälle sind oder mit dem Vulkan in Island oder so. Aber das hat nicht alles weltweit quasi flachgelegt. Ich kann mir keine Krise ehrlicherweise vorstellen, die ich jetzt so bewusst kenne, wo wirklich nichts mehr ging auf der Welt.
- 45 *I:* Ja, ja, ja, das stimmt, das stimmt ja selbst bei den anderen Gesundheitskrisen, die es gab, war das trotzdem immer so lokal begrenzt.
- 46 *E9:* Es war viel, viel mehr regional und der Rest konnte es abpuffern. Wie gesagt, man hat natürlich festgestellt, dass das irgendwie ineffizient ist, wenn man jetzt lauter leere Flugzeuge durch den Himmel schickt. Wie gesagt, gab es meines Erachtens relativ viele Ausnahmen oder für einen bestimmten Zeitraum gab es diese Ausnahmen. Dann fing es auch wieder an, nach und nach, dass man auch geflogen ist. Das macht festgestellt hat, okay nicht jeder stirbt, der einfach Corona atmet oder so. Das hat einen Moment gedauert. Aber ich finde, dafür, dass wir über ein weltweites System sprechen, ist es auch nicht komplett inagil gewesen. Man hat Lösungen gefunden, ja, wie schnell die jetzt waren, kann ich jetzt auch im Detail nicht sagen. Aber ich glaube schon, dass versucht wurde und ich glaube, umso größer die Krise, umso mehr betroffen ist, umso agiler wird so ein System manchmal auch, weil man eher ungewöhnliche Lösungen versucht zu finden oder sagt naja, es hilft jetzt nichts, wir können jetzt auch auf Gesetze gucken. Aber wir müssen jetzt eine Lösung finden.
- 47 *I:* Ja, das stimmt, das stimmt. Aber für die Abteilung selbst, für die du tätig bist, wie agil würdest du diese Abteilung einschätzen bzw. wohin in der Hinsicht auf Corona?
- 48 *E9:* Also ich glaube, wir sind in dem Bereich, wo ich bin sehr agil, hauptsächlich, weil wir nicht festgebunden sind an irgendwelche Vorgaben oder Richtlinien. Wir können relativ flexibel Themen ändern und anpassen, aber das ist am Ende auch ein Teil des normalen

Projektmanagements. Ich gehe situationsbedingt mit Themen um. Ich habe zu der Zeit, wo Corona anfang, bin ich in Projekt 3 geschubst worden, wo der eigentliche Projektleiter das Unternehmen verlassen hat. Die geplante neue Projektleiterin saß zu dem Zeitpunkt noch in Südafrika fest, kam nicht zurück. Also bin ich da eingeflogen. Wir haben ein komplett neues Flugplanungsprogramm installiert zu der Zeit. Alles virtuell komplett von null auf hundert mitten im Projekt auch umgeschmissen. Das war möglich. Ja, es gab ein bisschen Verzögerung, weil es halt. Es geht manches nicht mehr so wie vorher, aber ich würde mal sagen mit dem das für alle alles neu war, ging es erstaunlich gut und schnell tatsächlich, dass sich alle auf virtuelles Arbeiten umgestellt haben, Wege gefunden haben, wie man Dinge miteinander bespricht und klärt.

- 49 *I*: Und da wurde dann von der höheren, von den höheren Ebenen sozusagen auch mehr positiv unterstützt, als dann irgendwie auch gehindert?
- 50 *E9*: Oder es wurde viel Freiraum gegeben, tatsächlich also viel Möglichkeiten zu sagen "Macht es". Es ist jetzt nicht so, ob jetzt rechts oder links rum guckt wie es geht, findet Lösungen. Also ich glaube, dass das hilft an vielen Stellen, dass man einfach ein gewisses Maß an Spielraum hat und nicht komplett festgelegt ist. Ja, ja. Also gehört natürlich auch viel Vertrauen in die Mitarbeiter dazu. Dass muss man sagen, also die Führungskräfte müssen an bestimmten Stellen auch loslassen und sagen Ich vertraue meinem Team darauf, dass sie schon wissen, was sie tun.
- 51 *I*: Ja, ja, genau. Vor allem auch, dass man sagen kann Okay, die arbeiten auf jeden Fall, auch wenn sie zu Hause sitzen. Das ist ja auch ein ganz großes Thema am seit Anfang. Tatsächlich dieses, dass Führungskräfte nicht wirklich darauf vertraut haben, dass da wirklich gearbeitet wird. Aber das hat sich schnell dann auch geändert.
- 52 *E9*: Genau da habe ich ehrlicherweise auch zwei sehr unterschiedliche Führungskräfte erlebt, also mein jetziger ist da sehr entspannt, der davor war weniger entspannt.
- 53 *I*: Ja, es kommt tatsächlich auch wirklich immer dann auf die Führungskraft drauf an. Aber also...

- 54 *E9*: Da mussten wir immer noch Berichte schreiben.
- 55 *I*: Wie in der Schule. Klar, bei ■■■ ist natürlich das Kerngeschäft sozusagen mit den Flügeln weggebrochen. Würdest du sagen, dass die Pandemie oder für die Organisation ■■■ jetzt trotzdem die Pandemie eine Chance war? Oder doch nur was Negatives?
- 56 *E9*: Ich bin vielleicht bei 80/20 wenn ich ehrlich bin. 80 eher negativ, weil einfach der komplette Markt weltweit unser Geschäftsmodell weggebrochen ist und nach wie vor nicht funktioniert. Also an vielen Stellen. Die 20% Chance sehe ich eher darin zu sagen wir haben dieses Thema virtuelles Arbeiten, Grenzen, übergreifendes Arbeiten unheimlich gut nutzen können. Und ich kenne ganz viele Kollegen, die sagen Hey, das war die größte Chance für mich, wir können im Homeoffice arbeiten. Keiner kann mir sagen, es funktioniert nicht. Ich glaube, das war eine große Chance und sicherlich auch so ein bisschen, diese alternativen Geschäftsmodelle mal kennenzulernen, wie flexiblere Umbuchungsmodelle grundsätzlich dieses flexible auch für den Gast sozusagen zu etablieren. Also das sind für mich so die zwei Punkte, wo ich sage es ist eher die Chance, aber in Anbetracht der großen Schuldenberge, die wir haben. Sehe ich da jetzt nicht so viel mehr Chancen drinnen.
- 57 *I*: Verständlich, verständlicher, aber ja, das stimmt, das habe ich jetzt auch schon von einigen gehört, dass gerade diese Digitalisierungsprozesse auch für Kunden an Flughäfen, aber auch an den Airlines selbst Check-In wie auch immer, dass das richtig geboomt hat und dass sehr viel Aufschwung gegeben hat, wenn es vielleicht Projekte waren, die davor irgendwie in der Pipeline standen und man dachte ja, das kann man ja vielleicht später noch machen, dass es dann richtig gepusht wurde.
- 58 *E9*: Ja, also wie gesagt, aber glaube ich ■■■ tatsächlich in dem Fall strategisch schon relativ gut unterwegs, weil unheimlich viel Digitalisierungsprojekte schon vorher strategisch aufgesetzt wurden. Eher aus dem Hintergrund Kosten zu sparen, weniger aus dem Thema Corona raus. Aber dadurch waren wir natürlich digital auch schon sehr gut aufgestellt an vielen Stellen wie das ganze Thema nur Ausstattung der Mitarbeiter mit virtuellen Arbeitsmethoden. Aber virtuell kann halt auch trotzdem nicht das normale Leben an vielen Stellen ersetzen. Ein gutes Beispiel ist aktuell immer noch neue Mitarbeiter einarbeiten. Das ist virtuell wirklich schwierig.

- 59 *I:* Und es stimmt ja, das stimmt. Ich bin ja auch in das Unternehmen gekommen, als ich wurde komplett digital eingeführt. Ich habe Glück, dass es sehr, sehr gut geklappt hat. Aber es gibt auch einfach Berufe, die dafür auch gar nicht wirklich ausgelegt sind und dann wird's halt schwer. Und es ist trotzdem noch mal was anderes. Natürlich, wenn du deine Kollegen jeden Tag siehst. Es macht auch viel mehr Spaß, irgendwie persönlich zu arbeiten.
- 60 *E9:* Ich habe mein Team noch nicht einmal kennengelernt. Persönlich. Das ist so verrückt. Ja, ich arbeite in einem Team, wo ich weder meinem Vorgesetzten noch meiner direkten Teamkollegen jemals live gesehen habe.
- 61 *I:* Ja, das ist echt. Aber ihr würdet wahrscheinlich auch wenn keine Pandemie wäre, würdet ihr dann alle zusammen im selben Büro sitzen?
- 62 *E9:* Nein, genau das ist der Vorteil, den wir vorher schon bei uns angefangen haben zu etablieren. Auch diese übergreifenden Teams. Natürlich ist man dann immer auf Dienstreise gegangen und ist mal rüber geflogen oder hat die Kollegen mal besucht oder hat sich mal zu Team Meetings getroffen. Aber diese Struktur des Übergreifenden sag ich mal bei uns über die Airlines hinweg die ja nun mal in fünf Ländern sitzen, das hat zum Glück schon vor Corona angefangen.
- 63 *I:* Ja, ja, schön. Vielleicht noch eine abschließende Frage Wie schätzt du denn jetzt die Zukunft für TUI ein? So die nächsten 5-10 Jahre? Aber auch so ein bisschen Ausblick auf die Luftfahrtbranche an sich?
- 64 *E9:* Das ist eine herausfordernde Frage. Grundsätzlich sehe ich die Chancen positiv, weil die Menschen gerade glaube ich nach so einer Pandemie sehnen, sich danach wieder zu reisen, Dinge zu erkunden. Ich glaube, dass es nicht weniger geworden. Ich glaube, dass sich durchaus Geschäftsmodelle weiter ändern und anpassen, dass bestimmte Sachen auch beibehalten werden, wie zum Beispiel flexiblere Reisemöglichkeiten und Berufsmöglichkeiten. Solche Sachen. Ich glaube schon, dass das sich anpassen wird, dass digital sicherlich immer mehr auch gemacht werden wird, weil man halt sieht, es hilft auch digitale Formulare etc., das glaube ich schon. Aber grundsätzlich sehe ich das positiv für Airlines und für alles. Die Menschen werden nicht aufhören zu reisen und zu fliegen, es wird in dem Bereich Business Travelling weniger werden. Da muss man glaube ich

unterscheiden. Der reine Tourismusbereich glaube ich ist schon so, dass die Leute es weiterhin nutzen werden und auch wieder vermehrt. Im Business Bereich denke ich, wird es grundsätzlich eine weniger große Nachfrage geben, weil eben die digitalen Alternativen da sind und man vielleicht doch eher mal drei Videokonferenzen macht, anstatt irgendwie zwei Stunden mit dem Flieger hin und her zu fliegen.

65 *I*: Ja, das ist glaube ich tatsächlich auch.

66 *E9*: Die Touristik sieht man ja jetzt schon. Erholt sich ja nicht der Stand wie vorher. Das liegt aber daran. Keine Ahnung. In Asien musst du halt eine Woche in Quarantäne, wenn du da teilweise fliegst. Aber das liegt nicht daran, dass die Leute nicht wollen. Du hast selber beschrieben. Ich möchte mal wieder raus, nach Kuba, irgendwo hin. Und das haben alle noch in sich. Ich glaube, die Touristik an sich wird sich gut erholen in den nächsten Jahren.

67 *I*: Ja, schön cool. Das war von meiner Seite aus.

68 *E9*: Ja, Danke schön. Das war sehr nett.

## Transkript E10

- 1 *I:* Meine erste Frage ist eine ganz einfache Vielleicht können Sie mir einfach noch mal Ihren schulischen bzw. beruflichen Hintergrund sagen, wie Sie auch zum Airport gekommen sind.
  
- 2 *E10:* Okay also Abitur, Studium, Wirtschaftsrecht, Volontariat, Journalismus, Wirtschaftsjournalismus. Ich war dann Wirtschaftsredakteur in Leipzig, habe dort die Themen DHL und Lufthansa, aber im Wesentlichen auch Leipziger Flughafen betreut, was dann der Link ist zu der Luftfahrt. Meine damalige Freundin, Mutter meiner Tochter, kommt hier aus Sankt Augustin in Köln. Die Zwillingsschwester lebt in Köln und lebt in Köln. Und die hat mir dann eine Bewerbung zukommen lassen, so hier kommt doch mal ins Rheinland. Bin dann am [REDACTED] gelandet hatte verschiedene Positionen, CEO Pressesprecher, persönlicher Pressesprecher.
  
- 3 *I:* Und das war dann 2003, haben sie gesagt?
  
- 4 *E10:* 2008.
  
- 5 *I:* Und während Ihrer Zeit am Flughafen haben Sie da schon mal eine größere Krise mitbekommen?

- 6 *E10*: Unzählige. Was wollen Sie hören?
- 7 *I*: Also ich alles, was über ein Birdstrike hinausgeht, also etwas, was auch natürlich in Verbindung. Also wenn ich an 9/11 denken oder eben diesen Vulkanausbruch in Island. Sowas.
- 8 *E10*: Das sind natürlich alles Branchen Themen, die uns alle auch in irgendeiner Weise betroffen haben, wie alle anderen Flughäfen auch. Aschewolke, da war dann plötzlich der Luftverkehr für glaube für zwei, drei Tage mit den entsprechenden Konsequenzen. 9/11 war jetzt vor meiner Zeit. Wir hatten Terrorverdacht auf der Maschine. Da war ich relativ frisch noch da. Das muss so 2008 gewesen sein. Dann mit entsprechend BKA, RKA, der GSG 9 und so weiter. Wir hatten diverse betriebliche Krisen in der Terminalräumung, Loch im Flughafenzaun. Zum einen Spanier, der durstige Spanier, nennen wir das immer, der aus einer Sicherheits Handgepäck Schleuse kam in den öffentlichen Bereich zum Rewe ist Wasser gekauft hat, weil er Durst hatte und dann durch diese Schleuse, die natürlich eigentlich, wollte man von der anderen Seite jemand kommt wieder mit Sicherheit wieder zurück ist riesiges Theater. Wir hatten mal Teile unseres Notfallplan im Internet auffindbar durch einen solches Sicherheitsthema im System. Ja, dann hatten wir eine ganz besondere und wenn man so will politische Krise mit er Emission unseres CEO 2017 vollständig vom Aufsichtsrat. Ein sehr langer, erfahrener Mann, eigentlich ein Topmanager, der dann von heute auf morgen das Unternehmen verlassen musste, was so ziemlich öffentliche Schlammschlacht nach sich zog, also von betrieblichen Krisen bis unternehmenspolitischen Krisen alles. In kleinerem und größeren Ausmaß, also geplatze Reifen auf der Landebahn lass ich mal weg. Ansonsten hatten wir ja so frei links oder Sicherheitskontrolle, also so Standards. Im Grunde sind Krisen in verschiedenster Ausprägung mit verschiedenster Öffentlichkeitswirksamkeit in dem Moment, wo es richtig Alarm gab oder die BBC am Telefon und keine Ahnung, das ist ein internationales Thema stellte sich dann als falsch heraus, weil die beiden dann festgenommen wurden. Und das sind dann so Sachen, das hat eine etwas andere Dimension als jetzt mit der Räumung. Das ist dann ein lokal regionales Thema, trifft dann auf die Linke an,

aber ist es nicht so? Die Süddeutsche Zeitung hier noch. Was aber sind Themen, die das Thema Verkehrssicherheit betreffen? Da ist es dann schon etwas mehr. Wir hatten auch mal über Google, dass es mal eine. Ja, Protokoll verschickt wurden nach England und in England hat man festgestellt, dass in den Drucker ein Bausatz war oder so. Also so sowas hatten wir auch schon mal. Also ja, Krisenbewältigung. Gibt es eigentlich Ausprägungen dieser betrieblichen oder sind 24 Stunden Betrieb? Aber wenn sie von den großen Sachen reden. Klar, auch mal ein super Winter 2010 oder wurde dann plötzlich tagelang nix ging, was eher selten vorkommt im [REDACTED] oder anderswo, so dass man Flughäfen wie Frankfurt oder so sichtbar und dann bei uns hier 480 wahlweise geparkt von unserem Haus aus. Also was ist so ein bisschen die Wange? Ich würde mal behaupten, dass ich bei einem beliebten Thema,

- 9 *I:* wenn man jetzt mal von diesen eine von vielen Krisen erzählt, die für mich jetzt eher so klingen, an in ein, zwei Tagen wieder gelöst. Jetzt zum Beispiel. Aber dieser super Winter 2010 waren ja schon ein paar Tage wahrscheinlich, wo dann auch nicht geflogen werden konnte. Gab es da eine spezielle Strategie, die dann die Airports verfolgt haben? Oder wurde da tatsächlich einfach? Ja, man wurde ins kalte Wasser geschmissen. Man muss halt improvisieren.
- 10 *EIO:* Und wenn Sie jetzt die aber sagen Okay, ich kann natürlich nur für mich.
- 11 *I:* Natürlich. Ja, natürlich.
- 12 *EIO:* Also man hat natürlich einen internen Krisenplan. Also es gibt einen großen Notfallplan, aber Dokumente von Erreichbarkeit und Checklisten bis zu gewissen Szenarien, z.B. Sammelplätze. Wer es möchte und wer macht das alles im Krisenfall? Verantwortlichkeit. Ich bin auch ständig Mitglied im Krisenstab, der hat viele Funktionen, die ständig mit vielen Stopps und was für uns bedeutet, zum Beispiel wie die Rufbereitschaft zu haben bei dem 24 Stunden Flughafen. Eine andere Sache als einen Flughafen, der nachts zu hat. Da gibt es also einen großen Notfallplan. Das ist so ein dickes, fettes Buch, wo alles drinsteht, macht die

Feuerwehr und die ist nicht zuständig. Darüber hinaus haben wir aber bei uns in der Abteilung ein. Eigenes Krisenmanagement, Checklisten und Online-Version inklusive technischer Einrichtungen wie zum Beispiel würde man pauschal nicht sagen Ich meine aber eine kurze Beschreibung, wo wir in der Lage sind, das Telefon wir haben eine bessere Planung nur bekannt ist, und wenn man daraufsetzt, ist es für mich so wichtig, dass nicht besetzt ist. Springt das Telefonat auf bis zu 10 Arbeitsplätze weiter, dann kann man sagen und dieses Krisenmanagement beinhaltet zum einen für so 5 6 7 Szenarien ausmalen. Was beinhaltet standardmäßig Checklisten? Es beinhaltet eine gewisse Rolle. Es gibt in der und es gibt einen großen Schöpfer und ich CvD und es gibt mehrere Redakteure, die sozusagen dann die Dinge umsetzen. Ist natürlich immer setzt natürlich voraus, dass alle wahr sind oder dass ein Großteil dieser Leute über einen Vorgesetzten. In den Krisenländern sind darüber hinaus enthalten. Neuerdings mit verschiedensten Ausprägungen Pressemitteilungen, Deutsch, Englisch, aber auch verschiedenste Social-Media-Accounts auf Deutsch, Englisch und verschiedene Längen. Es gibt nur zwei Varianten, zum Beispiel das beinhaltet die klassischen Sachen, die Boxen und so was, muss aber natürlich auch online liegen. Also da kann man dann reingucken, wenn man die Zeit der Krisen und Dynamiken heute alles stark davon abhängig. Wer ist der erste erste Kontakt? Sehen wir doch selber, zu welcher Uhrzeit passiert, was passiert, was Samstag früh um fünf oder zehn Menschen passiert, dass Dienstag früh um drei, die dann schon ganz anders aussah. Aber so etwas gibt es für die Krise. Viel wichtiger als abergläubisch oder mindestens genauso wichtig sind die Erfahrungen, die man in bestimmten Situationen. Krisen sind nicht leichter, es gibt bestimmte Verläufe des Kapitalismus oder Kilometerpauschale und Pipapo. Aber letztlich kommt es. Im Wesentlichen darauf an, dass die goldenen Regeln der Kommunikation über die Entwicklung aufhören und sich uns schnell und nicht immer schneller äußere Spieler ist glaube ich auch klar, dass auch alle heute von zehn Minuten die große Schwierigkeit eigentlich in der Krisenkommunikation ist. Es ist. Es steht ja immer am Anfang ein sehr hohes Informationsinteresse, einen sehr niedrigen internen Informationsstand gegenüber. Also das ist ja immer das Problem, was dann in den ersten Stunden ausgeglichen werden muss. Wenn man jetzt mal so eine Wurst loswird. Trauriger Worst Case,

Absturz oder so, da kommen dann auch noch andere Dinge mit dazu. Muss dann eine psychologische Betreuung und sowas alles geht auch noch sowas wie die Vorbereitung von Teams und so weiter und so fort steht auch als Notfallplan drin. Aber die große Herausforderung ist es, sich heute in dieser stark militarisierten Welt, dieses Ungleichgewicht, was man vor einer Krise besteht, irgendwie so auszugleichen, dass man die Anforderungen und die Ansprüche wieder öffentlich aufgestellt wurde an die Krisenkommunikation auch nämlich sichtbar sein als aller Mal also die schwarzen Löcher, die sind irgendwie da. Und wenn es dieses Wir kümmern uns ging es auch nicht darum Beschäftigen und Beschäftigung, dann ist das ebenso. Dies sollte mit das Wichtigste wissen. Wir haben das im Griff. Das reicht aber natürlich nicht, nur bis in alle Ewigkeit. Also das Schwierige ist doch immer auch intern erst mal das Lagebild so zusammen zu bauen, dass man fähig ist. Und das schlimmste was einem passieren kann ist, dass man seine Informationen revidieren muss. Also das ist immer so! Bevor man also da darf man sich auch nicht treiben lassen, auch nicht von der Öffentlichkeit, aber auch nicht von irgendwelchen Social Media und schon von wem auch immer. Sondern man muss da auch ganz klar bei der Linie bleiben. Ich sage, was ich weiß und das teile ich auch mit. Und man kann heute aber auch im Zweifelsfall noch mal sagen, wir bitten um Verständnis, dass wir uns nur für gesicherte Informationen nach außen geben möchten, diese Programme aufzubereiten und möglicherweise verweist man dabei die Medien mal auf einer Pressekonferenz oder so was. Auch ein wichtiger Punkt Infrastruktur, also Krise heißt auch Agilität, im Sinne von wo aus kann ich die eigentlich steuern? Es gibt einen Krisenfall mit Stromausfall, dann muss ich das auch extern machen können. Funktionieren die Server, funktioniert die Software, sitze ich im Funkloch, ist mein WLAN funktionell? Also all diese technische Infrastruktur bis hin zu wir haben im Zweifelsfall sogar Bündel von Gerät oder so. Also technisch mit der, eine technischen Infrastruktur zu haben. Luftverkehr immer redundant. Also wir haben auch in Krisenraum außerhalb des eigentlichen Flughafengelände für den Fall, das wir ihn mal benötigen. Ja, also das kann man am Vorbereitungen treffen. Technisch, infrastrukturell und dann eben gucken, dass man Zugänge hat und, dass alle Mitarbeiter im Team ihre Rolle ausfüllen können. Das geht zum Beispiel los bei Zugängen zu den Social Media Kanälen. Passwörter

sind solche solche Dinge. Da geht es wirklich in so einer richtigen Krise um Minuten. Und da ist Zeit absolut erfolgskritisch, ohne dass man sich, ohne etwas zu überstürzen, aber man muss trotzdem einen kühlen Kopf bewahren und wirklich jetzt nicht seine Kommunikationslinien hektisch verlassen. Aber man sollte in der Lage sein, dass beispielsweise jeder Mitarbeiter weiß, wo sind die Zuänge. Unser Notfallplan, unser Notfall Manual mit den Wordings, dann kann ich das einfach da raus nehmen. Und dann dauert das zwei Minuten und wir sind auf einem guten Weg. Die machen dann auch viel aus, weil sie dann die erste Welle erstmal brechen. Man versucht natürlich mit klaren Botschaften nach außen sich selber auch den Raum zu schaffen im Haus zu klären was ist eigentlich unser Problem? Woher kommt es und vor allem wie schnell lösen wir das? Die berühmten W- Fragen kommen dann auch wieder ins Spiel.

- 13 *I*: Jetzt würde ich noch mal gern ein bisschen draufkommen, der Flughafen an sich ist ja auch...Kann man ja auch als Unternehmung oder als Unternehmen sehen. Inwiefern würden Sie denn sagen, ist der Flughafen an sich abhängig von anderen Playern in der gesamten Airline Branche? Klar, natürlich auch Fluggesellschaften jetzt.
- 14 *EIO*: Ich würde sagen stark abhängig vom Flughafen. Wir haben ungefähr 120 verschiedene Unternehmen am Standort. Inklusive der von Ihnen schon angesprochenen Systempartner: Airlines, Behörden, Regulierungsbehörde. Das Wort Systempartner ist ein Buzzword. Beispiel nehmen wir mal eine Mini Krise. Wir müssen bei Krise ja nicht immer direkt von menschlichen, von Beeinträchtigung von Leib und Leben sprechen. Zum Beispiel den Sommer letztes Jahr zwei Stunden Wartezeit an der Sicherheitskontrolle. Da wird aber nicht zuerst die Bundespolizei gefragt, sondern ich werde dazu befragt. Ich habe dann auch einen Draht zu den entsprechenden Verantwortlichen. Aber das Flughafen Geschäft ist sehr diversifiziert und nebenbei auch im Zuge von Liberalisierung. Es ist nicht mehr so, dass ein Flughafen heute Mitarbeiter am Check-In einstellen, zum Beispiel. Auf dem Vorfeld Flugzeuge be- und entladen, eigentlich Kerngeschäft eines Flughafens, gab Ende der 90er Jahre zur Liberalisierungsprozesses. Also eine

Wettbewerberzulassung. Daraus folgt, dass nicht wir alleine zuständig sind für Gepäck ins Flugzeug, sondern dass möglicherweise der Airline Kunde einen Vertrag mit uns hat, sondern mit jemand anderen. Interessiert aber die Medienöffentlichkeit nicht. Es ist immer "der Flughafen". Insofern ist man als der Flughafen auch immer in der besonderen Verantwortung, entweder wenn die Dinge absehbar sind. Nehmen wir zum Beispiel einen Streik, die in der Regel klassische Krisen heutzutage. Aber eigentlich gibt es schon eine gewisse Krisenroutine. Leider weil der Luftverkehr stark Streik geprägt ist. Stark Streik geprägte Branche ist und diese Dinge angekündigt sind. Und das ist ein bisschen der Vorteil von sozialen Netzwerken. Man sollte kein Passagier mehr oder sehr, sehr wenige, unangekündigt oder überrascht sein. Das wissen die Passagiere dann vorher. Diese Situationen, die man so noch vor zehn, 15 Jahren hatte, dass plötzlich 5000 Leute im Terminal nicht wissen wohin. Gibt es nicht mehr. Dafür hat man heute schnelle Kommunikationswege. Und da spricht man dann auch wenn sie sich bei einem Sicherheitsdienstleister ist. Wenn es einen Streik bei einer Airline ist, dann sprechen wir mit denen. Ich kommuniziere natürlich trotzdem. Es ist wichtig, dass ich sprechfähig in als Flughafen. Also ich sage nicht was Anderes. Und wenn es jetzt ein Thema ist, das ist die Sicherheitskontrolle durcheinander, dann kann ich als Flughafen natürlich nicht sagen warum. Aber ich kann die empfindlichen Auswirkungen also, fallen Flüge aus, sind Passagiere betroffen. Diese Erwartungshaltung, dass wir etwas sagen können, muss ich natürlich erfüllen. Also ist der erste Point of Interest immer der Flughafen. So ist das einfach. Aber die meisten Leute gar nicht wissen, was WISAG, eine AHS ist. Das kennen die nicht. Passagiere kennen vielleicht noch die Bundespolizei und sie wissen was die Flugsicherung ist.

- 15 *I:* Super! Wenn wir jetzt mal überleiten zu Corona, vielleicht Sie ein bisschen erklären, wie Sie das zuerst gemerkt haben, als das dann 2019 aufkam, als Flughafen an sich, wie sie dann vorgegangen sind.
- 16 *EIO:* Was heißt gemerkt? Man kriegte dann Ende Dezember die ersten Meldungen und dann ging das in den Februar rein. Ziemlich zeitig Mitte Februar ein

Handhygiene, so einen Ständer aufgestellt. Das kam so von mir, weil ich das Gefühl hatte, macht es mal sichtbar. Keine hatte damals natürlich eine Vorstellung, wie stark und wie lange und in welcher Weise das uns alle, also die Gesamtgesellschaft beschäftigt. Aber ich würde mal sagen, bei der Temperatur hat es bekommen im Februar. Wir haben dann, ich weiß es deshalb noch ziemlich genau, weil ich im März eine Knie OP hatte. Ich war so wie jetzt der letzte, den sie so operiert, danach wurden erstmal Betten freigehalten. Und wir hatten dann ab Anfang März einen täglichen. Ich würde sagen ziemlich zeitgleich hatten wir täglich meinen Krisenstab. Also nur die wesentlichen internen Stakeholder waren es, die Geschäftsführung, Operations, Technik, ich, also Kommunikation. Und da war es dann zu mindestens klar, dass es noch länger dauern wird. Einen Krisenstab beruft man nicht nur so spontan ein, sondern man ruft ihn nur dann ein, wenn man wirklich sagt, das Thema hat genug Temperatur. Einen Krisenstab ein zurufen ist stark damit verbunden Arbeitsteams einzuberufen. Das ist nicht trivial. Wir haben das telefonisch gemacht damals am Anfang und hatten dann jeden Morgen einen entsprechenden Telefoncall. Ich weiß nicht lange, aber dann über einen längeren Zeitraum dann. Dann kam der erste Lockdown. Und man kann über dieses Thema ganz schön spiegeln. Besorgen Sie sich mal von BDL oder von der ADV, die Prognosen aus dem Jahr 2020. Es gab Case Scenarios. Es gab best Case, Base Case und Worst Case. Und wir sind unter dem Worst Case rausgekommen. Und die gesamte Branche auch. Also man hat am Anfang in der Zeit des ersten Lockdown April -Mai. An Ostersonntag 2020 hatten wir null Passagiere. Das war der absolute Tiefpunkt. Ja und dann halt über gewissen Zeitraum minus 99. Und die ersten Prognosen waren aber, dass der Luftverkehr bei 80 Prozent rauskommt. Best Case. Worst Case war glaube ich 60 Prozent. Und am Ende des Tages waren wir bei 25 Prozent. Daran kann man eigentlich ganz gut sehen, auf welchem Niveau die gesamte Branche ist auf Sicht. Und man kann daran auch ganz gut ablesen, wie verlässlich eigentlich die Prognosen sind. Und vor allem ja die ganze Erwartungshaltung eigentlich war. Setzte sich in 2021 ein stückweit fort. Auch da dachten wir Ostern, alles super und das zweite Halbjahr 2021 war dann Katastrophe. Was haben wir dann gemacht? Wir haben dann also nicht nur intern permanent uns ausgetauscht, was zu machen ist, es gab natürlich ganz viele Maßnahmen. Und ein

Thema, was in diesem Zusammenhang ganz wichtig ist für meine Arbeit ist das Thema interne Krisenkommunikation. Was haben wir gemacht? Also nicht nur die Terminals bespielt, Videos gemacht. Aber, da bin ich auch ein bisschen stolz drauf, weil ich das angestoßen habe, eine eigene Webseite kreiert. Wir haben eine riesige Kampagne gemacht. Wir haben Plakate gemacht. Wenn sie zum Flughafen fahren, sehen sie ja auch. Wenn sie Material brauchen, Bilder etc. Wir haben also sehr viel für Passagiere gemacht. Wir haben wie Abstand, also all diese Dinge, die total neu waren. Haben wir sehr großflächig bespielt. Und das auch über Social Media. Also wir haben auch unsere Social Media Strategie angepasst, also auch unseren Instagram Kanal, der eigentlich nicht für Krisenkommunikation zuständig ist oder auch Facebook, wir haben die zweitgrößte Facebook Community der deutschen Airports. Ist kein Kanal, wo man jetzt Krisenthemen kommuniziert, aber es waren Kanäle, die wir dazu genutzt haben. Ende Mai haben wir als Flughafen eine riesen Restart Kampagne gemacht. Gemeinsam mit der Bundespolizei. Und haben die Prozesse erklärt. Wir sind einmal durch das Terminal, wo sind Plexiglasscheiben etc. Dann sind wir ans Gate rüber, wo sind Sitze abgesperrt. Wie verhält sich der Passagier für den Restart. Inklusiv dann auch die Flugzeuge. Also der komplette Prozess einmal von draußen. Wir müssen über die neuralgischen Punkte sprechen, Terminal und Flugzeug. Ja und dann habe ich mir für all diese, für all diese wesentlichen Punkte entsprechende Top- Führungskräfte dazu geholt, die dann mit uns praktisch einmal durch den Parcours sind, es war super erfolgreich. Wir waren auf allen Titelseiten in allen Zeitungen, natürlich Medien und und. Was ist denn da jetzt zu erwarten, wie sieht das Fliegen unter Corona eigentlich aus? Ja und parallel begleitet natürlich dauerhaft einen Corona Ticker. Es gibt auch in der Kommunikation einer starken Trend hin zu interner Kommunikation, ja, also unglaubliche Aufmerksamkeitszuwachs. Da reden wir über Themen wie Kurzarbeit. Mobilearbeit. Das gab es ja nie bei uns. Also wir hatten schon eine Betriebsvereinbarung dazu, schon vor der Krise. Wir haben es dann aber flächendeckend ausgerollt, genau, weil Kurzarbeitergeld, Hygieneabstandsregeln und all diese Dinge mussten auch intern kommuniziert werden. Nun wir sind ja nicht die Autoindustrie, die zum Beispiel die Dinge für die Kurzarbeit in der Schublade haben. Das mussten wir alles schnell machen. Du brauchst technische

Infrastruktur. Das geht nur, wenn man die Laptops für die Leute hat, die Netzwerke, die auch funktionieren. Weil also dieses administrativ auf vernünftige Beine stellen. Alles keine einfache Sache und gleichzeitig viele, viele Fragen der Mitarbeiter. Also Krisenkommunikation einmal außen im Wesentlichen Wie funktioniert der Luftverkehr? Was passiert da jetzt? Was muss ich als Passagier eigentlich machen? Aber auch ganz stark nach innen. Und das ist schon ein Stück weit, würde ich sagen. So ein Fazit aus der Krise. Und Maßnahmen. Was wir alles gemacht haben. Plakate, Poster, zweisprachig. Wir haben sogar auf Türkisch die Terminalabstandsregelungen gemacht. Wir haben alle Videoboards bespielt. Unglaublich, wie cool das gelungen ist. Und dann eben auch die Drehtüren waren beklebt mit Masken. Irgendwann, die Krise war eine wirtschaftliche Krise und eine Branchenkrise. Und jetzt keine, wo man ein Ad-hoc Kommunikationsbedürfnis hatte. Also das war jetzt nicht, das war nicht so, dass alle plötzlich wissen wollten, was ist jetzt los. Du hast massiven Druck. Es war eine Schweinearbeit, dass das ganz sicher. Aber es war jetzt nicht so eine Krise, die dich jetzt, wo du gesagt hast, du musst da einen Krisenplan aus der Schublade ziehen. Ich hatte da keine Pläne, werde ich aber mal machen. Abgeleitet von dem, was von extern. Also das war jetzt nicht die große Herausforderung, den immensen Mediendruck in irgendeiner Weise standzuhalten, weil das nicht, dafür hat sich die Krise dann so entwickelt. Aber der Kommunikationsaufwand war natürlich enorm hoch. Weil nämlich dann neben dem externen eben auch das große Thema interne Kommunikation war. Was auch total wichtig war.

- 17 *I:* Wenn wir es aber doch mal über die interne Kommunikation sprechen, ist es interessant. Kam diese komplette Kommunikation von diesem Krisenstab oder kam das dann doch von CEO oder Abteilungsleitern? Oder wie kann ich mir das vorstellen?
- 18 *EIO:* Also der wesentliche Key Account und auch einer der wesentlichen strategischen Ratgeber. Aber ich habe natürlich eine ganze Menge zu sagen. Ich habe eine ganze Menge an Ideen auch umgesetzt. Also da kam aus der Personalabteilung zum Thema Kurzarbeit und das war auch, müssen wir auch

Telefonkonferenzen machen, wir bieten eine Sprechstunde an für Mitarbeiter, die Fragen haben. Kam natürlich schon viel von mir. In Zusammenarbeit auch mit dem Marketing, die uns dann Videos gemacht haben, die die Grafik umgesetzt haben, die eigene Ideen. Wir haben auch ein eigenes Logo für Mitarbeiter aus dem Marketing. Aber im Grunde ist es immer so in dieser Runde werden Themen diskutiert und dann ist die Frage Wie setzen wir die Themen um? Oder aus meiner Sicht Was sind Themen, die wir umsetzen müssen? Wo ist das Informationsbedürfnis z.B. der Mitarbeiter? Das kriegst du natürlich mit. Aus dem Intranet, aus Gesprächen, aus dem, was die Fachabteilungen spiegeln und die Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Das andere war ich wollte dieses Thema externe Kommunikation möglichst schnell besetzen, aber mit Formaten, die auch in Medien erschienen sind. Ich wollte nicht nur bekleben auf dem Boden, sondern derjenige sein, der das möglichst zeigt und möglichst so macht, dass man das da draußen als Passagier, der natürlich auch unser wichtigster Kunde ist, wenn man so will, nach der Airline, gut versteht. Aber in solchen Fällen wird dann zur Unternehmenskommunikation geguckt, auch die Geschäftsführung. Ich würde auch behaupten, dass die Unternehmenskommunikation eine ganz wesentliche strategische Rolle einnimmt in dieser Pandemie und möglicherweise auch eine deutlich stärkere strategische Rolle als die... sind wir mal ehrlich, Unternehmenskommunikation intern war immer so, das läuft so mit, da hast du Intranet, da hast du Betriebsveranstaltungen, aber das wars dann auch. Ich beschäftige mich mit der Wertschöpfung in der Kommunikation und wie man die zeigt. Aber das ist durchaus etwas, auf das ich mich konzentrieren würde, dass die Beachtung der internen Kommunikation, war jetzt nicht die externe.

- 19 *I:* Sie hätten sie ja schon angesprochen, jetzt auch gerade während Corona, es war jetzt nicht, dass sie ad hoc entschieden haben, das und das machen wir also mit dem und dem Krisenplan haben wir jetzt sogar schon im Vorfeld mal für so eine Krise rausgesucht. Das war dann einfach so learning by doing, oder wie kann ich mir das vorstellen?

20 *E10*: Also ich sage mal so was man da auch in so einer Situation ist gesunder Menschenverstand. Man muss die Erwartungshaltung kennen der Zielgruppe. Also ich muss einem Passagier nicht erklären, was SARS-COV2 ist. Ich muss ihm aber erklären, dass er im Terminal eine Maske tragen muss. Klar zu wissen was muss ich eigentlich an Themen machen? Was sind die Themen, die die Leute bei uns mit dem Fliegen eigentlich. beschäftigen? Bei den Airlines ist der Sitzabstand, wie verteilen sich Viren im Flugzeug? Dann kamen die Hepa Filter. WEs gab dann Themen, wo wir gesagt haben, das ist nicht unser Business. Das ist alles immer Learning by Doing. Denn die Sachlage kann sich auch ändern. Die Verordnungen ändern sich auch immer stetig pro Bundesland. Was dann auch immer zu einer Anpassung führen muss. Die Leute, die zunehmend genervt sind, zunehmend unwillig oder unwillig, Maßnahmen mitzutragen und das Unternehmen heißt das immer wieder möglichst top down, aber auch mit Experten aus dem eigenen Haus. Also auch mit Geschäftsführung aber auch Leiter Gesundheitsschutz. Immer noch mal zu appellieren. Leute FFP2 senkt das Risiko sich selbst anzustecken. Also man merkt jetzt so hinten raus, das Leuten der Atem ausgeht. Wir merken es alle: Ich will auch meine Leute mal wieder sehen. Also wenn ich den Verlauf aufzeichnen müsste, eigentlich war das am Anfang so eine leichte Bewegung nach oben. Dann hätte man sich irgendwann mit diesem Corona Thema arrangiert. Also kommunikativ arrangiert. Hygienemaßnahmen, betriebliche Maßnahmen, Flugbetrieb, Kommunikation, extern, intern. Da hatte man steigende Verkehre auch wieder, Optimismus. Dann kam die vierte Welle. Trotzdem für uns Prognosen. Jetzt haben wir Omikron. Geht es wieder bisschen runter. Aber so dieses, die Disziplin und das muss man sagen, wir haben sehr, sehr stark auf unsere Passagiere gesetzt mit dieser Awareness Kampagne, weil ich gesagt habe, es macht überhaupt keinen Sinn, wir brauchen (unv.) nicht kontrollieren im Terminal, das ist die Aufgabe von Sicherheitsbehörden. Themen werden diskutiert wie: wie stellt ihr denn Maskenpflicht sicher? Wir sind der Hausherr, wir sind nicht eine Kontrollbehörde. Das macht die Bundespolizei. Und diese das sind dann so Sachen, wenn man über Krisenkommunikation redet. Was man nicht will, sind Auseinandersetzungen im Terminal mit irgendwelchen Maskenleuten. Man will nicht, dass die Leute sich vor der Sicherheitskontrolle prügeln, weil es zu lange dauern. Und deswegen ist das

einzigste, was du haltmachen kannst, ist auf Vernunft setzen, auf Information, möglichst mehrsprachig, möglichst über alle Kanäle im Terminal informieren, auf sozialen Netzwerken, auf der Webseite. Auch einfach die Leute mitnehmen und denen einfach immer wieder erklären, was möglich ist und wichtig ist. Er ist ja. Das macht mich schon ein bisschen traurig, weil es so eine lange Zeit ist und das ist glaube ich ein Spiegel für viele Leute grade, und deswegen ist es jetzt in dieser Phase unseres Unternehmens auch ganz wichtig für unsere wichtigsten Kunden, ja auch Krisenkommunikation. Also auch einen Draht zu haben zu den wesentlichen Stakeholdern am Campus. Ja, das ist ein bisschen anders als in Stuttgart. Ich liebe den Stuttgarter Flughafen, aber wir haben eben, weiß ich nicht mit UPS, FedEx, DHL, riesige, alleine im Frachtbereich riesige Kunden sitzen. Auch denen muss man sagen, dass sie eine Maske tragen sollen.

21 *I:* Ja genau, so sehe ich das auch. Und jetzt vielleicht noch mal auf diese lange Krise doch zurückzublicken. Als Airport, als Unternehmen würden Sie sagen, Sie hatten jetzt durch die Corona Krise sogar eine Chance für etwas Neues. Inwiefern?

22 *E10:* Definitiv. Beispielsweise hat die Krise, nehmen wir mal den Non-Aviation Bereich. Da hat natürlich die Krise alles durcheinander gewürfelt und da hat sich ganz viel wieder neu geordnet. Was dazu führt war Lounge-Betreiber. Wir haben schwedische Retailer bei uns, wir haben auch auch WH Smith. Andere Kunden sind auch rausgegangen. Aber das ist sicherlich eine Chance. Es ist eine Chance gewesen, ganz klar in Richtung Digitalisierung und Home-Office. Absoluter Booster. Das ist glaube ich überall so. Hat einen riesigen Impact auf die künftige Arbeitswelt. Wir machen jetzt so eine Pop up Arbeitsfläche, also haben natürlich auch überlegt, welche Trends und so sind erkennbar und meine Meinung dazu ist, dass also auch das Büro einen anderen Stellenwert kriegen wird in Zukunft. Also man freut sich wenn man ins Büro kommt, wenn man diese harten Lockdowns hatte.

23 *I:* Ja korrekt.

24 *E10*: Na ja, man freut sich einfach über jeden Kollegen, den man sieht. Und ich glaube, sowas ist auch etwas, was vielleicht auch innovative Konzepte im Büro ermöglicht, die gar nicht denkbar. Wir haben eine Betriebsvereinbarung, die jetzt neu gemacht worden ist und ich glaube auch, dass bis zu 80 Prozent mobil arbeiten. Aber ansonsten ich habe bei Leuten das komplett freigestellt, was lange auf Arbeitsleistung top ist. Könnt ihr das ausschöpfen, wie ihr das für richtig haltet. Und solche Dinge waren vor fünf Jahren undenkbar gewesen. Und weitere Chancen: Ja, das man auch Geschäftsmodelle überdenkt. Wir haben zum Beispiel ein Hotel eröffnet, mitten in der Krise im Juli, Juni, Juli 2021. Hatte man davor natürlich schon gebaut. Aber haben wir trotzdem gemacht. Auch solche Dinge waren natürlich total wichtig. Aber auch ein Zeichen zu setzen. Wir sind weder tot noch sonst was. Anders: neue Airlines, ja. Es gibt alle Airline Kunden, die Fliegen jetzt Fracht durch die Gegend. Also Positionierung nochmal als wichtiger Logistikstandort, was wir immer waren. Nur was natürlich dann. Ich vergleiche das immer gerne mit archäologischer Ausgrabung. Es ist so ganz langsam wurde dieses diese unglaubliche Schlüsselrolle des Flughafens als Logistik Herz von [REDACTED] wieder freigelegt, weil plötzlich Impfstoffe, Masken, Tests etc., alles über den Flughafen gingen. Von E-Commerce brauchen wir gar nicht reden. Auch das ist auch noch eine politische Chance oder eine Chance. Ich habe ein Pressegespräch gemacht, digital, zum Thema Logistik mit dem Chef von UPS beispielsweise war ich immer noch in einem Spiel. Das war ein super wichtiges Thema und ein paar Stunden ging es hier. Auch neue Geschäftsmodelle, neue Kunden kommen an, neue Partner. Ich suche nach einem Beispiel. Im Aviation Bereich kann man auch sagen, jede Menge Charter Fracht Verkehre, die es so auch nicht gegeben hat. Wir sind ja als Express Fracht Standort bekannt. 95 Prozent unserer Frachter sind Express. Wir hatten aber auch eine ganze Menge an Charter Verkehr, diese sogenannten Passenger Freighters, also umgebauter Passagiermaschinen, die dann Fracht transportiert haben auf den Sitzen. Hätten wir ohne Corona und ohne, dass das Teile der, Luftfracht ja zu 50 Prozent in bellies, also den Bäuchen, transportiert wird auf der Langstrecke ging dann eben für solche Flugzeuge Condor hat ihre Flugzeuge zu Frachtern umgebaut. Also das Thema Charter Fracht Verkehr ist für einen Frachtflughafen sicherlich eine gute Chance gewesen. Wir waren bei den

Flugbewegungen in Europa im Lockdown teilweise in den Top 5. Mehr als Frankfurt, mehr als München. Also definitiv Chancen auch für den Flughafen.

25 *I*: Ja. Und wenn Sie sagen, dass Agilität eine große Rolle gespielt hat, die Sie selbst an den Tag legen konnten in Ihrem Unternehmen? Oder war das eigentlich gar kein Thema?

26 *E10*: Erklären Sie mir doch mal genau, was Sie mit Agilität meinen.

27 *I*: Dass sie flexibel jetzt auch für die Kunden, für die Airlines, die dann eben auf Fracht zum Beispiel umgestiegen sind, gesagt haben Ja, wir können diesen Service genauso anbieten wie davor für Sie, dass Sie darauf auch eingehen konnten.

28 *E10*: Also. Die große Herausforderung. Oder anders: Agilität. Ein Flughafen ist eine sogenannte High Reliability Organisation, also eine sehr hohe Awareness auf Prozesse und Strukturen. Das heißt, wir haben von Hause aus, sind wir, glaube ich agiler als das. Ich kann jetzt keine andere Branche nennen. Aber als das vielleicht in anderen Unternehmen der Fall ist, weil auch das Thema Safety First und Sicherheit schon selbst eine gewisse Reaktionsgeschwindigkeit bei operativen Prozessen vor Ort. Das ist im Luftverkehr so. Über Sicherheitsthemen und so brauchen wir gar nicht reden. Kontrollprozesse und so weiter. Aber es ist im Luftverkehr basics, ja. Das ist das eine. Das andere ist, was wir natürlich mit unserem (unv.) gleichzeitig eine Herausforderung. Eine Infrastruktur einfach vorhalten, die also auch in der Lage ist, bestimmte Verkehre, wenn es darum geht aufzulehnen, weil es einfach möglich ist. Und weil wir auch Betrieb haben oder so etwas. Das ist bei uns besonders. Während, mit Ausnahme von Leipzig, während alle anderen Flughäfen gar keinen Verkehr mehr hatten, hatten wir Frachthochbetrieb. Die große Herausforderung war eigentlich zwischen dem Spannungsfeld Kurzarbeit, wirtschaftlichen Erfordernissen, einbrechenden Umsätzen von Passage, praktisch kein Passagierflugverkehr, trotzdem aber dieses Frachgeschäft komplett am Laufen zu halten. Also auf der einen Seite Fracht Hochbetrieb, Passagiere so gar nicht. Und trotzdem muss das Gesamtgebilde

funktionieren. Also alle Key Funktionen: Sicherheit, Feuerwehr, Flugsicherheit, Vorfeldkontrolle. All diese Systeme. Diese Prozesse müssen ja trotzdem müssen wir ja trotzdem auf 100 Prozent Niveau funktionieren, da kannst du auch keine Abstriche machen, sondern insofern ist eine gewisse Agilität ist hier immens wichtig. Und ja, wir waren in der Lage, sehr schnell zu reagieren. Es gibt natürlich immer auch Prozesse, die man nicht beeinflussen kann. Beispiel Zusammenarbeit Betriebsrat. Bei bestimmten Themen braucht man man einfach den Betriebsrat. Stichwort Mitbestimmung. Also auch wichtig, dass man zum Beispiel so eine Home-Office Regelung einzuführen. Abgesehen davon, dass das erst geschrieben werden muss, muss rechtssicher sein. Das haben wir auch in zwei Wochen hinbekommen. dann muss ich recht sicher sein können. Ja, auch innerhalb von zwei Wochen oder zwei Wochen. Also relativ schnell. Also das ist etwas, was auch wichtig ist, also die innerbetrieblichen Entscheidungswege. Mitbestimmungsrechte und so weiter, spielt eine Rolle. Aber in der operative sind wir mit unserem 24-Stunden Betrieb und dem ohnehin 365 Tage im Jahr laufenden Maschine ist das schon gut. Und man muss ja immer in der Lage sein, personell auch zu reagieren auf bestimmte Dinge und das will ich jetzt mal sagen, haben wir alle schon hingekriegt.

29 *I*: Sehr schön. Ja, danke, das war super. Ich bin durch mit meinen Fragen. Tatsächlich. Es war sehr, sehr informativ. Vielen, vielen Dank.

### Anhang 3- Lebenslauf

NAME: Alice Dubb

Aktuelle Tätigkeit  
04/2022- heute

Junior Projektmanagerin Aviation, Umlaut ENG, München

---

Bildungsweg

04/2019- 04/2022

Doppelmasterprogramm (M.A.):  
International Cultural & Business Studies, Universität Passau  
Interkulturelles Management, Deutsch- Türkische Universität,  
Istanbul

09/2015- 01/2019

Bachelor (B.A), Kultur und Wirtschaft, Universität Mannheim

04/2014-02/2015

Ausbildung an der Charité Berlin zur Gesundheitspflegerin

08/2003-07/2012

Hölderlin Gymnasium, Stuttgart

Abschluss: Abitur

---

Studentische Nebentätigkeiten

05/2021- 03/2022

Studentische Hilfskraft im Bereich International Project  
Management Aviation, MaternaIPS, Dortmund

01/2021- 05/2021

Studentische Hilfskraft im Bereich Projektmanagement &  
Fördermittelberatung, AteneKOM, Stuttgart

11/2017- 10/2018

Studentische Hilfskraft im Bereich Load Control am Stuttgarter  
Flughafen, SAG Ground Handling, Stuttgart

01/2017- 09/2017

Studentische Hilfskraft im Bereich Datenverarbeitung bei  
Management Consult Dr. Noll & Dr. Eisele GmbH, Mannheim

#### **Anhang 4 - Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher bzw. ähnlicher Form (im Ganzen, wie in Teilen) in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

München, den 17.06.2022

Ort, Datum

Alice Dubb

#### **Weitere Erklärung**

Ich erkläre mich hiermit einverstanden, dass die vorliegende Arbeit einer Plagiatsprüfung unterzogen wird und dass ich vor einer eventuellen Veröffentlichung der Arbeit die Zustimmung der Gutachterin einholen werde.

Ich wurde darüber informiert, dass bei Verstoß gegen die eidesstattliche Erklärung die Aberkennung der Prüfungsleistung sowie ein Verfahren wegen Täuschung bzw. Betruges drohen.

München, den 17.06.2022

Ort, Datum

Alice Dubb