

T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

TÜRKEI-TOURISMUS UND KRISENMANAGEMENT

MASTERARBEIT

Moritz MÜLLER

BETREUER

Prof. Dr. Ernst STRUCK

PASSAU, September 2019

T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

TÜRKEI-TOURISMUS UND KRISENMANAGEMENT

MASTERARBEIT

Moritz MÜLLER
(1481021114)

Abgabedatum:

Datum der Masterprüfung:

Betreuer: Prof. Dr. Ernst STRUCK

Kommissionsmitglieder:

PASSAU, September 2019

**T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

TÜRKEI-TOURISMUS UND KRISENMANAGEMENT

MASTERARBEIT

**Moritz MÜLLER
(1481021114)**

**BETREUER
Prof. Dr. Ernst STRUCK**

PASSAU, September 2019

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH	IV
TÜRKÇE ÖZET	VI
TABELLEN UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
1. KAPITEL	1
2. METHODIK	4
2.1. LITERATURRECHERCHE	4
2.2. SEMI-STRUKTURIERTE EXPERTENINTERVIEWS	5
3. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	11
3.1. BEGRIFFSDEFINITIONEN	11
3.1.1. Tourismus	11
3.1.2. Krise	14
3.1.2.1. Ursachen und Arten von Krisen im Tourismus	15
3.1.2.2. Auswirkungen von Krisen	18
3.1.3. Krisenmanagement	19
3.2. BETRIEBLICHES KRISENMANAGEMENT IM TOURISMUS	21
3.2.1. Produktpolitik	22
3.2.1.1. Produktgestaltung	22

3.2.1.2. Personal	23
3.2.1.3. Garantieleistungen	23
3.2.2. Preispolitik	23
3.2.2.1. Preisstrukturpolitik	24
3.2.2.2. Preisablaufpolitik	24
3.2.2.3. Sonderangebote	25
3.2.2.4. Konditionenpolitik	25
3.2.3. Distributionspolitik	26
3.2.4. Kommunikationspolitik	27
3.3. AKTEURE IM TOURISTISCHEN KRISENMANAGEMENT	29
3.3.1. Reiseveranstalter	30
3.3.1.1. Entwicklung und Aufgaben	30
3.3.1.2. Krisenmanagement	31
3.3.2. Zielgebietsagenturen	32
3.3.3. Leistungsträger im Zielgebiet	33
3.3.3.1. Beherbergungsbetriebe	33
3.3.3.2. Tourenanbieter	35
3.3.3.3. Gastronomiebetriebe	36
3.4. TOURISTISCHES KRISENMANAGEMENT IN DER PRAXIS: BALI	37
3.4.1. Indonesischer Tourismus bis 2002	37
3.4.2. Terroranschläge 2002 und 2005	39
3.4.3. Auswirkungen und Krisenmanagement	39
4. EMPIRISCHER TEIL	42
4.1. TOURISMUS IN DER TÜRKEI	42
4.1.1. Entwicklung bis 1963	42
4.1.2. Planned Economy 1963 – 2012	44
4.1.3. Turkey Tourism Strategy 2023	49
4.1.4. Tourismuskrisen seit 1979	49
4.1.4.1. 1977 bis 1980	50
4.1.4.2. 1998 und 1999	53

4.2. TOURISMUSKRISE AB 2015	55
4.2.1. Krisenverursachende Ereignisse	58
4.2.1.1. Politische Entwicklung	59
4.2.1.2. Terroristische Anschläge	61
4.2.1.3. Tourismusboykott durch Russland	63
4.2.1.4. Putschversuch	64
4.2.2. Gründe für das Ausmaß der Krise	66
4.2.2.1. Eigenschaften krisenauslösender Ereignisse	66
4.2.2.2. Informationsversorgung potenzieller Touristen	68
4.2.3. Staatliches Krisenmanagement	70
4.3. BETRIEBLICHES KRISENMANAGEMENT IM TÜRKEI-TOURISMUS	71
4.3.1. Die befragten Akteure	72
4.3.2. Angewandtes Krisenmanagement	74
4.3.2.1. Produktpolitik	75
4.3.2.2. Personal	77
4.3.2.3. Preispolitik	78
4.3.2.4. Distributionspolitik	79
4.3.2.5. Kommunikationspolitik	82
5. RESÜMEE UND WEITERFÜHRENDE GEDANKEN	83
LITERATURVERZEICHNIS	86
ANHANG	100
INTERVIEWPARTNER	102
LEBENS LAUF	103

ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH

TÜRKEI-TOURISMUS UND KRISENMANAGEMENT

Schlüsselwörter:

Tourismus-Management, Tourismusentwicklung, Türkei, Krisenmanagement, Krisenbewältigung

Datum: 27.09.2019

Beginnend im Jahr 2015 sank die Anzahl internationaler Besucher in der Türkei rapide und stürzte somit den gesamten türkischen Tourismussektor in eine Krise. 2016 wurde ein Rückgang ausländischer Touristenzahlen um 30% im Vergleich zum Vorjahr festgestellt. Dies bedeutete den größten Rückgang seit Beginn der strategischen Tourismusentwicklung durch die türkische Regierung. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Tourismus-Krise in der Türkei in den Jahren 2015 und 2016 und deren Auswirkungen auf türkische Tourismusunternehmen. Die Gründe für das große Ausmaß der Krise und wie die beteiligten Akteure auf die daraus resultierenden Auswirkungen reagierten, stehen im Fokus der Arbeit.

Zu Beginn erfolgt eine theoretische Beschäftigung mit dem Thema Krisenmanagement im Bereich Tourismus. Dabei werden neben definitorischen Begriffserklärungen die einzelnen Aspekte des betrieblichen Krisenmanagements sowie die im touristischen Krisenmanagement beteiligten Akteure betrachtet.

Bevor sich die Arbeit mit der türkischen Tourismus-Krise von 2015/16 befasst, findet eine ausführliche Betrachtung der Entwicklung des Tourismus in der Türkei statt. Dabei wird besonders auf frühere Einbrüche der Tourismuszahlen eingegangen, auf deren Basis krisenauslösende Ereignisse analysiert und verglichen werden. Für die im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehende touristische Krise 2015/16 werden innerhalb der Arbeit

verschiedene auslösende Geschehnisse bestimmt. Zu diesen zählt die (innen-) politische Entwicklung in der Türkei, die insbesondere in der europäischen Berichterstattung als eine Abkehr von einer Demokratie und eine Bewegung hin zu einer autoritären Regierungsform angesehen wird, was einen negativen Einfluss auf das Image der Türkei als Urlaubsland hat. Dazu kommt eine ab 2015 erkennbare Häufung terroristischer Anschläge durch PKK-nahe Gruppierungen und dem sogenannten Islamischen Staat, die nicht zuletzt durch den Angriff auf zahlreiche touristische Ziele (Atatürk Flughafen, Sultanahmet) eine große mediale Aufmerksamkeit erfuhren. Weitere Ereignisse, die die Tourismusentwicklung maßgeblich beeinflussten, waren der Tourismusboykott durch Russland 2015 und 2016 als Reaktion auf den Abschuss eines russischen Militärjets durch die Türkei sowie der missglückte Putschversuch des türkischen Militärs 2016. Daraufhin wird auf Basis der Eigenschaften der krisenauslösenden Ereignisse untersucht, weshalb die Krise 2015/16 stärker ausfiel als die vorangegangenen Krisen im türkischen Tourismus. Bei den für das Ausmaß der Krise verantwortlich identifizierten Gründen handelt es sich um die zeitliche Nähe der einzelnen Ereignisse zueinander, die Kombination aus längerfristigen, wiederkehrenden und plötzlich auftretenden Ereignissen sowie die einseitige und häufig polarisierende Informationsversorgung potentieller Touristen durch die mediale Berichterstattung über die Türkei.

Im Anschluss an die Betrachtung der krisenauslösenden Aspekte widmet sich die Arbeit dem Umgang touristischer Unternehmen mit den Auswirkungen der Krise. Als Basis dafür dienen semi-strukturierte Experteninterviews. Die Ergebnisse legen nahe, dass für die interviewten Akteure insbesondere die Produktpolitik – in Form von einer Anpassung des Portfolios an neue Zielgruppen – sowie die Distributionspolitik, d.h. die Entwicklung direkterer Vertriebswege, bei der aktiven Krisenbewältigung grundlegend waren. Da es sich bei den befragten Akteuren um kleine bis mittelständische Unternehmen handelt, sind Personal- und Preispolitik nur von untergeordneter Bedeutung. Zu guter Letzt lässt sich feststellen, dass sich die Kommunikation der befragten Akteure während der Krisensituation und entgegen des Tenors in der einschlägigen Literatur nicht intensiviert.

TÜRKÇE ÖZET

TÜRKİYE TURİZM VE KRİZ YÖNETİMİ

Anahtar Kelimeler:

Turizm yönetimi, Turizm gelişimi, Türkiye, Kriz yönetimi, Kriz aşımı

Tarih: 27.09.2019

2015 yılında başlayarak Türkiye'deki uluslararası ziyaretçilerin sayısı hızla düşüş görüp, tüm Türk turizm sektörü krize sürüklenmiştir. 2016 yılında bir önceki yıl ile kıyasla yabancı turist sayısının %30 gerilediği tespit edilmiştir. Bu da Türkiye hükümetinin stratejik turizm gelişiminden beri en büyük gerileme anlamına gelmekteydi. İşbu çalışma Türkiye'de 2015 ve 2016 yıllarında yaşanan turizm krizi ve bunun Türk turizm girişimlerini etkileyen sonuçları ele almaktadır. Krizin büyük çaplı olmasının sebepleri ve dahil olan aktörlerin, krizin etkilerine nasıl tepki verdikleri bu çalışmanın odak noktasıdır.

Başlangıçta turizm alanında kriz yönetimi konusu teorik biçimde ele alınmaktadır. Burada tanımsal kavram belirlemenin yanı sıra işletimsel kriz yönetiminin münferit yönleri ve turizm kriz yönetimine müdahil aktörler izlenmektedir.

Çalışmada, 2015/16 Türkiye turizm krizinden bahsetmeden evvel Türkiye'deki turizmin gelişimi hakkında kapsamlı bir mütalaa yapılacaktır. Burada özellikle krize yol açan olayların analizi yapıp, mukayese edilerek geçmişteki turizm rakamlarının çökmeleri temel bazda ele alınacaktır. İşbu çalışmanın odak noktası olan 2015/16 turistik krizi için çalışma dahilinde farklı tetikleyici vukuatlar tanımlanacaktır. Bunların arasında öncelikle, Avrupa haberciliğinde demokrasiden yüz çevirip otoriter bir yönetim şekline yönelme olarak algılanan Türkiye'deki (iç) siyasal gelişme gelmektedir, ki bu da Türkiye'nin tatil ülkesi imajını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca 2015 yılından itibaren

PKK yandaşı gruplar ve sözde İslam Devleti [DAEŞ, Ç.N.] tarafından düzenlenen terör saldırılarının, en son (Atatürk Havalimanı, Sultanahmet gibi) bir çok turistik yerlere yapılan saldırılarla medyatik dikkat çekerek, fark edilebilir derecede artması söz konusudur. Turizm gelişimini önemli derecede etkileyen olaylar arasında, bir Rus askeri uçağının Türkiye tarafından düşürülmesine karşı tepki olarak 2015 ve 2016 yıllarında Rusya'nın devreye koyduğu turizm boykotu ve 2016 yılında vuku bulan askeriyenin başarısız darbe teşebbüsü gelir. Akabinde krizi tetikleyen olayların niteliklerine binaen Türkiye turizminde 2015/16 krizinin neden önceki krizlerden daha yoğun olduğu incelenecektir. Olayların birbirine zamansal yakınlığı; uzun vadeli, tekrarlanan ve aniden ortaya çıkan olayların kombinasyonu ve Türkiye hakkındaki medyatik habercilikte potansiyel turistlerin tek taraflı ve çoğunlukla kutuplaştırıcı bilgilendirilmesi, krizin boyutundan sorumlu olarak belirlenen nedenleri teşkil etmektedir.

Krizi tetikleyici açların mütalaasından sonra, çalışmada turizm şirketlerinin krizin etkileri karşısındaki tavırlarına bakılacaktır. Bunun için yapılandırılmış birlikişli mülakatları esas alınmaktadır. Olaylardan yola çıkarak, mülakatı gerçekleştirilen aktörler, aktif kriz çözümünde özellikle -portföyü yeni hedef gruplarına uyarlama şeklinde- ürün ve dağıtım siyasetine, yani doğrudan satış yollarının geliştirilmesine büyük önem atfetmektedirler. Sorgulanan aktörler küçük ila orta ölçekli şirketler olduğundan personel ve fiyat politikası alt seviyede önem taşımaktadır. Nihayet, sorgulananların iletişimi kriz ortamında ve tanınmış literatürdeki tavrın aksine yoğunlaşmadığı tespit edilebilmektedir.

TABELLEN UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Tabellen

2.1: Schriftliche Interviewanfragen	9
2.2: Sample der empirischen Forschung	10
3.1: Krisenverlauf in vier Phasen, eigene Darstellung nach Dreyer et al. (2001:7) und Berg (2006:561)	17
3.2: Auswirkungen von Krisen auf Destinationen und Tourismusorganisationen (Pillmayer und Scherle, 2018:11)	18-19
3.3: Entwicklung der Tourismuszahlen in Bali und Indonesien (Salamanca et al., 2015)	38
4.1: Wachstum des türkischen Tourismus während der Planned Economy, eigene Darstellung nach Kercankiran (2015:605)	47
4.2: Entwicklung der türkischen Tourismuszahlen 1979 – 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019) und Kercankiran (2015:599 – 604)	50
4.3: Veränderung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 1976 – 1983, eigene Darstellung nach Kercankiran (2015:600f)	51
4.4: Veränderung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 1995 – 2002, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)	53
4.5: Entwicklung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 2010 - 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)	55
4.6: Veränderung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 2010 - 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)	56

4.7: Entwicklung Anzahl deutscher und russischer Touristen 2013 – 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)	57
4.8: Anschläge in der Türkei 2013 – 2016 (Auswahl), eigene Darstellung nach Spiegel Online (2016)	62-63

Abbildungen

3.1: Definition nationaler und internationaler Tourismus nach Mundt (2013:7)	13
3.2: Grundkonzept des Krisenmanagements, eigene Darstellung nach Dreyer et al. (2001:27)	20

1. KAPITEL

Mit 39,8 Millionen internationalen Besuchern im Jahr 2014 (UNWTO, 2016:6) lag die Türkei auf Platz sechs der meistbesuchten Reiseländer der Welt. Die große kulturelle Vielfalt, die abwechslungsreichen Landschaften und die klimatischen Bedingungen sprechen Reisende aus aller Welt an. Für die türkische Wirtschaft ist der Tourismussektor von großer Bedeutung. 2014 betrug der indirekte Beitrag von Tourismuseinnahmen zum Bruttoinlandsprodukt 12,0% (World Travel and Tourism Council, 2015:1f). Damit lag das Land deutlich über dem europäischen Durchschnitt von 8,8% (World Travel and Tourism Council, 2014:3). Neben seiner Funktion als Einnahmequelle ist der Tourismussektor ein wichtiger Arbeitsgeber in der Türkei: 2014 waren 8,2% aller Arbeitnehmer direkt oder indirekt mit dem Tourismussektor verbunden (World Travel and Tourism Council, 2015:2). Nach dem Rekordjahr 2014 verzeichnete die Türkei in den Jahren 2015 und 2016 einen massiven Rückgang der Tourismuszahlen um insgesamt 31,1% (Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei, 2019). Die daraus resultierende Krise stellte den türkischen Tourismussektor und alle beteiligten Akteure vor große Herausforderungen. 2017 betrug der direkte Beitrag der Einnahmen zum Bruttoinlandsprodukt nur noch 11,6%, der Tourismussektor und beteiligte Bereiche dienten nur noch 7,4% der arbeitenden Bevölkerung als Arbeitgeber (World Travel and Tourism Council, 2018:3).

Die Türkei war in der Geschichte ihrer Tourismusedwicklung bereits häufiger von Krisen betroffen. So wurden schon in den Jahren 1977 bis 1980 sowie 1998 und 1999 deutliche Rückgänge der Besucherzahlen aufgezeichnet. Gründe hierfür waren neben einzelnen Ereignissen auch die im Vergleich zu mitteleuropäischen Staaten instabile politische Situation. Zahlreiche Machtwechsel und der langjährige bewaffnete Konflikt mit kurdischen Gruppierungen führten zu einer Sensibilität potentieller Touristen gegenüber kritischen Ereignissen in der Türkei. Dazu kommt die geografische Nähe zu arabischen Krisengebieten (Iran, Irak, Syrien).

Die vorliegende Arbeit befasst sich in erster Linie mit der Tourismuskrise von 2015 - 2016 und betrachtet dabei neben ihrer Entstehung die Auswirkungen auf die einzelnen im Tourismussektor involvierten Akteure. Es werden dabei folgende Fragen gestellt: Wie hat sich der türkische Tourismus in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt und welche Geschehnisse lassen sich als Auslöser für touristische Krisen identifizieren. Zudem wird betrachtet, wie betroffene Tourismusunternehmen in der Türkei auf die rückläufigen Besucherzahlen reagierten und ob dabei ein strukturiertes Krisenmanagement zum Einsatz kam.

Die Arbeit ist in drei Kapitel gegliedert: Methodik, Theorie und Empirie. Im Methodik-Teil wird ein Überblick über die angewandten Methoden gegeben. Neben einer Literaturrecherche kamen bei der Arbeit semi-strukturierte Experteninterviews zum Einsatz.

Auf Basis einer Literaturrecherche widmet sich der Theorieteil der vorliegenden Arbeit den theoretischen Grundlagen. Nach der Definition grundlegender Begrifflichkeiten wird ausführlich auf die einzelnen Aspekte innerhalb des betrieblichen Krisenmanagements im Bereich des Tourismus eingegangen. Im darauffolgenden Abschnitt wird der Fokus auf die einzelnen betrieblichen Akteure gelegt, die am touristischen Krisenmanagement beteiligt sind. Neben Reiseveranstaltern im touristischen Quellland spielen dabei insbesondere Zielgebietsagenturen und Leistungsträger im Zielgebiet eine große Rolle. Anschließend wird touristisches Krisenmanagement anhand eines Beispiels aus der Praxis dargestellt.

Der erste Abschnitt des empirischen Teils beschäftigt sich mit der Entwicklung des Tourismus in der Türkei. Ein Fokus wird dabei auf Rückgänge der Touristenzahlen gelegt, woraufhin krisenauslösende Ereignisse identifiziert und anschließend analysiert werden. Im zweiten Abschnitt wird daraufhin die Krise ab 2015 behandelt. Auf Basis der Entwicklung der Tourismuszahlen werden krisenverursachende Vorkommnisse bestimmt und detailliert betrachtet. Neben den einzelnen Ursachen wird zudem untersucht, welche Aspekte dazu geführt haben, dass die Ereignisse 2015/16 einen größeren Rückgang der Touristenzahlen verursachten, als dies bei früheren Tourismuskrisen der Fall war. Zudem wird dargelegt, welche Maßnahmen die türkische Regierung beziehungsweise das Ministerium für Kultur und Tourismus gegen die Verschlechterung des Images der Türkei als Reiseland unternommen haben. Abschnitt drei des empirischen Teils basiert auf semi-

strukturierten Experten-Interviews, die im Oktober 2017 in Istanbul und Antalya mit Verantwortlichen touristischer Unternehmen durchgeführt wurden. Die Unternehmen, bei denen es sich um kleine und mittlere Reiseveranstalter sowie touristische Leistungsträger mit einem wirtschaftlichen Schwerpunkt auf Incoming-Tourismus in der Türkei handelt, werden im Zuge dessen in ihrem jeweiligen Kontext in anonymisierter Form vorgestellt. Daraufhin werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews ausgewertet und anhand bestehender Kategorien aus der Krisenmanagement-Theorie eingeordnet. Dabei geht es insbesondere um die einzelnen Instrumente die eingesetzt wurden, um die negativen Folgen der rückläufigen Tourismuszahlen zu minimieren.

Im abschließenden Resümee findet eine Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen statt. Schlussendlich wird ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des türkischen Tourismus, insbesondere in Bezug auf den Umgang mit möglichen Krisen gegeben.

2. METHODIK

Sich mit dem Thema *Krise* auseinander zu setzen birgt immer eine gewisse Gefahr für eine Forschung. Eine Krise ist ein ebenso interessantes wie sensibles Forschungsfeld, bei dem der Erfolg mehr als bei anderen Forschungsprojekten von der Wahl der Methoden abhängt. Dies gilt insbesondere, wenn individuelle Akteure als Vertreter eines untersuchten Bereichs zum Forschungsgegenstand werden. Die vorliegende Arbeit ist im Bereich des Tourismusmanagements angesiedelt, genauer gesagt im Bereich des Krisenmanagements im Tourismus. Diese Arbeit hat dabei nicht nur den Anspruch, die betrachtete Tourismuskrisis in der Türkei 2015 und 2016 auf Basis von Zahlen und Fakten zu analysieren. Sie möchte auch deren konkrete Auswirkung auf die handelnden Akteure verstehen und deren Reaktionen nachvollziehen können. Um dies zu gewährleisten wurden im Rahmen der Arbeit eine qualitative Feldstudie in Form von halb/semi-strukturierten Interviews mit Vertretern zweier touristischer Akteure im touristischen Zielland geführt. Bei diesen Akteuren handelt es sich um Zielgebietsagenturen (vgl. Kapitel 3.3.2.) und Leitungsträger im Zielland (vgl. Kapitel 3.3.3.). Um die Arbeit theoretisch sowie geschichtlich einzuordnen, wurde neben der qualitativen Forschung eine Literaturrecherche zu den Themenbereichen Tourismusmanagement, Entwicklung des Tourismus in der Türkei und der Krise des Tourismus in der Türkei ab 2015 durchgeführt.

2.1. LITERATURRECHERCHE

Für das Verfassen einer theoretisch fundierten Arbeit ist es wichtig zu Beginn einen Überblick über den theoretischen Rahmen zu geben, in dem sich die Arbeit befindet. Um dies zu gewährleisten wurde hier Grundlagenliteratur aus dem Themenbereich Tourismusmanagement verwendet. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf dem Thema Krisenmanagement im Tourismus. Bei der Literatur handelt es sich um deutsch- oder

englischsprachige Monographien und wissenschaftliche Artikel der vergangenen 15 Jahre, die per Schneeballverfahren und Online-Recherche über Datenbanken von Universitätsbibliotheken sowie der bayerischen Staatsbibliothek zusammengetragen wurden. Neben theoretischer Literatur wurde für das Kapitel 4.3. Monografien zu praktischen Beispielen aus dem Krisenmanagement im Tourismus verwendet. Als Grundlage für den Überblick über die Entwicklung des Tourismus in der Türkei dienten neben wissenschaftlichen Arbeiten verschiedene Veröffentlichungen des türkischen Ministeriums für Kultur und Tourismus. Aufgrund der Aktualität der Ereignisse und der damit einhergehenden geringen Anzahl an wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu dem Thema basiert das Kapitel zu der Tourismuskrise in der Türkei ab 2015 in erster Linie auf medialer Berichterstattung sowie staatlichen Meldungen.

2.2. SEMI-STRUKTURIERTE EXPERTENINTERVIEWS

Zum Einsatz kamen dabei *halb-strukturierte Interviews* nach dem Modell von Misoch (2015). Bei der vorliegenden Arbeit wurde sich bewusst für den Einsatz einer qualitativen Interviewform und gegen den Einsatz quantitativer Fragebögen bzw. Interviews entschieden. Aus diesem Grund wurde nur ein relativ kleines Sample an Interviews geführt und ausgewertet.

Ein Grund für die Wahl einer qualitativen Methode liegt in der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit. Diese hat nicht das Ziel, stark verallgemeinerbare Aussagen zu generieren, die auf die gesamte Tourismusbranche zutreffen. Vielmehr möchte die Arbeit anhand der Betrachtung von Stichproben Probleme und Handlungsstrategien einzelner Akteure im Bereich des Tourismus erkennen, analysieren und darstellen. Die Ergebnisse sollen dabei intersubjektiv nachvollziehbar sein. Ergebnisse qualitativer Interviews haben keinen Anspruch auf *Objektivität*, da es sich sowohl bei dem Messinstrument (Interviewer) als auch bei der interviewten Person um Individuen handelt. Somit sind qualitative Forschungen bis zu einem gewissen Grad immer subjektiv. Ziel ist aus diesem Grund nicht die Erhebung objektiver Daten, sondern möglichst neutraler Daten, d.h., dass die Daten möglichst wenig vom Forscher beeinflusst werden. Um dabei eine „intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ zu gewährleisten, ist die transparente Offenlegung des Forschungsprozesses von besonderer Bedeutung (Misoch, 2015:242). Auch der

Begriff der *Reliabilität* stammt aus der quantitativen Forschung und besagt, dass eine mit demselben Messinstrument an demselben Objekt durchgeführte Messung zu demselben Ergebnis führen muss. Da Interviewsituationen in den meisten Fällen nicht in künstlichen Umgebungen stattfinden und die Situation kaum identisch wiederholt werden kann, ist auch dieses Gütekriterium nicht auf qualitative Interviews übertragbar. Hier geht es weniger um die Wiederholbarkeit als vielmehr um die Verlässlichkeit der erhobenen Daten. Um dies nachvollziehbar zu machen, ist erneut die Offenlegung des Forschungsprozesses bedeutsam. Die Frage nach der *Validität*, also danach, ob die Ergebnisse auch wirklich das beschreiben, wonach gefragt wurde, stellt sich in der qualitativen Forschung eher in der Form von: „How congruent are the findings with reality?“ (Merriam, 1998 in Misoch, 2015:237), d.h. bilden die erhobenen Daten die Wirklichkeit realitätsgetreu ab?

Ein weiterer, noch wichtiger Grund für die Wahl qualitativer Interviews als Forschungsmethode liegt in dem Themengebiet begründet. Das Thema Krise ist, besonders wenn diese noch nicht überstanden ist, ein für alle Beteiligten sehr sensibles. Versucht man sich diesem Thema mit Fragebögen oder ähnlichen Datenerhebungswerkzeugen zu nähern kann es sein, dass aufgrund fehlenden Vertrauens zwischen Forscher und Interviewpartner₁ nur wenige, verfälschte oder gar keine Daten erhoben werden können. Qualitative Interviews bieten dem Forscher die Möglichkeit, die Interviewpartner in ihrer gewohnten Umgebung in Form eines nahezu informellen Gesprächs zu begegnen. Die Umgebung sowie die persönliche Involviertheit des Forschers führen dabei in der Regel zu einer vertrauteren Atmosphäre, als dies bei der Ausgabe oder dem Versenden von Fragebögen der Fall ist. Dies ermöglicht einen leitfadengestützten Dialog zwischen Forscher und Interviewpartner, in dem der Forscher durch gezielte Gesprächsleitung deutlich genauere und ausführlichere Antworten zu den relevanten Fragen generieren kann. Insbesondere bei sensiblen Themen bedeutet dies einen großen Vorteil gegenüber quantitativen Interviews.

₁ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit der vorliegenden Arbeit wird bei der Verwendung von personenbezogen Substantiven und Pronomen im Folgenden die gebräuchlichere männliche Sprachform verwendet. Dies soll in keiner Form eine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts implizieren und dient einzig und allein der sprachlichen Vereinfachung.

In der vorliegenden Arbeit wurden *Experteninterviews* nach Misoch (2015) durchgeführt. Experteninterviews sind eine Form semi-strukturierter Interviews und zählen somit zu den qualitativen Interviewmethoden. Bei einem Experteninterview steht, im Gegensatz zu anderen semi-strukturierten Interviewformen, nicht die interviewte Person selbst im Zentrum der Befragung. Der Interviewte agiert hier als „Funktionsvertreter und somit als spezielle[r] Wissensträger“ (Misoch, 2015:121) des Bereichs, welchen er als Experte repräsentiert. Das wichtigste Element des teilstrukturierten Interviews ist ein standardisierter Leitfaden. Dieser besteht je nach Forschungsgebiet und Erfahrung des Forschenden aus ausformulierten Fragen oder Stichpunkten. Er dient der thematischen Eingrenzung und Fokussierung während des Interviews und listet die für das Interview relevanten Themen auf. Zudem ermöglicht die Standardisierung eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten (ebd., 65).

Experteninterviews laufen wie folgt ab: Vor der Durchführung der Interviews steht die Bestimmung der Experten, die Auswahl und Kontaktierung dieser an. Je nach Forschungsfeld und -thema kann sich die Interviewakquise als durchaus schwierig herausstellen, da sich nicht alle angefragten Personen für ein Interview bereit erklären. Neben der Expertenbestimmung ist die Erstellung des Leitfadens ein äußerst wichtiger Aspekt bevor die Interviews durchgeführt werden können. Um eine möglichst gute Gesprächssituation zu erreichen, sollten besonders in Bezug auf die Fragen einige Aspekte beachtet werden. Fragen sollten einfach und verständlich formuliert werden. Zudem sollten geschlossene Fragen vermieden werden, damit der Interviewpartner eigenständig Antworten auf die Fragestellungen finden. Dies ist hilfreich in Hinblick auf eine erfolgreiche Entwicklung des Gesprächs (Misoch, 2015:222f). Die „aktive Zuhören“ genannte Methode zur Interviewführung, zu der neben dem Reagieren auf die Antworten des Gesprächspartners eine offene, empathische und authentische Haltung des Forschers zählt, ermöglicht eine angenehme Atmosphäre und somit ein produktives Gespräch (ebd., 218). Festgehalten werden die Gespräche meist durch ein Aufnahmegerät (ebd., 126). In sensibleren Situationen wird häufig auch auf Mitschriften oder Gedächtnisprotokolle zurückgegriffen. Nach der Durchführung des Experteninterviews steht die Auswertung der erhobenen Daten an. Dazu zählen je nach Form der Daten die Transkription der Aufnahmen oder das nachträgliche Ausarbeiten des Protokolls. Daraufhin werden die Daten einer qualitativen Forschung je nach Bedarf unterschiedlich verarbeitet. Im

vorliegenden Fall wurden die Ergebnisse anhand der bisherigen theoretischen Konzepte des Krisenmanagements im Tourismus analysiert und in bestehende Kategorien eingeteilt.

Das Ziel der qualitativen Forschung im Rahmen dieser Arbeit war die gezielte Betrachtung der einzelnen Akteure im Tourismusbereich zu Zeiten der touristischen Krise in der Türkei 2015 - 2017. Ausgewählt wurden die Unternehmen und deren Repräsentanten nach gründlicher Online-Recherche aufgrund folgender Eigenschaften:

- (1) es handelte sich bei ihnen um kleine oder mittelständische Unternehmen in den Bereichen Reiseveranstaltung, Zielgebietsagentur (Incoming-Agentur) oder touristische Leistungsanbieter.
- (2) das Unternehmen hat einen strategischen Schwerpunkt auf die Destination Türkei (Reiseveranstalter) bzw. ist dort angesiedelt (Zielgebietsagentur, Leistungsanbieter).
- (3) der gewünschte Interviewpartner* sollte eine leitende Position innerhalb des Unternehmens bzw. der Organisation einnehmen.

Zu diesem Zweck wurden zu Beginn September 2017 Anfragen per E-Mail an Unternehmen mit möglichen Interviewpartner versendet. Da es in der Regel nicht möglich war, die Interviewpartner direkt zu erreichen, wurden die E-Mails meist an allgemeine E-Mail-Adressen des Unternehmens gesendet. Die Kontaktaufnahmen zu Unternehmen in der Türkei beinhalteten konkrete Interviewanfragen für den Zeitraum vom 10. – 17.10.2017, da sich der Forscher zu diesem Zeitpunkt vor Ort befand. Anfragen an deutsche Unternehmen wurden ohne konkrete Terminanfragen versandt. Die Resonanz auf wiederholten Anfragen stellte sich wie folgt dar:

Tabelle 2.1.: Schriftliche Interviewanfragen

Reiseveranstalter mit dem Schwerpunkt Türkei	8x angefragt	3x Rückmeldung mit Absage
Zielgebietsagentur mit Sitz in der Türkei	7x angefragt	2x Rückmeldung: 1x Absage, 1x Terminvereinbarung
Leistungsanbieter in der Türkei	3x angefragt	keine Rückmeldung

Aufgrund der geringen Anzahl an Rückmeldungen wurde das Vorgehen bei der Interviewakquise geändert. Mit Unterstützung eines Empfehlungsschreibens des Betreuers der vorliegenden Arbeit, wurden Zielgebietsagenturen mit Sitz in Istanbul und Antalya sowie touristische Leistungsanbieter in Antalya direkt vor Ort aufgesucht. Dieses Vorgehen war deutlich erfolgreicher. Die direkte Ansprache von Reiseveranstaltern in Deutschland die einen Schwerpunkt auf Reisen in die Türkei haben, blieb erfolglos.

Im Rahmen der Arbeit wurden im Zeitraum vom 10. bis zum 17.10.2017 acht Experteninterviews mit einer Dauer zwischen 30 und 80 Minuten geführt. Drei davon mit Vertretern von Zielgebietsagenturen mit Sitz in Istanbul, ein weiteres mit einem Verantwortlichen einer Zielgebietsagentur in Antalya sowie drei Interviews mit touristischen Leistungsträgern in Antalya. Aufgrund des ethischen Grundsatzes der Vertraulichkeit, der Anonymität sowie des Datenschutzes werden in der Arbeit alle interviewten Personen und die damit in Zusammenhang stehenden Unternehmen anonymisiert.

Die Interviews wurden, mit Ausnahme des Interviews mit T1, alle in Englischer Sprache geführt. Das Gespräch mit T1 wurde nach einer kurzen englischen Einführung aufgrund des Hintergrunds des Interviewpartners auf Deutsch fortgesetzt. Die Gespräche fanden allesamt in den Büros der jeweiligen Interviewpartner statt und wurden bis auf das Gespräch mit Z2 unangekündigt geführt.

Tabelle 2.2: Sample der empirischen Forschung

Art des Unternehmens	Bezeichnung	Sitz
Zielgebietsagentur	Z1	Istanbul, Şişli
Zielgebietsagentur	Z2	Istanbul, Şişli
Zielgebietsagentur	Z3	Istanbul, Şişli
Zielgebietsagentur	Z4	Antalya
Tourenanbieter	T1	Antalya
Tourenanbieter	T2	Antalya
Hotel	H1	Antalya

Der den Interviews zugrundeliegende Leitfaden bestand aus 12 offenen Fragen, die aus dem aktuellen Forschungsstand zum Thema Krisenmanagement im Tourismus entwickelt wurden (siehe Appendix 1). Die Fragen waren in drei Bereiche eingeteilt: Eine generelle Einführung (General Introduction) über die aktuelle Situation des Tourismus in der Türkei, Fragen über das Krisenmanagement der türkischen Regierung (Crisis management of the Turkish Government) und Fragen über das Krisenmanagement des jeweiligen Unternehmens (Crisis management of the company). Der Fokus wurde hierbei auf die konkreten Auswirkungen der touristischen Krise gelegt und wie die Unternehmen mit der Situation umgehen. Zuletzt enthält der Leitfaden noch eine Fragestellung zu der kurz- bis mittelfristigen Entwicklung des Tourismus in der Türkei.

Aufgrund der Sensibilität der Situation wurden die Gespräche äußerst vertraulich behandelt und nicht aufgezeichnet. Abhängig von der Atmosphäre während der einzelnen Interviews, wurde während des Gesprächs protokolliert oder im Nachhinein ein Gedächtnisprotokoll angefertigt. Die Ergebnisse wurden daraufhin auf Basis der Instrumente des touristischen Krisenmanagements, wie sie in einschlägiger Literatur definiert und kategorisiert werden (vgl. Kapitel 3.2.), analysiert.

3. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

3.1. BEGRIFFSDEFINITIONEN

Damit im Laufe der vorliegenden Arbeit keine Unklarheiten bezüglich der Terminologie entstehen, befasst sich das folgende Kapitel mit der Klärung der wichtigsten Begriffe und Konzepte. Dazu werden auf Grundlage einschlägiger Literatur die Konzepte des Tourismus, der Krise sowie des allgemeinen Krisenmanagements erläutert. Da dies den Schwerpunkt der Arbeit ausmacht, beschäftigt sich das Kapitel 3.2. daraufhin ausführlich mit dem betrieblichen Krisenmanagement im Bereich des Tourismus.

3.1.1. Tourismus

Der Begriff Tourismus stammt ursprünglich vom Griechischen *ornos*, einem zirkelähnlichen Werkzeug und wurde über das lateinische *tornare* ins Englische (tourism) und Deutsche (Tourismus) übernommen. Eine Tour bedeutet somit eine räumliche Bewegung weg vom regulären Wohnort an einen anderen Ort, sowie die darauffolgende Rückkehr. Ein Tourist ist somit eine Person, die eine solche Tour unternimmt (siehe Mundt, 2013:1). Die Formulierung einer allgemeingültigen Definition gestaltet sich als schwierig, da sich die unter dem Begriff Tourismus gesammelten Reisearten auf unterschiedlichen Ebenen deutlich voneinander unterscheiden. So können die Reisemotive von Touristen (Erholung, Beruf, Bildung) ebenso variieren wie die Reisedauer, die Entfernung der Destination, der Reisezeitpunkt (z.B. Haupt-, Vor-, Nebensaison) oder das Reisemittel (z.B. Bahnreise, Flugreise, Busreise). (siehe u.a. Mundt, 2013:1, Schulz et al., 2014:5, Steinbach, 2003:10f)

Nach Steinecke (2011:12) gibt es jedoch trotz definitorischer Schwierigkeiten einen Konsens über drei zentrale Merkmale von Touristen: „Touristen sind Ortsfremde“, weshalb der Tourist einen Ortswechsel vom regulären Wohnort zum Zielort und wieder zurück unternimmt (siehe auch Mundt, 2013:1). Des Weiteren sind Touristen „temporäre

Bewohner“, deren Aufenthalt am Zielort begrenzt ist. Hält sich eine Person länger als zwölf Monate an einem Ort auf, spricht man in der Regel nicht mehr von einem Touristen. Zudem handelt es sich bei Touristen um „Konsumenten“, die am Zielort keiner (dauerhaften) beruflichen Tätigkeit nachgehen. Eine bei Tourismusforschern weitestgehend akzeptierte Definition des Begriffes kommt von C. Kaspar und definiert Tourismus als „Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher und dauernder Wohn- noch Aufenthaltsort ist“ (1996:16). Neben der Tourismuswissenschaft haben sich auch touristische Institutionen um eine einheitliche Definition bemüht, um die statistische Erfassung von Tourismuszahlen zu ermöglichen beziehungsweise zu vereinheitlichen. Die United Nations World Tourism Organization (UNWTO) hat in den 1990er Jahren eine Definition entwickelt, die auch heute noch vom Statistischen Bundesamt und der Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) verwendet wird (Steinecke, 2011:128). Dabei beinhaltet der Tourismus „alle Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit- Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten“ (Spörel, 1998:14).

Der Tourismus lässt sich in verschiedene Grundtypen einteilen, die sich hinsichtlich der Herkunfts- (bzw. Quell-) und Zielgebiete unterscheiden. Die heute am häufigsten verwendeten Begriffe wurden 1994 von der World Tourism Organization (WTO) in Zusammenarbeit mit der Statistischen Kommission der Vereinten Nationen in einem Bericht mit dem Titel „Recommendations on Tourism Statistics“ veröffentlicht: *Inlandstourismus* (domestic tourism) bezeichnet demnach den Reiseverkehr innerhalb eines Landes. *Auslandstourismus* (outgoing tourism) umfasst Reisebewegungen vom Quellland in andere Länder und *Ausländertourismus* (incoming tourism) bezieht sich auf Besucher aus anderen Ländern. Inlands- und Auslandstourismus werden dabei unter dem Begriff „nationaler Tourismus“ zusammengefasst, Auslandstourismus und Ausländertourismus fallen unter „internationaler Tourismus“ (siehe Abbildung 3.1: Definition nationaler und internationaler Tourismus). (siehe Mundt, 2013:6f, Steinecke 2011:14).

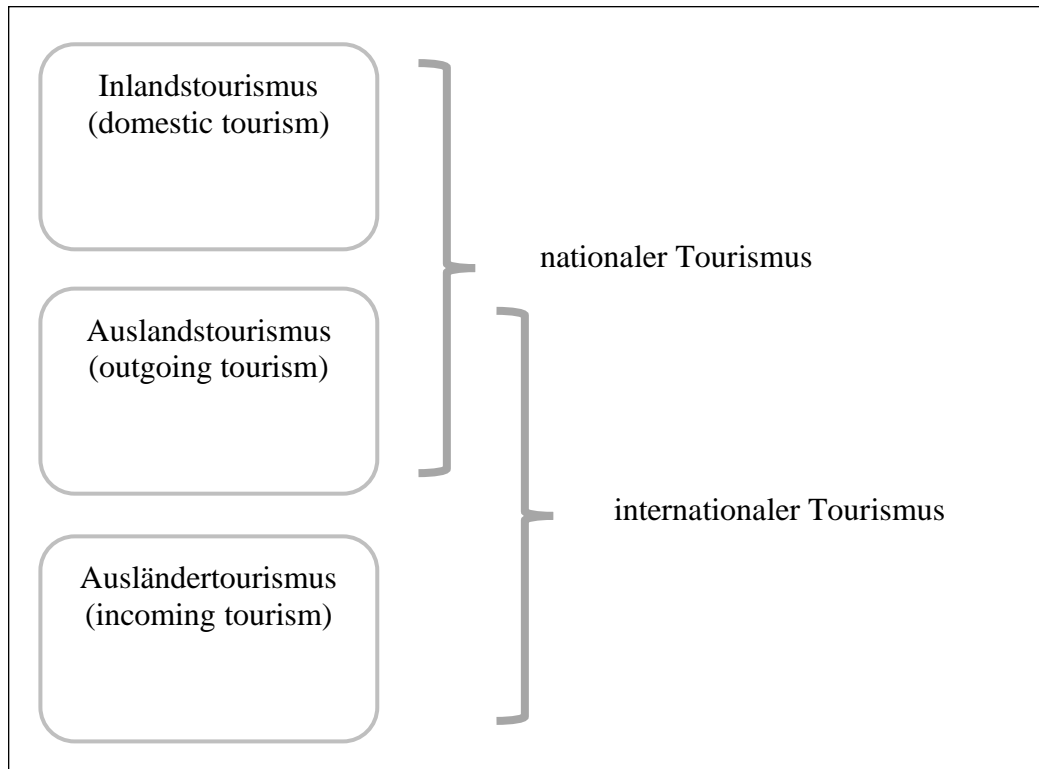


Abbildung 3.1: Definition nationaler und internationaler Tourismus nach Mundt (2013:7).

In der vorliegenden Arbeit wird in erster Linie der sogenannte Incoming-Tourismus aus der Perspektive der Türkei betrachtet. Hierbei wird der Fokus auf Akteure im Bereich Ferien- und Freizeittourismus gelegt, auch wenn damit große Teile der Tourismusbewegung (insbesondere Geschäftsreisen) nicht miteinbezogen werden. Dies lässt sich damit begründen, dass im Folgenden die Auswirkungen der kriseninduzierenden Ereignisse für den Türkei-Tourismus betrachtet werden sollen, welche sich im Ferientourismus deutlicher niederschlagen. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen im Quell- und Zielland, auf Basis derer Personen auf Geschäftsreise gehen, wird aufgrund kritischer Ereignisse nicht zwingend eingestellt, wenngleich eine Reduktion der Häufigkeit von Reisen stattfinden kann. Im Folgenden wird, wenn nicht explizit anderweitig ausgewiesen, bei der Erwähnung der Entwicklung von Tourismuszahlen oder anderen Tourismusindikatoren auf die Gesamtheit ausländischer Besucher Bezug genommen.

3.1.2. Krise

Etymologisch findet auch der Begriff „Krise“ seinen Ursprung im griechischen (altgriechisch: *krisis*) und bedeutet in etwa Zuspitzung beziehungsweise Unterscheidung, im Sinne von eine Entscheidung treffen (Kuschel und Schröder, 2002:11, Santana, 2004:306). Sie beschreibt eine „schwierige Lage, Situation [oder] Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“ (Duden, 2018). Eine Krise ist charakterisiert durch ein hohes Maß an Unsicherheit mit einem gewissen Entscheidungs- und Handlungszwang beteiligter Akteure (Dreyer et al., 2001:4f). Der Begriff Krise wird häufig synonym zu dem Begriff Katastrophe verwendet. Zwar sind die beiden Konzepte in der Praxis häufig nur schwer klar voneinander trennbar: Katastrophen „weisen im Gegensatz zu Krisen einen eindeutig unabwendbaren Ausgang auf, wodurch ihnen die Krisen innewohnende Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten fehlt“ (Pillmayer und Scherle, 2018:5). Aus einer betriebswissenschaftlichen Perspektive ist bezeichnet eine Krise eine Abweichung von der Normalsituation, wobei die Abweichung nicht mehr mit den bestehenden Strukturen zu bewältigen ist. Um eine Krise zu bewältigen sind demnach Veränderungen und Anpassungen notwendig. (Trauboth, 2016:21, Berg, 2006:559)

Bei dem Thema Krisenforschung im Bereich des Tourismus hat es sich für lange Zeit um ein Nischenthema gehandelt, da sich das touristische Produkt „mit dem Anspruch [auf eine] ‚heile(n) Urlaubswelt‘ [...] im Spannungsfeld von *sea, sun, sand* und *sex* sowie *sightseeing, shopping, shows* und *short break*“ (Pillmayer und Scherle, 2018:4) nicht mit dem Konzept beziehungsweise den Implikationen einer Krise vereinbaren ließ (Santana, 2004:300). Nicht zuletzt den 11. September 2001 und weitere Terroranschläge, Natur- und Umweltkatastrophen hat ein effektives Krisenmanagement für Tourismusorganisation zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dabei ist die Krisenforschung ein sehr interdisziplinäres Forschungsfeld, welches „im Kontext von Freizeit und Tourismus von den Disziplinen Tourismusgeographie, Tourismusökonomie, Tourismuspolitik, Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie getragen wird“ (ebd., 5). Trotz der sich je nach Herangehensweise unterscheidenden konzeptionellen Auslegung einer Krise, beinhaltet das Konzept einige grundlegenden Charakteristika (Pillmayer und Scherle, 2018:7):

- Bei einer Krise handelt es sich um ein gravierendes Ereignis, bei dem eine hohe Betroffenheit der involvierten Akteure und Institutionen vorliegt.

- Die betroffenen Akteure und Institutionen stehen unter einem erheblichen Zeitdruck, wodurch ein starker Entscheidungs- und Handlungszwang hervorgerufen wird.
- In einer Krisensituation können die betroffenen Akteure und Institutionen bestimmte Ereignisse nur begrenzt beeinflussen. Zusätzlich herrscht anfangs oft ein erhebliches Informationsdefizit, wodurch ein hohes Maß an Unsicherheit aufkommen kann.
- Aus dem vorherigen Punkt folgt, dass ein hoher Informationsbedarf bei den betroffenen Akteuren und Institutionen besteht.
- Eine Krise kann ambivalente Entwicklungsmöglichkeiten beinhalten: Der Zusammenbruch einer Institution bzw. ein sukzessiver Abstieg einer Destination ist ebenso denkbar wie eine erfolgreiche Bewältigung der Krise.
- Eine Krise besitzt Prozesscharakter, das heißt, dass sie in der Regel einen dynamischen, zeitlich begrenzten Verlauf aufweist, der sich über mehrere Stadien entwickeln kann. Mit voranschreitender Zeit nehmen die Handlungsmöglichkeiten der betroffenen Akteure und Institutionen ab.
- Krisen können mittel- bis langfristige Folgewirkungen nach sich ziehen. Sie wirken häufig noch nach dem Abklingen der Medienberichterstattung in der öffentlichen Wahrnehmung fort.

3.1.2.1. Ursachen und Arten von Krisen im Tourismus

Ausgelöst werden Krisen in der Regel durch das Eintreten eines oder mehrerer negativer Ereignisse. Jedoch führt nicht jedes singuläre negative Vorkommnis zu einer touristischen Krise. Erst „wenn ein größerer Personenkreis (Gäste oder Mitarbeiter) schwer betroffen ist (z. B. Unfälle, Entführungen), die Gefährdung eher zunimmt (z. B. Naturkatastrophen, Unruhen, Infektionskrankheiten), das Interesse der Öffentlichkeit eher groß oder die Leistungserbringung in erheblichem Ausmaß gefährdet ist (z. B. durch die Beschädigung von Flughäfen oder Beförderungsmitteln)“ (Dreyer und Rütt, 2008:63), spricht man von einer touristischen Krise. Dabei können die Eigenschaften der Ereignisse, die zu einer Krise führen, sehr unterschiedlich sein. Grundsätzlich unterscheidet sich zwischen einer schleichenden, absehbaren Entwicklung und einem überraschenden Eintritt des

krisenauslösenden Ereignisses. Unter absehbare Ereignisse fallen hierbei unter anderem kontinuierliche Fehler im Management oder langfristige politische Entwicklungen. Unerwartet eintretende krisenauslösende Ereignisse lassen sich dagegen nicht vermeiden und machen eine Vorbereitung auf die Krise nicht möglich. Dreyer et al. bezeichnen solche Krisen als „Über-Nacht-Krisen“ (2001:4), Hahn als sogenannte „eruptive Krise(n)“ (2018:42).

Neben der Zeitdimension lässt sich die Krisenursache auch anhand deren Herkunft differenzieren. Krisenauslösende Ereignisse werden in der Literatur gemeinhin in *endogen* oder *exogen* eingeteilt (vgl. u.a. Dreyer et al., 2001:12, Freyer et al., 2005:107, Adigüzel, Tuna, 2016:154, Berg, 2014:76, Berg, 2006:562). Dabei sind sogenannte *endogene Krisen* durch selbstverschuldete Ereignisse verursacht, die häufig im Betrieb selbst verwurzelt sind. Dazu lassen sich erneut vermeidbare Managementfehler zählen. *Exogen hervorgerufene Krisen* resultieren dagegen aus vom Betrieb nicht direkt beeinflussbaren Faktoren. Hierbei lassen sich innen- und außenpolitische Faktoren (z.B. Militärputsche, Kriegserklärungen, Verschlechterung internationaler Beziehungen), religiöse Faktoren (religiös motivierte Terroranschläge) und Naturkatastrophen (z.B. Tsunamis, Erdbeben, Überschwemmungen, Vulkanausbrüche) nennen (Dreyer et al., 2001:12, Pillmayer und Scherle, 2018:8).

Ein weiterer Aspekt bei der Betrachtung krisenauslösender Ereignisse ist die Wahrnehmung und Bewertung ebendieser Vorkommnisse durch potentielle Reisende. „Was Menschen als Bedrohung ihres Wohlempfindens wahrnehmen und wie sie die Wahrscheinlichkeiten und Dimensionen ungewollter Folgen bewerten“ (Renn, 2002:1) ist bedingt durch deren Verortung in „verschiedenen soziokulturellen Kontexten“ (Pillmayer und Scherle, 2018:10 nach Raich, Pechlaner und Dreyer, 2005). Dreyer und Rütt weisen folgende Kriterien aus, um eine bessere Kontextualisierung der Verhaltensmuster verschiedener potentieller Reisender zu erreichen (2008:66):

- Persönlichkeitsfaktoren der Reisenden,
- Auftreten von Krisen (zeitliche Abstände),
- Ausmaß von Krisen (Anzahl der Toten und Verletzten),
- Arten von Krisen (Naturkatastrophen beeinflussen mitunter weniger als von Menschen ausgehende Gefahren),

- Geographische Entfernung (falsche Einschätzung der Entfernungen),
- Individuelle Betroffenheit (Schäden bei Touristen im Allgemeinen bzw. bei eigenen Landsleuten) und
- Objektives Gefährdungspotential (Hintergrundwissen, z. B. über gesundheitliche Risiken).

Unterschieden werden vier Phasen im Krisenverlauf:

Tabelle. 3.1: Krisenverlauf in vier Phasen, eigene Darstellung nach Dreyer et al. (2001:7) und Berg (2006:561).

1. Phase	Potenzielle Krise
2. Phase	Latente Krise
3. Phase	Akute, beherrschbare Krise
4. Phase	Akute, nicht mehr beherrschbare Krise

In der ersten Phase hat noch kein krisenauslösendes Ereignis stattgefunden, jedoch wird der Eintritt einer Krise für möglich gehalten. Diese und die darauffolgende Phase ist der Zeitpunkt für präventives Krisenmanagement. In Phase zwei wird in der Literatur von einer latenten Krise gesprochen: Hier werden erste Signale einer Krise erkannt, aber es wird weiterhin versucht eine größere Krise abzuwenden. Zudem kann die Phase für die Vorbereitung auf einen möglichen Krisenausbruch genutzt werden, beispielsweise durch die Entwicklung eines Krisenplans. Bei unerwartet eintretenden Krisen bzw. „Über-Nacht-Krisen“, werden die ersten beiden Phasen übersprungen. In den Phasen drei und vier ist der Zustand der Krise akut, die Krise also bereits vollständig eingetreten. In Phase drei ist eine Krise jedoch noch beherrschbar. Es wird davon ausgegangen, dass durch richtige Handlungen ein (vergleichsweise) positiver Ausgang hervorgerufen werden kann. Innerhalb der vierten Phase ist die akute Krise hingegen nicht mehr beherrschbar; den involvierten Akteuren bleibt nur noch der Versuch die negativen Auswirkungen einzudämmen. (Dreyer et al., 2001:7, Berg, 2006:561)

3.1.2.2. Auswirkungen von Krisen

Nicht nur in ihren Ursachen unterscheiden sich Krisen voneinander, auch ihre Auswirkungen sind differenziert zu betrachten. Krisen können sowohl konstruktive als auch destruktive Auswirkungen auf ein Unternehmen, eine Industrie oder eine ganze Region haben.

Konstruktive Auswirkungen sind dabei nicht während der Krisensituation zu beobachten, sondern treten erst nach ihrer erfolgreichen Überwindung auf. Ein Krisenfall kann insofern positive Folgen für ein Unternehmen oder eine Branche haben, als dass die mit der Ausnahmesituation einhergehende Auflockerung bestehender Strukturen der betroffenen Partei die Möglichkeit geben kann, sich weiterzuentwickeln. Das liegt insbesondere daran, dass in einer kritischen Situation unangenehme beziehungsweise ungewöhnliche strukturelle Entscheidungen im Hinblick auf die Krisenüberwindung schneller von allen Beteiligten angenommen werden. Des Weiteren kann die erfolgreiche Überwindung einer Krise dazu führen, dass das betroffene Unternehmen oder die betroffene Branche im Falle einer erneuten Krise besser vorbereitet ist, diese frühzeitig erkennen und möglicherweise sogar abwenden kann.

Zwar können aus der Krisenüberwindung durchaus positive Ereignisse gezogen werden, während der Krise haben die betroffenen Akteure jedoch fast ausschließlich mit den negativen Auswirkungen zu kämpfen. Einteilen lassen sich die konkreten Auswirkungen in eine materielle und eine immaterielle Dimension (siehe Tabelle 3.2.). „Während materielle Auswirkungen häufig kurz- bis mittelfristig in Erscheinung treten und direkt quantifizierbar sind, handelt es sich bei immateriellen Folgen meistens um langfristige, nur schwer messbare Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste, die sowohl direkt als auch indirekt auf das Image einwirken“ (Pillmayer und Scherle, 2018:11).

Tabelle 3.2.: Auswirkung von Krisen auf Destinationen und Tourismusorganisationen (Pillmayer und Scherle, 2018:11)

Auswirkungen von Krisen auf Destinationen und Tourismusorganisationen	
Materielle Auswirkungen	Immaterielle Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none">• Stornierungen• Umbuchungen• Rückgang von Neubuchungen	<ul style="list-style-type: none">• Imageschäden und Vertrauensverluste bei Kunden, Öffentlichkeit und Investoren• Langfristige Kundenabwanderung

<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Auslastungsraten • Sinkender Umsatz • Ggf. Verlust von Marktanteilen • Erbrachte Vorleistungen (Planung, Beschaffung und Werbung) werden unverwertbar • Zusätzliche Kosten für Umbuchungen, Rückholaktionen etc. • Schadensersatzzahlungen, Entschädigungen • Beeinträchtigung des normalen Geschäftsablaufs, da bei der Krisenbekämpfung Zeit und Know-how gebunden werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivationsverluste bei Mitarbeitern möglich; nach erfolgreicher Krisenbewältigung aber auch Motivationssteigerung bei Mitarbeitern erkennbar • Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden • Ggf. politische Auflagen und Beschränkungen durch die Gesetzgebung
---	---

Wie stark die negativen Auswirkungen krisenauslösender Ereignisse ausfallen, liegt in großem Maße an der Berichterstattung über das Vorkommnis durch die Medien. Aschauer schreibt dazu, „Medien sind schließlich maßgeblich an den Auswirkungen von Krisen beteiligt. [...] Für die Medien führen negative Ereignisse zu einer Auflagensteigerung, weil sie einen hohen Informationsbedarf beim Rezipienten auslösen und somit eine breite Leser- bzw. Zuhörerschaft erreicht wird“ (2009:17). Die daraus resultierende Erhöhung der Nachrichtenfrequenz beeinflusst das Bild, das potentielle Reisende von der Krise haben. (ebd., 17, Frey und Lüchinger, 2009:67)

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Folgenden fast ausschließlich mit den negativen Auswirkungen der Tourismuskrise, da sich der Tourismussektor zum Zeitpunkt der empirischen Forschung noch mitten in der Krise befand. Beleuchtet werden dabei insbesondere die direkten Folgen für betroffene Akteure in der Tourismuswirtschaft.

3.1.3. Krisenmanagement

Grundsätzlich bezeichnet der Terminus „Krisenmanagement“ die Handlungen eines oder mehrerer Akteure in Bezug auf eine krisenhafte Situation. In der Literatur wird der Begriff unterschiedlich dargelegt, so interpretieren einige Autoren das Krisenmanagement als Mittel zur Krisenbewältigung, andere beziehen die

Krisenvermeidung in ihre Definitionen mit ein. Pillmayer und Scherle definieren Krisenmanagement als die „Gesamtheit aller Maßnahmen zur Vorbereitung auf und zur Vermeidung von Krisensituationen sowie zur Bewältigung und Kontrolle entstandener Krisen“ (2018:12). Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über das Grundkonzept des Krisenmanagements:

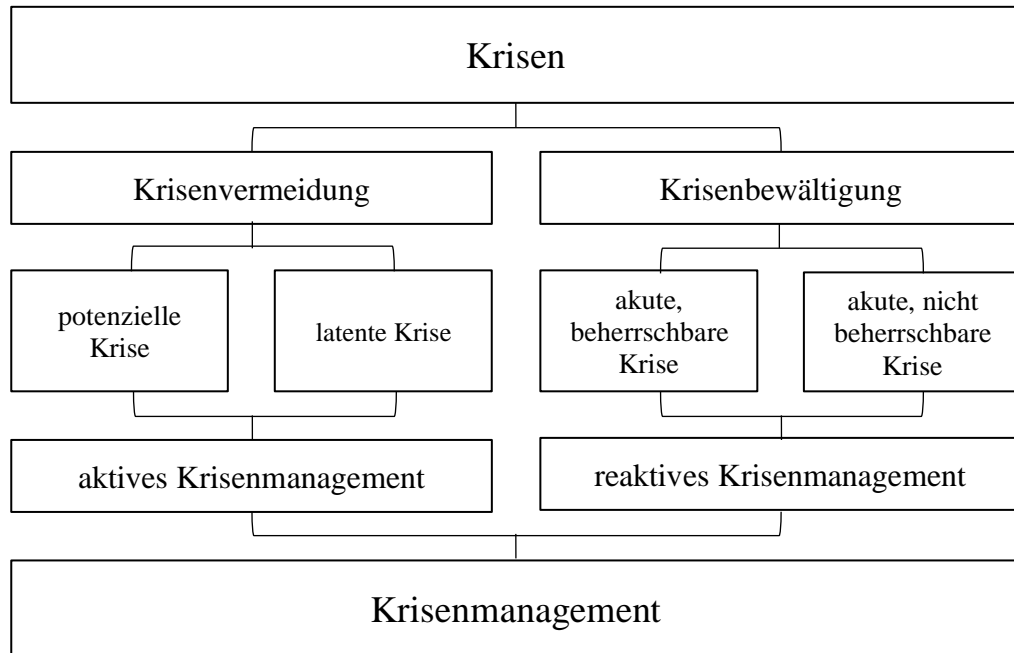


Abbildung 3.2: Grundkonzept des Krisenmanagements, eigene Darstellung nach Dreyer et al. (2001:27)

Nach Pillmayer und Scherle (2018:12ff) in Bezugnahme auf Ritchie (2008) und Beirman (2016) lässt sich der Prozess des Krisenmanagements im Rahmen des 4-R-Konzepts in vier Phasen einteilen: Reduction, Readiness, Response, Recovery. Phase eins dient der Identifikation möglicher Krisen sowie der Suche nach potentiellen Mitteln um ihre Auswirkung zu minimieren. In Phase zwei kommt es unter anderem zu einer „Bewertung der Art potentieller Risiken“, „Zuweisung von Entscheidungskompetenzen hinsichtlich der Schlüsselpersonen“ und zu „regelmäßige(n) Trainings und Simulationen“. Bei Eintritt der Krise ist im Sinne des 4-R-Konzepts das Timing der reaktiven Handlungen (Response) von entscheidender Bedeutung. Die Festlegung der Handlungsabfolge in Phase zwei ermöglicht eine zeitnahe Reaktion auf die Krisensituation. In Phase vier ist

die akute Krise überstanden und die touristischen Akteure befassen sich wieder zunehmend mit dem Tagesgeschäft.

Potenziellen und latenten Krisen kann durch aktives Krisenmanagement schon vor ihrem Eintreten werden. Durch das Verfolgen möglicher Ereignisse und Entwicklungen (antizipativ) und die Entwicklung von Krisenvermeidungsstrategien (präventiv) kann eine Krise in vielen Fällen noch abgewendet werden (Phasen Reduction und Readiness des 4-R-Konzepts des Krisenmanagements). Zwar wird die im Vorfeld der Krise anfallende Krisenvermeidung hier zum Krisenmanagement gezählt, allerdings wird in der Folge der Fokus auf die Krisenbewältigung gelegt. Dies begründet sich darin, dass es sich bei der hier betrachteten Tourismuskrise um eine unerwartet eingetretene Krise handelt, weshalb primär reaktives Krisenmanagement zu beobachten ist. Ziel des reaktiven Krisenmanagements ist die Vermeidung beziehungsweise Eindämmung längerfristiger negativer Auswirkungen einer Krise auf ein Unternehmen. Hierzu zählen insbesondere Imageschäden, die Unternehmen längerfristig Schaden zufügen können. (Dreyer et al., 2001:26ff)

Aufgrund der Schwerpunktlegung dieser Arbeit auf die Betrachtung einzelnen Akteure im Tourismusbereich, wird das Krisenmanagement im weiteren Verlauf in erster Linie als betriebliches Krisenmanagement verstanden. Im Folgenden Kapitel wird deshalb ausführlich auf die Instrumente des reaktiven Krisenmanagements speziell für Tourismusunternehmen eingegangen. Des Weiteren werden die involvierten Akteure aufgezeigt und die Anwendung touristischen Krisenmanagements anhand eines Beispiels aus der Praxis betrachtet.

3.2. BETRIEBLICHES KRISENMANAGEMENT IM TOURISMUS

Überträgt man das Konzept des Krisenmanagements in die Praxis, in diesem Fall auf den Tourismussektor, ergeben sich verschiedene Instrumente des Krisenmanagements, deren Einsatz abhängig von der jeweiligen Situation des betroffenen Akteurs als mehr oder weniger sinnvoll einzustufen ist. Bei der Wahl der Instrumente zeichnen sich nicht nur krisenbedingte Aspekte ausschlaggebend, auch die strategische Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens spielt eine große Rolle.

Im folgenden Kapitel werden die vier wichtigsten Instrumente des Krisenmanagements im Tourismusbereich betrachtet. Dazu zählen die Produktpolitik, die Preispolitik, die Distributions- sowie die Kommunikationspolitik. Daraufhin wird ein Überblick über die beteiligten Akteure im touristischen Krisenmanagement geben. Abschließend wird anhand des Beispiels der Terroranschläge in Bali 2002 und 2005 ein Einblick in die bisherige Praxis gegeben.

3.2.1. Produktpolitik

Die Produktpolitik beschreibt die situationsbedingte Anpassung des Leistungsangebotes eines Unternehmens als Reaktion auf ein krisenauslösendes Ereignis beziehungsweise Ereignisse. Ziel dabei ist es, die negativen Auswirkungen des Ereignisses zu minimieren. Die Produktpolitik lässt sich laut Glaeßer (2001:205ff) in drei Bereiche gliedern: Produktgestaltung, Personal und Garantieleistungen.

3.2.1.1. Produktgestaltung

Die Produktgestaltung zielt darauf ab, die Leistungen des Unternehmens soweit wie möglich von den negativen Folgen einer Krise zu befreien beziehungsweise die schädlichen Auswirkungen zu reduzieren. Dazu gehört beispielsweise, abhängig von der Art der Krise, die Wiederherstellung der Sicherheit für Reisende in Krisengebieten oder die Herstellung zugesagter Reisesstandards (z.B. Sauberkeit im Hotel). Wichtig hierbei ist, dass die reaktionären Handlungen im Rahmen der Produktgestaltung sehr zeitnah umgesetzt werden, um der Bildung eines negativen Images vorzubeugen. Je nach Ausmaß des negativen Ereignisses auf das jeweilige Produkt, ist zudem über eine Neupositionierung des Produktes nachzudenken. Eine starke Divergenz zwischen dem Image eines Produktes im Quellland und der Positionierung dieses Produktes durch das Unternehmen, kann zu einer Irritation der Konsumenten führen.

Ein weiterer Aspekt innerhalb der Produktgestaltung ist die *Produktvariation*. Eine (vorrübergehende) Variation innerhalb des Produktportfolios bietet sich beispielsweise an, wenn Konsumenten der Hauptzielgruppe eines Unternehmens aus Sicherheitsbedenken ausbleiben. Ein Fokus auf Zielgruppen, die weniger sensibel auf die negativen Ereignisse reagieren, kann hierbei zumindest einen Teil des ausbleibenden Ertrags ausgleichen. Verfügen die alternativen Zielgruppen jedoch über eine deutlich

geringere Kaufkraft, besteht für das Unternehmen das Risiko eines sogenannten Kulisseneffekts (vgl. hierzu Kapitel 4.2.).

Ist in absehbarer Zeit keine Besserung der Situation (z.B. Sicherheitslage) zu erwarten oder erweist sich die Neupositionierung des Produkts als schwierig, kann das Herausnehmen des betroffenen Produkts aus dem Produktportfolio sinnvoll sein.

3.2.1.2. Personal

Als Schnittstelle zwischen den Produzenten der touristischen Leistung und deren Konsumenten, spielt das Personal der Tourismusunternehmen im Krisenfall eine wichtige Rolle. Um in Krisensituationen unterstützend agieren zu können, ist eine umfassende Informationsversorgung der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Diese führt dazu, dass das Personal „die Wirkungsbereiche [des negativen Ereignisses] differenziert, glaubwürdig und dialogorientiert“ (Glaeßer, 2001:208) an die Konsumenten kommunizieren kann. Dies ist insbesondere wichtig, um eine unkontrollierte Verbreitung falscher Informationen durch Medien vorzubeugen, welche zu einer nachhaltigen Schädigung des Images führen kann. Präventive Schulungen können hierbei als Vorbereitung angeboten werden.

3.2.1.3. Garantieleistungen

Bei dem touristischen Produkt handelt es sich um ein „Glaubens- und Vertrauensgut“ (ebd., 208), weshalb die subjektive Beurteilung des Produkts durch den Kunden ausschlaggebend ist für dessen Entscheidung. Besonders in Krisensituationen ist es für Touristen schwer, die Auswirkungen der negativen Ereignisse auf das Produkt seines Interesses richtig einzuschätzen. Durch das Angebot, dem Konsumenten einen möglichen Schaden zu ersetzen, kann der Anbieter deutlich machen, dass er selbst von seinem Produkt überzeugt ist. Dies kann mögliche vorschnelle „Fehl“-Entscheidungen auf der Seite der Konsumenten vorbeugen.

3.2.2. Preispolitik

Ein weiteres wichtiges Instrument im Krisenmanagement ist die Preispolitik. Wie die Produktpolitik lässt sich auch die Preispolitik in verschiedene Bereiche einteilen. Dazu

zählen neben der Preisstruktur- und Preisablaufpolitik auch Sonderangebote sowie die Konditionenpolitik.

3.2.2.1. Preisstrukturpolitik

Innerhalb der Preisstrukturpolitik wird das Preisniveau für die Produkte eines Unternehmens festgelegt (siehe Koschnick, 1998:583). Eine Änderung der Positionierung kann beispielsweise die Konsequenzen eines gestiegenen Risikobewusstseins reduzieren und stimulierend auf die Nachfrage wirken (siehe Stobbe, 1994:51). Da die Veränderung von Preisen einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung der Kunden hat, ist es von großer Bedeutung, diese mit Bedacht einzusetzen. Besonders Variationen außerhalb des bekannten führen schnell zu Irritationen. Wird der bisherige Preisrahmen für ein Produkt bzw. eine Produktgruppe verlassen, führt das zudem in der Regel zu einer Veränderung des Publikums, da sich mehr Menschen das jeweilige Produkt leisten können. Dies wiederum kann zur Folge haben, dass die Kulisse nicht den gewohnten Erwartungen der Kunden entspricht was zu Unwohlsein bzw. Unzufriedenheit führen kann. Dieser Effekt wird als sogenannter „Kulisseneffekt“ (siehe Glaeßer, 2011:211) bezeichnet. Dabei gilt, je höherwertig die Positionierung eines Produktes, desto stärker fällt dieser Effekt aus. Negative Mundpropaganda kann hierbei zu langfristigen Imageschäden führen, weshalb der kurzfristige Ertragsausfall bei der Beibehaltung des regulären Preisniveaus häufig sinnvoller ist als große Preisabschläge.

3.2.2.2. Preisablaufpolitik

Die Preisablaufpolitik bezieht sich auf operative Preisentscheidungen, die als direkte Reaktion auf negative Ereignisse getroffen werden können. Dabei haben Unternehmen in der Regel einen gewissen finanziellen Spielraum. Dieser ist von der Positionierung des Unternehmens abhängig: Kostenführer, deren Image auf niedrigen Preisen basiert, sind hierbei flexibler als Leistungsführer, die sich durch exklusive Leistungen auszeichnen. Unabhängig von der Positionierung ist der Handlungsspielraum nach unten durch Kostendeckungsaspekte limitiert und birgt das Risiko, dass Preisnachlässe als „Schuldzugeständnis“ aufgefasst werden. (Glaeßer, 2001:111f)

Innerhalb der Preisablaufpolitik sind Preisdifferenzierungen, also unterschiedliche Preise für dieselben Güter, eine weitere Maßnahme um die Nachfrage zu

stimulieren. Dabei können die Preise zeitlich, das heißt abhängig vom Buchungszeitpunkt oder der sich verändernden Nachfrage, räumlich, je nach Absatzmarkt, oder abnehmerorientiert, also zielgruppenabhängig, differenziert werden. Ein Risiko der Preisdifferenzierung besteht darin, dass Kunden beim Aufeinandertreffen Preise vergleichen könnten und somit gegebenenfalls Unzufriedenheit aufkommen kann.

3.2.2.3. Sonderangebote

Sonderangebote bezeichnen kurzzeitige Preisnachlässe für den Kunden, deren Ziel erneut die Steigerung der Nachfrage ist. Dieses Instrument wird häufig verwendet, wenn ein Produkt als nicht oder nur sehr schwer absetzbar erscheint. In Krisensituationen stellen Sonderangebote ein hilfreiches und effektives Mittel zur kurz- und mittelfristigen Erhöhung des Absatzes dar. Als problematisch kann sich jedoch das Erreichen des Preisniveaus von vor der Krise darstellen. Dieser hängt mit dem sogenannten Gewöhnungseffekt zusammen: Kunden gewöhnen sich während der Krisensituation an die gesenkten Preise. Wenn nach der Krise die Preise an das Niveau von vor der Krise herangeführt werden, führt dies häufig zu sinkenden Absätzen, da den Konsumenten die Preise als zu teuer erscheinen.

3.2.2.4. Konditionenpolitik

Neben der Preisablaufpolitik und den Sonderangeboten beschreibt die Konditionenpolitik einen dritten Bereich innerhalb der Preispolitik, mit dem die Nachfrage durch operative Entscheidungen stimuliert werden kann. Im Gegensatz zu den vorher genannten Instrumenten innerhalb der Preispolitik werden dabei nicht unbedingt die Preise für einzelne Produkte beim Endverbraucher gesenkt.

Eine Anhebung der Provision für die Vermittlung von Produkten an den Kunden durch Zielgebietsagenturen (Mittlerunternehmen) (vgl. Kapitel 3.2.3.), erhöht die Verkaufsanstrengungen des Mittlers. Positiv hervorzuheben ist hierbei, dass der Produktpreis beim Kunden stabil bleibt, wodurch Kulisseneffekte ausbleiben.

Tourismusunternehmer können zudem Rabatte auf gewisse Leistungen gewähren. Diese müssen nicht zwingend in Form von Preissenkungen stattfinden, auch Treuerabatte für Konsumenten, wie beispielsweise Punktesysteme bei Hotelketten, sind eine Möglichkeit.

Umbuchungen und Storno sind zwei Instrumente, die sowohl in Normal- als auch Krisensituationen häufig eingesetzt werden. Das Anbieten von kostengünstigen oder kostenlosen Umbuchungen oder Stornierungen haben, ähnlich wie Garantieleistungen (vgl. Kapitel 3.2.1.3.), eine Signalwirkung für den Kunden. Zugleich setzen diese Konkurrenten unter Druck, die keine derartigen Leistungen anbieten. Jedoch sind Umbuchungen und Stornierungen für den Anbieter sehr kostenintensiv und haben eine Änderung des Anspruchsdenkens des Kunden zur Folge.

Zuletzt kann ein Tourismusanbieter Zugeständnisse im Hinblick auf die Zahlungsbedingungen machen, indem er zum Beispiel auf Anzahlungen durch Konsumenten verzichtet. Die Höhe und der Zeitpunkt sind variabel, jedoch haben sie keine besonders große Bedeutung, da der Anreiz für Kunden relativ gering ist. (Glaeßer, 2005:268ff)

3.2.3. Distributionspolitik

Die Distributionspolitik ist ein drittes Instrument des Krisenmanagements, welches in den letzten Jahren jedoch etwas an Bedeutung verloren hat. Handelte es sich bei den Akteuren in der Tourismuswirtschaft vor einigen Jahren noch hauptsächlich um unabhängige, eigenständige Unternehmen, existieren heute überwiegend globale Touristikkonzerne, die einen Großteil der touristischen Wertschöpfungskette integriert haben. Hinzu kommt, dass touristische Produkte mit der zunehmenden Nutzung des Internets fast ausschließlich über Internetplattformen gehandelt werden. Da es sich bei den im Zuge dieser Arbeit interviewten Akteure um Vertreter unabhängiger Unternehmen handelt, haben Handlungen hinsichtlich der Distributionsform jedoch durchaus eine große Bedeutung. Insbesondere gilt dies für lokale Leistungsanbieter im Zielgebiet. Grundsätzlich lassen sich zwei Formen der Distribution unterscheiden: Der direkte und der indirekte Vertrieb.

Im direkten Vertrieb vermittelt der Produzent seine Produkte ohne Zwischenhändler direkt an den Endverbraucher. Im Bereich des Tourismus geschieht das häufig im Binnentourismus, da hier die geringe räumliche Distanz zwischen Anbieter und Konsumenten weniger Logistik im Betrieb benötigt. Der Anbieter des Produkts trägt dabei die volle Verantwortung für die Vermarktung und den Verkauf des Produkts, beispielsweise durch eigene Filialen. Jedoch ist im Falle einer Krise der Anbieter selbst zuständig für den Informationsfluss in Richtung der Konsumenten. Der große Vorteil des

direkten Vertriebs für Kunden ist dagegen der niedrige Preis, da keine Provisionszahlungen an Zwischenhändler anfallen.

Beim indirekten Vertrieb werden die Produkte über Einzel- oder Großhändler vertrieben, wodurch der Anbieter selbst keine Filialen betreiben muss (Fremdvertrieb). Die Zwischenhändler, in der Tourismuswirtschaft insbesondere Zielgebietsagenturen und Reiseveranstalter, sind in der Regel auf die Vermarktung und den Vertrieb touristischer Produkte spezialisiert. Das ermöglicht die Zusammenstellung und den Verkauf komplexerer Produkte, als dies beim direkten Vertrieb der Fall ist. In Krisensituationen fällt der Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern eine wichtige Rolle zu, da fehlende Informationen zu Unsicherheiten und häufig einem Rückgang der Buchungen führen. Die Einzel- bzw. Großhändler müssen vom Anbieter umgehend und umfassend über die aktuelle Situation informiert werden. Je nach Krisensituation kann es für die Zwischenhändler zu einem Konflikt zwischen der Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit mit den Leistungsherstellern und der Loyalität gegenüber kritischer Kunden kommen. Durch Provisionserhöhungen bei ausbleibenden Stornierungen können Anbieter die Geschäftsbeziehung zu den Vertriebsunternehmen stärken. (Glaeser, 2001:218-222)

3.2.4. Kommunikationspolitik

Neben Preis-, Preisablauf und Distributionspolitik stellt die Kommunikationspolitik ein weiteres, sehr wichtiges Instrument des Krisenmanagements dar. Ziel der Kommunikationspolitik ist die Vermittlung von Informationen, um die Entscheidungen und Verhaltensweisen von Konsumenten zu beeinflussen.

Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen präventiver Risikokommunikation und reaktiver Krisenkommunikation unterscheiden. Risikokommunikation zielt darauf ab, Krisen noch vor dem Eintritt des negativen Ereignisses zu vermeiden. Ist die Krise akut, wird Krisenkommunikation eingesetzt, um die Folgen zu minimieren. Hierbei ist im Vergleich zu einer Normalsituation ein erhöhter quantitativer und qualitativer Anspruch an die Kommunikation zwischen Kommunikator und Rezipient notwendig. Quantitativ im Sinne eines erhöhten Informationsbedarfs, qualitativ bezogen auf eine schlüssige und widerspruchsfreie Kommunikation um weitere Irritationen zu vermeiden. (Glaeser, 2001:225ff)

Eine erfolgreiche Kommunikationspolitik ist abhängig von verschiedenen grundlegenden Aspekten. Die „Glaubwürdigkeit, mit der sich eine Organisation in ihren externen wie internen Kommunikationsnetzwerken bewegt“ (Hahn, 2018:46) ist in Krisensituationen für den Abbau von Unsicherheiten notwendig. Laut Hahn beinhaltet dieser Aspekt „[d]ieser Aspekt [...] zahlreiche Optionen, sich in der Krise falsch oder richtig zu verhalten: Die Art und Weise, welcher Vertreter der Organisation wann, in welcher Kommunikationssituation und mit welchen Worten ein Statement zum Krisenthema abgibt, spielt eine große Rolle in der Krisenbewältigung; das Spektrum von der Erklärung bis zur Entschuldigung ist breit gefächert.“ (ebd., 46).

Wichtig für ein erhöhtes Maß an Vertrauen in die Kommunikation ist zudem dessen Inhalt, der auf die Schaffung von Transparenz abzielt. Hierzu zählt beispielsweise das Zeigen der eigenen Betroffenheit sowie das Darstellen eingeleiteter Maßnahmen. Verbreitet werden diese Informationen in erster Linie über das Internet, aber auch über klassische Publikationsmedien wie Print, Radio und TV. Das Internet gilt hierbei als besonders effektiv, da es durch die Visualisierung von Ereignissen emotionale Reize hervorruft, die eine erhöhte Erinnerungswirkung haben als zum Beispiel gelesene Informationen. (Glaeßer, 2001:228-234)

Neben den grundlegenden Aspekten lassen sich unter der Kommunikationspolitik einige Maßnahmen zusammenfassen. Die „direkte Kundenkommunikation“ (Glaeßer, 2001:235f) ermöglicht dem Unternehmen die direkte Weitergabe von Informationen an den Endverbraucher, ohne die Verfälschung durch Dritte (beispielshalber Medien oder Reisevermittler). Medien hierfür sind unter anderem das Internet oder Hotlines. Die direkte Kommunikation hat zudem den Vorteil, dass das Unternehmen Rückschlüsse auf die Bedürfnisse der Kunden ziehen und somit die Kommunikation bedarfsgerecht gestalten kann. Jedoch ist zu beachten, dass der Erfolg der ungefilterten Kommunikation von der Darstellung der Informationen abhängig ist.

Die „direkte Großkundenkommunikation“ (Glaeßer, 2001:237) hingegen bezeichnet die Kommunikation zwischen Leistungsanbietern im Zielland und Reiseveranstaltern oder Reisevermittlern. Neben einer rechtlichen Informationspflicht im Krisenfall haben hier beide Akteure in der Regel das Bedürfnis, den wirtschaftlichen Schaden möglichst gering zu halten.

Eine Kommunikation über Medien verspricht eine schnelle Verfügbarkeit von Informationen, birgt jedoch das Risiko von Falschmeldungen. Zwar gibt es für Tourismusunternehmen die Möglichkeit, rechtliche Mittel einzusetzen, jedoch ist es häufig schwierig, den entstandenen Schaden mit der Meldung in einen direkten Zusammenhang zu bringen.

Das gezielte Schalten von Werbungen kann eine Beeinflussung des Verhaltens der Rezipienten zur Folge haben. Wird bereits in der Normalsituation für ein Produkt geworben, sollte nach einem krisenauslösenden Ereignis die Übereinstimmung von realer Situation und beworbenem Produkt überprüft werden. Ist hier ein Unterschied erkennbar, sollte über das Einstellen der Werbung nachgedacht werden. Während der akuten Krise kann Werbung dazu dienen, Informationsdefizite auszugleichen beziehungsweise Fehlinformationen zu berichtigen. In der Zeit nach der Krise ermöglicht Werbung die Produktpositionierung.

Zusätzlich zur Werbung kann die Verkaufsförderung zusätzliche Anreize für Endverbraucher geben. Die Einführung von Garantieleistungen für Konsumenten (vgl. Kapitel 4.1.3.) und Handlungen zur „Aufrechterhaltung der Verkaufsbemühungen von Reisemittlern“ (Glaeßer, 2001:243), wie beispielsweise die Erhöhung der Provision (vgl. Kapitel 4.1.4.), können zu einer Stabilisierung des Absatzes führen und das Unternehmen durch die Krise führen.

3.3. AKTEURE IM TOURISTISCHEN KRISENMANAGEMENT

Bei der Betrachtung des Bereichs Krisenmanagement genügt es nicht, ausschließlich die verschiedenen zum Einsatz kommenden Instrumente zu analysieren. Von ebenso großer Bedeutung sind die involvierten Akteure. Spricht man wie in diesem Fall über das Krisenmanagement im Tourismus, lassen sich klassischerweise drei Akteure respektive Gruppen von Akteuren unterscheiden. Reiseveranstalter, Incoming-Agentur (auch: Zielgebietsagentur) sowie Tourismusanbieter. Aufgrund der verschiedenen Aufgabengebiete und Positionierung in der touristischen Wertschöpfungskette, sind auch die Handlungsoptionen der Akteure im Krisenfall sehr heterogen.

3.3.1. Reiseveranstalter

Bei Reiseveranstaltern handelt es sich um Unternehmen, die touristische Produkte an Endverbraucher verkaufen. Die vertriebenen Produkte sind dabei in der Regel keine Einzelleistungen, sondern stellen Pauschalangebote dar. Berg definiert Reiseveranstalter wie folgt:

„Ein Reiseveranstalter ist ein Unternehmen, welcher die Leistungen Dritter zu einer Pauschalreise bündelt, diese im eigenen Namen und auf eigene Rechnung zu einem Pauschalpreis selbst oder über Mittler an Kunden/Reisende verkauft.“
(Berg, 2006:71)

3.3.1.1. Entwicklung und Aufgaben

Das Konzept der Reiseveranstalter besteht bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts. Pionier im Bereich der Reiseveranstaltung war Thomas Cook, der schon im Jahr 1841 die erste Pauschalreise veranstaltete. Heute macht der Markt für Pauschalreisen einen großen Teil der globalen Tourismuswirtschaft aus, der Markt für Reiseveranstalter wächst kontinuierlich. Allein Deutschland, das weltweit die höchste Dichte an Reiseveranstaltern aufweist, setzten Reiseveranstalter im Jahr 2017 33,7 Milliarden Euro um. Mit einem Marktanteil von 17,2 % und einem Umsatz von 6,6 Milliarden Euro ist die TUI Travel Plc. der größte Reiseveranstalter im deutschsprachigen Raum. Platz zwei belegt mit 9,9% Marktanteil und 3,8 Milliarden Euro Umsatz die Thomas Cook Group Plc. (Deutscher Reiseverband e.V., 2018:14f)

Die Funktionen eines Reiseveranstalters sind sehr vielfältig. In erster Linie besteht die Aufgabe in der Erstellung eines Produkts, welches für den Kunden einen Mehrwert gegenüber einer selbstorganisierten Reise bietet. Neben monetären Vorteilen spielen auch die Reduktion des organisatorischen Aufwandes sowie die Risikominimierung (z.B. durch Garantieleistungen) für den Endverbraucher eine Rolle. Im Zuge dessen verantwortet der Reiseveranstalter die Planung, Reservierung, Beratung sowie Reiseleitung und ist für die Weitergabe von relevanten Informationen zu allen Aspekten der Reise an den Kunden zuständig. Ein Reiseveranstalter beschreibt somit die Schnittstelle zwischen Endverbrauchern und touristischen Leistungsträgern. (Berg, 2006:80, von Dörnberg et al., 2013:6)

Durch die Verschärfung und Internationalisierung des Wettbewerbs in den vergangenen Jahrzehnten lässt sich eine Entwicklung weg von klassischen, eigenständigen Reiseveranstaltern hin zu vertikal integrierten Tourismuskonzernen beobachten. Der Touristikkonzern TUI Travel Plc. besitzt neben zahlreichen Reiseveranstaltern eine eigene (Charter-) Fluggesellschaft (TUIfly), eine Reederei (Hapag Lloyd Kreuzfahrten) und hat Hotelbeteiligungen weltweit. Auf diese Weise erreicht das Unternehmen 30 Millionen Kunden in 180 Ländern. Der wirtschaftliche Vorteil dieser Integrationen ist enorm, da die im Wertschöpfungsprozess anfallenden Kosten deutlich gesenkt werden können. Zusätzlich können durch das große Volumen Kosten eingespart werden (Economies of scale). (Berg, 2006:75)

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus primär auf klassische, unabhängige Reiseveranstalter gelegt. Dies liegt darin begründet, dass sich die differenzierte Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche von Großkonzernen schwierig darstellt. Zudem bieten sich multinationalen Unternehmen andere Möglichkeiten auf regionale Krisen zu reagieren.

3.3.1.2. Krisenmanagement

Reiseveranstalter befinden sich im Spannungsfeld zwischen Anbieter- und Kundenseite und sind stark von den Entwicklungen, sowohl auf dem Tourismusmarkt als auch in den touristischen Zielgebieten, abhängig. Wird durch ein unerwartetes Ereignis eine Krise in einer Tourismusdestination ausgelöst, bieten sich Reiseveranstaltern einige Optionen, je nach Ernsthaftigkeit der Situation im Zielland. Wird das Risiko als gering eingeschätzt, können Reiseveranstalter durch eine erhöhte Informationsvermittlung an potenzielle Kunden oder durch Zusatzleistungen (z.B. kostenlose Shuttles) die Nachfrage steigern. Auch das Anbieten verbesserter Storno- und Umbuchungsbedingungen gehört zu den Handlungsmöglichkeiten eines Reiseveranstalters. Bei gesteigertem Risiko bietet sich für multinational agierende Unternehmen die Möglichkeit, das Portfolio für das Krisengebiet auszudünnen und den Schwerpunkt (vorrübergehend) auf andere Zielmärkte zu legen. Möglich ist auch die komplette Herausnahme der jeweiligen Destination aus dem Portfolio. Da unabhängige Reiseveranstalter in der Regel lokale Kundenakquise betreiben (d.h. in einer Region bzw. einem Land) ist ein Wechsel der Kunden-Zielgruppe hin zu weniger sensiblen Märkten in der Regel schwer zu realisieren. Reiseveranstalter,

die auf eine oder wenige Destinationen spezialisiert sind, haben hingegen einen sehr geringen Aktionsradius. Neben einer erhöhten Werbetätigkeit bieten sich diesen häufig nur Kosten- oder Personallösungen (Kündigungen, Verringerung der Arbeitszeit), da die Erschließung neuer Märkte großer Investitionen bedarf und somit selten möglich ist. (von Dörnberg et al., 2013:199)

3.3.2. Zielgebietsagenturen

Zielgebietsagenturen oder auch Incoming-Agenturen (incoming-agencies) sind Unternehmen in der Tourismuswirtschaft, die sich mit dem Ein- und Verkauf von touristischen Leistungen befassen. Dabei haben Zielgebietsagenturen als Zwischenhändler zwischen Reiseveranstaltern und Leistungsträgern im Zielland, keinen direkten Kontakt zum Endverbraucher (Dettmer et al., 2008:85). Die Aufgaben einer Zielgebietsagentur sind in erster Linie die Auswahl und der Einkauf von Angebotelementen aus Leistungsträgern im touristischen Zielgebiet im Auftrag von Reiseveranstaltern. Für den Verkauf von Angeboten an Reiseveranstalter erhält die Agentur eine Provision. Da sich Zielgebietsagenturen in der Regel im Land der entsprechenden Tourismusdestination befinden, sind sie zudem für die Qualitätskontrolle der Vertragspartner vor Ort und der unmittelbaren Informationsversorgung der Reiseveranstalter im Quellland zuständig. Mit der zunehmenden Nutzung von Online-Reiseportalen hat sich in den vergangenen Jahren auch das Aufgabenfeld von Incoming-Agenturen verändert. Neben den klassischen Aufgaben versorgen Zielgebietsagenturen heutzutage auch ein Großteil der Online-Portale mit tages- und stundenaktuellen Preisen und Verfügbarkeiten von Flügen und Hotelzimmern. (Von Dörnberg et al., 2013:127)

Nicht nur im Bereich der Reiseveranstalter gibt es einen Wandel weg von unabhängigen Unternehmen hin zu großen Tourismuskonzernen. Auch Zielgebietsagenturen sind heute oftmals integrierter Bestandteil von Touristikunternehmen. Die Zahl unabhängiger Agenturen sinkt stetig, die Herausforderungen insbesondere in Zeiten touristischer Unsicherheiten sind beträchtlich. Um das Risiko zu streuen bedienen Incoming-Agenturen in der Regel mehrere Quellmärkte und sind auch innerhalb einer Destination breit aufgestellt. Da der Einkauf, Verkauf und auch die Werbung für Produkte primär über das Internet abgewickelt wird, ist im Krisenfall eine Änderung der Priorisierung von Quellländern und Zielgebieten bzw. -regionen mit relativ geringem

Aufwand möglich. Leidet eine Destination unter einem Rückgang der Besucherzahlen, kann eine Incoming-Agentur durch die Reduktion ihrer geforderten Provision helfen, die Preise für den Endverbraucher zu verringern und somit die Nachfrage zu stimulieren. Des Weiteren ist es die Aufgabe der Agenturen vor Ort, Reiseveranstalter im Ausland umfassend über die Situation und Risiken im Zielgebiet zu informieren, um eine fehlerhafte oder unvollständige Informationsvermittlung durch die Medien vorzubeugen.

3.3.3. Leistungsträger im Zielgebiet

Unter dem Begriff Leistungsträger im Zielgebiet lassen sich diejenigen Bereiche der touristischen Wertschöpfungskette zusammenfassen, die den Besuchern im Zielland touristische Leistungen erbringen. Besonders hervorzuheben sind dabei Beherbergungsbetriebe (v.a. Hotels), gastronomische Geschäfte und lokale Tourenanbieter. Aber auch Beförderungsmittel und lokale Geschäfte, zum Beispiel mit regionalem Kunsthandwerk, zählen dazu. Betrachtet man die Handlungsoptionen, die touristische Leistungsträger im Fall einer Tourismuskrise haben, lässt sich ein grundlegender Unterschied zu den zuvor beschriebenen Akteuren nennen: Reiseveranstalter und Zielgebietsagenturen agieren in der Regel international bzw. zumindest inter-regional. Umsatzeinbrüche durch den Rückgang von Tourismuszahlen in einzelnen Gebieten können somit oft durch andere Zielgebiete ausgeglichen (oder zumindest abgeschwächt) werden. Lokal gebundene Anbieter wie Beherbergungsbetriebe oder Tourenanbieter hingegen sind auf den Besuch von Touristen angewiesen. In den folgenden Abschnitten werden die drei für die vorliegende Arbeit relevanten Leistungsträger Beherbergung, Tourenanbieter und Gastronomie definiert und ein Überblick über die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten im Krisenfall gegeben.

3.3.3.1. Beherbergungsbetriebe

Unter Beherbergungsbetrieben werden gemeinhin Einrichtungen verstanden, die Besuchern für eine oder mehrere Nächte eine Unterbringung bieten. Dabei wird zwischen verschiedenen Arten von Betrieben unterschieden, die sich in erster Linie in ihrer Kapazität und Ausstattung unterscheiden. Zu nennen sind hier zum Beispiel Hotels, Pensionen und Gasthäuser. Da die Unterscheidung für die vorliegende Arbeit nur von geringer Bedeutung ist, werden die Formen der Beherbergungsbetriebe unter dem Begriff

Hotel zusammengefasst. Der Bundesverband des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands (DEHOGA) definiert ein Hotel als

„ein Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mindestens ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten werden“ (DEHOGA, 2019).

Der im Folgenden verwendete Terminus *Hotel* entspricht weitestgehend der Definition des DEHOGA, einzig die Existenz eines Restaurants wird nicht als Voraussetzung für diese Bezeichnung übernommen.

Wichtig ist die Unterscheidung im Bereich der Hotels zwischen Hotelketten und Individualhotels. Ein Beherbergungsbetrieb wird als Kettenhotel bezeichnet, wenn er eines von mehreren Häusern darstellt, die zentral unter einer Marke betrieben werden. Beispiele hierfür sind „Hilton“, „Marriott“ oder „Four Seasons“. Betriebe einer Hotelkette zeichnen sich in der Regel durch einen gehobenen und gesicherten Qualitätsstandard sowie große Kapazitäten aus und sind häufig multinational tätig. Individualhotels hingegen sind meist kleinere, eigenständige Häuser die häufig inhabergeführt sind. Neben Größe und Ausstattung unterscheiden sich Ketten- und Individualhotels in ihrer Zielgruppe. Hotelketten sind aufgrund ihrer Größe und Qualitätsstandards Anlaufpunkt für Incoming-Agenturen und großen Reiseveranstalter, die für die Zusammenstellung von Pauschalangeboten für den Kunden große (Betten-) Kontingente einkaufen. Individualhotels haben für diese Art des Vertriebs in den meisten Fällen nicht die nötigen Kapazitäten. Individualhotels werden eher von selbstständig reisenden Touristen oder kleinen, oftmals spezialisierten Reiseveranstaltern (bspw. Luxusreisen, Wandertourismus) gebucht.

Bei einer auftretenden touristischen Krise und dem damit einhergehenden Rückgang der Touristenzahlen haben Individualhotels und Hotelketten unterschiedliche Handlungsoptionen. Kettenhotels sind Teil meist international agierender Tourismuskonzerne mit Umsätzen in Milliardenhöhe. Gerät eine touristische Destination durch kritische Ereignisse in eine Krise, können diese Konzerne die negative Entwicklung in der Regel durch die Einnahmen aus anderen Zielgebieten ausgleichen. Die Konzerne können dabei beispielsweise die Werbetätigkeiten für das Krisengebiet

verringern und den Schwerpunkt auf andere Zielgebiete legen. Auf der Ebene der einzelnen Kettenhotels ergeben sich andere Handlungsoptionen: Zwar sind Häuser einer Kette, im Gegensatz zu Individualhotels, durch den Rückgang von Touristenzahlen weniger schnell in ihrer Existenz bedroht, Einsparungen müssen dennoch getroffen werden. Einer der wichtigsten finanziellen Posten, der häufig Ziel von Kosteneinsparungen wird, ist der Bereich Personal. Einsparungen können hierbei durch die Verringerung von Arbeitszeiten, die Umschulung von Personal oder die Reduktion der Anzahl von Arbeitskräften getroffen werden. Befindet sich eine Destination aufgrund von Sicherheitsrisiken (z.B. Terroranschläge) in einer Krise, können erhöhte Sicherheitsvorschriften und -vorkehrungen dazu führen, dass sich potenzielle Kunden schneller wieder dazu entschließen, in die Region zu reisen. Eine weitere Möglichkeit, die Nachfrage anzukurbeln ist das Senken der Preise bzw. die Erstellung von Sonderangeboten. Im Vergleich zu Hotelketten ist eine Reduktion der laufenden Kosten für Individualhotels von noch größerer Bedeutung. Aufgrund ihrer geringen Größe und somit kleineren finanziellen Spielraums kann eine geringe Auslastung binnen kurzer Zeit existenzgefährdend werden, da anfallende Kosten nicht mehr gedeckt werden können. Aus diesem Grund sind Preisreduktionen gegenüber Incoming-Agencies, Reiseveranstaltern oder dem Endverbraucher häufig nur sehr eingeschränkt möglich. Einsparungsmöglichkeiten bieten beispielsweise die Integration von zuvor ausgelagerten Arbeitsbereichen (Shuttleservices, Security etc.) in den Betrieb. Im Bereich des Vertriebs gibt es für unabhängige Hotels zudem die Option, ihre Leistungen direkt und ohne Umweg über Zielgebietsagenturen und Reiseveranstalter an den Kunden zu bringen. Häufig scheitert dies jedoch an der dafür notwendigen Infrastruktur in den Herkunftsländern der Touristen. Bleibt es bei der gewohnten Vertriebsstrategie über Vertriebsunternehmen, können Hotels Incoming-Agenturen gegenüber beispielsweise Zugeständnisse im Bereich der Zahlungsbedingungen, zum Beispiel in Form von Senken oder Erlassen der Anzahlung, machen.

3.3.3.2. Tourenanbieter

Unter den Begriff Tourenanbieter werden in dieser Arbeit lokale Tourismusunternehmen zusammengefasst, welche im Zielgebiet geführte Touren für Touristen anbieten. Die angebotenen Touren können dabei sehr unterschiedlicher Natur sein und reichen von

Bootsausflügen über den Besuch historischer Stätten bis hin zu mehrtägigen Wandertouren. Vertrieben werden diese, je nach Struktur des Unternehmens, über Zielgebietsagenturen (vgl. Kapitel 4.2.3.) oder direkt an den Endkunden.

Gerät eine Tourismusdestination in eine Krise, gibt es für Tourenanbieter aufgrund der lokalen Gebundenheit nur einen kleinen Handlungsspielraum der in vielen Aspekten dem lokaler Individualhotels gleicht. So haben Tourenanbieter ebenso die Möglichkeit eigenes Personal umzuschulen und Aufgaben, die zuvor an externe Vertragspartner übertragen wurden, in der Unternehmen zu integrieren um Kosten einzusparen. Unabhängig von möglichen Kosteneinsparungen können Tourenanbieter durch die Erweiterung ihres Angebots neue Kunden akquirieren. Dies gilt insbesondere für stark spezialisierte Unternehmen.

3.3.3.3. Gastronomiebetriebe

Neben der Beherbergungsindustrie und lokalen Tourenanbietern zählen auch Gastronomiebetriebe zu den Leistungsträgern im Zielland. Als Gastronomiebetriebe werden Lokalitäten bezeichnet, deren Leistung die Bewirtung der Gäste mit Speisen und oder Getränken ist. Dazu zählen in erster Linie Restaurants, Bars und Cafés, aber auch Tanzlokale, Kantinen und Eisdielen (DEHOGA, 2019). Ähnlich wie im Bereich der Beherbergungsbetriebe gibt es auch hier eine Unterscheidung zwischen Individualgastronomiebetrieben und Betrieben der Systemgastronomie. Die Systemgastronomie zeichnet sich durch ein hohes Maß an Standardisierung, einer zentralen Steuerung und großem Volumen, d.h. mehrere Geschäfte, aus. Betriebe die zur Individualgastronomie gezählt werden sind unabhängig von großen Unternehmen und bestehen in der Regel nur aus einem oder wenigen Einzelbetrieben (Berg, 2006:484). Da für die vorliegende Arbeit die Systemgastronomie eine untergeordnete Rolle spielt, werden die Begriffe Gastronomie und gastronomischer Betrieb im weiteren Verlauf gleichbedeutend mit Individualgastronomie verwendet.

Im Falle stark zurückgehender Touristen- und somit Kundenzahlen bleiben gastronomischen Betrieben in einem Großteil der Fälle nur die Reduktion der laufenden Kosten, um den Zeitraum der Krise zu überstehen.

3.4. TOURISTISCHES KRISENMANAGEMENT IN DER PRAXIS: BALI

Eine der wichtigsten Grundlagen, auf denen das Produkt Tourismus basiert, ist Vertrauen. Potenzielle Reisende müssen Vertrauen in eine Destination haben, um eine Reise in das jeweilige Land beziehungsweise die Region zu buchen. Schon geringe Abweichungen von einem positiven Destinationsimage können dazu führen, dass sich Touristen gegen eine bestimmte Reise entscheiden. Die Gründe für eine negative Beeinflussung des Images sind sehr vielfältig und reichen von Naturkatastrophen bis hin zu Terroranschlägen. Dasselbe gilt für die (Re-) Aktionen, mit denen in der Tourismuswirtschaft beteiligte Akteure auf die Auswirkungen der Krise reagieren.

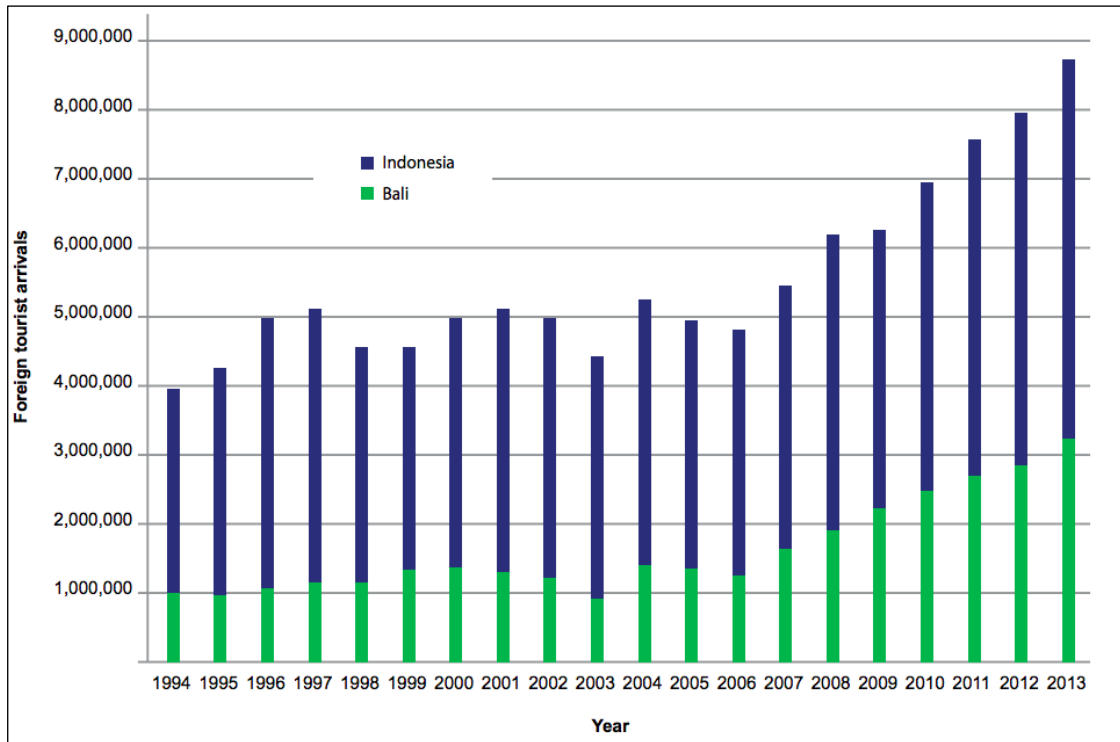
In der langen Geschichte des Fremdenverkehrs gab es schon unzählige Krisen, deren Auswirkungen die Tourismusbranche mehr oder weniger stark getroffen haben. Im folgenden Kapitel wird exemplarisch die Tourismuskrise in Bali Anfang der 2000er Jahre betrachtet. Jede den Tourismus betreffende Krise ist aufgrund ihrer Gründe, des politischen, sozialen und geographischen Kontextes und der Handhabung ihrer Folgen einzigartig. Jedoch lassen sich immer wieder Vergleiche aufstellen. Der Hauptgrund für die Auswahl dieses Beispiels ist der Grund für die touristische Krise: Die Terroranschläge auf Bali 2002 und 2005 lösten unerwartet eine Krise aus. Vorbereitende Maßnahmen konnten demnach nicht getroffen werden. Ähnliches gilt für die Auslöser der Tourismuskrise in der Türkei. Sowohl die Häufung der terroristischen Anschläge auf die Türkei als auch das russische Tourismusembargo sowie der gescheiterte Militärputsch waren im Vorhinein nicht abzusehen (vgl. Kapitel 8.1.).

3.4.1. Indonesischer Tourismus bis 2002

Bereits seit Anfang der 1980er Jahre erlebt der Inselstaat Indonesien einen wahren Boom in Bezug auf touristische Ankünfte. Allein in den Jahren zwischen 1987 und 1997 hat sich die Zahl der Ankünfte internationaler Besucher verfünffacht. Während Java, Sumatra und andere Regionen besonders regionale Besucher aus Südostasien anziehen, ist Bali besonders bei europäischen, australischen und amerikanischen Touristen ein äußerst beliebtes Reiseziel. Diese touristische Entwicklung verlief jedoch keineswegs

reibungslos. Zahlreiche wirtschaftliche, politische und soziale Krisen hatten bedeutenden Einfluss auf den Tourismussektor.

Tabelle 3.2: Entwicklung der Tourismuszahlen in Bali und Indonesien (Salamanca et al., 2015)



Die Asiatische Finanzkrise, häufig auch als Asienkrise bezeichnet, führte in den Jahren 1997/98 zum Einbruch der indonesischen Rupiah und hoher Arbeitslosigkeit. Die daraus resultierenden Spannungen führten im Mai 1998 zum Sturz des autoritären Suharto-Regimes. Dazu kamen ethnische und religiöse Spannungen zwischen muslimischen Revolutionären, christlichen Glaubensgemeinschaften und chinesischen Wirtschaftstreibenden. Im August des Jahres 1999 wurden, als Reaktion auf das Massaker in Osttimor, UNO-Truppen in Indonesien stationiert. Dies alles führte dazu, dass Indonesien als Krisendestination wahrgenommen wurde. (siehe Aschauer, 2008:182f)

Dabei unterscheiden sich die Auswirkungen der angesprochenen Ereignisse auf die Tourismusankünfte auf Bali deutlich von der in gesamt Indonesien. Grund hierfür ist die sich unterscheidende Zusammensetzung ausländischer Besucher. 2007 machten Touristen aus Europa mit 36,3 % (Stand 2007) den größten Anteil aus. Gefolgt von Besuchern aus Australien (28,7 %) und Japan (14,6 %). Aufgrund dieser

Besucherstruktur waren die Auswirkungen der Asienkrise 1997/98 auf die Ankünfte auf Bali deutlich geringer als in gesamt Indonesien. Dies war möglich, da sich Bali als eigenständige Destination von den negativen Ereignissen in der Region distanzierte und sein positives Destinationsimage beibehalten konnte. Zudem wurden für Bali keine erhöhten Sicherheitshinweise erlassen, wie es für den Rest Indonesiens der Fall war. Einen deutlichen Einfluss auf die Zahl ankommender Besucher hatten für Bali jedoch die Anschläge des 11. September in New York. Ein massiver Einbruch der Tourismuskmärkte, aus denen ein Großteil der balinesischen Touristen stammen, war der Grund hierfür. (siehe Tabelle 3.2, Aschauer, 2008:184)

3.4.2. Terroranschläge 2002 und 2005

In die Krise gestürzt wurde der balinesische Tourismus jedoch erst im darauffolgenden Jahr. Am 12. Oktober 2002 wurde in der Stadt Kuta, eine touristische Hochburg im Süden der Insel, ein islamistisch motiviertes Bombenattentat verübt. Bei dem Anschlag auf mehrere Bars im Zentrum von Kuta wurden 202 Menschen getötet. Bei 164 der Opfer handelte es sich um Touristen, was zu einer enormen weltweiten Medienpräsenz führte. Drei Jahre später, am 1. Oktober 2005, rückte die indonesische Insel erneut in den Fokus internationaler Medien. Durch drei Bombenexplosionen in den Städten Kuta und Jimbaran im Süden und Südosten der Insel, starben 20 Menschen, darunter fünf Touristen.

Diese beiden Ereignisse und die darauffolgende Medienpräsenz hatten einen deutlichen Einbruch der Tourismuszahlen zur Folge (siehe Tabelle 3.2). Im folgenden Abschnitt werden aus diesem Grund die konkreten Auswirkungen auf den Tourismussektor betrachtet und das angewandte Krisenmanagement im Bereich der Betriebe und des Staates analysiert.

3.4.3. Auswirkungen und Krisenmanagement

Einen direkten Einfluss hatte der Anschlag 2002 auf die Passagierzahlen im Flugverkehr nach Bali. Bereits nach den Anschlägen des 11. Septembers haben insbesondere europäische Reiseveranstalter nach dem Rückgang der Buchungen von Langstreckenreisen ihre Kontingente für Flüge nach Asien reduziert. Nach dem Ereignis 2002 wurden diese Kapazitäten erneut verringert, was im Gegenzug dazu führte, dass

Reiseveranstalter ihren Kunden keine preisgünstigen Reisen mehr anbieten konnten was die Zahl der Reisenden weiterhin reduzierte. Dies betraf sämtliche, mit dem Tourismussektor in Verbindung stehende Wirtschaftszweige: Vom Händler und Produzent lokaler Handwerksprodukte über Hotelangestellten bis hin zum Taxifahrer, alle Bereiche waren von deutlichen Umsatzverlusten betroffen. Im Bereich des Hotelgewerbes hatten insbesondere kleine und mittlere Hotelbetriebe stark mit den Auswirkungen der Krise zu kämpfen. Große Hotelanlagen, meist im höheren Preissegment angesiedelt, konnten durch Preisnachlässe und andere Anreize die Verluste bis zu einem gewissen Grad ausgleichen. Günstige Kleinbetriebe gerieten dagegen häufig in Existenznot. (Aschauer, 2008:209ff)

Das Krisenmanagement, welches in Bezug auf die touristische Krise durchgeführt wurde, war zu einem überwiegenden Großteil reaktiver Natur. Das liegt zum einen an der Art der Krise, die durch ein unerwartetes Ereignis ausgelöst wurde („Über-Nacht-Krise“, vgl. Kapitel 3.1.2.1.), zum anderen an der unzureichenden Vorbereitung auf mögliche krisenauslösende Ereignisse (Kuschel und Schröder, 2002:13).

Im betrieblichen Krisenmanagement lassen sich nach Aschauer die Bemühungen in vier Teilbereiche aufgliedern: Maßnahmen im Bereich Mitarbeiter, Maßnahmen im Bereich der Infrastruktur, Suche nach öffentlicher Unterstützung und Marketingaktivitäten (Aschauer, 2008:220ff).

Aufgrund von Unsicherheiten der Besucher stiegen im Bereich der Mitarbeiter die Anforderungen an den Sicherheitsdienst. Dazu wurden beispielsweise Trainings für das Sicherheitspersonal organisiert, für die eigens Berater aus Australien eingeflogen wurden. Zudem wurden erstmals Zertifikate an sicherheitsgeprüfte Hotels gegeben, was zudem zur Stärkung des Wettbewerbs innerhalb der Hotelbranche diente. Nicht zuletzt da mit einer baldigen Besserung der Lage gerechnet wurde, wurde möglichst versucht, keine Mitarbeiter zu entlassen. Um die Kosten zu senken wurden jedoch Umschulungen organisiert, vorher extern vergebene Aufgaben an Mitarbeiter übergeben, Löhne gesenkt oder Arbeitszeiten verringert (z.B. Fünf- statt Sechstageswoche). Auch wurden Trainings zum adäquaten Umgang mit verringertem Lohn durchgeführt. Innerhalb der Bereiche Infrastruktur und Suche nach öffentlicher Unterstützung lässt sich insbesondere die Bali Hotel Association nennen, die Vereinigung balinesischer Hoteliers. Diese wirkte in der Krisenzeit als Träger der Kommunikation unter einander, als auch als

Kommunikationskanal zu staatlichen Organen. So verteilte die Bali Hotel Association beispielsweise Checklisten zum Energiesparen an Hotels und führte gebündelt Anfragen bezüglich finanzieller und marketingbezogener Unterstützung an staatliche Institutionen durch.

4. EMPIRISCHER TEIL

4.1. TOURISMUS IN DER TÜRKEI

Im Jahr 2014 besuchten 39.8 Millionen internationale Reisende das Land – deutlich mehr als Deutschland (33 Millionen) oder Großbritannien (32.6 Millionen) verzeichnen konnten. Im weltweiten Vergleich lag die Türkei damit hinter Frankreich (83.7 Mio.), den USA (75 Mio.), Spanien (64.9 Mio.), China (55.6 Mio.) und Italien (48.6 Mio.) auf Platz 6 (siehe UNWTO, 2016:6).

4.1.1. Entwicklung bis 1963

Im Vergleich zu anderen mediterranen Tourismusdestinationen, wie zum Beispiel Griechenland, begann die Türkei erst relativ spät mit dem strategischen Ausbau des Tourismussektors. Bis zur zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts war das Osmanische Reich mit seiner Hauptstadt Istanbul in erster Linie ein beliebter Zwischenstopp auf Reisen nach Fernasien. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde die Reise durch die Entwicklung neuer Verkehrstechnologien einer größeren Anzahl an Reisenden ermöglicht. Ein wichtiger Meilenstein hierbei war die Fertigstellung des Orientexpresses im Jahr 1883. Das Infrastrukturprojekt verband Paris mit Konstantinopel und ermöglichte erstmal eine relativ komfortable Reise von Mitteleuropa in das Osmanische Reich. (siehe Yolal, 2016:24)

Dennoch dauerte es noch bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts, bis die heutige Türkei erfolgreich Anstrengungen zum strategischen Ausbau des Tourismus unternahm. Als einer der Gründe für den relativ späten Beginn von Investitionen in den Tourismussektor lassen sich die zahlreichen bewaffneten Konflikte nennen, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf dem Territorium der heutigen Türkei ausgetragen wurden: (siehe Var, 2014:91f)

- 1908: Aufstand der Jungtürken gegen Sultan Abdul Hamid II und Übernahme der Macht
- 1911 – 1912: Italienisch-Türkischer Krieg auf dem Territorium des heutigen Libyens
- 1912 und 1913: Balkankriege²
- 1914 - 1918: Beitritt zum 1. Weltkrieg auf Seiten des Deutschen Reiches
- 1919 – 1922: Krieg gegen das Königreich Griechenland

Für das Osmanische Reich resultierten die Auseinandersetzungen in einer militärisch und wirtschaftlich prekären Lage. An einen strategischen Ausbau des Tourismus war zu diesem Zeitpunkt somit noch nicht zu denken. (Var, 2014:91f)

Mit der Gründung der Türkischen Republik im Jahr 1923 wurden die ersten Bemühungen unternommen, den Tourismussektor zu stärken. Im selben Jahr noch wurde die sogenannte *Travelers' Association* gegründet, die ab 1930 unter dem Namen *Turkey Touring and Automobil Club* Reiseunterlagen wie Karten und Broschüren publizierte. Im Jahr 1931 fand der erste türkische Tourismuskongress statt. Die erste Repräsentation auf Regierungsebene gab es 1934 mit einer Abteilung für Tourismus im Ministerium für Wirtschaft, welche später zum General Directorate of Press, Publication and Tourism wurde. Jedoch gab es weiterhin unzureichendes Kapital, um den Tourismussektor ernsthaft zu entwickeln. (siehe Yolal, 2016:24, Var, 2014:94)

Im Jahr 1950 führte die Machtübernahme der Demokratischen Partei zu einem Wandel in der türkischen Wirtschaft. Die zunehmende Liberalisierung der Wirtschaft schlug sich besonders im sogenannten *Law of Encouragement of Foreign Capital* von 1954 nieder. Das Gesetz richtete sich in erster Linie an internationale Investoren und beinhaltete unter anderem folgende Zusagen an ausländische Investoren (siehe Var, 2014:95):

² Die Niederlage im sogenannten Ersten Balkankrieg in 1912 führte dazu, dass das Osmanische Reich auf Grundlage des Londoner Vertrags vom 30. Mai 1913, fast seine gesamten europäischen Gebiete an die nördlichen Nachbarstaaten abtreten musste. Nach der Niederlage im zweiten Balkankrieg 1913 an der Seite von Bulgarien, wurden in den Verträgen von Bukarest und von Konstantinopel die Grenze zwischen Bulgarien und dem Osmanischen Reich so gezogen, wie sie noch heute Bestand hat.

- „All areas of the economy open to the Turkish private initiative are also open to foreign capital“
- “Foreign capital is not obliged to go into partnership with local capital”
- “Foreign corporations operating into Turkey may (if they wish) repatriate all of their profits to their home country, add to their principal investment, or invest in another corporation of their own choosing”

Das Gesetz hatte einen deutlichen Anstieg der Direktinvestitionen aus dem Ausland zur Folge, wobei der Tourismussektor zu Beginn nur wenig profitieren konnte. Im Laufe der 1950er Jahre wurde der Tourismus jedoch zunehmend als eine relativ preiswerte Möglichkeit angesehen, die weiterhin schwächelnde türkische Wirtschaft zu stabilisieren. Um Investitionen in diesen Bereich zu ermöglichen, wurde 1955 die *Tourism Bank* gegründet, die privaten Gesellschaftern Kredite für Investitionen in die touristische Infrastruktur gab. Zwei Jahre später wurde das *General Directorate of Press, Publication and Tourism* auf Ministeriumsebene gehoben, womit das Thema Tourismus weiter in den Fokus der Regierung rückte. (Yolal, 2016:25)

4.1.2. Planned Economy 1963 – 2012

Den ersten ernsthaften Aufschwung erlebte der türkische Tourismussektor in der Zeit der sogenannten *Planned Economy*, die mit der Machtübernahme durch das Militär 1960 eingeleitet wurde. Um die weiterhin schwache Wirtschaft zu stärken wurde eine *State Planning Organization* gegründet, deren Aufgabe der Entwurf von Entwicklungsplänen für die türkische Wirtschaft war (Var, 2014:96, Yolal, 2016:25). Dem Dienstleistungssektor zugeordnet, wurde der Tourismussektor erstmals als formal eigenständiger Wirtschaftsbereich behandelt (Var, 2014:96). Das übergeordnete Ziel hierbei war es, einen international wettbewerbsfähigen Tourismussektor aufzubauen, um mit den steigenden Einnahmen den akuten Mangel an Devisen auszugleichen (Yolal, 2016:25). Im Zuge dessen wurde im Jahr 1965 ein Ministerium für Tourismus eingerichtet (Var, 2014:96).

In den Jahren 1963 bis 2013 wurden neun 5-Jahres-Pläne und dazugehörige Umsetzungspläne für die Entwicklung der türkischen Tourismuswirtschaft erstellt. Diese Pläne wurden vom Ministerium für Kultur und Tourismus entwickelt und dienten als Richtlinien für privatwirtschaftliche Akteure.

1963 - 1977

In den ersten drei Entwicklungsplänen (1963-67, 1968-72, 1973-77) wurde der Fokus insbesondere auf den Ausbau der Massentourismus-Infrastruktur an den Küstengebieten der Ägais und des Mittelmeers gelegt (Yolal, 2016:26). Der Erfolg der strategischen Planung ließ nicht lange auf sich warten: Betrag der Umsatz aus dem Tourismusbereich im Jahr 1963 noch US\$ 7.7 Millionen, stieg dieser bis im Jahr 1974 auf US\$ 193.7 Millionen (Var, 2014:98). 1972 überschritt die Zahl der ausländischen Besucher erstmals die Marke von einer Million (ebd., 98f). Im Zeitraum des ersten 5-Jahres-Entwicklungsplans von 1963 bis 1967 stieg die Zahl ausländischer Touristen um 23,7%, während der zweiten Periode sogar um 52,4%. Dies stellt den größten Anstieg der Touristenzahlen innerhalb der neun Entwicklungspläne dar. Verantwortlich zeichnete sich dafür insbesondere der Fokus auf eine Infrastruktur für Massentourismus. (Kercankiran, 2015:598).

1972 wurde TÜRSAB (*Türkiye Seyahat Acentalari Birliđi*) gegründet, ein Verband türkischer Reiseagenturen, dem alle türkischen Reiseagenturen beitreten mussten. Ziel dabei war es, einheitliche und international wettbewerbsfähige Qualitätsstandards für die wachsende Tourismusbranche zu implementieren.

1979 - 1984

Aufgrund der politisch und wirtschaftlich unübersichtlichen Lage zu Beginn der 1980er Jahre, ausgelöst durch den Coup d'Etat am 12. September 1980, wurden die, für den *vierten Entwicklungsplan* (1979 – 1983) angesetzten Ziele, weitestgehend verfehlt. (siehe Karacan, 2016; Yolal, 2016:26; Kercankiran, 2015:601f)

Nach der erneuten Machtübernahme durch das Militär im Jahr 1980, fand in den 1980er Jahren eine zunehmende Privatisierung der türkischen Tourismusindustrie statt. Für internationale Investoren interessant wurde der Tourismussektor durch den Erlass des

„*Tourism Encouragement Law (Nr. 2634)*“ 1982. Die Aufgabe des Encouragement Laws war es:

„(...) to ensure that necessary arrangements are made. Necessary measures are taken for the regulation and development of the tourism sector and for giving this sector a dynamic structure and mode of operation.“

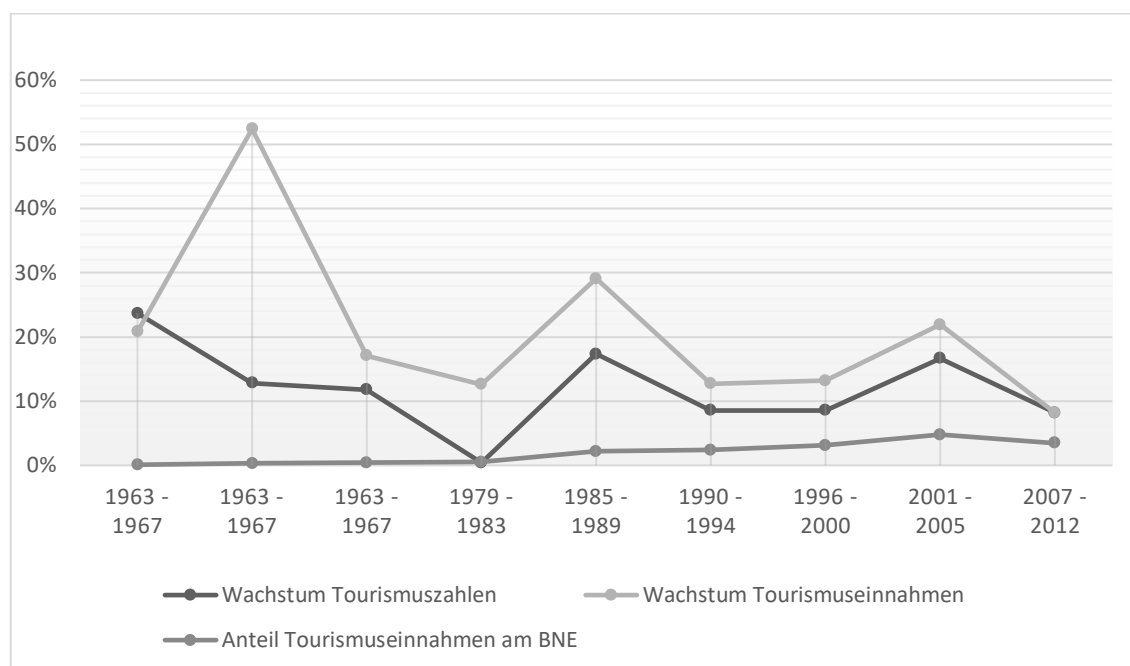
(Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei, 1982).

Das Gesetz enthielt sowohl Voraussetzungen als auch Anreize für private Investoren. So wurde beispielsweise ein Mindestbetrag für Investitionen festgelegt und neue Hotels mussten über eine Kapazität von mindestens 100 Betten verfügen. Im Gegenzug stellte die Regierung die Infrastruktur (Straßen, Flughäfen), verpachtete staatliche Flächen langfristig an private Unternehmer, gewährte Rabatte bei Nebenkosten wie Gas und Wasser und ermöglichte über die Tourismus-Bank günstige Kredite. Zu einem massiven Anstieg der ausländischen Investitionen führte insbesondere die Neuerung, dass in der Türkei erwirtschaftete Gewinne in das Land der Investoren repatriert werden konnten. Das wachsende internationale Interesse an der Türkei als Tourismusdestination spiegelte sich auch in den Besucherzahlen wider. Allein von 1983 auf 1984 stieg die Zahl internationaler Touristen um 20 Prozent auf 2.1 Millionen. (Var, 2014:102ff, Kercankiran, 2015:601)

1985 - 1989

Innerhalb des fünften 5-Jahres-Entwicklungsplans wurde der Fokus auf die Diversifizierung des Tourismussektors und auf den Umweltschutz gelegt. Von 1985 bis 1989 stieg die Zahl der Touristenankünfte von 2,6 auf 4,5 Millionen. Auch andere wichtige Tourismusindikatoren erlebten in diesem Zeitraum einen deutlichen Aufschwung. So stieg das durchschnittliche Wachstum der Einnahmen im Tourismus von 12,6% auf 29%, das durchschnittliche Wachstum der Touristenzahlen wuchs von 0,4% auf 17,3%, der Anteil der Tourismuseinnahmen am Bruttonationaleinkommen (BNE) stieg von 0,5% auf 2,2% und die durchschnittlichen pro Kopf Ausgaben der Touristen verdoppelten sich von \$245 auf \$555 (Kercankiran, 2015:602).

Tabelle 4.1: Entwicklung des türkischen Tourismus während der Planned Economy, eigene Darstellung nach Kercankiran (2015:605)



1990 - 1994

Durch die stetig steigenden Einnahmen wurde der Tourismus zunehmend zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige des Landes. Um diese Entwicklung zu forcieren und stabilisieren, sah der sechste 5-Jahres-Plan (1990 – 1994) vor, die Türkei als wichtige Destination im internationalen Tourismusgeschäft zu etablieren. Im Zuge dessen wurde eine Verbesserung der Qualität und der Ausbau touristischer Infrastruktur angestrebt, sowie weiterhin der Fokus auf das kulturelle und natürliche Erbe der Türkei gelegt. So konnte die Türkei trotz der Terroranschläge auf Touristen in Antalya (1993), Fethiye (1994) und Marmaris (1994) sowie dem Golfkrieg 1991 ihren Platz in den Top 20 der weltweiten Tourismusdestinationen erhalten (Focus Online, 2005). Die Zunahme der Anzahl ausländischer Besucher ging innerhalb dieser Periode zwar zurück (1990: 17,3%, 1994: 8,5%), der Anteil der Einnahmen aus dem Tourismus am BNE verzeichnete jedoch weiterhin einen leichten Anstieg um 0,2% auf 2,4%. (Kercankiran, 2015:602)

1995 - 1999

Der Zeitraum des siebten Entwicklungsplans (1995 – 1999) wurde geprägt durch zahlreiche Ereignisse, die den Tourismus in der Türkei negativ beeinflussten. Weitere

Terroranschläge in der Türkei (z.B. Istanbul 1998), das verheerende Erdbeben südöstlich von Istanbul mit über 17.000 Toten im August 1999 und die schwächelnde Wirtschaft westeuropäischer Staaten setzten dem Tourismussektor stark zu. Auch die Wirtschaftskrise in einem der wichtigsten Herkunftsländer von Besuchern der Türkei, Russland, hatte deutliche Auswirkungen auf den türkischen Tourismus. Zudem wurden in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die ersten negativen Effekte des rasanten, wenig nachhaltig gestalteten Ausbaus des Tourismussektors sichtbar – insbesondere die Ausbeutung von kulturellen sowie natürlichen Ressourcen. Mit dem siebten Entwicklungsplan begann ein langsamer Wandel vom Ausbau der Kapazitäten hin zum sanfteren Tourismus (Var, 2014:105). Die Erschließung neuer Tourismusregionen sollte zudem zu einer Entlastung der stark frequentierten Region um Antalya führen. (Yolal, 2016:27f, Kercankiran, 2015:602)

2001 - 2005

Im Zuge der Erschließung neuer Regionen für den Tourismus, wurde im darauffolgenden *5-Jahres-Plan* (2001 – 2005) eine Entwicklung hin zu einer ganzjährigen Tourismusdestination angestrebt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde die Türkei in erster Linie als Sommerdestination beworben. Innerhalb dieses Zeitraumes stieg die Anzahl der Touristen von 13,4 Millionen auf 21,1 Millionen. Der Anteil der Tourismuseinnahmen am Bruttonationaleinkommen stieg bis 2005 auf 4,8%. (Kercankiran, 2015:603)

2007 - 2012

Von 2007 bis 2012 fand im Rahmen des neunten Entwicklungsplans zwar ein Ausbau der Hotelkapazitäten statt, die gesamte Entwicklung blieb jedoch deutlich hinter den Erwartungen zurück. Gründe hierfür waren erneute Terroranschläge in der Türkei (Ankara 2007, Istanbul 2008 und 2010) und die Ausläufer politischer Krisen im arabischen Raum (Israel-Libanon-Krieg 2006). Diese hatten negative Auswirkungen auf alle touristischen Indikatoren, wie den durchschnittliche Zunahme der Touristenzahlen (2007: 16,6%, 2012: 8,1%), den durchschnittlichen Anstieg der Einnahmen aus dem Tourismus (21,9% auf 8,2%) und den Anteil der Tourismuseinnahmen am BNP (4,8% auf 3,1%) (Kercankiran, 2015:604f). Der Fokus in dieser Periode lag auf der Entwicklung eines neuen Tourismuskonzepts, welches die Abkehr von den 5-Jahres-Plänen der

vergangenen Jahrzehnte bedeutete. „Turkey Tourism Strategy 2023“ wurde als Roadmap für den türkischen Tourismussektor bis zum 100-jährigen Jubiläum der Republik Türkei erstellt und 2013 in Kraft gesetzt.

4.1.3. Turkey Tourism Strategy 2023

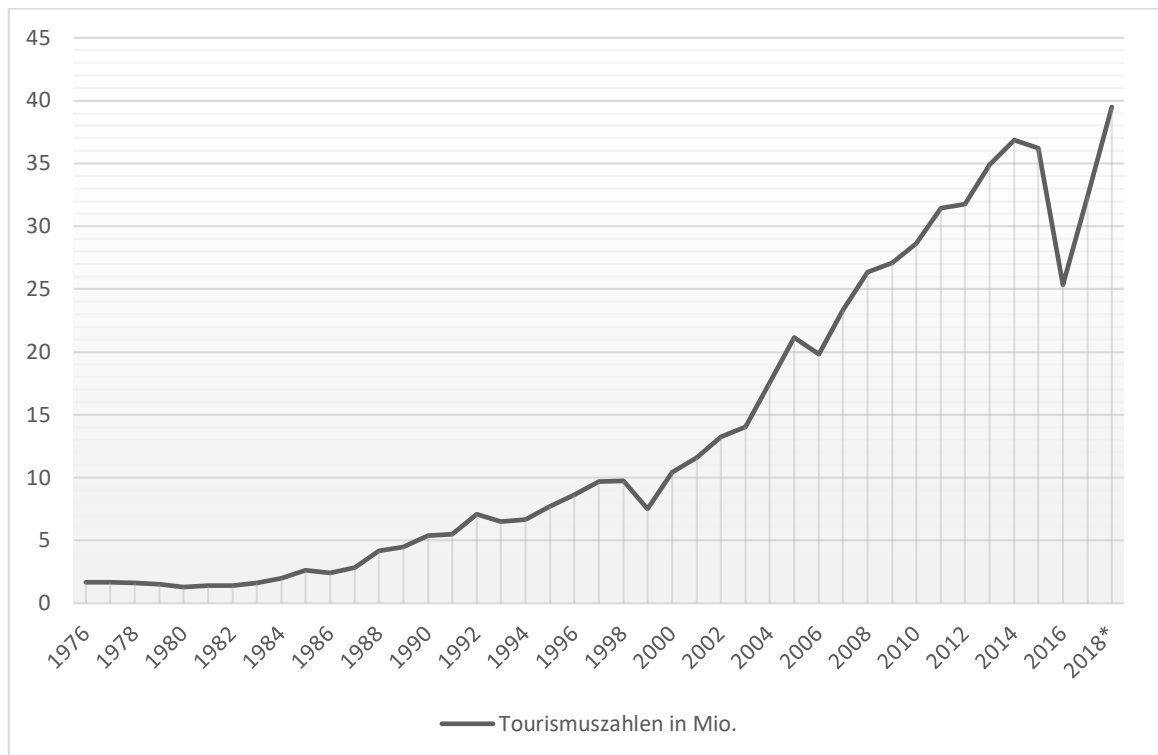
Ziele der „Turkey Tourism Strategy 2023“ sind die Entwicklung einer starken Tourismusmarke³ „Türkei“, die Ausbildung qualifizierter Arbeitnehmer im Tourismusbereich, die stetige Verbesserung der Servicequalität sowie die fortschreitende Diversifizierung des Tourismussektors. Mit dem angestrebten nachhaltigen Wachstum soll der Tourismus als Zugpferd für die regionale Entwicklung des Landes fungieren (Kercankiran, 2015:606, Ministerium für Kultur und Tourismus, 2007). Bis ins Jahr 2023 rechnete der Entwicklungsplan mit einem Anstieg der Zahl ausländischer Touristen auf 63 Millionen (Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei, 2007:4).

4.1.4. Tourismuskrisen seit 1979

Die Entwicklung der Touristenzahlen verlief, wie bereits im vorherigen Kapitel angedeutet, keineswegs einheitlich. Betrachtet man die Zahl der in der Türkei ankommenden ausländischen Touristen, lassen sich in der näheren Vergangenheit einige Einschnitte erkennen. Um die hier im Fokus stehende Tourismuskrise ab 2015 einordnen zu können, ist die Betrachtung vorheriger Krisen von grundlegender Bedeutung. Die folgenden Kapitel befassen sich deshalb ausführlich mit Zeiträumen, in denen die Tourismuszahlen innerhalb eines Kalenderjahres um mindestens zehn Prozent gesunken sind. Dabei wird untersucht, welche Bedingungen beziehungsweise Ereignisse zu den jeweiligen Rückgängen führten und wie sich die entsprechenden Situationen entwickelten.

³ Unter Tourismusmarke wird hier das Image einer Destination, d.h. der ihr von potenziellen Kunden zugeschriebenen Eigenschaften, verstanden.

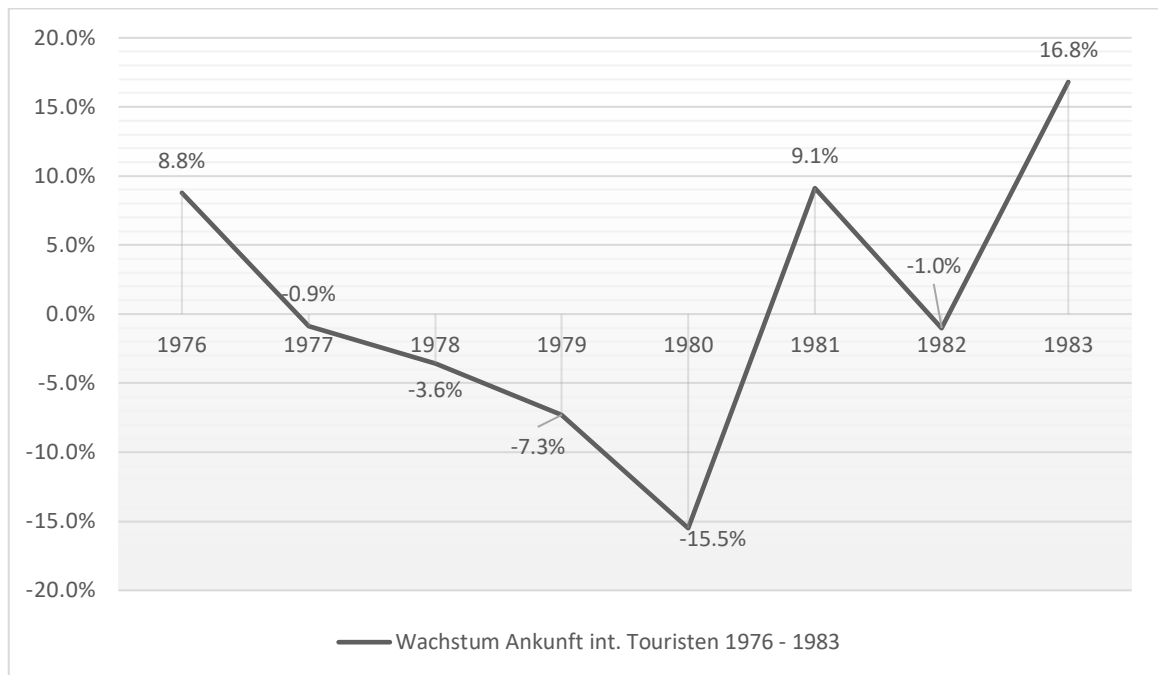
Tabelle 4.2: Entwicklung der türkischen Tourismuszahlen 1979 – 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019) und Kercankiran (2015:599 – 604)



4.1.4.1. 1977 bis 1980

Nachdem der türkische Tourismus im Jahr 1976 mit 1,7 Millionen ausländischen Besuchern einen neuen Rekord verzeichnen konnte, stellte sich die Situation für den Tourismussektor in den darauffolgenden Jahren als schwierig dar. Von 1976 bis 1977 ließ sich bereits ein geringer Rückgang der Ankünfte internationaler Touristen feststellen (-0,9%), dieser Trend setzte sich in den zwei darauffolgenden Jahren fort. 1979 betrug der Rückgang 7,3%, 1980 kamen im Vergleich zum Vorjahr 15,5% weniger Besucher. Mit 1,3 Millionen Ankünften war dies das schlechteste Jahr seit 1974. (Kercankiran, 2015:600f)

Tabelle 4.3: Veränderung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 1976 – 1983, eigene Darstellung nach Kercankiran (2015:600f)



Die sinkenden Besucherzahlen lassen sich auf mehrere Ereignisse zurückführen. Nachdem sich die Weltwirtschaft nach der ersten Ölkrise 1973 wieder beruhigt hatte, führte die zweite Ölpreiskrise 1979 und 1980, ausgelöst durch die islamische Revolution im Iran und den ersten Golfkrieg, zu einer erneuten Anspannung der weltwirtschaftlichen Lage. Diese wirtschaftliche Unsicherheit führte dabei zu einer Stagnation der weltweiten Tourismuszahlen (Ourworldindata, 2019).

Zu den weltwirtschaftlichen Aspekten kam die sicherheitspolitische und wirtschaftliche Situation innerhalb der Türkei. Die zweite Hälfte der 1970er Jahre war geprägt von einer politischen Instabilität. In den Jahren 1975 bis 1979 gab es drei Wechsel in der Besetzung des Ministerpräsidentenamtes. Auch die Wirtschaft der Türkei konnte nicht zur Beruhigung der Situation beitragen. Eine schwache Wirtschaftsleistung gepaart mit einer hohen Inflation verschärfte die Lage noch. Zudem gab es gesellschaftliche Unruhen, nicht zuletzt durch die Gründung der linksextremen Kurdischen Arbeiterpartei (PKK) im Jahr 1978, deren erklärtes Ziel die Schaffung eines unabhängigen kurdischen Staates war (Yazici, 2016:313).

Am 12. September 1980 kam es daraufhin nach 1960 und 1971 zum dritten Militärputsch in der Geschichte der Türkischen Republik und zur alleinigen

Machtübernahme des türkischen Militärs. Direkte Folgen des Putsches waren tausende Festnahmen politischer Gefangener sowie Gesetzesänderungen, in denen unter anderem die Verwendung der kurdischen Sprache verboten wurde, was den Konflikt mit der erstarkenden PKK zunehmend verschärfte. (Kreiser, 2012:102)

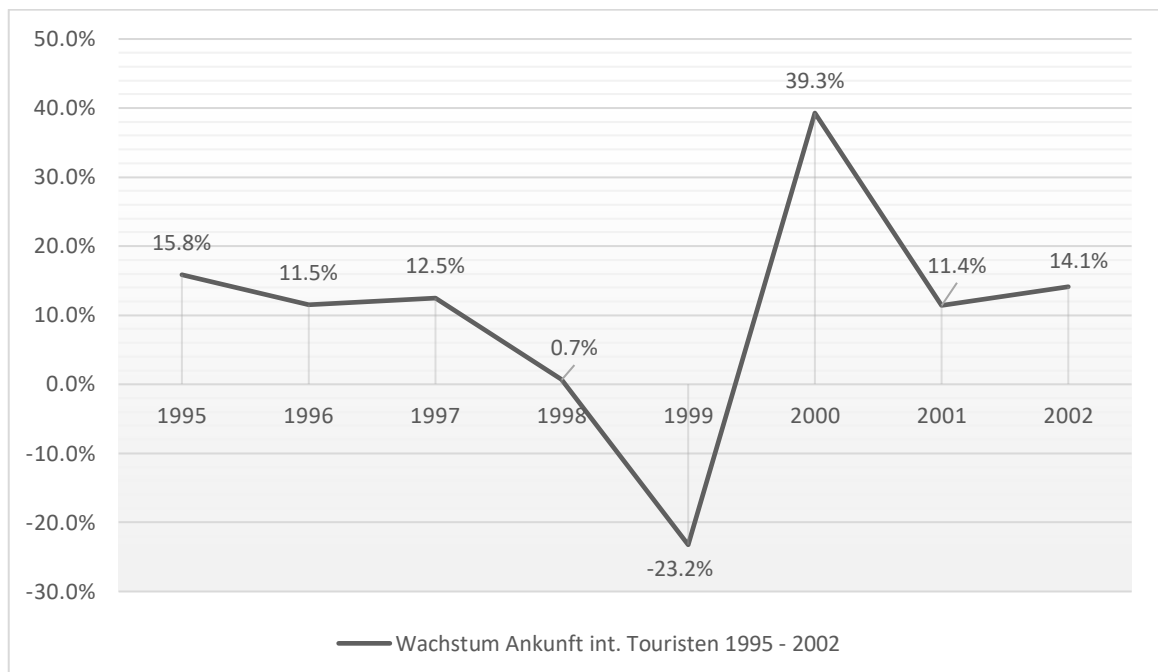
Diese Ereignisse führten dazu, dass die Türkei von 1977 bis 1980, gemessen an der Anzahl internationaler Ankünfte, jährlich ein negatives Tourismuswachstum aufwies. 1977 betrug das Defizit noch weniger als 1 Prozent, 1978 bereits 3,6% und 1979 7,3%. 1980 kam es zu einem Rückgang der Ankünfte ausländischer Touristen um über 15%. Im Zeitraum von 1977 bis 1980 sank die Zahl der Besucher um insgesamt 23,1%. Auf globaler Ebene hielt die Stagnation der Touristenzahlen noch bis 1983 an (Ourworldindata, 2019), die Türkei konnte jedoch bereits 1981 ein erneutes Wachstum der Tourismuszahlen von 9,1% verzeichnen. Im Jahr 1982 wurde wiederum ein leichter Rückgang der Zahlen gemessen (- 1%). Erst im Jahr 1983 setzte sich das Wachstum erneut fort (+ 16,8%) und die Zahl ausländischer Touristen stieg bis 1990 auf 5,4 Millionen. (Kercankiran, 2015:601)

Auch die 1990er Jahre waren geprägt von starken Schwankungen in der Entwicklung der Tourismuszahlen. Nach einem leichten Wachstum im Jahr 1991 (+ 2,4%) stieg die Zahl an Touristen 1992 um 28,2%. Dieser Trend konnte jedoch nicht aufrechterhalten werden, im darauffolgenden Jahr sank die Zahl ankommender internationaler Touristen um 8,1%. Ein Grund für das negative Wachstum war eine europaweite Wirtschaftsinstabilität. Großbritannien erlebte bereits 1992 einen Absturz des Pfunds (Armstrong, 2017), Deutschland hatte im Jahr 1993 im Zuge des Endes des Einheitsbooms mit steigenden Staatsschulden, einer wachsenden Arbeitslosigkeit und einer erhöhten Inflation zu kämpfen (Handelsblatt, 2003). Durch die Erhöhung des deutschen Leitzinses wurde zudem eine Krise im Europäischen Währungssystem ausgelöst (Armstrong, 2017). Jedoch blieb der negative Einfluss der Ereignisse auf den türkischen Tourismus primär auf das Jahr 1993 beschränkt, bereits im folgenden Jahr konnte erneut ein leichtes Wachstum um 2,6 Prozent verzeichnet werden. Der positive Trend setzte sich mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 13,3% bis ins Jahr 1997 fort.

4.1.4.2. 1998 und 1999

1998 hatte das starke Wachstum des türkischen Tourismus vorerst ein Ende. In diesem Jahr betrug der Anstieg der Zahl internationaler Touristen zum Vorjahr nur 0,7%. Erklären lässt sich dies anhand der politischen Situation in der Türkei. 1997 war der Höhepunkt der gewaltsamen Auseinandersetzung zwischen dem türkischen Militär und der PKK, primär im Südosten der Türkei. 1998 führten die Auseinandersetzungen zudem beinahe zu einem Krieg mit dem benachbarten Syrien, da das türkische Militär, gegen den Willen der syrischen Regierung, Stellungen der PKK auf syrischem Boden bekämpfen wollte. Der bewaffnete Konflikt zog große internationale Aufmerksamkeit auf sich, was das Image der Türkei als Reiseland deutlich schwächte. Zu den innen- und außenpolitischen Faktoren kam ein verheerendes Erdbeben, welches am 17. August 1999 den Westen der Türkei erschütterte. Mit dem Epizentrum weniger als 100 Kilometer südöstlich der Millionenstadt Istanbul forderte das Beben etwa 18.000 Menschenleben (Kreiser, 2012:108, Bibbee et al., 2000:5f)

4.4: Veränderung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 1995 – 2002, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)



Zwar stagnierte das touristische Wachstum bereits 1998, das Ausmaß des Einflusses der Ereignisse auf die Tourismuszahlen zeigte sich jedoch erst im darauffolgenden Jahr.

1999 zählte die Türkei nur 7,5 Millionen internationale Touristen, was einem Rückgang von 23,2% im Vergleich zum Vorjahr entspricht (1998: 9,8 Millionen). Zu diesem Zeitpunkt bedeutete dies den größten Rückgang seit Beginn der Planned Economy 1963 und die geringste Besucherzahl seit dem Jahr 1994. Nicht nur die Tourismuswirtschaft hatte 1999 ein schwieriges Jahr, die gesamte türkische Wirtschaft erlebte eine Krise. Das Bruttoinlandsprodukt sank nach starken Jahren des Wachstums um 3,4% (International Monetary Fund, 2019, Bibbee et al., 2000:11f).

Im Gegensatz zur Tourismuskrise 1977 bis 1980 war die Krise von 1999 nur von kurzer Dauer. Schon im Folgejahr erlebte der Tourismus einen enormen Aufschwung mit einem Wachstum um 39,3% auf 10,4 Millionen Besucher. Zurückführen lässt sich die zeitnahe Erholung der Zahlen auf die Beruhigung des Konflikts zwischen der kurdischen PKK und der türkischen Regierung, nachdem im Februar 1999 der Chef der PKK festgenommen wurde. In den Jahren 2001 bis 2005 betrug das durchschnittliche Wachstum der Zahl internationaler Touristen 15,4%.

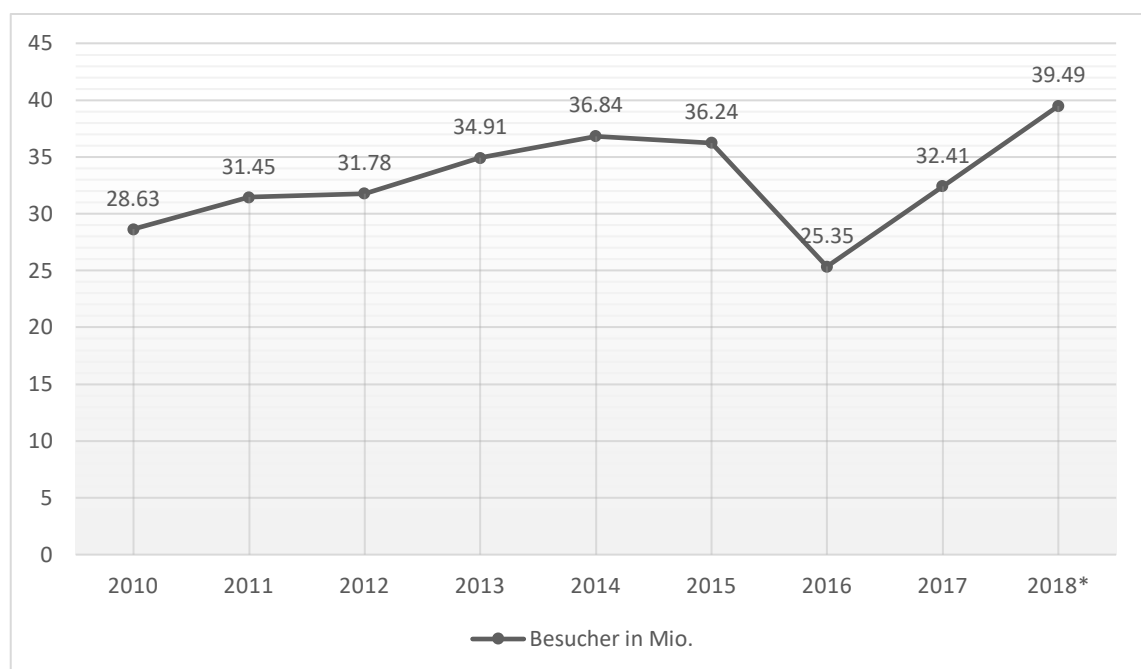
Ein erneuter Abwärtstrend der Touristenzahlen ließ sich 2006 feststellen. Im Vergleich zum Vorjahr wurden 6,2% weniger Besucher gezählt. Gründe für das leichte Krisenjahr 2006 waren eine erneute Eskalation des Konflikts zwischen der PKK beziehungsweise PKK-nahen Gruppierungen und dem türkischen Militär beziehungsweise der türkischen Regierung. Anders als in den 1980er- und 1990er-Jahren, in denen primär militärische Einrichtungen im Osten der Türkei das Ziel linksextremistischer Anschläge waren, wurden seit Beginn der 2000er zunehmend touristische Ziele im Westen der Türkei attackiert. 2005 und 2006 kam es zu einer Häufung von Anschlägen mit Touristen als Opfern (Handelsblatt, 2006). Auch hier beschränkte sich das negative Wachstum auf ein einzelnes Jahr. 2007 betrug das Wachstum bereits wieder 17,8%.

Die darauffolgenden Jahre waren geprägt von einem schwankenden, jedoch kontinuierlichen Wachstum von durchschnittlich 7,5% (2007 bis 2014). Die auf das touristische Rekordjahr 2014 folgende Krise war, bezogen auf den Rückgang der Tourismuszahlen, die größte seit Beginn der Planned Economy. Im folgenden Kapitel werden anhand der Tourismuszahlen die vielfältigen Gründe, für die ab 2015 aufkommende Krise identifiziert, dargelegt und aus einer westeuropäisch geprägten Sicht analysiert.

4.2. TOURISMUSKRISE AB 2015

Die ersten beiden Jahre nach dem Inkrafttreten der Turkey Tourism Strategy 2023 im Jahr 2013 waren weiterhin geprägt von einem Wachstum des türkischen Tourismus. Im Jahr 2013 kamen mit 34,9 Millionen ausländischen Besuchern 9,8% mehr in die Türkei als noch im Jahr zuvor. 2014 stellte daraufhin für den türkischen Tourismussektor in fast allen Belangen ein Rekordjahr dar. Rund 36,8 Millionen ausländische Touristen besuchten das Land, mehr als jemals zuvor. Die Einnahmen aus dem Tourismus beliefen sich dabei auf 27,8 Milliarden US\$ - ein Anstieg zum Vorjahr um 9,9%. Und nicht nur die Einnahmen aus dem Tourismus, auch die durchschnittlichen Ausgaben ausländischer Touristen erreichte mit 775 US\$ ihren Höhepunkt (2013: 749 US\$).

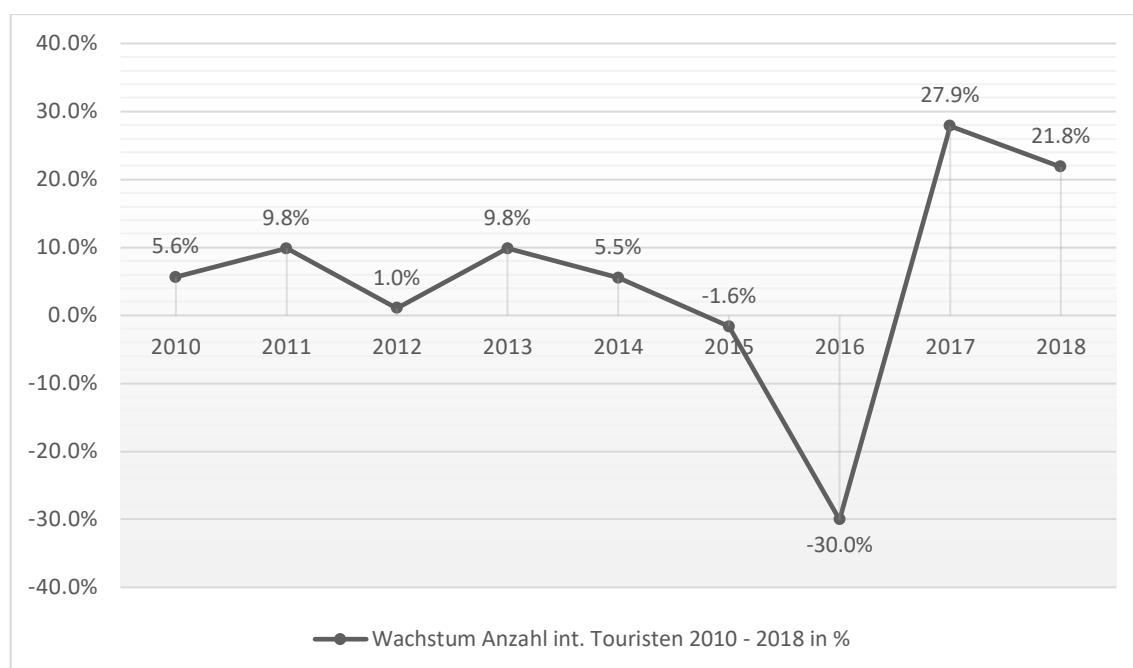
Tabelle 4.5: Entwicklung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 2010 - 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)



Nach den überaus erfolgreichen Jahren 2013 und 2014 erlebte der türkische Tourismus ab 2015 vorerst ein Ende der positiven Entwicklung. Im Jahr 2015 wurden erstmals seit 2006 (2005/2006, -6,2%) sinkende Besucherzahlen verzeichnet. Mit einem Minus von

1,6% im Vergleich zum Rekordjahr 2014, fiel der Rückgang jedoch noch relativ moderat aus. Das änderte sich mit dem Jahr 2016, in dem der türkische Tourismus durch einen massiven Rückgang der Touristenzahlen um fast ein Drittel (30,1%) in eine Krise gestürzt wurde. Zu keinem Zeitpunkt in der Geschichte des türkischen Tourismus gab es innerhalb eines Kalenderjahres einen so starken Einbruch der Zahlen. Mit nur 25,4 Millionen ausländischen Touristen war dies die niedrigste Besucherzahl seit 2007 (2007: 23,3 Millionen). (siehe Tabelle 4.5)

Tabelle 4.6: Veränderung Anzahl internationaler Touristen in der Türkei 2010 - 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)

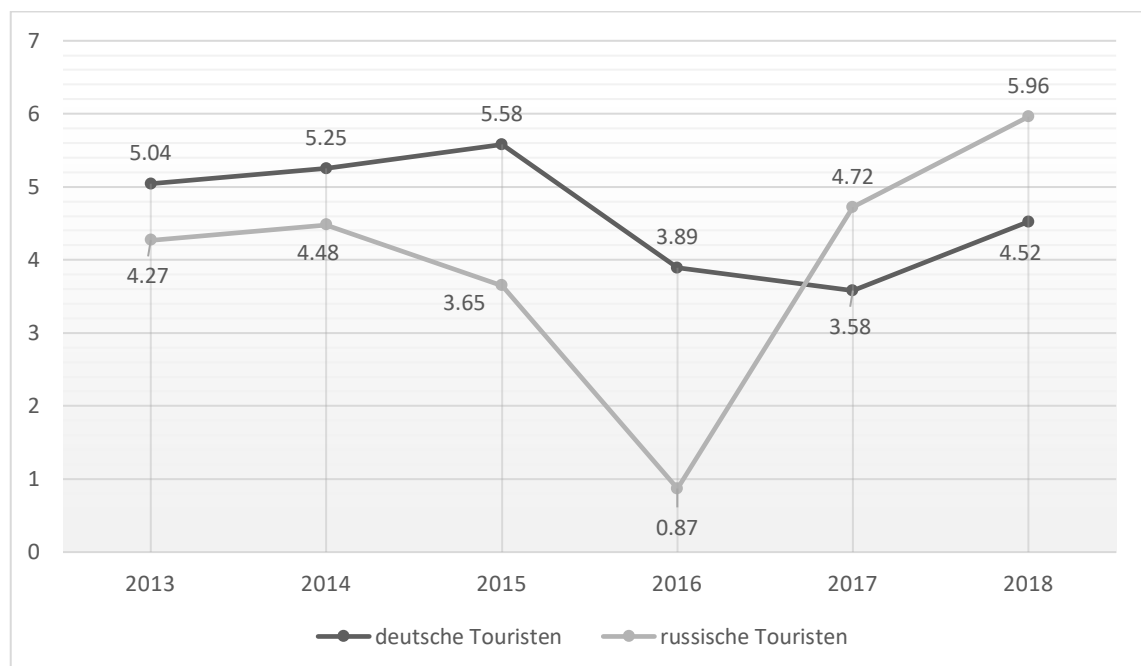


Mit der Anzahl ausländischer Besucher stürzten auch andere Tourismusindikatoren in die Krise. So verzeichneten die Einnahmen durch ausländische Touristen nach 27,8 Milliarden US\$ im Jahr 2014 einen Rückgang auf 16 Milliarden US\$ im Jahr 2016. Allein von 2015 auf 2016 sanken die Einnahmen um 37,1%.

Der Rückgang der Tourismuszahlen begründete sich dabei in einer Häufung kritischer Ereignisse innerhalb eines kurzen Zeitraumes, die jeweils einen negativen Einfluss auf unterschiedliche Besuchergruppen hatten (vgl. dazu Kapitel 4.2.1.). Betrachtet man die beiden wichtigsten Quellländer von 2014, Deutschland (5,3 Millionen Besucher) und Russland (4,5 Millionen Besucher), lassen sich zeitlich versetzte

Rückgänge der Tourismuszahlen feststellen. Zwar machen diese beiden Herkunftsländer zusammen nur etwa 27% der gesamten Tourismuszahlen der Türkei aus, jedoch werden diese exemplarisch für die Darstellung des keineswegs homogenen Krisenverlaufs verwendet. 2015 stieg die Anzahl deutscher Touristen auf 5,6 Millionen, wohingegen nur noch 3,7 Millionen russische Touristen verzeichnet wurden, ein Rückgang von 17,8%. 2016 sank die Zahl deutscher Besucher um daraufhin um 28,3%, aus Russland wurden 75,6% weniger Touristen gezählt als im Vorjahr. 2017 kehrte sich der Trend in Bezug auf die Ankunft russischer Besucher um. Von 2016 auf 2017 stieg die Zahl russischer Touristen um 444%. Die Anzahl deutscher Touristen sank dagegen weiterhin. Eine Erholung der deutschen Touristenzahlen fand dagegen erst 2018 statt, als 4,5 Millionen Besucher die Türkei bereisten (siehe Tabelle 4.7). Diese unterschiedliche Entwicklung legt den Schluss nahe, dass es jeweils andere Gründe für die negative Entwicklung gab. Diese werden im Anschluss an dieses Kapitel dargestellt (Kapitel 4.2.1.).

Tabelle 4.7.: Entwicklung Anzahl deutscher und russischer Touristen 2013 – 2018, eigene Darstellung nach Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei (2019)



Die negative Entwicklung der Zahl ankommender Touristen aus 2015 und 2016 endete mit dem Jahr 2017. Hier wurde mit 32,4 Millionen Besuchern ein Wachstum von 27,8% im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet. Jedoch befand sich die Zahl der Touristen noch

deutlich unter dem Vorkrisenniveau von 2014. Ersten Informationen des türkischen Ministeriums für Kultur und Tourismus nach zufolge, erlebte die Türkei 2018 einen weiteren Anstieg der Touristenzahlen auf knapp 39,5 Millionen Besuchern (+ 21,8%). Damit würde das Niveau des Rekordjahres 2014 noch übertroffen. (Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei, 2019)

Das folgende Kapitel widmet sich den Gründen für den Einbruch der Tourismuszahlen in 2015 und 2016. Neben den einzelnen Ereignissen wird zudem der Einfluss der Medien bzw. der Informationsversorgung potenzieller Touristen auf das Ausmaß der Krise analysiert und die Situation mit anderen krisenerprobten Tourismusdestinationen verglichen. Daraufhin wird ein Überblick über die strategischen Maßnahmen der türkischen Regierung und des Tourismusministeriums zur Überwindung der Krise gegeben.

4.2.1. Krisenverursachende Ereignisse

Im Laufe der türkischen Tourismusedwicklung gab es, wie in Kapitel 4.1.4. betrachtet, durchaus schon Krisen zu überwinden. Die Situation in den Jahren 2015 und 2016 übertraf die vorhergehenden Krisen jedoch deutlich. Innerhalb von zwei Jahren sank die Anzahl internationaler Touristen um 31,2%, so viel wie nie zuvor seit Beginn der Planned Economy. Um die Entwicklung der Tourismuszahlen nachvollziehen zu können, ist eine ausführliche Betrachtung politischer und sicherheitsrelevanter Ereignisse wichtig, die einen Einfluss auf den türkischen Tourismus hatten bzw. gehabt haben könnten. Wobei sich die konkreten Auswirkungen eines einzelnen Ereignisses auf die Tourismuszahlen in der Regel nur schwer feststellen lassen, da mehrere zeitgleich stattfindende Ereignisse nicht getrennt voneinander zu betrachten sind. Um einen besseren Überblick zu erhalten wird bei der Analyse auch auf die Veränderung der Ankunftsahlen der beiden bedeutendsten touristischen Quellmärkte der Türkei, Deutschland und Russland, eingegangen.

Die folgenden Abschnitte befassen sich mit den, im Zuge dieser Arbeit herausgearbeiteten Gründen für den Zusammenbruch der Tourismuszahlen ab 2015. Dazu werden die politische Entwicklung in der Türkei unter Betrachtung der Gezi-Proteste 2013, die große Anzahl extremistischer Anschläge durch den sogenannten Islamischen Staat (IS) und PKK-nahe Gruppierungen ab 2015, der Boykott des türkischen

Tourismus durch Russland 2015 sowie der Putschversuch des türkischen Militärs 2016 gezählt.

Betrachtet man die hier aufgeführten krisenauslösenden Ereignisse aus der Perspektive des Tourismussektors, handelt es sich dabei ausschließlich um exogene Krisenursachen (vgl. Kapitel 3.2.1.). Weder die politische Entwicklung noch extremistische Anschläge sind durch Akteure im Tourismusbereich verursacht worden, haben jedoch einen direkten Einfluss auf das Tourismusgeschäft. Abgesehen von der über einen längeren Zeitraum stattfindenden innenpolitischen Entwicklung sind die Ereignisse zudem alle unerwartet eingetreten. Eine Vorbereitung auf die Entwicklung des Tourismus war für die beteiligten Akteure somit kaum möglich.

Die folgende Analyse der Ereignisse findet aus einer westeuropäischen Perspektive heraus statt. Diese wird jedoch kritisch hinterfragt und es wird großer Wert auf eine möglichst objektive (bzw. intersubjektiv gültige) Darstellung der Ereignisse gelegt. Daten und Fakten zu den Geschehnissen stammen meist aus deutsch- oder englischsprachiger Berichterstattung.

4.2.1.1. Politische Entwicklung

Die politische Entwicklung und die damit in Zusammenhang stehenden Proteste in der Türkei werden, insbesondere in westeuropäischen Medien, als einer der Gründe für den Einbruch der Touristenzahlen 2015 und 2016 genannt (Deutschlandfunk Kultur, 2017; N-TV, 2017). Dafür spricht, dass die innenpolitische Entwicklung der Türkei in den Jahren vor der Tourismuskrise zunehmend, häufig negative internationale Aufmerksamkeit erhielt. Zwar begannen im Oktober 2005 die Beitrittsverhandlungen der Türkei mit der Europäischen Union, seitdem gab es jedoch aus europäischer Perspektive Rückschritte in Bezug der Auslebung europäischer Werte. Die Europäische Kommission schreibt dazu in ihrem Lagebericht zum Beitrittsverfahren der Türkei mit der Europäischen Union: „Turkey is a key strategic partner of the EU on issues such as migration, security, counter-terrorism, and the economy, but has been backsliding in the areas of democracy, rule of law and fundamental rights“ (Europäische Kommission, 2019). Aus diesem Grund seien die Beitrittsverhandlungen vorerst pausiert. Wichtig hierbei ist, dass nicht nur die politische Entwicklung selbst einen potenziell negativen Einfluss auf die Tourismuszahlen hat, sondern insbesondere die häufig polarisierende

Berichterstattung internationaler Medien über die Situation in der Türkei. Einen Überblick über die Rolle der Medien bei der Informationsversorgung potenzieller Touristen gibt Kapitel 4.2.2.2. In den folgenden Abschnitten werden einige der wichtigsten politischen Ereignisse dargestellt.

Im Vorfeld der Krise erhielten mehrere, aus der innenpolitischen Entwicklung resultierende Vorkommnisse große mediale Aufmerksamkeit. Im Mai 2013 gab es erstmals groß angelegte Proteste gegen die Regierung unter Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan, seit 2002 Regierungschef der Republik Türkei. Bereits in den vorhergehenden Monaten wurden sowohl international als auch innerhalb der Türkei zunehmend kritische Stimmen laut, dass sich die Türkei weg von einer westlichen Demokratie und hin zu einem islamisch-konservativen Land entwickle (Baudner, 2018:416, Bundeszentrale für politische Bildung, 2017). Der zunehmend autoritäre Führungsstil des Ministerpräsidenten Erdoğan, Einschränkungen der Pressefreiheit ab 2007 (Baudner, 2018:430), ein Gesetz zur Einschränkung des Alkoholkonsums und immense Investitionen in prestigeträchtige Bauvorhaben trugen dazu bei (Demiryol, 2018:534f, Bundeszentrale für politische Bildung, 2013). Auslöser der umgangssprachlich auch „Gezi-Park-Proteste“ genannten Proteste, war ein Bauprojekt der regierenden, islamisch-konservativen Regierungspartei AKP (Adalet ve Kalkınma Partisi, zu Deutsch: Partei für Gerechtigkeit und Aufschwung), im Herzen Istanbuls. Bei diesem sollte der Gezi-Park, ein direkt am bekannten Taksim-Platz im Stadtviertel Beyoğlu gelegener begrünter Park, einem Einkaufszentrum weichen (Bostan-Ünsal, 2013:19, Yardımcı-Geyikçi, 2014:445f). Am 28. Mai 2013 kam es zu ersten Protesten gegen die Rodung der Bäume. In den darauffolgenden Tagen kam es im ganzen Land zu Solidaritätsveranstaltungen. Seinen Höhepunkt erreicht die Protestbewegung am 31. Mai, als Schätzungen zufolge bis zu 100.000 Menschen im Stadtviertel Beyoğlu gegen die Regierung protestierten. Noch am selben Tag wurden die Proteste in Istanbul und anderen türkischen Städten von Polizisten aufgelöst (Demiryol, 2018:531). Dabei kamen im Zuge der Protestaktionen Türkei-weit fünf Personen ums Leben (Milliyet, 2013). Insgesamt nahmen laut Medienaussagen über 3,5 Millionen Menschen an den Protesten teil (Star, 2013).

Auch abgesehen von den Mitte 2013 aufkommenden Protesten befand die türkische Regierung ab 2013 in einer Krise. Grund dafür war ein Korruptionsskandal, in

den Mitglieder höchster Regierungskreise und deren Familienmitglieder verwickelt waren. Familienmitglieder dreier Minister sowie der Geschäftsleiter des staatlichen Halkbank wurden im Zuge der Ermittlungen festgenommen. Auch innerhalb der Familie des türkischen Ministerpräsidenten Recep Tayyip Erdoğan wurde ermittelt. Als Folge der Ermittlungen traten drei Minister zurück, die Anklagen wurden jedoch letztendlich fallen gelassen.

Am 10. August 2014 fand in der Türkei eine Präsidentschaftswahl statt. Erstmals konnten türkische Bürger ihren Präsidenten direkt wählen (Grigoriadis, 2015:105). Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan wurde mit einer absoluten Mehrheit zum Staatspräsidenten ernannt. In den darauffolgenden Jahren setzte sich Erdoğan dafür ein, die Kompetenzen des, vormals mit hauptsächlich repräsentativen Aufgaben betraute Präsidentenamts, zu erweitern. Erdogans wichtigstes Ziel „was the introduction of a presidential system“ (ebd., 107), wodurch die Handlungskompetenzen des Minister- und Staatspräsidenten zusammengelegt werden sollten. Die für die Einrichtung des Präsidentsystems notwendige Verfassungsänderung benötigte eine 2/3 Mehrheit im Parlament, welche in der Wiederholung der Parlamentswahlen am 1. November 2015 durch eine absolute Mehrheit der Regierungspartei AKP erreicht wurde. Erstmals zog dabei mit der HDP (Halkların Demokratik Partisi, zu Deutsch: Demokratische Partei der Völker) eine prokurdische Partei in das Parlament ein. Aufgrund der unzureichenden Distanzierung zu terroristischen PKK entzog das Parlament im Mai 2016 zahlreichen Abgeordneten die Immunität. Seitdem laufen zahlreiche Prozesse wegen Unterstützung der PKK (Bundeszentrale für politische Bildung, 2018).

Ein konkreter Einfluss der politischen Entwicklung auf die Tourismuszahlen lässt sich nur schwer nachweisen, insbesondere da es sich dabei um einen langfristigen Prozess handelt. Die umfangreiche, primär negative Berichterstattung in westeuropäischen Medien legt jedoch den Entschluss nahe, dass sich das Image der Türkei bei potenziellen Reisenden durchaus verschlechtert hat (vgl. dazu Kapitel 4.2.2.2.).

4.2.1.2. Terroristische Anschläge

Neben der politischen Unsicherheit durch innenpolitische Geschehnisse fand im Zeitraum von 2013 bis 2016 eine deutliche Häufung von (Selbstmord-) Attentaten in der Türkei statt. Grund hierfür ist zum einen der Eintritt der Republik Türkei in den Kampf gegen

den sogenannten Islamischen Staat (IS) in Nordsyrien. Zum anderen hatte das Scheitern der Friedensgespräche zwischen der türkischen Regierung und der kurdischen Arbeiterpartei PKK (Partiya Karkerên Kurdistanê) einige verheerende Anschläge zur Folge. Zwar forderten auch in den vorhergehenden Jahren zahlreiche Attentate der kurdischen PKK viele Menschenleben, allerdings hatten diese in der Regel militärische Ziele. Dies änderte sich mit dem Abbruch der Gespräche in 2015. Allein im Jahr 2016 starben durch Anschläge der PKK-nahen Terrormiliz TAK (Teyrêbazên Azadiya Kurdistan, zu Deutsch: Freiheitsfalken Kurdistans) über 140 Menschen (siehe Tabelle 4.8.).

Tabelle 4.8.: Anschläge in der Türkei 2013 – 2016 (Auswahl), eigene Darstellung nach Spiegel Online (2016)

Datum	Ort	Tote / Verletzte	Verantwortlich
01.02.2013	Ankara, US-amerikanische Botschaft	1 / 3	DHKP-C1
06.01.2015	Istanbul, Polizeistation	2 / 1	IS
05.06.2015	Diyarbakır, Wahlveranstaltung der HDP	4 / 100+	IS
20.06.2015	Suruç, Amara Culture Centre	33 / 104	IS
10.10.2015	Ankara, „Labor, Peace and Democracy“-Demonstration	103 / 508	IS
23.12.2015	Istanbul, Sabiha Gökçen Flughafen	1 / 1	TAK
12.01.2016	Istanbul, Sultanahmet	13 / 9 (v.a. deutsche Touristen)	IS
17.02.2016	Ankara	30 / 60	TAK
13.03.2016	Ankara	38 / 127	TAK
19.03.2016	Istanbul, İstiklal Cd.	5 / 36	IS
27.04.2016	Bursa	1 / 13	TAK
07.06.2016	Istanbul, Vezneciler	13 / 51	TAK

28.06.2016	Istanbul, Atatürk Flughafen	45 / 230	IS
10.12.2016	Istanbul, Beşiktaş	48 / 166	TAK
01.01.2017	Istanbul	39 / 69	IS

ıDHKP-C (Devrimci Halk Kurtuluş Partisi-Cephesi, zu Deutsch: Revolutionäre Volksbefreiungspartei-Front) ist eine türkische linksextremistische Organisation

Ebenso wie die Anschläge des sog. Islamischen Staats, hatten diese meist zivile Ziele. Häufig in türkischen Großstädten wie Ankara und Istanbul. Zunehmend wurden auch touristische Ziele wie Flughäfen oder beliebte Stadtviertel angegriffen. Daraus resultierte nicht nur ein gesteigertes Medieninteresse an den Anschlägen. Durch die Anschläge auf touristische Dreh-und-Angel-Punkte veränderte sich auch das Image des Reiselands Türkei hin zu einer unsicheren Destination. Als Reaktion auf die Zunahme der Anschläge erließ das Auswärtige Amt einen Reisehinweis für die Türkei (Auswärtiges Amt, 2019).

Ähnlich wie bei der politischen Entwicklung, lässt sich der konkrete Einfluss auf die sinkende Anzahl internationaler Touristen nicht messen. Die Parallelität zwischen der Häufung terroristischer Anschläge und dem Rückgang der Touristenzahlen ab 2015 ist zwar gegeben, allerdings gab es im selben Zeitraum weitere einschneidende Ergebnisse. Dazu zählt in erster Linie der russische Boykott des türkischen Tourismus, der 2016 einen Rückgang der russischen Besucherzahlen um über 75% zur Folge hatte.

4.2.1.3. Tourismusboykott durch Russland

2014 stellte Russland mit 4,48 Millionen Besuchern und einem Anteil von 12,2% nach Deutschland das wichtigste Quellland von Touristen in der Türkei dar (Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei, 2014). Der Russlandboykott, der neben der Lebensmittelindustrie insbesondere die Tourismusindustrie betraf, hatte einen enormen Einfluss auf den Tourismussektor.

Am Vormittag des 24. November 2015 schoss ein Militärjet des türkischen Militärs ein Kampfflugzeug der russischen Luftwaffe in der türkisch-syrischen Grenzregion ab. Direkt nach dem Abschuss erklärte die Türkei, die russischen Piloten mehrfach gewarnt zu haben, wobei Russland dies bestreitet. Bei dem Vorfall kam einer

der beiden Piloten ums Leben. (Business Standard, 2015; Ministry of Defence of the Russian Federation, 2015)

Als Reaktion auf den Abschuss verhängte die russische Regierung einige Sanktionen gegen die Türkei. So wurde mit sofortiger Wirkung die Visumpflicht für türkische Staatsangehörigkeiten bei Reisen nach Russland wiedereingeführt. Zudem kam es zu einer verschärften Kontrolle türkischer Lebensmittelimporte, die Einfuhr einiger Lebensmittel wurden gar verboten (Welt, 2015). Des Weiteren wurde das russisch-türkische Gas-Pipeline-Projekt *Turkish Stream* gestoppt (Frankfurter Allgemeine, 2015). Ein bereits verabredetes Gespräch zwischen dem russischen Regierungschef Wladimir Putin und dem türkischen Staatspräsidenten Recep Tayyip Erdoğan wurde abgesagt. Die russischen Sanktionen betrafen dabei auch konkret die türkische Tourismuswirtschaft. Das russische Außenministerium sprach eine Reisewarnung für die Türkei aus. Die staatliche russische Tourismusagentur *Rostourismus* verbot daraufhin russischen Reisebüros den Verkauf von Reisen in die Türkei, alle Charterflüge von Russland in die Türkei wurden gestrichen (Welt, 2015).

Dies führte zu einem massiven Einsturz der Zahl russischer Touristen in der Türkei. 2015 sank die Zahl russischer Touristen um 17,8%, wobei im Dezember, kurz nach Beginn des Boykotts ein Rückgang um 46,9% verzeichnet wurde. 2016 kam es zu einem Einbruch der Zahlen um 75,6%, im Hauptreisemonat Juli kamen 93% weniger russische Besucher als noch 2015. Der Wegfall eines Großteils der Besucher des zweitwichtigsten Quelllands schlug sich deutlich auf die Entwicklung der gesamten Touristenzahlen nieder. (Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei, 2019)

Ende Juli 2016 kam es zu einem Ende des Boykotts und russische Reisebüros durften wieder Reisen in die Türkei verkaufen. Das schlug sich nach einer kurzen Erholungsphase in der zweiten Hälfte von 2016 deutlich auf die gesamten Tourismuszahlen nieder. Bereits 2017 verzeichnete die Türkei erneut 4,72 Millionen Besucher aus, womit Russland Deutschland als wichtigstes touristisches Quellland ablöste (siehe Tabelle 4.7.).

4.2.1.4. Putschversuch

2016 gab es jedoch ein weiteres Ereignis, welches die negative Entwicklung des türkischen Tourismus begünstigte. Vom 15. auf den 16. Juli 2016 versuchte ein Teil des

türkischen Militärs die türkische Regierung unter dem Staatspräsidenten Recep Tayyip Erdoğan zu stürzen. Die daraus resultierenden Auseinandersetzungen von Aufständischen und regierungstreuen Truppen in Ankara, Istanbul und anderen Städten forderten über 290 Menschenleben (Altınordu, 2017:139ff). Die Regierung verhängte daraufhin am 21. Juli den dreimonatigen Ausnahmezustand.

„What followed was the greatest purge in the history of the Turkish Republic: By midFebruary 2017, approximately 125,000 military officers, civil servants, judges, prosecutors, police officers, teachers, and academics had been removed or suspended, and 40,000 had been arrested [...]. Dozens of schools, private dormitories, medical institutions, foundations, trade unions, civil society organizations, and media outlets, and fifteen universities were summarily shut down, leaving their personnel unemployed overnight. [...]Within the first six months of the state of emergency, nearly 100 journalists were jailed without trial and 775 press cards were rescinded“ (ebd., 160).

Das deutsche Auswärtige Amt erließ 2017 aufgrund der durch den Ausnahmezustand eingeschränkten Grundrechte und drohender Festnahmen eine Reisewarnung für die Ferienregion Antalya. Nach der Aufhebung des Ausnahmezustands wurden die Warnungen und Hinweise 2017 abgeschwächt. (Tagesschau, 2018; Auswärtiges Amt, 2019)

Auch hier lässt sich der direkte Einfluss auf den Tourismus nicht eindeutig belegen, jedoch kam es nach Juli 2016 zu einem verstärkten Rückgang der Tourismuszahlen. In der ersten Hälfte des Jahres betrug das negative Wachstum der Anzahl internationaler Touristen 22,2% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, von Juli bis August bereits 27,6% (Ministerium für Kultur und Tourismus, 2017). Dieser negative Trend setzte sich noch bis März 2017 fort, ab April 2017 entwickelten sich die Tourismuszahlen positiv. Grund hierfür war primär die Aufhebung des Tourismusboykotts Russlands. Die Anzahl von Touristen aus Europe OECD⁴ sank nach

⁴ Europe OECD beinhaltet nach dem Ministerium für Kultur und Tourismus der Türkei: Austria, Belgium, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Greece,

einem Rückgang um 34,8% in 2016 im Jahr 2017 um weitere 4,1% (Ministerium für Kultur und Tourismus, 2018). Dies lässt sich mit der weiterhin undurchsichtigen politischen Lage in der Türkei erklären. Das erneute Wachstum der Tourismuszahlen um 27,9% (siehe Tabelle 4.6.) hängt somit in erster Linie mit der Erholung der russischen Touristenzahlen zusammen.

4.2.2. Gründe für das Ausmaß der Krise

Schon früher gab es kritische Ereignisse die sich negativ auf den Tourismus der Türkei ausgewirkt haben. Jedoch war der massive Rückgang internationaler Touristen im Jahr 2016 deutlich größer als bei den Krisen 1977 bis 1980 (vgl. Kapitel 4.1.4.) sowie 1998 und 1999. Erklären lässt sich dies anhand der Eigenschaften und dem geringen zeitlichen Abstand zwischen den kriseninduzierenden Ereignissen, sowie der veränderten Informationsversorgung potenzieller Reisender.

4.2.2.1. Eigenschaften krisenauslösender Ereignisse

Wie bereits vorab dargestellt lässt sich die Tourismuskrise 2015 und 2016 auf mehrere kritische Ereignisse zurückführen. Jedoch sind auch die Eigenschaften und die zeitliche Abfolge der Vorfälle verantwortlich für das Ausmaß der Krise. Bei den krisenauslösenden Vorkommnissen handelt es sich sowohl um längerfristige (politische Entwicklung), wiederkehrende (terroristische Anschläge) als auch plötzlich und einmalig auftretende Situationen (Tourismusboykott, Putschversuch). Bereits einige Jahre vor Beginn der Krise erhielt die Türkei in westeuropäischen, besonders jedoch deutschen Medien große Aufmerksamkeit, die das Image der Türkei als Tourismusdestination beeinflusste. Durch die innenpolitische Entwicklung ausgelöste Ereignisse wie die Gezi-Proteste, die Korruptionsaffäre und der Wandel hin zu einer Präsidialdemokratie wurden in europäischen Medien kritisch verfolgt. Dazu kamen zahlreiche terroristische Anschläge mit zunehmend touristischen Zielen, wodurch sich die subjektiv empfundene Sicherheitslage in der Türkei für potenzielle Besucher deutlich verschlechterte. Des Weiteren lässt sich festhalten, dass die verschiedenen Vorkommnisse Auswirkungen auf

Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Slovakia, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom

unterschiedliche Tourismusgruppen hatten. Anhand der Entwicklung der Zahlen deutscher und russischer Touristen lässt sich feststellen, dass russische Touristen weniger sensibel gegenüber der innenpolitischen und sicherheitsrelevanten Situation der Türkei sind. Direkt nach Ende des Tourismusboykotts stiegen die Besucherzahlen aus Russland erneut rapide an, ganz im Gegensatz zur Anzahl deutscher Touristen (siehe Abbildung 4.7). Hätte der Tourismusboykott durch Russland nicht, beziehungsweise nicht zu diesem Zeitpunkt, stattgefunden, wäre die Krise nicht so drastisch ausgefallen. Erst die zeitliche Nähe zwischen Boykott und politischen sowie sicherheitsrelevanten Vorfällen führte 2016 zum massiven Einbruch der Tourismuszahlen.

Vergleicht man die Situation mit den Krisen 1977 – 1980 und 1998 – 1999 lassen sich einige Unterschiede erkennen. Die Krise 1977-80 resultierte aus der europäischen Wirtschaftssituation, der politischen Unsicherheit innerhalb der Türkei, dem Konflikt zwischen der Republik Türkei mit der PKK sowie dem Militärputsch von 1980 (siehe dazu Kapitel 4.1.4.). Die Situation lässt sich in zahlreichen Variablen mit der von 2015 und 2016 vergleichen: die kriseninduzierenden Vorfälle lassen sich ebenso in längerfristig (Wirtschaftskrise, politische Situation in der Türkei, PKK-Konflikt), wiederkehrende (Anschläge der PKK) und unerwartete, einmalige Vorkommnisse (Militärputsch 1980) einteilen. Zwar dauerte die negative Entwicklung der Touristenzahlen damals über einen längeren Zeitraum an, der Rückgang war jedoch in totalen Zahlen niedriger als im Krisenjahr 2016 allein. Grund hierfür könnte die veränderte Informationsversorgung potenzieller Reisender sein, die in Kapitel 4.2.2.2. analysiert wird.

Betrachtet man die Tourismuskrise in den Jahren 1998 und 1999, stellt sich die Situation etwas anders da. Zwar kam es 1998 zu einem Höhepunkt des bewaffneten Konflikts zwischen dem türkischen Militär und der kurdischen PKK, jedoch entspannte sich die Lage bereits 1999 durch die Festnahme des PKK-Chefs wieder. Der zweite Hauptgrund für die Krise von 1999 war das Erdbeben, welches den Westen der Türkei. Da es sich dabei um eine Naturkatastrophe handelte, die in solchem Ausmaß in der Regel nur äußerst selten stattfinden und somit keinen nennenswerten Einfluss auf das Image der Türkei als Tourismusdestination hatte, beschränkte sich der negative Einfluss des Vorkommnisses primär auf das Jahr 1999.

Ein Blick auf die weiteren, weniger ausgeprägten Krisen wie in den Jahren 1993 und 2006 (vgl. Kapitel 4.1.4.1. und 4.1.4.2.) legt den Entschluss nahe, dass erst die Kombination aus längerfristigen bzw. wiederkehrenden und unerwarteten Ereignissen zu größeren Krisen führen. 1993 führte die europäische Wirtschaftsinstabilität zu einem kurzfristigen Rückgang der Tourismuszahlen, 2006 war es die zunehmende Anzahl terroristischer Anschläge durch die linksextremistische PKK. Beide Zeiträume weisen jedoch keine plötzlichen Vorkommnisse auf, wie dies in den touristischen Krisenphasen 1977 bis 1980 (Militärputsch), 1998 und 1999 (Erdbeben) sowie 2016 und 2017 (Tourismusboykott, Putschversuch) der Fall war.

4.2.2.2. Informationsversorgung potenzieller Touristen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits einige Gründe dafür genannt, weshalb die Türkei 2015 und 2016 so stark von einer Tourismuskrisen betroffen war. Wichtig bei der Analyse der Auswirkung der Vorkommnisse ist auch die Informationsgrundlage, auf Basis derer sich potenzielle Touristen für oder gegen eine bestimmte Urlaubsdestination entscheiden. Besonders in einer Zeit, in der dem Touristen nicht zuletzt durch günstige Transportangebote eine große Anzahl an gut erschlossenen Urlaubsdestinationen offensteht, ist das Image einer Urlaubsdestination ausschlaggebend für die Auswahl der Destination. Dieses Destinationsimage wird dabei von jenen Informationen geformt und verändert, die potenzielle Touristen über ein Reiseziel erhalten. Im Falle einer touristischen Krise geschieht dies auf unterschiedliche Arten und Weisen.

Im touristischen Krisenmanagement ist die Kommunikationspolitik ein grundlegendes Werkzeug für Akteure in der Tourismuswirtschaft, um den Verlauf von Krisen durch die Verbreitung von Informationen positiv zu beeinflussen (vgl. dazu Kapitel 3.2.4.). Ein überwiegender Großteil der Informationsvermittlung an potenzielle Touristen findet jedoch nicht über Marketingkampagnen oder andere bewusst eingesetzte Instrumente statt, sondern über mediale Berichterstattung. Die Informationsübertragung geschieht dabei zunehmend über soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter, aber auch über Online-, TV- und Radio-Nachrichten. Die Berichterstattung in Text-, Ton- und bzw. oder Bild-Form erfolgt unmittelbar nach, häufig aber auch schon während eines Ereignisses. Insbesondere soziale Netzwerke unterliegen dabei keinen oder nur wenigen Richtlinien bezüglich ihrer Qualität. Die Berichterstattung in einem touristischen

Quellland über kritische Ereignisse in einer Tourismusdestination ist dabei häufig plakativ, polarisierend zu Teilen verallgemeinernd. Zudem findet diese in der Regel ausschließlich aus einer wenig reflektierten ethnozentrischen, im Falle deutscher Medien, westeuropäischen Perspektive statt. (Kuschel und Schröder, 2002:16ff)

Dies lässt sich auch an den Reaktionen deutschsprachiger Medien auf die krisenauslösenden Vorkommnisse der hier betrachteten Krise feststellen. So titelte die Welt am 01.06.2013 über die Gezi-Protteste: „Das Schlachtfeld mitten in Istanbul“ (Welt, 2013a). Schon am Abend zuvor berichtete Spiegel Online:

„Die Polizei geht mit Wasserwerfern und Pfefferspray gegen die Demonstranten vor, Beamte knüppeln Bürger nieder. Übers Internet verbreiteten sich in den vergangenen Stunden hässliche Bilder: Menschen liegen blutüberströmt am Boden, die Straßen sind von Tränengas vernebelt, Verwundete werden vom Ort des Geschehens geschleppt.“ (Spiegel Online 2013a)

Zahlreiche Medien beschrieben die Demonstrationen in Istanbul als Kriegsschauplatz mit „Barrikaden“ (Welt, 2013a) und als ein „Bild der Verwüstung“ (Deutsche Welle, 2013). Zusammen mit Fotos (Spiegel, 2013a; Deutsche Welle, 2013) und Berichten aus sozialen Medien wie Facebook und Twitter ergab sich für den Betrachter das Bild bürgerkriegsähnlicher Zustände.

Ähnlich wurde auch über die politische Entwicklung nach dem missglückten Putschversuch 2016 berichtet (siehe unter anderem Neue Züricher Zeitung, 2018; Deutschlandfunk Kultur, 2017a; Zeit, 2017; Spiegel Online, 2017). Die Frankfurter Allgemeine titelte am 23.01.2017 „Wie Erdogan aus der Türkei eine Diktatur macht“ (Frankfurter Allgemeine, 2017). Die Welt schrieb zur Situation in der Türkei am 16.07.2016:

„Ein Land in Angst und Schrecken. Erdogan gibt den Imperator. Ein dilettantischer Putsch. Was am Ende einer der blutigsten Nächte in der Geschichte der Türkei bleibt, ist ein übler Verdacht.“ (Welt, 2016)

Generell war das Medieninteresse an dem Putschversuch in der Türkei sehr hoch. Einige Online-Zeitungen eröffneten noch am Abend einen Live-Ticker mit den wichtigsten Ereignissen und Nachrichtensender berichteten live aus der Türkei.

Die umfangreiche Berichterstattung unter Verwendung von Schlagworten wie Schlachtfeld, Verwüstung, eine der blutigsten Nächte hatte unweigerlich einen Einfluss auf das Image der Türkei als Tourismusdestination. Um diesem Imageverlust entgegen zu wirken und die negativen Folgen für den Tourismussektor möglichst gering zu halten, wurden durch die türkische Regierung sowie das Ministerium für Kultur und Tourismus bereits frühzeitig einige strategische Handlungen vollzogen.

4.2.3. Staatliches Krisenmanagement

Mit der „Turkey Home“-Kampagne startete das türkische Ministerium für Kultur und Tourismus bereits 2014 eine globale Kampagne mit dem Ziel, „[to] develop its (Turkey’s) image to keep being attractive for visitors, investors, entrepreneurs“ (Önal, 2018). Im Zuge der Kampagne sollten sowohl materielle als auch immaterielle Kulturgüter der Türkei einem weltweiten Publikum kommuniziert werden, um das Image der Türkei als Urlaubsdestination zu entwickeln. Mit dem Beginn der Tourismuskrise wurde die Kampagne als Teil der Krisenkommunikation intensiviert. Insbesondere im Internet, in sozialen Medien aber auch auf internationalen Tourismusmessen wurde die Präsenz von „Turkey Home“ intensiviert (Önal, 2018).

Ein weiterer Aspekt, der zu Wiederherstellung des Images der Türkei als sichere Reisedestination war die Austragung kultureller Events, beziehungsweise die Bemühung, diese in der Türkei austragen zu können. Im Mai 2018 wurde bekannt gegeben, dass das Finale der UEFA Champions League 2020 in Istanbul stattfinden wird. 2015 und 2017 fand die renommierte Istanbul Biennale statt. Auch die Contemporary Istanbul, eine jährlich stattfindende Kunstmesse für zeitgenössische und moderne Kunst, sowie die Istanbul Art Week im September 2018 erhielten große internationale Aufmerksamkeit. Auch im Ausland wurde durch die Teilnahme der Türkei an kulturellen Veranstaltungen das Image der Türkei entwickelt. So war die Türkei 2017 Gastland bei der international bekannten Kulinarikmesse Taste of London. In Moskau wurde im Juni 2017 erstmals das dreitägige „Turkey Festival“ abgehalten.

Neben Handlungen im Bereich der Kommunikation und des Marketings unterstützte die türkische Regierung bzw. das Ministerium für Kultur und Tourismus die Tourismusbranche auch finanziell. Im März und April 2015 wurden erstmals Charterflüge aus Russland und dem Iran mit türkischen Zielen finanziell subventioniert. \$6000 Treibstoff-Zuschuss erhielten die Touranbieter pro Flugzeug. 2016 wurde das Programm erweitert, vorerst für zwei Monate, später erfolgten jedoch zahlreiche Verlängerungen der Frist. Ab April wurden Charterflüge mit den Zielen Antalya, Alanya, Dalaman, Bodrum und İzmir unabhängig von Ihrem Startort subventioniert. 2018 erfolgte eine erneute Umgestaltung der finanziellen Unterstützung. Zusätzlich zu preislich gestaffelten Subventionen für Charterflüge von bis zu \$9000 – abhängig von Jahreszeit und Anzahl der Passagiere – erhielten nun auch Kreuzfahrtschiffe finanzielle Anreize. Bis zu \$45 pro Passagier erhielten die Betreiber der Kreuzfahrtschiffe für das Anfahren türkischer Häfen. Insgesamt wurde dem Tourismussektor eine finanzielle Unterstützung durch die türkische Regierung von etwa 80 Millionen zugesagt. Mit den Mitteln wurden neben der Subventionierung von Verkehrsdienstleistern auch private Tourismusanbieter unterstützt, beispielsweise bei notwendigen Umschuldungen (Reuters, 2017). Dies führte dazu, dass Reisen in die Türkei zu sehr niedrigen Konditionen angeboten werden konnten.

4.3. BETRIEBLICHES KRISENMANAGEMENT IM TÜRKEI-TOURISMUS

Die Betrachtung einer Krise im Tourismus beschränkt sich häufig auf die Beschreibung und Analyse von Zahlen und Fakten. Möchte man sich jedoch mit den konkreten Auswirkungen auf die Akteure in der Tourismuswirtschaft beschäftigen, setzt dies einen Blick hinter die Kulissen der zuvor analysierten Tourismusindikatoren voraus. Um einen Einblick in das betriebliche Krisenmanagement touristischer Unternehmen während der türkischen Tourismuskrise ab 2015 zu erhalten, wurden im Zuge dieser Arbeit im Oktober 2017 qualitative Interviews mit Vertretern von Zielgebietsagenturen und touristischen Leistungsträgern in Istanbul und Antalya geführt (vgl. Kapitel 2.2.). Bevor im folgenden Kapitel die krisenbedingten Handlungen der Unternehmen im Rahmen des touristischen Krisenmanagements beschrieben, kategorisiert und analysiert werden, wird ein Überblick

über die interviewten Personen beziehungsweise die durch sie repräsentierten Unternehmen gegeben. Dies wird insofern als wichtig erachtet, als dass das Krisenmanagement der betrachteten Unternehmen von ihrem jeweiligen Kontext abhängig ist. Dem Autor der vorliegenden Arbeit ist bewusst, dass die anhand einer kleinen Stichprobe erhobenen Daten keine verallgemeinerbaren Rückschlüsse auf die gesamte türkische Tourismuswirtschaft zulassen. Die hier vorgestellten Ergebnisse ermöglichen dagegen einen tiefen Einblick in die konkrete Situation einzelner Zielgebietsagenturen und touristischer Leistungsanbieter, die im Rahmen der Tourismuskrise in der Türkei reaktives Krisenmanagement betreiben.

4.3.1. Die befragten Akteure

Bei den befragten Zielgebietsagenturen handelt es sich um Firmen, die touristischen Leistungen auf dem türkischen Tourismusmarkt einkaufen, um diese in touristischen Quellmärkten an Reiseveranstalter zu verkaufen. Der Handel findet dabei fast ausschließlich über B2B-Online-Buchungsportale statt. Lokale Vertreter in Form von Büros in wichtigen Quellmärkten betreibt keines der hier betrachteten Unternehmen. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen liegen in erster Linie in ihrem jeweiligen wirtschaftlichen Schwerpunkt auf unterschiedliche Tourismuskmärkte.

Bei dem Gespräch mit der verantwortlichen Leitung des Sales Departments von Z1, einer Agentur mit Sitz in Şişli, Istanbul, spricht diese von einem Verlust eines Großteils ihrer westeuropäischen Kunden. Da der westeuropäische Tourismusmarkt für das Unternehmen jedoch nur einen Teil des Geschäfts ausmacht, konnte dies durch die Zunahme von Besucherzahlen aus anderen Quellgebieten etwas aufgefangen werden. So betrug der Anteil westeuropäischer Kunden im Jahr 2014 noch ca. 20%. 2016 waren es nur noch 2 – 3%. Insbesondere die steigende Anzahl an Touristen aus „middle east“ und Asien ermöglichte Z1s eine Weiterführung des Betriebs. Ähnlich stellt sich die Situation für Z3 dar, einer Agentur ebenfalls lokalisiert in Şişli, Istanbul. Durch ihr

⁵ Im Folgenden wird die Bezeichnung des Unternehmens (z.B. Z1) mit der interviewten Person gleichgesetzt. Dies wird damit begründet, dass der jeweilige Interviewpartner als Experte bzw. Vertreter für seinen Bereich, in diesem Fall sein Unternehmen, behandelt wird.

Engagement sowohl auf dem europäischen als auch arabischen und asiatischen Markt, halten sich die negativen Auswirkungen für das Unternehmen in Grenzen.

Anders verhält es sich für die Zielgebietsagenturen Z2 und Z4. Die Vertriebsleitung von Z2, eine kleine, auf die online-Vermittlung von Hotelkontingenten spezialisierte Agentur in Istanbul, spricht von einem Rückgang der Buchungen von 2015 auf 2016 von 50%. Im Gegensatz zu Z1 und Z3 agiert die Agentur in erster Linie auf dem europäischen Tourismusmarkt. Trotz der vergleichsweise geringen laufenden Kosten (die Firma unterhält nur ein Büro mit 5 Mitarbeitern) sei die Aufrechterhaltung des Betriebs bei einer längeren Dauer der Krise laut Z2 nicht gesichert. Der Fokus der Zielgebietsagentur Z4 in Antalya liegt auf dem russischen und europäischen Reisemarkt. Im Zuge der türkischen Tourismuskrise ab 2015 wurde das Unternehmen stark von dem Einbruch der Zahlen europäischer und russischer Touristen getroffen. Der Assistent General Manager von Z4 erklärt, dass sich kurzfristig besonders der russische Tourismusboykott negativ auf das Unternehmen und die Region ausgewirkt habe. Z4 spricht von mehreren hundert touristischen Leistungsanbietern in der Region Antalya, die 2016 und 2017 schließen mussten.

Diese Zahlen lassen sich durchaus nachvollziehen, blickt man auf die Situation der Ende 2017 in Antalya interviewten Leistungsanbieter. Bei T1 handelt es sich um einen spezialisierten, inhabergeführten Tourenanbieter mit Büro in der Altstadt Antalyas. 2014 war mit ca. 1.000 Buchungen ein Rekordjahr für das Unternehmen. Im Jahr 2015 waren es nur noch ca. 900 Buchungen, 2016 bereits nur ca. 750. Zum Zeitpunkt des Interviews (Oktober 2017) verzeichnete T1 sieben gebuchte Touren für das gesamte Jahr 2017. Der Gründer und Inhaber von T1 führt dies auf die starke Spezialisierung auf westeuropäische Touristen zurück. Diese würden aufgrund der politischen Situation nicht mehr in die Türkei reisen. Einen weiteren Grund sieht T1 in europäischen Reiseveranstaltern, die wegen rückläufiger Buchungszahlen Türkeireisen aus ihrem Programm nehmen. Das führe im Gegenzug wieder dazu, dass Touristen nur eingeschränkte Möglichkeiten hätten, Reisen in die Türkei zu buchen. T2 ist wie T1 ein in Antalya angesiedelter Tourenanbieter. Aufgrund einer etwas breiteren Zielgruppe ist die Situation für T2 nicht so drastisch, wie es bei T1 der Fall ist. Ein Travel Consultant von T2 spricht dennoch von rückläufigen Buchungszahlen und damit einhergehenden Schwierigkeiten für das inhabergeführte Unternehmen. Bei H1 handelt es sich um ein Individualhotel in der

Altstadt von Antalya. Bei dem Interview mit dem Gründer und Geschäftsführer spricht dieser von einer guten bis sehr guten Auslastung der Hotelkapazität bis 2014. Ab 2015 kam es zu einem Rückgang der Anzahl an Hotelgästen. 2016 erreichte die Auslastung ihren Tiefpunkt. Jedoch ist das Unternehmen aufgrund seiner Diversifikation (vgl. Kapitel 3.2.1.) sowie seiner Vertriebsstrategie (vgl. Kapitel 3.2.3.) weiterhin rentabel.

4.3.2. Angewandtes Krisenmanagement

Vergleicht man die strategische und wirtschaftliche Ausgangslage der hier betrachteten Zielgebietsagenturen und touristischen Leistungsanbietern miteinander, lassen sich folgende Unterschiede erkennen, die einen Einfluss auf den Umgang mit einer Krisensituation haben: Zielgebietsagenturen sind selbst keine Produzenten touristischer Leistungen, ihre Aufgabe ist die Vermittlung von Fremdprodukten aus der jeweiligen Destination an Reiseveranstalter in touristischen Quellgebieten. Da die wirtschaftliche Tätigkeit der Agenturen über Online-Buchungssysteme abläuft, sind sie relativ flexibel was eine Anpassung an die aktuelle Situation auf den internationalen Tourismuskmärkten angeht. Auch bei dem Einkauf von Leistungen im Zielgebiet können Zielgebietsagenturen relativ leicht Änderungen vornehmen, wenn im Krisenfall beispielsweise eine Verlagerung der Nachfrage stattfindet. Aufgrund dieser Flexibilität sind die im Zuge dieser Arbeit interviewten Zielgebietsagenturen tendenziell weniger von dem Rückgang der Touristenzahlen aus spezifischen touristischen Quellmärkten betroffen, als die befragten Leistungsanbieter. Als Produzent einer touristischen Leistung sind Leistungsanbieter lokal gebunden. Die für Touristen zur Verfügung gestellten Produkte wenden sich dabei häufig an eine bestimmte Zielgruppe. Geht die Zahl der Reisenden aus der jeweiligen Zielgruppe krisenbedingt schlagartig zurück, ist eine Veränderung der Zielgruppe für Leistungsanbieter häufig nicht oder nur schwer möglich, da meist bereits Investitionen in lokale Netzwerke oder Dienstleistungen getätigt wurden.

Auf Basis dieser Voraussetzungen wird in den folgenden Kapiteln der Einsatz von Instrumenten des reaktiven Krisenmanagements der interviewten Akteure dargestellt. Da sich die Türkei zum Zeitpunkt der Interviews noch mitten in der touristischen Krise befand, lassen sich die Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen und durchgeführten Handlungen in einem Großteil der Fälle nicht analysieren.

4.3.2.1. Produktpolitik

Der Produktpolitik (vgl. Kapitel 3.2.1.) fällt im reaktiven Krisenmanagement der befragten Akteure eine große Bedeutung zu. Die Form jedoch, in der die betrachteten Unternehmen Handlungen im Rahmen der Produktpolitik betreiben um die negativen Auswirkungen der touristischen Krise zu bewältigen, unterscheidet sich deutlich voneinander. Da es sich bei Zielgebietsagenturen meist um Unternehmen handelt, die mit zahlreichen Veranstaltern in unterschiedlichen touristischen Märkten zusammenarbeiten, ergeben sich für diese Firmen andere Möglichkeiten, als für lokal gebundene, in der Regel spezifischere Produkte vertreibende Leistungsanbieter. Das führt dazu, dass Zielgebietsagenturen im Fall sinkender Nachfrage auf einem Quellmarkt, ihren Fokus ohne große Probleme auf einen anderen Tourismusmarkt und somit neue Zielgruppen legen können. Insgesamt erweisen sich Zielgebietsagenturen flexibler in dem Umgang mit einer touristischen Krise als lokal gebundene Leistungsanbieter. Für diese ist eine Anpassung ihrer Produkte auf eine neue Zielgruppe mit einem deutlich größeren finanziellem sowie organisatorischem Aufwand verbunden.

Bei den befragten Zielgebietsagenturen verhält es sich wie folgt: Die Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern in unterschiedlichen Quellländern ermöglicht den Zielgebietsagenturen Z1 und Z3 eine relativ flexible Anpassung an den aktuellen Tourismusmarkt. Z1 sagt dazu, dass das Unternehmen seinen Fokus aufgrund des schwächelnden westeuropäischen Tourismusmarktes seit 2015 mehr auf den arabischen Markt lege, da dieser weniger sensibel für die aktuelle Situation in der Türkei sei. Selbiges gilt für die Agentur Z3. Z2 hingegen, einer Agentur die ausschließlich auf den europäischen Tourismusmarkt angewiesen ist, bietet sich diese Möglichkeit nicht. Die fehlende Nachfrage und unzureichende Anzahl an Buchungen haben bei Z2 dazu geführt, dass die Agentur einige touristische Produkte aus dem Portfolio gestrichen und die Arbeit mit einigen Partnern in der Türkei beendet hat. Jedoch, so Z2, sollen die Wirtschaftsbeziehungen bei steigender Nachfrage wiederaufgenommen werden. Z4 geht einen etwas anderen Weg. Zwar unterhält Z4 ähnlich wie Z1 ein breites Netzwerk an Reiseveranstaltern in verschiedenen Herkunftsländern von Touristen, wodurch im Krisenfall auf andere Tourismusk Märkte ausgewichen werden kann. Durch die Entwicklung eines eigenen Online-Buchungssystems möchte sich Z4 jedoch eine neue Kundengruppe

erschließen: den Endverbraucher. Durch den Vertrieb von Produkten direkt an den Endkunden wäre Z4 in Zukunft weit weniger von Reiseveranstaltern abhängig.

Auch bei den befragten Leistungsträgern sind die Veränderung der Zielgruppe und die damit notwendige Anpassung der Produkte von Bedeutung für die Weiterführung der Betriebe. Jedoch ist die Produkthanpassung für Leistungsträger mit einem deutlich größeren Aufwand verbunden. Der hochspezialisierte Tourenanbieter T1 gibt beispielsweise an, sein Produkt insofern neu zu positionieren, als dass die bisherige Zielgruppe erweitert und um weitere ergänzt wird. Im Zuge dessen wurden in den Jahren 2016 und 2017 die ersten Anstrengungen unternommen, neben dem westeuropäischen Markt auch den türkischen Binnenmarkt zu penetrieren. Zu diesem Zweck wurden bereits Kooperationen mit lokalen Tourismusveranstaltern geschlossen. T1 spricht jedoch nur vorsichtig von einer positiven Entwicklung, da das Unternehmen sich erst einen Namen auf dem türkischen Markt erarbeiten müsse. Für T2 hingegen erweist sich die Veränderung des Portfolios und somit die Verlagerung auf andere Zielgruppen aus finanziellen Gründen vorerst als nur bedingt umsetzbar. Bis zum Zeitpunkt des Interviews wurden von T2 bereits Touren aus dem Portfolio gestrichen, bei denen die Anzahl der Buchungen zu gering war. Es bestehen jedoch Pläne, durch die Einstellung neuer Tour-Guides ein verändertes Portfolio an Touren anzubieten, um auf diesem Weg neue Zielgruppen anzusprechen. Die Voraussetzung für die Umsetzung der Pläne sei jedoch eine Entspannung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Und diese könne sich nur durch die erneute Zunahme der Buchungen einstellen. Neben der Veränderung des Produktportfolios setzen die befragten Leistungsanbieter auf eine Diversifikation innerhalb der Unternehmen. Neben dem Kerngeschäft als Tourenanbieter in der Küstenregion Antalya unterhält T1 ein Individualhotel sowie ein Restaurant, dessen Zielgruppe hauptsächlich Einheimische sind. Laut T1 sind die Einnahmen aus dem Hotel- und Restaurantgeschäft der einzige Grund, weshalb der Tourenanbieter noch existiert. Neben T1 betreibt auch H1 neben seinem Kerngeschäft ein Restaurant in der Altstadt Antalyas. Dies sei im Gegensatz zu T1 jedoch nicht für die Weiterführung des Hotels notwendig, da selbst die geringe Auslastung der Kapazität in einem Großteil des Jahres 2017 für die Deckung der notwendigen Kosten genüge, so H1.

4.3.2.2. Personal

In der Literatur handelt es sich bei der Personalpolitik nicht um ein eigenes Instrument des Krisenmanagements im Tourismus. Der Bereich Personal ist dort der Produktpolitik untergliedert und wird meist als Schulung des Personal für den richtigen Umgang mit der Krisensituation begriffen (vgl. Kapitel 3.2.1.2.). Im Zuge der Interviews stellte sich heraus, dass das Personal vor allem für kleine Unternehmen ein bedeutender Aspekt in Bezug auf die Überwindung einer Krise darstellt. Personalpolitik wird demnach hier als eigenständiges Instrument des Krisenmanagements, genauer gesagt der Krisenbewältigung, verstanden. Dafür wird der Begriff Personalpolitik etwas weiter gefasst und beinhaltet neben (Um-) Schulungen auch finanzielle Einsparungen durch Personalentscheidungen.

Betrachtet man die befragten Zielgebietsagenturen, ist der Einsatz von personalpolitischen Entscheidungen sehr unterschiedlich. Ob und wie ein Unternehmen Veränderungen bezüglich seines Personals vornehmen muss, liegt selbstverständlich daran, wie stark das Unternehmen von der Krise betroffen ist. Z1 beispielsweise berichtet davon, keine Veränderungen vorgenommen zu haben, da das Geschäft aufgrund der großen Diversifikation trotz der rückläufigen Touristenzahlen rentabel ist. Z2, deren Buchungen von 2015 auf 2016 um 50% zurückgegangen sind, spricht von einer deutlichen Zunahme der Arbeitszeiten für das angestellte Personal. 12 bis 14 Stunden-Tage seien aktuell (Oktober 2017) die Regel. Dafür waren bis dato keine Kündigungen notwendig. Dies verhält sich anders, betrachtet man Z2 und Z4. Beide Agenturen mussten im Jahr 2016 Personal entlassen. Z4 musste aufgrund des Einbruchs der russischen Touristenzahlen nach November 2015 zahlreiche Mitarbeiter entlassen, da einer der zwei wichtigsten Märkte für das Unternehmen binnen kürzester Zeit wegfiel. Nach der Aufhebung des Reiseembargos durch Russland im Juni 2016 wurden erneut Mitarbeiter eingestellt.

Für die interviewten touristischen Leistungsanbieter stellte sich die Personalpolitik als noch wichtiger heraus. Bei T1, dem spezialisierten Tourenanbieter in Antalya, wurden aufgrund der geringen Anzahl von Buchungen in der Saison 2017 drei der sechs Mitarbeiter gekündigt. Dies, so T1, war die einzige Möglichkeit die Existenz des Anbieters vorübergehend zu sichern. Des Weiteren übernehmen die verbliebenen Mitarbeiter, zwei davon Eigentümer, zuvor ausgelagerte Serviceleistungen. So werden

beispielsweise Flughafen-Shuttles intern übernommen. Einsparungen durch die Kündigung von Mitarbeitern haben bei T2 zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht stattgefunden. Dies liegt zu einem Teil an der Philosophie des Gründers und Geschäftsführers: „*You can always save the money, but how can you save the people?*“. Aber auch bei T2 wurden Einsparungen im Bereich Personal getroffen. Als Beispiel nannte sich der Interviewpartner, ein studierter Tour Guide, selbst. Da es im Jahr 2016 kaum Kunden und somit kaum Arbeit gab, kehrte er für ca. 4 Monate wieder in seinen alten Job außerhalb des Tourismussektors zurück. Außerdem wurden auch bei T2 möglichst viele zuvor an externe Vertragspartner abgegebene Serviceleistungen von internen Mitarbeitern verrichtet. Selbiges gilt auch für das Individualhotel H1: hier wurde die Anzahl des Personals von 15 auf 12 Mitarbeiter reduziert, Mitglieder der Familie des Gründers und Geschäftsführers wurden dagegen zunehmend in den Hotelbetrieb integriert.

4.3.2.3. Preispolitik

Unter dem Begriff Preispolitik werden strategische Entscheidungen bezüglich der Preise und Zahlungsbedingungen zusammengefasst. Handlungen im Rahmen der Preispolitik haben das Ziel, durch die Verringerung der Preise für den Endverbraucher die Nachfrage für ein Produkt zu erhöhen oder durch Zugeständnisse in Bezug auf die Zahlungsbedingungen eine wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen attraktiver zu gestalten (vgl. Kapitel 3.2.2.).

In der Literatur zum Krisenmanagement wird die Reduktion der Provision von Zielgebietsagenturen als ein zentrales Instrument genannt, um die Preise für Endverbraucher zu senken. Die Ergebnisse der Befragungen der ausgewählten Zielgebietsagenturen zeigen jedoch, dass preispolitische Instrumente für diese Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle bei der Krisenbewältigung spielen. Die befragten Agenturen geben alle an, ihre Provision trotz rückläufiger Buchungszahlen nicht reduziert zu haben. Z1, Z3 und Z4 begründen dies mit ihrer breiten Aufstellung in unterschiedlichen Tourismuskärgen. Z1 gibt beispielsweise an, dass ein Verringern der Provision für das Unternehmen nicht notwendig sei, solange die Agentur aufgrund steigender Besucherzahlen aus dem arabischen Tourismusmarkt genügend Buchungen erhält. Z2 dagegen spricht aufgrund der Spezialisierung des Unternehmens auf den

europäischen Tourismusmarkt von einer Entscheidung über die Existenz der Agentur. Bereits die aktuelle Provision genüge nur knapp für die Weiterführung des Unternehmens. Würde die Provision verringert, wäre die Agentur bei gleichbleibender Nachfrage in kurzer Zeit nicht mehr wirtschaftsfähig.

Auch die beiden befragten Tourenanbieter und das Individualhotel geben an, ihre Preise im Zuge der touristischen Krise nicht gesenkt zu haben. Sonderangebote und Rabattaktionen spielten ebenso keine Rolle. Ein anderer Aspekt der Preispolitik ist für die befragten Anbieter dagegen von großer Bedeutung: die Zahlungsbedingungen (vgl. Kapitel 3.2.2.4.). Im Vorfeld der Krise war es die Regel, dass Leistungsanbieter von Reiseveranstalter Anzahlungen für gebuchte Produkte erhielten. Seit dem Beginn der Tourisismuskrise ist dies, den Angaben von T1 und T2 zufolge, nicht mehr bzw. nur noch eingeschränkt der Fall. Zwar sind Zielgebietsagenturen von dieser Entwicklung nicht direkt betroffen, Z4 beschreibt die Situation für Reiseveranstalter und Leistungsanbieter jedoch wie folgt. Eine Folge des russischen Tourismusembargos 2015/16 sowie des gescheiterten Militärputsches 2016 waren eine Vielzahl an kurzfristigen Stornierungen bereits gebuchter Reisen. Türkische Banken mit einem Schwerpunkt auf die Tourismuswirtschaft gerieten in wegen der Rückzahlungen in finanzielle Schwierigkeiten. Im Zuge dessen, so Z4, verloren ausländische Reiseveranstalter zunehmend das Vertrauen in türkische Banken und wollten keine bzw. nur noch geringe Anzahlungen leisten. Für Leistungsanbieter ergeben sich daraus große Probleme. Anzahlungen seien für Anbieter die Grundlage, um Touren und andere Produkte anbieten zu können, erklärt T2. Auch T1 sei es nicht möglich, die gesamten finanziellen Mittel für die Planung und Vorbereitung von Touren eigenständig vorzustrecken. Als Reaktion auf die veränderten Bedingungen geben sowohl T1 als auch T2 an, eine Anpassung ihrer Vertriebsstrategie vornehmen. Durch einen Vertrieb ihrer Produkte direkt an den Endkunden möchten die Unternehmen unabhängiger von Anzahlungen von Reiseveranstaltern im Ausland werden. Diese und weitere Handlungen im Rahmen der Distributionspolitik werden in den folgenden Absätzen behandelt.

4.3.2.4. Distributionspolitik

Betrachtet man die Wertschöpfungskette des Tourismus lässt sich folgendes über die Distributionsformen sagen. In der Regel vertreiben touristische Leistungsanbieter wie

Tourenanbieter oder Hotels ihre Produkte indirekt über Zielgebietsagenturen und Reiseveranstalter. Incoming-Agenturen agieren im klassischen Sinne als Schnittstelle zwischen Leistungsträgern im Zielland und Reiseveranstaltern im Quellland von Touristen, sie vertreiben fremdproduzierte Produkte somit ebenso indirekt an den Endkunden. In diesem System haben im Rahmen des Vertriebs einzig Reiseveranstalter einen direkten Kontakt zum Endkunden. Gerät eine Destination und damit lokale Unternehmen in eine touristische Krise, kann diese Struktur durch die Akteure verändert bzw. überwunden werden. Die Interviews mit Vertretern von Leistungsanbietern und Zielgebietsagenturen geben folgenden Einblick in den Einsatz distributionspolitischer Entscheidungen zur Krisenbewältigung.

Bei drei der vier befragten Agenturen handelt es sich um Unternehmen, die über Internetplattformen touristische Leistungen in der Türkei einkaufen und diese ausschließlich an Reiseveranstalter im Ausland vertreiben. Einen direkten Kontakt zum Endkunden haben die Agenturen dabei nicht. Eine Ausnahme bildet Z4. Neben seinem Kerngeschäft des Vertriebs von Fremdleistungen über Reiseveranstalter, entwickelt die Agentur ein eigenes Online-Buchungssystem. Dieses Buchungssystem soll es Endkunden ermöglichen, Leistungen direkt von Z4 zu beziehen. Dadurch verspricht sich Z4 eine zunehmende Unabhängigkeit von Reiseveranstaltern im Ausland. Laut Z4 seien vor allem westeuropäische Veranstalter häufig sehr sensibel, wenn es um die politische Situation in der Türkei geht. Diese würden, so Z4, vorschnell Reisen in das Land aus dem Portfolio nehmen. Durch den direkten Vertrieb an den Endkunden hätte dieser immer die Möglichkeit, Türkeireisen zu buchen, unabhängig von den Einschätzungen von Reiseveranstaltern. Abgesehen von Z4 gibt keine der anderen Agenturen an, Veränderungen bezüglich ihrer Distributionsstrategie vorgenommen zu haben, beziehungsweise Pläne dafür zu haben.

Betrachtet man die Situation der befragten Tourenanbieter, ergibt sich ein anderes Bild. Für beide befragten Anbieter stellt sich die Frage nach alternativen Vertriebsstrategie. Dass die Vertriebsstrategie für Tourenanbieter eine so wichtige Rolle spielt, hängt in erster Linie mit der größeren Spezialisierung ihrer Produkte zusammen. Brechen die Touristenzahlen in einem touristischen Quellgebiet zusammen, in dem sich die Zielgruppe des Anbieters befindet, kann die Abhängigkeit von Reiseveranstaltern zu großen Problemen führen. Nehmen Reiseveranstalter die Produkte der Leistungsanbieter

aufgrund der niedrigen Nachfrage aus dem Portfolio, haben Kunden daraufhin keine Möglichkeit mehr diese zu buchen. Eben dieses Problem ergab sich für T1, als gegen Ende 2016 nur noch wenige europäische Touristen in die Türkei reisten. Im Jahr 2014, dem Rekordjahr für das Unternehmen, arbeitete T1 mit über 30 Reiseveranstaltern in Europa zusammen. Zum Zeitpunkt des Interviews hatten nur noch fünf Veranstalter Reisen von T1 in ihrem Portfolio. Um dieser Abhängigkeit entgegen zu wirken, plant T1 ähnlich wie Z4 die Erstellung einer Online-Plattform. Auf dieser möchte das Unternehmen seine Leistungen direkt an den Endverbraucher vertreiben. Allerdings spricht T1 von Schwierigkeiten bei der Entwicklung, da das Unternehmen nur unzureichende Kompetenzen für den Aufbau eines Internetauftrittes hätte. Die Auslagerung sei zu diesem Zeitpunkt jedoch finanziell nicht möglich. Der zweite befragte Tourenanbieter, T2, hat im Zuge der rückläufigen Tourismuszahlen bereits 2016 eine Diversifikation seiner Vertriebsstrategie vorgenommen. Ein Großteil seiner Produkte werden weiterhin über Zielgebietsagenturen an Reiseveranstalter vermittelt, jedoch eröffnete T2 im Mai 2016 ein Vertriebsbüro in der Altstadt von Antalya. Gelegen an einer von Touristen stark frequentierten Straße, werden die Produkte von T2 dort direkt an den Kunden vertrieben. In dem direkten Vertrieb sieht der Interviewpartner von T2 einige Vorteile für das Unternehmen. Zum einen entfällt auf diesem Wege die Abhängigkeit von Zwischenhändlern und Reiseveranstaltern. Zum anderen erhält das Unternehmen bei direkten Geschäften mit den Endkunden direkt das Geld für gebuchte Produkte. Anders als Agenturen, die Rechnungen laut T2 in der Regel mit einiger Verzögerung bezahlen, begleichen Endkunden ihre Rechnungen direkt vor Ort. Insbesondere in einer Zeit, in der Vertragspartner Anzahlungen verringern oder gar einstellen, ist dies ein großer Vorteil gegenüber dem indirekten Vertrieb.

Im Gegensatz zu den beiden Tourenanbietern vertrieb das befragte Individualhotel seine Leistungen schon bereits vor der Krise ab 2015 sowohl direkt als auch indirekt. Neben der Zusammenarbeit mit Zielgebietsagenturen in Antalya, Ankara und Istanbul bietet H1 seine Produkte via Online-Buchungsportalen direkt den Endverbrauchern an. Aus diesem Grund sieht der Interviewpartner von H1 trotz der kritischen Lage im türkischen Tourismus keine Notwendigkeit, Anpassungen hinsichtlich der Distribution der Produkte vorzunehmen.

4.3.2.5. Kommunikationspolitik

In der Theorie des touristischen Krisenmanagements wird der Krisenkommunikation eine große Bedeutung beigemessen. Hierbei wird Krisenkommunikation in erster Linie als Vermittlung von Informationen zur aktuellen Lage im Krisengebiet an Vertragspartner im Ausland verstanden (vgl. Kapitel 3.2.4.). Der Bereich der Kommunikationspolitik spielt für die hier befragten Akteure jedoch nur eine sehr untergeordnete Rolle, insbesondere was die krisenbedingte Kommunikation mit bereits bestehenden Kunden betrifft. Dies gilt sowohl für Zielgebietsagenturen, als auch für die touristischen Leistungsanbieter. Alle Interviewpartner geben an, ausschließlich dann Kontakt zu ihren Vertragspartnern zu haben, wenn es sich um Nachfragen zu bereits gebuchten Leistungen handelt. Der einzige Kontakt vor Vertragsabschluss erfolgt durch das Versenden und gegebenenfalls Akzeptieren von Angeboten über Online-Portale. Auch während der Krise habe keine Zunahme der Kommunikationstätigkeit stattgefunden, weder seitens der Leistungsanbieter noch seitens der Leistungseinkäufer. Das Ausbleiben der direkten Kommunikation zwischen den Vertragspartnern erschwert eine ausreichende Informationsversorgung der Tourismusunternehmen im Quellgebiet der Touristen. Dies kann darin resultieren, dass Reiseveranstalter oder international agierende Zielgebietsagenturen die Region aufgrund mangelnder Informationen zur Situation (vorrübergehend) aus ihrem Portfolio nehmen.

Zwar findet zwischen Vertragspartnern nur sehr eingeschränkt Kommunikation statt, in Bezug auf Neukundenakquise von Zielgebietsagenturen lassen sich im Krisenzeitraum dagegen durchaus verstärkte Anstrengungen erkennen. Sowohl Z1, als auch Z2 und Z3 erklären, dass sie seit Beginn der Krise häufiger Touristikmessen in Quellländern bzw. -regionen besuchen um Reiseveranstaltern ihre Dienste anzubieten. Z2 gibt dabei an, besonders Messen in Quellmärkten zu besuchen, deren Tourismusmärkte aktuell besonders skeptisch gegenüber der Destination Türkei seien. Zudem legen Z1 sowie Z2 einen zunehmenden Wert auf ihre Präsenz im Bereich Social Media und anderen Online-Plattformen. Social Media und Buchungsplattformen wie booking.com dienen auch T1 und H1 als wichtiges Mittel, um potenzielle Kunden direkt anzusprechen.

5. RESÜMEE UND WEITERFÜHRENDE GEDANKEN

In den vergangenen Jahrzehnten hatte die Türkei mit einigen Tourismuskrisen zu kämpfen. Besonders stechen dabei die Jahre 1977 bis 1980 sowie 1998 und 1999 hervor. Trotz der regelmäßigen Rückschläge war die Türkei in den letzten Jahren konstant unter den meist besuchten Urlaubsländern der Welt zu finden. Hinsichtlich des Rückgangs internationaler Besucher übertrafen die Jahre 2015 und 2016 jedoch alle vorangegangenen Krisenzeiträume.

Als Auslöser für die Krise 2015/16 wurden in der vorliegenden Arbeit mehrere Ereignisse identifiziert: Die innenpolitische Entwicklung in der Türkei, die insbesondere in westeuropäischen Medien als Entwicklung *von einer Demokratie* zu einer Diktatur interpretiert wurde; der langjährige bewaffnete Konflikt zwischen dem türkischen Militär und kurdischen Gruppierungen; die Häufung terroristischer Anschläge durch den sogenannten Islamischen Staat und kurdischen Extremistengruppen; der russische Tourismus-Boycott 2015/16 als Reaktion auf den Abschuss eines Militär-Jets, sowie der missglückte Putschversuch des türkischen Militärs im Juli 2016. Das Ausmaß der Krise ist dabei das Resultat der Heterogenität der unterschiedlichen Ereignisse geschuldet. Bei der innenpolitischen Entwicklung und dem Konflikt mit der kurdischen PKK handelt es sich um eine Entwicklung über mehrere Jahre. Die terroristischen Anschläge sind dagegen wiederkehrende Ereignisse und sowohl der Tourismus-Boycott als auch der Putschversuch sind einmalige, plötzlich auftretende Geschehnisse. Zudem wirkten sich die Geschehnisse auf unterschiedliche Quellländer aus. Die politische Entwicklung, die Anschläge sowie der Putschversuch wirkten sich negativ auf die Ankunftsahlen westeuropäischer Besucher aus, wohingegen aufgrund des Tourismusboykotts ein Großteil der russischen Touristen ausblieb. Als verstärkend ist außerdem der kurze zeitliche Abstand zwischen den verschiedenen Vorkommnissen anzusehen. Die negativen Auswirkungen der Ereignisse wurden zudem durch die Informations-

versorgung potentieller Touristen verstärkt, die häufig auf einseitiger und polarisierender Berichterstattung in Medien basiert. Erst die Kombination aus diesen Aspekten führte zu dem starken Rückgang der Tourismuszahlen 2015 und 2016.

Als Reaktion darauf intensivierten die türkische Regierung sowie das Ministerium für Kultur und Tourismus ihre Anstrengungen in Bezug auf die Bildung beziehungsweise Wiederherstellung des positiven Images der Türkei. Im Zuge dessen wurde die internationale Image-Kampagne „Turkey Home“ erweitert und es wurde verstärkt Wert auf die Austragung renommierter Veranstaltungen in der Türkei gelegt. Neben imagebildender Maßnahmen unterstützte der Staat die Tourismusbranche auch in finanzieller Form. So erhielten ausgewählte Charterflüge bereits ab März 2015 Treibstoffzuschläge. Im weiteren Verlauf der Krise wurden die Unterstützung von Transportdienstleistern auch auf weitere Bereiche ausgeweitet. Ziel dabei war es, durch die Reduzierung der Preise für den Endverbraucher, preissensible Kunden in die Türkei zu locken.

Der Hauptteil der empirischen Arbeit befasst sich mit den Auswirkungen der Krise auf kleine oder mittlere Unternehmen im türkischen Tourismussektor. Die Ergebnisse der semi-strukturierten Interviews zeigen, dass die befragten Unternehmen aufgrund ihrer Ausrichtungen unterschiedlich stark von der Krise betroffen waren. Grundsätzlich ließ sich beobachten, dass die betrachteten Zielgebietsagenturen deutlich flexibler mit den rückgängigen Besucherzahlen umgehen konnten, da sie selbst keine Produzenten touristischer Leistungen sind. Eine Anpassung des Portfolios an die Bedürfnisse sich verändernder Zielgruppen und die Penetration neuer Quellmärkte mit stabiler Nachfrage war hier leichter umzusetzen, als dies für Leistungsanbieter der Fall war. Für diese stellte sich die Situation aufgrund der lokalen Gebundenheit und der in der Regel stattfindenden Spezialisierung auf eine einzelne Zielgruppe als deutlich schwieriger heraus. Grundsätzlich muss erwähnt werden, dass der Umgang mit der Krise einzig reaktionär stattfand. Zudem hatte keines der betrachteten Unternehmen im Vorfeld der Krise einen Krisenplan. Alle Handlungen fanden als direkte Reaktion auf die jeweilige Situation des Unternehmens statt.

Der Umgang mit den Auswirkungen der Krise, die sich im Falle der Anbieter in Form deutlich niedrigerer Buchungszahlen darstellten, war sehr vielfältig. Besonders die Personalpolitik in Form von Entlassungen und Umschulungen wurde dabei von den

befragten Akteuren hervorgehoben. Dazu kamen Zugeständnisse in Bezug auf die Zahlungsbedingungen. Immer weniger internationale Tourenveranstalter waren dazu bereit Anzahlungen zu leisten, weshalb finanzielle Mittel von Leistungsanbietern eigenständig vorgestreckt werden mussten. Außerdem legten die befragten Leistungsanbieter großen Wert auf die Entwicklung direkterer Distributionswege für ihre Leistungen, um die Abhängigkeit von internationalen Reiseveranstaltern zu reduzieren. Die betrachteten Zielgebietsagenturen hingegen reagierten auf die Krise mit einer Anpassung ihres Portfolios an neue Zielgebiete. Dabei wurde zunehmend auf den arabischen und – nach Beendigung des Tourismusboykotts – russischen Tourismusmarkt fokussiert. Des Weiteren wurden zunehmend internationale Tourismusmessen besucht, um Reisen in die Türkei zu vermarkten. Entgegen der Annahme, dass sich die Kommunikation zwischen den Akteuren im Zuge der Tourismuskrise verstärken würde, konnte keine intensivierete Informationsübertragung festgestellt werden. Alle befragten Akteure gaben an, dass es bei der Kommunikation mit Vertragspartnern keine Veränderung gab.

Die vorliegende Arbeit dient als wichtiger Beitrag zur bestehenden Literatur im Bereich des praktischen Krisenmanagements innerhalb der Tourismuswirtschaft. Sie spannt den Bogen zwischen der Entwicklung des länderspezifischen Tourismussektors und der betrachteten Krise. Zwar ist jede touristische Destination einzigartig, jede Krise in ihrem jeweiligen Kontext zu sehen, dennoch ermöglicht die detaillierte Betrachtung der Krisensituation eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen Krisendestinationen. Ein interessanter Ansatz für weitere Arbeiten in diesem Spannungsfeld wäre ein Vergleich mit anderen touristischen Regionen, die ähnlich wie die Türkei mit wiederkehrenden Krisen konfrontiert werden. Zu nennen wären im Zuge dessen beispielsweise Tunesien und Ägypten. Durch die Betrachtung des unterschiedlichen Umgangs mit auftretenden Krisen könnten erfolgreiche Handlungsmuster identifiziert und in Handlungsempfehlungen übersetzt werden. Dies würde in Zukunft zu einem effektiveren Umgang mit touristischen Krisen führen.

LITERATURVERZEICHNIS

Literatur

- Adıgüzel, Beyza und Tuna, Muharrem. 2016. Downsizing process of hotel managements during 2016 Turkey tourism crisis. In: Sánchez-Fernández, Maria Dolores (Hrsg.). *International Journal of Professional Business Review*, 3. S. 153-171.
- Altınordu, Ateş. 2017. A Midsummer Night's Coup: Performance and Power in Turkey's July 15 Coup Attempt. In: *Qual Sociol.* 40. New York: Springer Science+Business Media. S. 139 – 164.
- Aschauer, Wolfgang. 2008. *Tourismus im Schatten des Terrorismus: Eine vergleichende Analyse der Auswirkungen von Terroranschlägen (Bali, Sinai, Spanien)*. München, Wien: Profil Verlag GmbH.
- Aschauer, Wolfgang. 2009. Krisen im Tourismus als neue Forschungsrichtung. Forschungsstand zu den Ursachen und Effekten terroristischer Anschläge. In: Aschauer, Wolfgang, Egger, Roman, Gronau, Werner, Kagermeier, Andreas, Laesser, Christian, Schmude, Jürgen, Steiner, Christian, Stettler, Jürg (Hrsg.). *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*. 1(1). S. 13 – 28.
- Baudner, Jörg. 2008. Beweis für die Demokratieunverträglichkeit des politischen Islam oder Beleg der „Säkularismus-Falle“? Die Entwicklung der AKP zwischen „Muslim democracy“ und populistischer Partei. In: *Zeitschrift für Religion, Gesellschaft und Politik*. 2(2). S. 415 – 443.

- Beirman, David. 2016. *Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide*.
Verfügbar unter: <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/20160329-Beirman-Risk-Crisis-Recovery-Tour-Wholesalers.pdf>. (Aufgerufen am 03.09.2019)
- Berg, Waldemar. 2006. *Tourismusmanagement*. 3. Aufl. Herne: NWB Verlag.
- Berg, Waldemar. 2014. *Einführung Tourismus: Überblick und Management*. 2. Aufl. München: Oldenburg Verlag.
- Bibbee, Alexandra, Gonenc, Rauf, Jacobs, Scott, Konvitz, Josef, Price, Robert. 2000. *Economic Effects of the 1999 Turkish Earthquakes: An Interim Report*. Paris: OECD.
- Bostan-Ünsal, Fatma. 2013. Gezi Park Protests in Turkey: Transformation of a Local Protest into a National and International Crisis. In: *Review of Middle East Studies*. 47 (1). Cambridge: Cambridge University Press. S. 19 – 21.
- Caspar, Claude. 1996. *Die Tourismuslehre im Grundriss*. 5. Aufl. Bern: Haupt Verlag.
- Demiryol, Gaye Ilhan. 2018. Turkey's Arendtian Moment: Gezi Park Protests. In: *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*. 20(6). London: Routledge. S. 531 – 546.
- Dettmer, Harald, Hausmann, Thomas und Schulz, Julia Maria. 2008. *Tourismusmanagement*. München: Oldenburg Verlag.
- Dreyer, Axel, Dreyer, Daniela und Obieglo, Diana. 2001. *Krisenmanagement im Tourismus: Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. München: Oldenburg Verlag.
- Dreyer, Axel, Pechlaner, Harald, Abfalter, Dagmar, Dreyer, Daniela und Schmid, Ronald. 2004. Touristisches Krisenmanagement in Destinationen. In: Freyer, Walter

(Hrsg.). *Sicherheit in Tourismus und Verkehr: Schutz vor Risiken und Krisen*.
Dresden: FIT-Forschungsinstitut für Tourismus. S. 119-142.

Dreyer, Axel, Rütt, Klaus. 2008. „Im Zeichen des Tsunami“ – Touristisches Ereignis-
und Krisenmanagement bei der TUI. In: Roselieb, Frank, Dreher, Marion (Hrsg.).
Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin:
ESV. S. 57 – 82.

Frey, Bruno S., Lüchinger, Simon. Tourismus und Terrorismus aus ökonomischer Sicht.
In: Aschauer, Wolfgang, Egger, Roman, Gronau, Werner, Kagermeier, Andreas,
Laesser, Christian, Schmude, Jürgen, Steiner, Christian, Stettler, Jürg (Hrsg.).
Zeitschrift für Tourismuswissenschaft. 1(1). S. 63 – 74.

Freyer, Walter und Schröder, Alexander. 2005. Terrorismus und Tourismus –
Strukturen und Interaktion als Grundlage des Krisenmanagements. In: Glaeßer, Dirk
und Pechlaner, Harald (Hrsg.). *Risiko und Gefahr im Tourismus: Erfolgreicher
Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 101 –
114.

Glaeßer, Dirk. 2001. *Krisenmanagement im Tourismus*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Glaeßer, Dirk. 2005. *Krisenmanagement im Tourismus: erfolgreiches Entscheiden in
schwierigen Situationen*. Berlin: Schmidt Verlag.

Grigoriadis, Ioannis N. 2015. The Turkish Presidential Elections of 10 August 2014. In:
Mediterranean Politics. 20(1). London: Routledge. S. 105 – 110.

Hahn, Silke. 2018. Krisenmanagement und Krisenkommunikation: Phasen,
Zielgruppen, Wirkhebel und das Prinzip Hoffnung. In: Hahn, Silke, Neuss, Zeljka
(Hrsg.). *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen: Grundlagen, Praxis,
Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 35 – 60.

- Karacan, Elifcan. 2016. *Remembering the 1980 Turkish Military Coup d'État: Memory, Violence, and Trauma*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kercankiran, İsmail. 2015. Contribution of the five-year development plan to tourism in Turkey. In: *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 10(2). Ankara. S. 587 – 610.
- Kreiser, Klaus. 2012. *Geschichte der Türkei: von Atatürk bis zur Gegenwart*. München: C.H. Beck.
- Koschnick, Wolfgang J. 1998. *Management and Marketing: Encyclopedic Dictionary, English-German*. Berlin: De Gruyter.
- Kuschel, Ralf und Schröder, Alexander. 2002. Tourismus und Terrorismus: Interaktionen, Auswirkungen und Handlungsstrategien. In: Freyer, Walter (Hrsg.). *Schriftreihe Tourismus*. Dresden: FIT-Forschungsinstitut für Tourismus.
- Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei. 2007. *Tourism Strategy of Turkey – 2012 and Activity Plan for Tourism Strategy of Turkey 2007 – 2013*. Ankara.
- Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei. 2019. *Border Statistics 2018*. Ankara.
- Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei. 2019a. *Tourism Receipts, Expenditures and Average Expenditures (2015 – 2018)*. Ankara.
- Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei. 2015. *Border Statistics 2014*. Ankara.
- Misoch, Sabina. 2015. *Qualitative Interviews*. Oldenburg: De Gruyter.

- Mundt, Jörn W. 2013. *Tourismus*. 4. Aufl. München: Oldenburger Wissenschaftsverlag.
- Pillmayer, Markus, Scherle, Nicolai. 2018. Krisen und Krisenmanagement im Tourismus – Eine konzeptionelle Einführung. In: Hahn, Silke, Neuss, Zeljka (Hrsg.). *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen: Grundlagen, Praxis, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 3 – 18.
- Raich, Frieda, Pechlaner, Harald, Dreyer, Axel. 2005. Risikowahrnehmung in touristischen Destinationen – mit Ergebnissen einer empirischen Studie um Alpenraum. In: Pechlaner, Harald, Glaeßer, Dirk (Hrsg.). *Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. Berlin: ESV. S. 217 – 228.
- Renn, Ortwin. 2002. Wahrnehmung und Bewertung von Risiken: Einleitung und Problemstellung. In: Zwick, Michael M., Renn, Ortwin (Hrsg.). *Wahrnehmung und Bewertung von Risiken: Ergebnisse des Risikosurvey Baden-Württemberg 2001*. Stuttgart: Gemeinsamer Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung und der Universität Stuttgart (Lehrstuhl für Technik- und Umweltsoziologie). S. 1 – 8.
- Ritchie, Brent W., 2008. Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness. In: *Current Issues in Tourism*. 11(4). S. 315 – 348.
- Salamanca, Albert M., Nugroho, Agus, Osbeck, Maria, Bharwani, Sukaina und Dwisasanti, Nina. 2015. Managing a living cultural landscape: Bali's subaks and the UNESCO World Heritage Site. In: *Stockholm Environment Institute, Project Report 2015-05*. Bangkok: Stockholm Environment Institute – Asia.

- Santana, Gui. 2004. Crisis Management and Tourism: Beyond the Rethoric. In: Hall, Michael C., Dallen, Timothy J., Duval, David Timothy (Hrsg.). *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management and Marketing*. S. 299 – 321.
- Schulz, Axel, Berg, Waldemar, Gardini, Marco A., Kirstges, Torsten und Eisenstein, Bernd. 2014. *Grundlagen des Tourismus: Lehrbuch in 5 Modulen*. 2. Aufl. München: Oldenburger Wissenschaftsverlag.
- Spörel, Ulrich. 1998. Die amtliche deutsche Tourismusstatistik. In: Haedrich, Günther, Kaspar, C., Klemm, K. und Kreilkamp, E. (Hrsg.). *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3. Aufl. Berlin, New York: De Gruyter Verlag S. 127-144.
- Steinbach, Josef. 2003. *Tourismus: Einführung in das räumlich-zeitliche System*. München: Oldenburger Wissenschaftsverlag.
- Steinecke, Albrecht. 2011. *Tourismus: Eine geographische Einführung*. 2. Aufl. Braunschweig: Westermann Verlag.
- Tezcur, Güneş Murat. 2013. Prospects for Resolution of the Kurdish Question: A Realistic Perspective. In: *Insight Turkey*. 15(2). S. 69 – 84.
- Trauboth, Jörg H. 2016. Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt. In: Hrsg.: Trauboth, Jörg H. *Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen: Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag. S. 21 – 50.
- United Nations. 2016. *Statistical Yearbook – 59th issue (2016th edition)*. United Nations: New York.

- Von Dörnberg, Adrian, Freyer, Walter und Sülberg, Werner. 2013. *Reiseveranstalter-Management: Funktionen, Strukturen, Management*. München: Oldenbourg Verlag.
- Var, Turgut. 2014. The state, the private sector, and tourism policies in Turkey. In: *Mediterranean Tourism: Facets of Socioeconomic Development and Cultural Change*. Apostolopoulos, Yorgos, Leontidou, Lila und Loukissas, Philippos (Hgs.). Abingdon: Routledge. S. 91 – 111.
- World Tourism Organization. 2016. *UNWTO Tourism Highlights 2016*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Travel and Tourism Council. 2014. *The Economic Impact of Travel and Tourism 2014*. London.
- World Travel and Tourism Council. 2015. *Benchmark Report – Turkey*. London.
- World Travel and Tourism Council. 2018. *Economic impact 2018: Turkey*. London.
- Yardımcı- Geyikci, Sebnem. 2014. Gezi Park Protests in Turkey: A Party Politics View. In: *The Political Quarterly*. 85 (4). S. 445 – 453.
- Yazici, Hanefi. 2016. PKK Terrorism in Turkey. In: *Open Journal of Political Science*. Vol.06(3). S. 310 – 315.
- Yolal, Medet. 2016. History of Tourism Development in Turkey. In: *Alternative Tourism in Turkey – Role, Potential Development and Sustainability*. Egresi, Istvan (Hg.). GeoJournal Library 121. Cham: Springer. S. 23 – 35.

Internetquellen

ANFNews. 2016. *People's United Revolutionary Movement established for a joint struggle.*

<https://web.archive.org/web/20160314061916/http://www.anfenglish.com/news/peoples-united-revolutionary-movement-established-for-a-joint-struggle>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Armstrong, Martin. 2017. *The Financial Crisis 1992 – 1993.*

<https://www.armstrongeconomics.com/international-news/europes-current-economy/the-financial-crisis-1992-1993>. Aufgerufen am 13.06.2019.

Auswärtiges Amt. 2019. *Sicherheitsinformationen Türkei*, https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/tuerkei-node/tuerkeisicherheit/201962#content_1. Aufgerufen am 19.02.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung. 2014. *Präsidentenschaftswahl in der Türkei.*

<http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/189680/praesidentschaftswahl-in-der-tuerkei-07-08-2014>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung. 2013. *Protestwelle in der Türkei.*

<http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/162735/protestwelle-tuerkei-06-06-2013>. Aufgerufen am 18.02.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung. 2016. *Das Militär, die AKP und der gescheiterte Putsch.* <http://www.bpb.de/internationales/europa/tuerkei/233343/putschversuch-im-juli-2016>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung. 2017. *Der Aufstieg des Recep Tayyip Erdogan.*

<https://www.bpb.de/internationales/europa/tuerkei/253186/der-aufstieg-des-recep-tayyip-erdoan>. Aufgerufen am 23.06.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung. 2018. *Demokratische Partei der Völker (HDP)*.
<http://www.bpb.de/internationales/europa/tuerkei/188973/hdp>. Aufgerufen am
19.02.2019.

Business Standard. 2015. *Turkey shoots down Russian jet near Syrian border*.
https://www.business-standard.com/article/international/russian-su-24-fighter-jet-shot-over-syria-by-turkey-reports-115112400434_1.html. Aufgerufen am
19.02.2019.

DEHOGA. 2019. *Definition der Betriebsarten*. <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Deutscher Reiseverband e.V. 2018. *Der deutsche Reisemarkt: Zahlen und Fakten 2017*.
https://www.driv.de/securedl/106/0/0/1551528257/033f556dc9126ed6a6ab15e72d0ddb8775d0a498/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Fakten_und_Zahlen/18-07-06_DRV_ZahlenFakten-2017-Sommerausgabe.pdf.
Aufgerufen am 20.02.2019.

Deutsche Welle. 2013. *Polizei räumt Protestcamp in Istanbul*.
<https://www.dw.com/de/polizei-r%C3%A4umt-protestcamp-in-istanbul/a-16852579>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Deutschlandfunk Kultur. 2017. *Tourismus in der Türkei in der Krise*.
https://www.deutschlandfunkkultur.de/tourismus-in-der-tuerkei-in-der-krise-so-leer-haben-wir-es.979.de.html?dram:article_id=388500. Aufgerufen am
24.06.2019.

- Deutschlandfunk Kultur. 2017a. *Ein blutiges Geschenk für Erdogan*.
https://www.deutschlandfunkkultur.de/die-tuerkei-ein-jahr-nach-der-putsch-nacht-ein-blutiges.979.de.html?dram:article_id=390646. Aufgerufen am 09.02.2019.
- Duden. 2018. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>. Aufgerufen am 19.12.2018.
- Europäische Kommission. 2019. *Turkey*. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/turkey_en. Aufgerufen am 23.06.2019.
- Focus Online. 2005. *Türkei: Chronologie der Anschläge*.
https://www.focus.de/politik/ausland/tuerkei_aid_96812.html. Aufgerufen am 09.02.2019.
- Frankfurter Allgemeine. 2015. *Gasprojekt Turkish Stream wegen russisch-türkischem Streit auf Eis*.
<https://web.archive.org/web/20151208154214/http://www.faz.net/agenturmeldungen/unternehmensnachrichten/gasprojekt-turkish-stream-wegen-russisch-tuerkischem-streit-auf-eis-13946375.html>. Aufgerufen am 19.02.2019.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung. 2017. *Wie Erdogan aus der Türkei eine Diktatur macht*. <https://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/recep-tayyip-erdogan-will-tuerkei-auf-praesidialsystem-umstellen-14736036.html>. Aufgerufen am 11.09.2019.
- Foreign Policy. 2015. *Why Turkey's Mother of All Corruption Scandals Refuses to Go Away*. <https://foreignpolicy.com/2015/01/06/why-turkeys-mother-of-all-corruption-scandals-refuses-to-go-away/>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Guardian. 2013. *Kurds dare to hope as PKK fighters' ceasefire with Turkey takes hold*.
<https://www.theguardian.com/world/2013/may/07/kurds-pkk-turkey-peace-talks>.
Aufgerufen am 19.02.2019.

Handelsblatt. 2003. *Hintergrund: Deutschland erlebte bisher vier Rezessionen*.
<https://www.handelsblatt.com/archiv/hintergrund-deutschland-erlebte-bisher-vier-rezessionen/2246652.html>. Aufgerufen am 13.06.2019.

Handelsblatt. 2006. *Chronik: Bombenanschläge in der Türkei*.
<https://www.handelsblatt.com/politik/international/2002-2006-chronik-bombenanschlaege-in-der-tuerkei/2698328.html?ticket=ST-4932157-dSETPM3zsbSvcOInuUDs-ap5>. Aufgerufen am 19.06.2019.

International Monetary Fund. 2018.
https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?sy=1980&ey=2023&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=186&s=NGDP_RPCH,PPPGDP,PPPPC,PCPIPCH,LUR,GGXWDG_NGDP&grp=0&a=&pr.x=17&pr.y=7. Aufgerufen am 18.06.2019.

Milliyet. 2013. *Geziye katılmayan tek il*. <http://www.milliyet.com.tr/geziye-katilmayan-tek-il/gundem/detay/1797621/default.htm>. Aufgerufen am 18.02.2019.

Ministerium für Kultur und Tourismus Türkei. 1982. *Law for the encouragement of tourism*. Law Nr. 2634. 12. März 1982. <http://www.kultur.gov.tr/EN,113290/law-for-the-encouragement-of-tourism.html>. Aufgerufen am 07.08.2017.

Ministry of Defence of the Russian Federation. 2015.
http://eng.mil.ru/en/news_page/country/more.htm?id=12066900@egNews.
Aufgerufen am 19.02.2019.

- Neue Zürcher Zeitung. 2018. *Erdogan greift durch – die Repressionen in der Türkei im Überblick*. <https://www.nzz.ch/international/europa/uebersicht-erdogan-tuerkei-die-repressionen-seit-dem-putschversuch-ld.128285>. Aufgerufen am 19.02.2019.
- N-TV. 2017. *Erdogan-Boykott und Terrorangst*. <https://www.n-tv.de/reise/So-hart-trifft-die-Tourismuskrise-Istanbul-article19973055.html>. Aufgerufen am 24.06.2019.
- Ourworldindata. 2019. *Tourism*. <https://ourworldindata.org/tourism>. Aufgerufen am 12.06.2019.
- Önal, Ifran. 2018. *Crisis management and Turkey Home campaign*. <https://medium.com/@irfanonal/crisis-management-and-turkey-home-campaign-baedcb79b2e8>. Aufgerufen am 01.06.2019.
- Reuters. 2017. *Turkey hopes discounts, fuel subsidies can reverse 30 percent tourism plunge*. <https://www.reuters.com/article/us-europe-tourism-turkey/turkey-hopes-discounts-fuel-subsidies-can-reverse-30-percent-tourism-plunge-idUSKBN16G2OS>. Aufgerufen am 01.07.2019.
- Spiegel Online. 2010. *Unbegrenzte Macht*. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-70228785.html>. Aufgerufen am 19.02.2019.
- Spiegel Online. 2013a. *Polizeigewalt in Istanbul: Mit Knüppeln gegen die Wutbürger vom Gezi Park*. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/polizeigewalt-in-istanbul-a-903173.html>. Aufgerufen am 20.02.2019.
- Spiegel Online. 2016. *Chronik: Terroranschläge in der Türkei*. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/tuerkei-chronik-der-terroranschlaege-a-1125372.html>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Spiegel Online. 2016a. *Explosionen am Atatürk-Flughafen: Anschlag auf das Tor zur Türkei*. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/terror-in-istanbul-angriff-auf-flughafen-ataturk-in-der-tuerkei-a-1100339.html>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Spiegel Online. 2017. *Wie Erdogan den Gedenktag inszeniert*. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/tuerkei-ein-jahr-nach-dem-putschversuch-die-folgen-a-1157896.html>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Star. 2013. *Gezi olaylarında yasadışı örgütler koalisyon yaptı*. <https://www.star.com.tr/politika/gezi-olaylarinda-yasadisi-orgutler-koalisyon-yapti-haber-790878/>. Aufgerufen am 18.02.2019.

Süddeutsche Zeitung. 2013. *Der Premier, sein Sohn und die Millionen*. <https://www.sueddeutsche.de/politik/korruptionsaffaere-in-der-tuerkei-der-premier-sein-sohn-und-die-millionen-1.1898431>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Süddeutsche Zeitung. 2016. *Anschlag in Istanbul: Abgesperrte Straßen, Verwüstung am Stadion*. <https://www.sueddeutsche.de/politik/anschlag-in-istanbul-abgesperrte-strassen-verwuestung-am-stadion-1.3289292>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Tagesschau. 2016. *Erneut mehr als 10.000 Beamte entlassen*. <https://www.tagesschau.de/ausland/tuerkei-putschversuch-entlassungen-101.html>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Tagesschau. 2018. *Auswärtiges Amt entschärft Reisehinweise*. <https://www.tagesschau.de/ausland/reisehinweise-111.html>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Welt. 2013a. *Das Schlachtfeld mitten in Istanbul.*

<https://www.welt.de/politik/ausland/article116723254/Das-Schlachtfeld-mitten-in-Istanbul.html>. Aufgerufen am 20.02.2019.

Welt. 2015. *So sieht Putins Strafliste für die Türkei aus.*

<https://www.welt.de/politik/ausland/article149513516/So-sieht-Putins-Strafliste-fuer-die-Tuerkei-aus.html>. Aufgerufen am 19.02.2019.

World Travel and Tourism Council. 2019. <https://tool.wttc.org/>. Aufgerufen am 22.02.2019.

Zeit. 2013. *Mehr Wucht als die Gezi-Protteste.* <https://www.zeit.de/politik/ausland/2013-12/tuerkei-erdogan-korruption>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Zeit. 2014. *Erdogan wird neuer Präsident.* <https://www.zeit.de/politik/ausland/2014-08/tuerkei-ergebnis-praesidentenwahl>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Zeit. 2017. *„Ergebt euch. Oder flieht!“.* <https://www.zeit.de/2017/29/putschversuch-tuerkei-2016-militaer-recep-tayyip-erdogan>. Aufgerufen am 19.02.2019.

Anhang

Interviewleitfaden

General Introduction

1. Following the record in in 2014 with 36 Million international visitors, the tourism numbers declined heavily during the last years. In your opinion, which parts of the Turkish tourism sector are affected the most?
2. How did you and your company experience tourism during the last years?

Crisis management of the Turkish Government

3. How did the Turkish Government react to the decline in tourism numbers? (Were there restrictions, warnings?)
4. How did the Turkish Government communicate with tourism organizations during this crisis?
5. How did the Turkish government support tourism organizations? (intensified marketing to improve the image of Turkey as a tourism destination?)

Crisis management of the company

6. How important is incoming tourism in Turkey for your company? Did this change during the last years?
7. How did the decline of tourism numbers affect your company? How did you react to the change? (giving notice, relocation of resources et cetera?)
8. Which arrangements did you make to deal with the difficult situation in Turkish tourism?
 - Product policy
 - Price policy
 - Distribution policy
 - Communication policy

9. How did you cooperate with other companies / organizations? (private as well as governmental)
10. Did you have some kind of crisis plan before the situation in tourism changed in 2015?
 - a. If yes, did this plan have different phases with arrangements?
 - b. How did the practical implementation work?
11. Are there aspects you would do differently the next time? If yes, which ones?
12. How do you think Turkish tourism will develop during the next 5 to 10 years?

Interviewpartner

Z1:

Herr A, Leitung Vertrieb, Zielgebietsagentur mit Sitz in Istanbul, 10.10. 2017,
Persönliches Interview, ca. 30 Minuten.

Z2:

Herr B, Leitung Vertrieb, Zielgebietsagentur mit Sitz in Istanbul, 11.10. 2017,
Persönliches Interview, ca. 35 Minuten.

Z3:

Frau C, Leitung Marketing und Vertrieb, Zielgebietsagentur mit Sitz in Istanbul, 11.10.
2017, Persönliches Interview, ca. 30 Minuten.

Z4:

Herr D, Assistent General Manager, Zielgebietsagentur mit Sitz in Antalya, 16.10.
2017, Persönliches Interview, ca. 75 Minuten.

T1:

Frau E, Gründerin und Geschäftsleitung, Tourenanbieter mit Sitz in Antalya,
16.10.2017, Persönliches Interview, ca. 60 Minuten.

T2:

Herr F, Leitender Tour-Guide, Tourenanbieter mit Sitz in Antalya, 16.10.2017,
Persönliches Interview, ca. 80 Minuten.

H1:

Frau G, Gründerin und Geschäftsleitung, Hotel in Antalya, 17.10.2017. Persönliches
Interview, ca. 30 Minuten.

LEBENS LAUF

Angaben zu meiner Person

Name	Moritz Christoph Müller
Geburtsdatum	09.03.1991
Staatsangehörigkeit	deutsch
Mobil	+49 157 73562916
E-Mail	moritz.c.mueller@web.de

Bildungsgang

Seit Sep 2014	Doppeltes Masterstudium „Interkulturelles Management“ an der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul und „International Cultural and Business Studies“ an der Universität Passau
Okt 2010 - Nov 2013	Studium der Ethnologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
Jun 2010	Abitur am Louise-Schroeder-Gymnasium München

Praktische Erfahrungen

Jun 2015 - Aug 2015	Projekt zu den Themen „Diversität“ und „Innovation“ bei Bosch Turkey in Kooperation mit der ICUnet.AG
Sep 2015 – Okt 2016	Werkstudent bei der ICUnet.AG im Bereich Unternehmenskultur und Marketing
Sprache	Englisch - fließend in Wort und Schrift Türkisch - solide Grundkenntnisse