

König, Nora; Schabbing, Bernd

**Risikobetrachtung für Kreuzfahrten**

Eine systematische Risikoanalyse und -bewertung der Urlaubsform Kreuzfahrt am Beispiel von Clubschiffen und Megalinern



**INTERNATIONAL  
SCHOOL OF MANAGEMENT**

König, Nora; Schabbing, Bernd: Risikobetrachtung für Kreuzfahrten: Eine systematische Risikoanalyse und -bewertung der Urlaubsform Kreuzfahrt am Beispiel von Clubschiffen und Megalinern

© 2014 der vorliegenden Ausgabe, Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster

[www.mv-wissenschaft.de](http://www.mv-wissenschaft.de)

© 2014 ISM Dortmund

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: MV-Verlag

ISBN 978-3-95645-211-6

ISM - International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19 / 44227 Dortmund

[www.ism.de](http://www.ism.de)

Telefon: 0231 975139 0 / Telefax: 0231 975139 39

[ism@ism-dortmund.de](mailto:ism@ism-dortmund.de)

König, Nora; Schabbing, Bernd: Risikobetrachtung für Kreuzfahrten: Eine systematische Risikoanalyse und -bewertung der Urlaubsform Kreuzfahrt am Beispiel von Clubschiffen und Megalinern. Dortmund und Münster 2014

ISBN 978-3-95645-211-6

## Vorwort

Wenige andere touristische Teilmärkte haben in den letzten Jahren so viel „Furore“ wie die Kreuzfahrtbranche gemacht. Neue Superlative bei den Schiffsgrößen, gigantomanische Ausstattungs-„Highlights“ wie eine Seilbahn an Bord, kontinuierliche Wachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich, aber auch Havarien mit vielen Toten oder mehrtägigem manövrierunfähigen Treiben auf hoher See haben den Blick der breiten Öffentlichkeit auf dieses Angebotssegment im Tourismus gelenkt.

Besonders spannend macht das Thema die Tatsache, dass jedermann weiss, dass Seefahrt eigentlich immer ein Restrisiko hat – sei es nun das Wetter, der Seegang, Tsunamis, Piraten oder menschliches Versagen an Bord – und dass es die Branche offensichtlich dennoch verstanden hat, den Kunden viele Jahre lang das Gefühl zu vermitteln, eine Kreuzfahrt sei von diesen „natürlichen“ Gefahren der Seefahrt ausgenommen.

Dies ist umso erstaunlicher, als die Branche schon seit einigen Jahren in der Schere zwischen immer weiter ausdifferenzierter Segmentierung und dem stärkeren Verdrängungskampf der Wettbewerber um die eher geringer werdenden Zuwächse mit dem typischen Ergebnis eines hohen Markt- und Wettbewerbsdrucks steckt – nämlich niedrige Preise, sinkende Margen und dadurch noch stärker preissensibilisierten Kunden sowie dem daraus folgenden Kostendruck. Auch die aus diesem Druck resultierenden entsprechenden Kostensenkungen, etwa beim Personal oder der Ausstattung sowie die starke Maximierung der Economies of Scale mit immer größeren Schiffen erzeugen neue Probleme und Gefahren wie z.B. die Frage, ob ein Schiff mit 4.000 Passagieren – und mit einer gar nicht entsprechend „angemessen“ ausgebildeten bzw. in unzureichender Zahl vorhandenen Besatzung überhaupt noch evakuierbar bzw. die Passagiere bei einer Havarie überhaupt noch „beherrschbar“ und „steuerbar“ sind.

Daher liegt es nahe und ist – spätestens seit der spektakulären Havarie der Costa Concordia – auch aktuell und drängend, einmal strukturiert zu fragen und zu zeigen, welche Risiken und Gefahren der Kreuzfahrt als Reise- und Urlaubsform innewohnen – und zwar sowohl systemimmanent als auch – etwa im Bereich der Kosteneffizienz – aus spezifischen „menschlichen“ bzw. wirtschaftlichen Gründen.

Es ist der Autorin Nora König, Bachelor-Absolventin des Studiengangs Tourism & Event Management an der ISM, und ihrem fachlichen wie praktischen Wissen und Sachverstand zu danken, dass dies nun in Form der vorliegenden Arbeit, die aus ei-

ner vorhergehenden intensiven Beschäftigung mit dem Thema in Form einer Bachelorarbeit hervor gegangen ist, auf fachlich profunde und zugleich ansprechende Art und Weise geschehen ist.

Für die Gestaltung und Layout-Arbeit ist neben Nora König auch der Bibliotheksleiterin Frau Dipl.-Bibl. Dipl.-Kff. Sabine Pillath-Günthner zu danken, die gemeinsam mit Frau König und der Technik der Bibliothek die Arbeit „in Form“ gebracht hat.

Und last but not least ist dem Team der ISM und dem Bereich Forschung zu danken, der die Veröffentlichung durch die institutionelle Unterstützung befördert hat.

So bleibt dem Mitautor nun nur noch übrig, der Arbeit in der Hoffnung auf wohlwollende und ggf. sogar „freundliche“ Aufnahme im Kreis der Adressaten nun einen guten Kurs und immer einen Handbreit Wasser unter dem Kiel zu wünschen.

Prof. Dr. Bernd Schabbing

- Leiter des Studiengangs Tourism & Event Management an der ISM -

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen der Kreuzfahrt.....	4
2.1 Das System Kreuzfahrt.....	4
2.2 Definition der Kreuzfahrtarten .....	5
2.2.1 Luxuskreuzfahrten .....	5
2.2.2 Clubkreuzfahrten .....	6
2.2.3 Fun-Kreuzfahrten.....	6
2.3 Schiffsgrößen .....	6
2.4 Der Kreuzfahrtmarkt .....	7
2.4.1 Segment „Clubkreuzfahrten und Megaliner“ .....	10
2.4.2 Aktuelle Entwicklungen im Segment „Clubkreuzfahrten und Megaliner“ .....	11
3 Grundlagen des Risiko- und Krisenmanagements .....	13
3.1 Definition von Risiken, Krisen und Katastrophen.....	13
3.2 Risiken und Krisenursachen im Tourismus.....	14
3.3 Verlauf von Krisen .....	17
3.4 Risiko- und Krisenmanagement .....	18
4 Vermeidung und Bewältigung von Krisen im Tourismus .....	21
4.1 Maßnahmen des Risiko- und Krisenmanagements .....	21
4.2 Antizipation.....	22
4.2.1 Risikoidentifikation .....	22
4.2.2 Risikobewertung .....	23
4.3 Prävention.....	23
4.3.1 Krisenplan und Krisenhandbuch.....	24
4.3.2 Personalplanung und Training .....	25
4.3.3 Technische Infrastruktur .....	25
4.4 Bewältigung und Krisenkommunikation .....	26
5 Risiken und potenzielle Krisen von Kreuzfahrten.....	28

5.1	Ursachen für Krisen in der Kreuzfahrt .....	28
5.1.1	Technische Risiken .....	28
5.1.2	Menschliche Risiken .....	30
5.1.3	Ökologische Risiken .....	31
5.1.4	Politische und gesellschaftliche Risiken.....	33
5.2	Erhöhtes Risiko in Krisensituationen.....	34
5.2.1	Zeitlicher Aspekt .....	34
5.2.2	Räumlicher Aspekt .....	35
5.2.3	Personeller Aspekt.....	36
5.2.4	Abhängigkeit von externen Einflussfaktoren.....	37
6	Krisenvermeidung auf Kreuzfahrtschiffen.....	37
6.1	Antizipation .....	39
6.1.1	Risikoidentifikation und -bewertung .....	39
6.1.2	Internationale Sicherheitsvorschriften .....	41
6.2	Das SOLAS-Übereinkommen .....	42
6.3	Prävention .....	43
6.3.1	Krisenplan und Krisenhandbuch .....	43
6.3.2	Personalplanung.....	45
6.3.2.1	Krisenstab.....	45
6.3.2.2	Besatzung.....	47
6.3.3	Sicherheit an Bord .....	47
6.3.3.1	Sicherheitstrainings der Besatzung.....	47
6.3.3.2	Pflichten der Gäste.....	50
6.3.3.3	Rettungsmittel.....	51
6.3.4	Technische Infrastruktur.....	52
6.4	Bewältigung einer akuten Krise .....	54
6.4.1	Maßnahmen an Bord.....	55
6.4.2	Kommunikation.....	56
7	Abschließende Diskussion der Risiken auf Clubschiffen und Megalinern	57
	Literaturverzeichnis .....	62
	Anhang .....	72

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unterscheidung Schiffsgrößen .....	7
Abbildung 2:	Passagierentwicklung auf dem deutschen Kreuzfahrtmarkt .....	8
Abbildung 3:	Marktanteil der Kreuzfahrtunternehmen 02/2013 .....	9
Abbildung 4:	Ganzheitlicher Ansatz von Sicherheit und Risiken im Tourismus	15
Abbildung 5:	Exogene und Endogene Ursachen für Krisen im Tourismus .....	16
Abbildung 6:	Krisenverlauf .....	17
Abbildung 7:	Bestandteile des Risikomanagements .....	19
Abbildung 8:	Zusammenhang zwischen Krisen und Krisen- management .....	20
Abbildung 9:	Maßnahmen im Krisenmanagementprozess .....	21

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Schiffsunfälle 2005-2013 .....	29
Tabelle 2:	Bewertung ausgewählter Schiffe in der ADAC Studie zur Schiffssicherheit (2012) .....	38



## 1 Einleitung

“Wir können den Wind nicht bestimmen, aber wir können die Segel richtig setzen.“

(ARISTOTELES oder SENECA zugeschrieben)<sup>1</sup>

Die Kreuzfahrt hat sich in den letzten zehn Jahren zu einer immer beliebteren Urlaubsform entwickelt. Sie ist längst nicht mehr ein hochpreisiges Luxusgut und das Vorurteil, dass Kreuzfahrten für ein älteres, wohlhabendes Publikum mit Anspruch auf Exklusivität bestimmt sind, ist seit langem überholt. Die Weltmeere werden heute von Megaliniern mit der Kapazität für mehrere tausend Passagiere dominiert. Sie bieten ein vielseitiges Unterhaltungsprogramm und verschiedenste Produkte in verschiedenen Preiskategorien für viele Zielgruppen. Die Möglichkeiten scheinen unbegrenzt und das Wachstum nicht zu stoppen.<sup>2</sup>

Im Januar 2012 starben zweiunddreißig Menschen, als das Kreuzfahrtschiff Costa Concordia der Reederei Costa Crociere vor der Insel Giglio im Mittelmeer mit einem Felsen kollidierte und havarierte. Die Passagiere berichteten von unkontrollierbaren, chaotischen Zuständen an Bord. Die rechtliche Schuldfrage ist bis heute ungeklärt.<sup>3</sup> Im September 2013, knapp 20 Monate nach der Havarie, wurde das sich bis heute vor der Insel befindliche Kreuzfahrtschiff für seinen endgültigen Abtransport im Meer aufgerichtet. Die Havarie brachte die bis dahin ausschließlich wachsende Branche kurzzeitig ins Stocken. Aber der Kreuzfahrtboom ist ungebrochen und das Wachstum wurde nur kurzfristig eingedämmt.

Im Jahr 2012 verzeichnete allein der deutsche Kreuzfahrtmarkt, trotz der Ereignisse am Jahresanfang, ein zweistelliges Wachstum. So stieg die Passagieranzahl im deutschen Hochseekreuzfahrtmarkt im Jahr 2012 um 11,2%. Zudem steigerte sich der Umsatz um 11,3%.<sup>4</sup> Auch im Jahr 2013 verzeichnet der deutsche Kreuzfahrtmarkt ein Wachstum von 9,2% auf 1,69 Millionen Passagiere.<sup>5</sup> Diese Katastrophe sensibilisierte jedoch sowohl die Öffentlichkeit als auch die Reedereien für ein Thema, zu dem bis-

---

<sup>1</sup> Zit. nach Aphorismen (2014). Das Zitat wird bisweilen auch Seneca zugeschrieben (vgl. z.B. Jordi 2014 oder Bönsch, Poplus (1998)).

<sup>2</sup> S. z.B. Weeden, Lester, Thyne 2011 oder Papathanassis 2011.

<sup>3</sup> vgl. FOCUS Online 2013a

<sup>4</sup> vgl. DRV 2013

<sup>5</sup> vgl. DRV 2014

lang wenig öffentliche Aufklärung und Bewusstsein vorhanden ist: Die Frage, wie praktikabel Krisenkonzepte und Sicherheitssysteme im Ernstfall wirklich sind.<sup>6</sup>

Die heutigen Clussschiffe und Megaliner sind gemäß internationaler Vorschriften gebaut. Es gibt Übereinkommen, in denen Regelungen zum Bau und zur Sicherheit der Kreuzfahrtschiffe aufgestellt sind und welche Systeme bereitstellen, die die internationale Gewährleistung dieser Standards ermöglichen.<sup>7</sup> Seit der Havarie der Costa Concordia und der dadurch entstandenen Aufmerksamkeit der internationalen Medien steht die Branche vor einem zunehmenden Interessenkonflikt. Einerseits besteht ein Bedarf, die Sicherheitsstandards auf Kreuzfahrtschiffen weiterzuentwickeln und dabei transparenter und konsequenter zu verfahren.<sup>8</sup> Andererseits werden weiterhin durch zunehmend harte Preiskämpfe und neue Unterhaltungsangebote neue Kunden gewonnen und weitere Megaliner auf dem Markt positioniert.<sup>9</sup> Ob hohe Sicherheitsstandards und niedrige Preise miteinander kombinierbar sind, kann infrage gestellt werden, denn hier sehen Experten die Gefahr, dass im Bereich der allgemeinen Sicherheit der Schiffe sowie in der Ausbildung der Besatzung Kosten gespart werden.

Trotz der hohen internationalen Sicherheitsauflagen und trotz moderner Schiffe und regelmäßiger Trainings zu Maßnahmen in Krisensituationen hängt der Ausgang einer akuten Krise von unzähligen kleinen, aber unter Umständen gravierenden Einzelaspekten ab.

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, welche systematischen Risiken der Kreuzfahrt innewohnen, wie diese durch gezielte Krisenprävention reduziert werden können und von welchen Faktoren es abhängt, ob dies gelingen kann. Dazu wird ein allgemeines, theoriebasiertes Modell zur Prävention und Bewältigung von Krisen im Tourismus auf das Produkt der Kreuzfahrt übertragen. Damit soll systematisch geklärt werden, wo Problemfelder auftauchen können und wie eine sichere Kreuzfahrt gewährleistet werden kann.

Anhand der Untersuchung der internationalen rechtlichen Vorgaben und in Zeitungsinterviews und Fernsehreportagen geäußerter Expertenmeinungen wird analysiert,

---

<sup>6</sup> s. grundlegend zu Sicherheit und Sicherheitskonzepten in der Kreuzfahrt: Gibson, Papathanassis, Milde (2011)

<sup>7</sup> vgl. International Maritime Organization, S.15ff.

<sup>8</sup> vgl. Handelsblatt Online 2012

<sup>9</sup> Spiegel online 2012

wie Risiken in der Hochseekreuzfahrt minimiert werden können, um den Ausbruch von Krisen proaktiv zu vermeiden. Weiterhin wird betrachtet, welchen Faktoren die Reedereien auch zukünftig besondere Aufmerksamkeit widmen sollten. Im Gegensatz zum aktuell herrschenden Trend der Kostenführerschaft im Bereich der Clubschiffe und Megaliner bietet ein offensives Sicherheitsmanagement ein wachsendes Differenzierungspotential für die Redereien.<sup>10</sup>

Im Fokus der Untersuchungen stehen die Krisenantizipation und die Krisenprävention, also Maßnahmen, welche vorab getroffen werden können, um Krisensituationen proaktiv zu vermeiden. Es wird dargestellt, wie einerseits die Sicherheit auf Kreuzfahrtschiffen durch die internationale Gesetzgebung hergestellt wird und welche Schwachstellen und Probleme andererseits entstehen können.

Diese Arbeit soll sich zudem der Frage annähern, ob von Clubschiffen und Megalinern aufgrund der hohen Passagierzahlen grundsätzlich ein hohes Risikopotential ausgeht und welche besonderen Anforderungen sich daraus an die Sicherheitssysteme ergeben. Die Argumentation wird durch Einbezug aktueller Expertenmeinungen (anhand von Sekundärliteratur) und diverser Studien zur Sicherheit in der Kreuzfahrt gestützt.

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu ausführlich Gibson, Papathanassis, Milde (2011).

## 2 Grundlagen der Kreuzfahrt

Eine Kreuzfahrt ist eine Reise auf speziell ausgestatteten Schiffen, bei der unterschiedliche Häfen zur Besichtigung angelaufen werden. Im Vordergrund der Reise steht nicht die reine Transportleistung als solche, sondern die Erholung, das Erlebnis und das Angebot an Bord des Schiffes. Kreuzfahrtschiffe weisen mehrere touristische Dienstleistungen gleichzeitig auf. So erfolgen die An- und Abreise, die Beherbergung und die Gastronomie sowie die Reiseleitung auf dem Schiff beziehungsweise durch das Kreuzfahrtunternehmen.<sup>11</sup> Deswegen kann ein Kreuzfahrtschiff als eine eigene Destination verstanden werden.<sup>12</sup> Wie bei Hotelaufenthalten, Flug- und Busreisen handelt es sich bei der Buchung einer Kreuzfahrt um den Erwerb einer Dienstleistung, welche immateriell und nicht lagerfähig ist, da Produktion und Konsum zum selben Zeitpunkt stattfinden. Der Reisende als externer Faktor ist durch die Interaktion mit den Mitarbeitern und der individuellen Inanspruchnahme von Leistungsangeboten unmittelbar an deren Erstellung beteiligt.<sup>13</sup>

### 2.1 Das System Kreuzfahrt

Die Kreuzfahrtbranche umfasst ein sehr komplexes System, in dem unterschiedliche Akteure Einfluss auf deren Ablauf haben. Gemäß SCHULZ und AUER lässt sich das System Kreuzfahrt in fünf verschiedene Bereiche einteilen:<sup>14</sup>

- die Rahmenbedingungen
- das Marktumfeld
- das Kreuzfahrerlebnis und -unternehmen
- die Vertriebskanäle
- die Kunden.

Zu den Rahmenbedingungen gehört die Verwaltung des Flaggenstaates der Schiffe und der Staaten, in dessen Seegebieten ein Schiff verkehrt. Die Reedereien haben die rechtlichen Vorgaben dieser Staaten zu erfüllen. Auch gibt es internationale Abkom-

---

<sup>11</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2013

<sup>12</sup> vgl. Bieger, Beritelli 2013, S.53ff.

<sup>13</sup> vgl. Schulz; Auer 2010, S.1f.

<sup>14</sup> vgl. Schulz; Auer 2010, S.4

men, deren Vorschriften für die beteiligten Staaten gelten und zudem nationale und internationale Lobby- und Interessenverbände.<sup>15</sup>

Das Marktumfeld setzt sich aus der Infrastruktur der Häfen, der Konkurrenz, der Finanzierung und den Lieferanten zusammen. Konkurrenten sind nicht nur andere Kreuzfahrtunternehmen, sondern auch Substitutionsprodukte wie Pauschalreisen, Flug- und Busrundreisen oder Clubhotels.

Den Mittelpunkt des Systems stellt das Kreuzfahrterlebnis als solches dar, welches durch die Unternehmensstrategie des Betreibers bestimmt wird. Weitere Einflussfaktoren sind sowohl die Schiffsgröße und die unterschiedlichen Fahrtgebiete als auch die angebotene Unterhaltung.

## 2.2 Definition der Kreuzfahrtarten

Der derzeitige Markt der Hochseekreuzfahrten verfügt über eine Fülle an verschiedenen Kreuzfahrtarten, deren Konzepte sich zum Teil sehr voneinander unterscheiden. Nachfolgend werden die populärsten Kreuzfahrtarten im Kurzüberblick dargestellt.

### 2.2.1 Luxuskreuzfahrten

Eine Luxuskreuzfahrt ist die klassische und bekannteste Form der Kreuzfahrt. Herausragender Service und Qualität sind wichtige Charakteristika dieser Kreuzfahrtart. Dies drückt sich vor allem in der Programmgestaltung aus. Dazu gehören beliebte Veranstaltungen wie beispielsweise Kapitänsempfänge, Galadinner und Tanzbälle, die den Luxus und die Exklusivität der Reise in den Vordergrund stellen.<sup>16</sup> Bekannte Reedereien und Schiffe dieser Art sind die Cunard Line und die deutsche Reederei Deilmann.

---

<sup>15</sup> vgl. Boy; Neumann in Papathanassis; Wolber; Vogel (Hrsg.) 2011, S.30ff.

<sup>16</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.79

### 2.2.2 Clubkreuzfahrten

Das Konzept der Clubkreuzfahrten stammt aus Amerika und wird seit der Indienstellung des ersten AIDA-Clubschiffes in den 1990er Jahren auch auf dem deutschen Markt angeboten. Clubkreuzfahrten sind ein stetig wachsender Markt, da sie sich durch ein lockeres Unterhaltungsprogramm sehr gut für Familien und junge Leute eignen. Im Mittelpunkt dieser Reisen stehen, ähnlich wie bei Clubhotels, die Animation, Freizeitaktivitäten, Unterhaltung und Spaß. An Bord stehen den Gästen die unterschiedlichsten Attraktionen zur Verfügung. So kann jeder Gast aus einem breiten Spektrum von Sportangeboten, Musicals, Shows, Kinos, Casinos, Themenrestaurants, Wellness- und Einkaufsmöglichkeiten individuell auswählen. Faktoren wie die freie Tischwahl in Buffetrestaurants, keine strenge Kleiderordnung und eine kommunikative, legere Atmosphäre machen diese Form der Kreuzfahrt für viele Zielgruppen interessant.<sup>17</sup>

### 2.2.3 Fun-Kreuzfahrten

Das Clus Schiff basiert auf den amerikanischen „fun cruises“. Auch hier stehen Entertainment und Attraktionen mit Freizeitpark-Charakter im Vordergrund.<sup>18</sup> Geprägt wurde der Begriff durch die Reederei Carnival Cruise Lines, welche mit ihrer selbst ernannten „fun ship“-Flotte „schwimmende Resorts und preisgekröntes Entertainment“ anbietet.<sup>19</sup> Der Fun-Ship-Tourismus ist derzeit eine der beliebtesten Kreuzfahrtarten und erfährt besonders im amerikanischen Markt starken Andrang. Bei den Schiffen handelt es sich überwiegend um Megaliner. Die legere Clubatmosphäre steht, anders als auf Clus Schiffen, weniger im Vordergrund als vielmehr die Attraktionen des Schiffes.

## 2.3 Schiffsgößen

Neben der Kreuzfahrtart lassen sich Kreuzfahrten gemäß der Größe der Schiffe kategorisieren, welche in Passagierzahlen, Bruttoreaumzahl (BRZ), Schiffslänge, Höhe oder Tiefgang erfasst werden kann. Boutiqueschiffe, zu denen Expeditions- und Segelschif-

---

<sup>17</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.194

<sup>18</sup> vgl. Wollenberg et al. 2004, S.442

<sup>19</sup> vgl. Carnival Cruise Lines 2013

fe gehören, können aufgrund ihrer geringen Größe in flachen Hafengewässern und schwer erreichbaren Fahrtgebieten eingesetzt werden. Hier handelt es sich hauptsächlich um ein Hochpreissegment. Mittelgroße Kreuzfahrtschiffe mit maximal 500 Gästen an Bord und ausgewähltem Unterhaltungsprogramm bieten eine ruhige Atmosphäre. Dieser Schiffstyp wird aufgrund der hohen Kosten in Relation zu der geringen Anzahl der Passagiere heutzutage kaum noch beziehungsweise nicht mehr gebaut.<sup>20</sup> Sehr große Kreuzfahrtschiffe sind aufgrund der hohen Passagierzahl sehr rentabel. Diese Schiffe zeichnen sich durch ihre Attraktionen und vielseitige Entertainmentangebote aus.

Megaliner sind auf über 2.000 Passagiere ausgelegt. Schiffe dieser Größe stellen eine große Herausforderung hinsichtlich Logistik und Routenplanung dar. Hier ist aber das Verhältnis der Passagieranzahl zu den Gesamtkosten sehr gut, wodurch diese Reisen im Vergleich zu mittelgroßen und großen Kreuzfahrtschiffen zu relativ günstigen Preisen angeboten werden können.

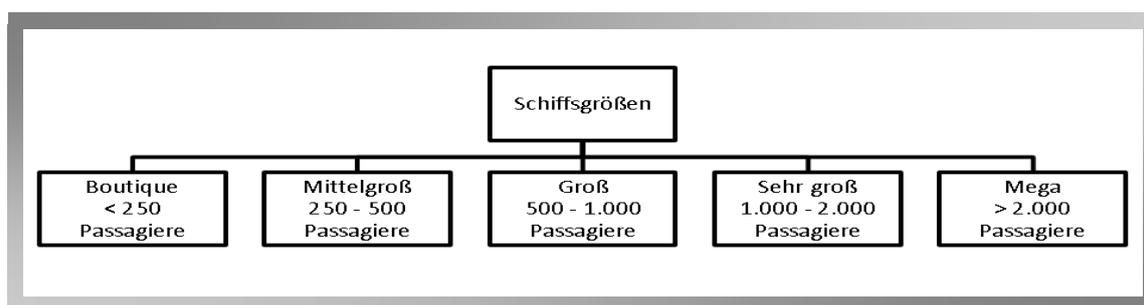


Abbildung 1: Unterscheidung Schiffgrößen<sup>21</sup>

## 2.4 Der Kreuzfahrtmarkt

Die Kreuzfahrtbranche zählt zu den derzeit wachstumsstärksten Branchen im Tourismus und verzeichnet innerhalb der letzten zehn Jahre weltweit eine Verdopplung der Passagierzahlen.<sup>22</sup> Im Jahr 2013 buchten weltweit mehr als 20 Millionen Gäste eine Kreuzfahrt und der erwirtschaftete Umsatz betrug 36,2 Milliarden US-Dollar.<sup>23</sup> Die größten Kreuzfahrtmärkte sind derzeit Nordamerika und Europa.<sup>24</sup> Auf dem europäi-

<sup>20</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.202

<sup>21</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz et al. 2010, S.202

<sup>22</sup> vgl. NORD/LB 2012, S.11

<sup>23</sup> vgl. Cruise Market Watch, zitiert nach Statista 2014

<sup>24</sup> vgl. DRV 2012a

schen Markt ist Deutschland hinter England an zweiter Stelle.<sup>25</sup> Auch hier ist das Passagieraufkommen in den letzten Jahren deutlich gestiegen, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

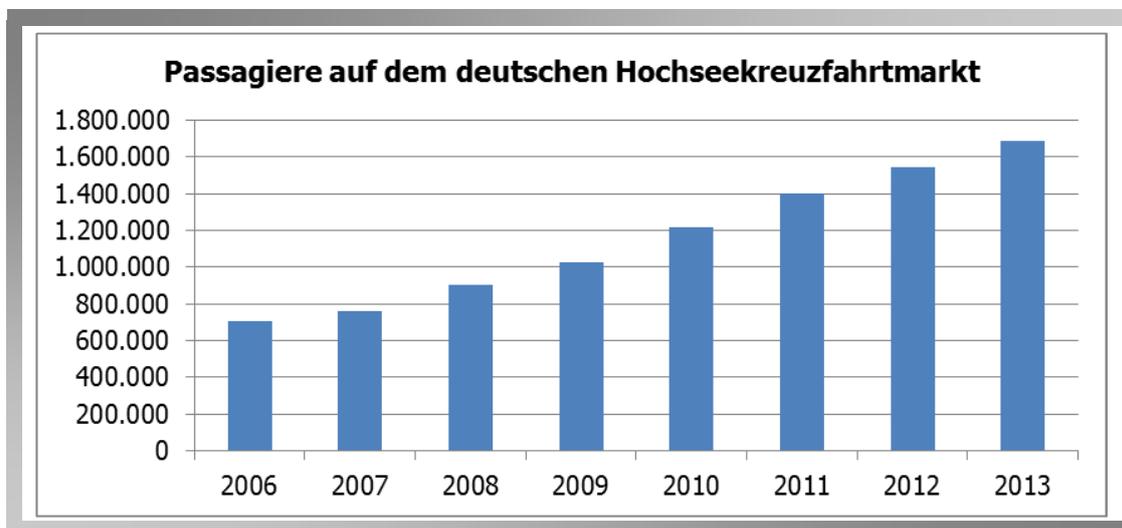


Abbildung 2: Passagierentwicklung auf dem deutschen Kreuzfahrtmarkt<sup>26</sup>

Die Passagierzahlen auf dem deutschen Hochseekreuzfahrtmarkt stiegen von 705.010 im Jahr 2006 auf 1,69 Millionen Passagiere im Jahr 2013 an und der Umsatz steigerte sich von 1,36 Milliarden Euro in 2006 auf 2,5 Milliarden Euro in 2013.<sup>27</sup> Sowohl Passagierzahlen als auch Umsatz haben sich also innerhalb von sieben Jahren in etwa verdoppelt.

Der weltweite Kreuzfahrtmarkt wird deutlich von zwei Unternehmen dominiert. Die Carnival Corporation und Royal Caribbean Cruises Ltd. decken zusammen mit ihren Tochtergesellschaften mehr als 70% der Passagierkapazitäten des gesamten Marktes ab:

<sup>25</sup> vgl. Nord/LB 2012, S.9

<sup>26</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an die DRV- Analysen „Der Kreuzfahrtenmarkt“ 2006-2012 & DRV; Cruise Lines International Association 2014

<sup>27</sup> vgl. DRV 2013 & DRV; Cruise Lines International Association 2014

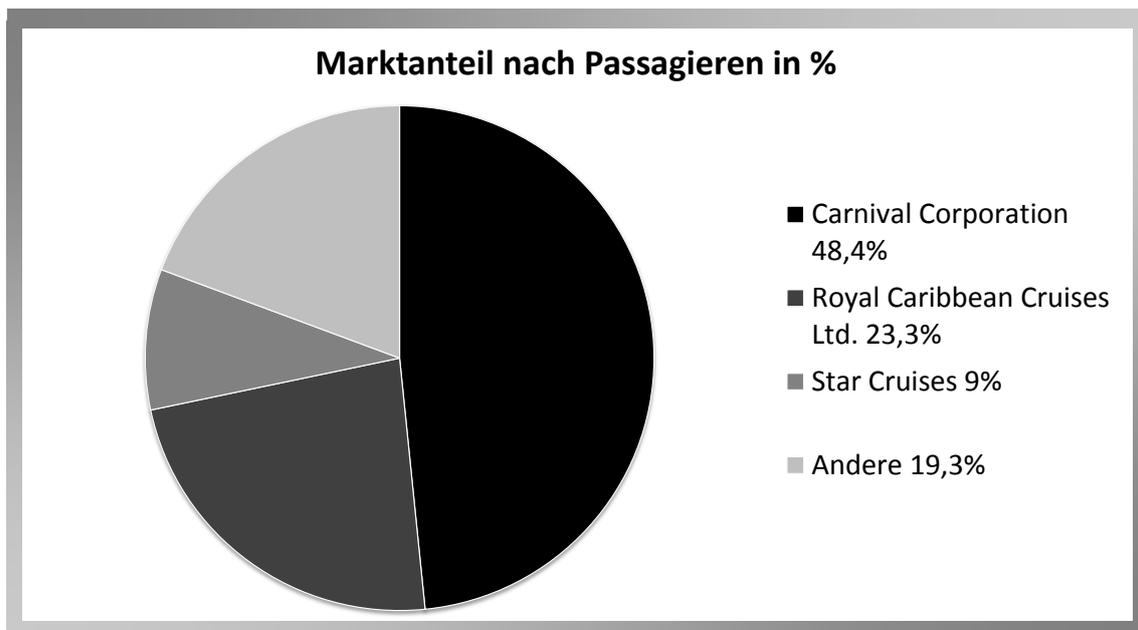


Abbildung 3: Weltweiter Marktanteil der Kreuzfahrtunternehmen 02/2013<sup>28</sup>

Zum größten Kreuzfahrtunternehmen der Welt, der Carnival Corporation, gehören 12 Marken und eine Flotte von über 100 Schiffen, unter anderem Carnival Cruise Lines und die Tochtergesellschaften Cunard Line, Costa Crociere, AIDA Cruises, Holland-America Line, P&O Cruises und Princess Cruises.<sup>29</sup> Die Carnival Corporation verfügt aktuell über einen Marktanteil von 48,8% der gesamten Kreuzfahrtpassagiere.<sup>30</sup>

Royal Caribbean Cruises Ltd. ist mit derzeit 23,3% Marktanteil das zweitgrößte Kreuzfahrtunternehmen, zu welchem die Marken Royal Caribbean International, Celebrity Cruises, Azamara Club Cruises, Pullmantur Cruises und Croisières de France gehören.<sup>31</sup> Der Konzern besitzt weiterhin die Hälfte der Marktanteile des deutschen Unternehmens TUI Cruises.<sup>32</sup>

Star Cruises hält einen Marktanteil von 9%, welcher hauptsächlich durch die amerikanische Tochtergesellschaft Norwegian Cruise Line und NCL America erwirtschaftet wird.<sup>33</sup> Norwegian Cruise Line bietet das Konzept des „Freestyle-Cruising“ an, in des-

<sup>28</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Cruise Market Watch 2013

<sup>29</sup> vgl. Carnival Corporation Press Center 2006

<sup>30</sup> vgl. Cruise Market Watch 2013

<sup>31</sup> vgl. Royal Caribbean International 2013a

<sup>32</sup> vgl. TUI Cruises 2013

<sup>33</sup> vgl. Cruise Market Watch 2013

sen Mittelpunkt die Entscheidungsfreiheit der Gäste bezüglich Freizeitgestaltung, Essenszeiten, Tischwahl und Kleiderordnung steht.<sup>34</sup>

Mittlerweile gibt es weltweit über 300 Hochseekreuzfahrtschiffe, die mehr als 2.000 verschiedene Häfen anlaufen.<sup>35</sup> Die Karibik stellt hierbei das beliebteste Reiseziel der internationalen Kreuzfahrt dar.<sup>36</sup> Die Favoriten des deutschen Marktes sind Mittelmeer- und Nordlandkreuzfahrten.<sup>37</sup>

#### 2.4.1 Segment „Clubkreuzfahrten und Megaliner“

Betrachtet man die Schiffsneubauten der vergangenen fünf Jahre, so steht es außer Frage, dass der Markt von sehr großen Schiffen und Megalinern dominiert wird und dies in der Zukunft fortgeführt werden wird. Alle sieben in 2012 und vier in 2013 neu gebaute Kreuzfahrtschiffe haben Kapazitäten von 1.250 bis zu 4.000 Passagiere.<sup>38</sup> In diesem Segment ist besonders zu beobachten, dass die Unternehmen zunehmend eine Kostenführerschaftsstrategie verfolgen.

Beim Bau der Schiffe lässt sich ein deutlicher Drang zu einer Vielfalt an unterschiedlichen und besonderen Attraktionen erkennen. Die verschiedenen Freizeiteinrichtungen an Bord der modernen Megaliner sind derart zahlreich und außergewöhnlich, dass das Schiff selbst als Destination betrachtet werden kann und das Fahrtgebiet und die angelaufenen Häfen mitunter zweitrangig sind.<sup>39</sup> Die Attraktionen reichen von Wasserrutschen über Kletterwände, Surf-Simulatoren, Golfplätze, Eisbahnen, Wellnessoasen und Einkaufszentren mit Designermode bis hin zu Gourmetrestaurants, Brauereien und Broadwaymusicals. Bei Fun- und Clubkreuzfahrten steht Spaß und Entertainment im Mittelpunkt. Deshalb ist der Anteil an Kindern und Jugendlichen an Bord, verglichen mit anderen Kreuzfahrtarten, deutlich höher. Gefördert wird dies von einigen Unternehmen durch Rabatte für Kinder und Jugendliche oder spezielle Familienkabinen und Sonderarrangements.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> vgl. Norwegian Cruise Line 2013

<sup>35</sup> vgl. Groß 2011, S.138

<sup>36</sup> vgl. Schulz; Auer 2010, S.34

<sup>37</sup> vgl. DRV, zitiert nach Statista 2013

<sup>38</sup> vgl. Focus Online 2011 & e-hoi 2014

<sup>39</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.202f.

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Knodel 2010

Der Preis einer Kreuzfahrt variiert und gestaltet sich für jede Reederei individuell. Einflussfaktoren sind unter anderem die Klassifizierung des Schiffes, die gebuchte Kabinenkategorie, das Zielgebiet, die Reisedauer und -zeit sowie der Umfang der Inklusivleistungen.<sup>41</sup> Diese variieren je nach Reederei. Viele Reedereien bieten eine Kombination aus Vollpension und kostenpflichtigen Zusatzleistungen, um die Basiskosten pro Gast gering zu halten und somit die Reise zu einem moderaten Basispreis anbieten zu können.<sup>42</sup>

#### 2.4.2 Aktuelle Entwicklungen im Segment „Clubkreuzfahrten und Megaliner“

Durch die steigende Anzahl der Schiffe und deren Passagierkapazitäten wird der Preiskampf der Unternehmen zunehmend intensiver. Der Wettbewerbsdruck zeigt sich dadurch, dass trotz steigender Buchungszahlen die Zahl der Sonderangebote und Rabattaktionen weiter zunimmt.<sup>43</sup> Mehrere Reedereien entwickelten im letzten Jahr neue Preissysteme mit speziellen Konditionen für Früh- und Last-Minute-Bucher und Preisversprechen. Des Weiteren werben einige Reedereien mit zusätzlichen Geschenken wie Bordguthaben, kostenlosen Kabinen-Upgrades oder Getränkegutscheinen. Auch die Zahl der sogenannten Schnupperkreuzfahrten, also Kurzreisen von maximal fünf Tagen, nimmt weiter zu.<sup>44</sup>

Die Reisen auf Clubschiffen und Megalinern sollen durch ihr vielfältiges Unterhaltungsangebot möglichst viele Zielgruppen mit unterschiedlicher Kaufkraft ansprechen. Durch den Massenbetrieb auf Megalinern mit mehreren tausend Gästen lassen sich Skaleneffekte erzielen, wodurch die Preise gesenkt werden können und diese auch für Gäste mit begrenzter Kaufkraft attraktiv werden.<sup>45</sup> Dies ist nötig, um eine permanente Auslastung der Schiffe zu gewährleisten. Besonders auf Megalinern im niedrigeren Preissegment müssen die Kosten gering gehalten und ständig optimiert werden. Hohe Kosten wie Hafengebühren, große Distanzen zwischen den einzelnen Häfen und Steuern werden oftmals dadurch gemindert, dass die Reedereien mitunter

---

<sup>41</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.213

<sup>42</sup> vgl. Groß 2011, S.155

<sup>43</sup> vgl. Spiegel Online 2012

<sup>44</sup> vgl. Mundt 2011, S.385

<sup>45</sup> vgl. Groß 2011, S.159

eigene Inseln als Anlaufpunkte besitzen, eigene Terminals in den Häfen bauen, ihre Fahrtrouten verringern und Flaggenstaaten mit geringen Steuersätzen wählen.<sup>46</sup>

Auch das Personal stellt auf Megalinern einen hohen Kostenfaktor da. Die Anzahl der Besatzung in Relation zur Anzahl der Gäste, auch Pax/Crew Ratio genannt, ist dementsprechend geringer als im Segment der Luxuskreuzfahrten oder auf kleinen Schiffen.<sup>47</sup> Das Personal an Bord der Schiffe besteht bei vielen Reedereien aus vielen unterschiedlichen Nationalitäten und ist teilweise bei externen Agenturen angestellt. Einen Großteil hierbei machen oftmals angelernte Facharbeiter aus dem asiatischen oder afrikanischen Raum aus. Die Löhne können deshalb stark variieren und sind häufig in Relation zu der hohen Anzahl an Arbeitsstunden gering.<sup>48</sup>

Nach der Havarie der Costa Concordia geriet besonders das Segment der Clubschiffe und Megaliner in die Kritik. Es entstand eine Diskussion, ob Kostensenkungen und niedrige Preise für Kreuzfahrten zu Lasten der Sicherheit gingen und ob Krisensituationen auf Schiffen dieser Größe mit einem derartigen Massenbetrieb überhaupt zu bewältigen wären. Hierzu muss eine Vielzahl von internen und externen Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Welche diese Einflussfaktoren sind und wie die ihnen innewohnenden Risiken durch vorbeugende Planung gemindert werden können, wird nachfolgend dargestellt.

---

<sup>46</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.200

<sup>47</sup> vgl. Schulz et al. 2010, S.200

<sup>48</sup> vgl. ZEIT Online GmbH 2012a

### 3 Grundlagen des Risiko- und Krisenmanagements

In diesem Kapitel werden zunächst theoretische Grundlagen und Begrifflichkeiten des Risiko- und Krisenmanagements erläutert, die im Kontext dieser Arbeit von Bedeutung sind.

#### 3.1 Definition von Risiken, Krisen und Katastrophen

Die unterschiedlichen Begriffe des Risiko- und Krisenmanagements werden häufig synonym verwendet und meinen vermeintlich das Gleiche: ein negatives Ereignis oder eine Gefahr mit dem Potential, auf unterschiedlichen Ebenen und bei unterschiedlichen Institutionen, Räumlichkeiten oder Personen Schaden anzurichten.

Ein Risiko wird durch die Eintrittswahrscheinlichkeit und das mögliche Ausmaß eines eventuellen Schadens definiert.<sup>49</sup> Es beschreibt das Gefahrenpotential, welches eine Handlung oder Entscheidung birgt oder welches ein zukünftiges negatives Ereignis beinhalten kann. Zum Zeitpunkt des Erkennens des Risikos liegt noch keine akute Gefahr vor und es ist nicht bekannt, wann, ob und in welchem Umfang Schäden eintreten können.<sup>50</sup> Bei der Wahrnehmung von Risiken müssen subjektive und objektive Risiken unterschieden werden. Wenn Menschen für Reisen ihren gewohnten Lebensraum verlassen, setzen sie sich einem erhöhten Risiko aus. Während dies unter dem Begriff „allgemeines Lebensrisiko“ aufzufassen ist, suchen Reisende durch die Art ihres Urlaubes oft auch bestimmte Risiken bewusst auf, beispielsweise bei Abenteuer- oder Sporturlaube. Auch mit der Wahl des Verkehrsmittels nehmen die Reisenden bewusst erhöhte Risiken in Kauf. Das subjektiv wahrgenommene Risiko ist in diesem Fall gering, da es einen Bestandteil der Reiseentscheidung darstellt.<sup>51</sup>

Im Kontext dieser Arbeit wird der Begriff Risiko für potentielle Auslöser von Krisen und Katastrophen verwendet, ausgehend von der Betrachtungsweise, dass durch die intensive Analyse von Risiken die notwendigen Maßnahmen, um Krisen zu verhindern, proaktiv geplant werden können.

---

<sup>49</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.63

<sup>50</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.8

<sup>51</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.19ff.

Das Wort „Krise“ bedeutet so viel wie Wendepunkt oder Entscheidung.<sup>52</sup> Im Allgemeinen wird der Begriff Krise als negativ gewertet, wie etwa eine psychische Krise oder eine Existenzkrise. Krisen können in allen Lebensbereichen auftreten und erfordern eine Handlung, um negative Folgen effektiv abzuwenden.

Wesentliche Charakteristika einer Krise sind, so DREYER, die hohe Betroffenheit der Beteiligten von einem schwerwiegenden Ereignis sowie das hohe Maß an Unsicherheit, welches in Krisensituationen dominiert. Zudem stehen die Involvierten unter einem hohen Zeitdruck. Es besteht in der Regel ein dringender Handlungsbedarf.<sup>53</sup>

GLAEßER definiert eine Krise als einen nicht gewollten, häufig plötzlich einsetzenden Prozess mit ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten, der aufgrund der Ernsthaftigkeit des eintretenden negativen Ereignisses eine unmittelbare Entscheidung und Handlung erfordert, um die negativen Konsequenzen möglichst gering zu halten.<sup>54</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Krise verwendet, um ein Schadensereignis und eine akute Gefahrensituation auszudrücken, in welcher die normalen Betriebsabläufe nicht weiter aufrecht erhalten werden können und in der akuter Handlungsbedarf besteht, um weitere Schäden und die Entwicklung zur Katastrophe zu verhindern.

Im Gegensatz zu Krisen, welche sich sowohl negativ als auch positiv entwickeln können, sind Katastrophen mit einem destruktiven und eventuell tödlichen Ausgang verbunden und bieten keine Entwicklungs- oder Abwendungsmöglichkeiten.<sup>55</sup> Es handelt sich um einen existenzbedrohenden Zustand, der aus eigener Kraft und ohne die Unterstützung, das Eingreifen und die Hilfe externer Institutionen nicht überwunden werden kann. Besonders Naturkatastrophen wie Erdbeben, Flutwellen oder Vulkanausbrüche haben unmittelbar große Auswirkungen auf den Tourismus und die unterschiedlichen Leistungsträger.

### 3.2 Risiken und Krisenursachen im Tourismus

---

<sup>52</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.25f.

<sup>53</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.4

<sup>54</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.30

<sup>55</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.30

Der Tourismus wird durch eine Vielzahl von Akteuren und äußeren Umständen beeinflusst. Dadurch entstehen zahlreiche Gefahrenquellen, denen das einzelne Unternehmen und die Reisenden ausgesetzt sind. Die allgemeine Sicherheit einer Destination ist ein wichtiger Faktor im Kaufentscheidungsprozess der Reisenden.<sup>56</sup>

FREYER definiert sechs Risikobereiche, aus denen Krisenpotentiale für den Tourismus hervorgehen:

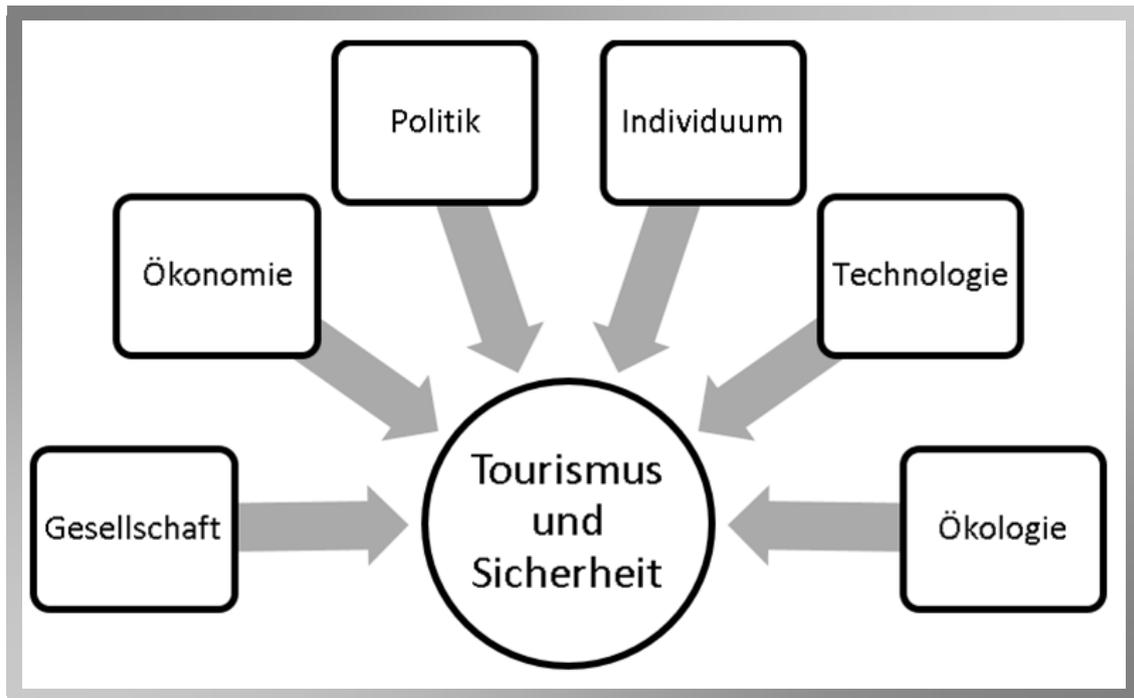


Abbildung 4: Ganzheitlicher Ansatz von Sicherheit und Risiken im Tourismus<sup>57</sup>

Ökonomische Risiken können im Quell- und Zielgebiet der Reisenden auftreten. Beispiele hierfür sind konjunkturelle Veränderungen, die unterschiedliche Ausbildungsqualität und Bezahlung lokaler Arbeitskräfte oder die Abhängigkeit von touristischen Trends und Reiseverhalten. Politische Risiken entstehen durch Spannungen zwischen einzelnen Ländern sowie durch Instabilität, Gesetze oder insbesondere die mangelnde Macht der Gesetzgebung in einigen Ländern. Hierzu zählen auch Terrorismus und Kriege.

Individuelle Risiken stellen vor allem psychologische Faktoren dar. Damit sind die Einstellungen und Verhaltensweisen sowie das „menschliche Versagen“ gemeint. Tech-

<sup>56</sup> Vgl. von Dörnberg et al. 2013, S. 318

<sup>57</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2004, S.9

nologische Risiken sind besonders im touristischen Verkehr von Bedeutung, da es hier sehr schnell zu gravierenden Schäden und Katastrophen kommen kann.

Ökologische Risiken werden auch durch den Tourismus selbst ausgelöst, beispielsweise durch Umweltverschmutzung und Emission.<sup>58</sup> Außerdem kategorisiert FREYER hierunter auch geophysische Faktoren wie Naturkatastrophen. Gesellschaftliche beziehungsweise soziale Risiken ergeben sich aus unterschiedlichen kulturellen Einflüssen, Werten, Normen und religiösen Differenzen.<sup>59</sup>

Um die vielfältigen Risikopotentiale und dementsprechend Krisenursachen zu fokussieren, stellt DREYER ein Konzept zur Verfügung, in welchem er zwischen endogenen und exogenen Krisenursachen unterscheidet. Exogene Ursachen sind durch äußere Umstände bedingt und treten meist plötzlich auf. Sie können jedoch teils durch Technik und Sicherheitsvorkehrungen rechtzeitig erkannt werden. Endogene Ursachen sind solche, die im betroffenen Unternehmen liegen oder in dessen Verantwortungsbereich fallen. Die nachstehende Übersicht veranschaulicht diese Kategorisierung:

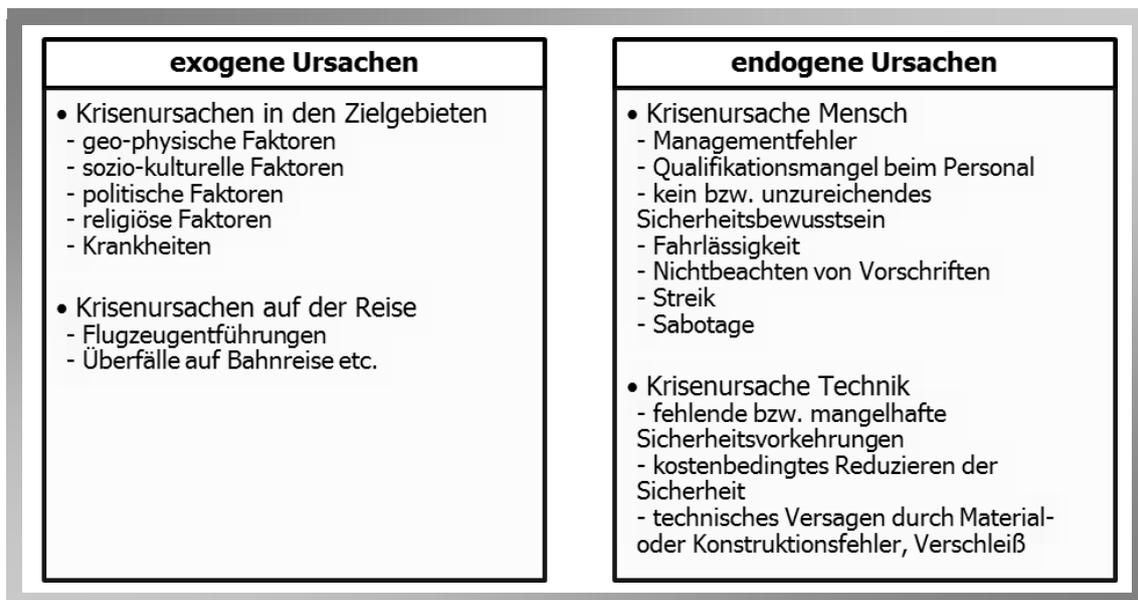


Abbildung 5: Exogene und Endogene Ursachen für Krisen im Tourismus<sup>60</sup>

GLAEßER unterscheidet weiterhin zwischen natürlichen und menschlich induzierten Krisen, welche entsprechend seiner Auffassung eine besondere Bedeutung für den Tourismus haben. Negative Ereignisse in der Natur unterscheiden sich in ihrer Wir-

<sup>58</sup> S. zu Kreuzfahrt und ökologischer Nachhaltigkeit Klein 2011

<sup>59</sup> vgl. Freyer 2004, S.7ff.

<sup>60</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer et al. 2001, S.11

kung maßgeblich von Krisen, die durch Menschen induziert werden. Diese führen, so GLAEßER, zu längeren Ausfällen und deutlich negativeren Konsequenzen als natürliche Krisen, da natürliche Krisen auf unabwendbare Ursachen zurückgeführt werden könnten.<sup>61</sup> Betrachtet man allerdings das Ausmaß der Beschädigung durch schwerwiegende Naturkatastrophen der letzten Jahre, wie das Erdbeben auf Haiti im Januar 2010 oder den Hurrikan Sandy im Oktober 2012, erscheint es als fragwürdig, dass die Folgen von Naturkatastrophen immer weniger destruktiv wären.

### 3.3 Verlauf von Krisen

Der Verlauf von Krisen ist ein zeitlich definierter Prozess, welcher die verschiedenen Ausgangsmöglichkeiten einer Krise berücksichtigt und in vier Phasen eingeteilt ist.

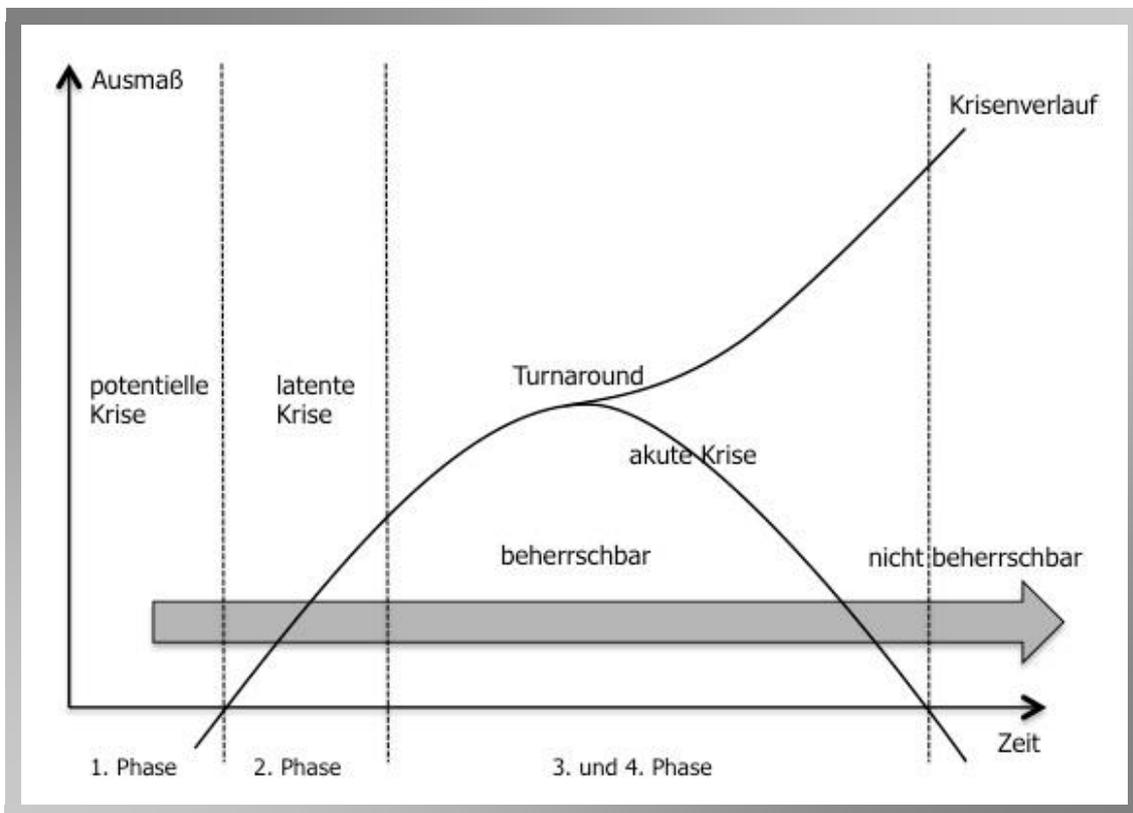


Abbildung 6: Krisenverlauf<sup>62</sup>

Potentielle Krisen zeigen die Eventualität einer Krise auf. Sie ist möglich, aber es gibt in dieser Phase weder Anzeichen noch Symptome, die auf ihren Ausbruch hinwei-

<sup>61</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.31f.

<sup>62</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer et al. 2001, S.6

sen.<sup>63</sup> In der Phase der latenten Krise sind bereits konkrete Symptome zu beobachten und die Krise ist bereits existent. Noch ist es allerdings schwer möglich, die aufkeimende Krise mit den üblichen quantitativen oder qualitativen Mitteln zu identifizieren.<sup>64</sup> Die latente Krise benötigt ein präventives Management.<sup>65</sup> In diesem Stadium kann die Bewältigung akuter Krisen trainiert werden. Weiterhin können Krisenauslöser durch spezielle Früherkennungssysteme erkannt werden.<sup>66</sup>

Im akuten Stadium ist die Krise erkennbar ausgebrochen. An dieser Stelle muss das reaktive Krisenmanagement einsetzen und die Situation bewältigen.<sup>67</sup> Die akute Krise kann zwei mögliche Wege einschlagen. Die akute, beherrschbare Krise ist durch offensichtliche Schäden deutlich erkennbar und erfordert einen unmittelbaren Handlungszwang. Gelingt es nicht, einen Turnaround, also eine Umkehr ins Positive zu erzielen, entwickelt sich die Situation zu einer akut unbeherrschbaren Krise. Dann ist sie nicht mehr kontrollierbar und wird zu einer Katastrophe.<sup>68</sup>

### 3.4 Risiko- und Krisenmanagement

Im Zusammenhang dieser Arbeit wird Risikomanagement, basierend auf der Auffassung von DREYER, als ein Teil des Präventions- und Krisenmanagementprozesses angesehen.<sup>69</sup> Die nachfolgende Ausführung grenzt die beiden Begriffe voneinander ab und stellt die wesentlichen Aufgaben- und Wirkungsbereiche heraus.

Das Risikomanagement ist ein systematischer Prozess zur Analyse, Bewertung und Überwachung potentieller Risiken. Aufgabe des Risikomanagements ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Vermeidung und zur Schadensbewältigung festzulegen.<sup>70</sup> Das Risikomanagement dient folglich dazu, den Ausbruch von Krisen zu vermeiden. DREYER setzt es mit dem Begriff „Krisenvorbereitung“ gleich, welcher die Antizipation und die Prävention von Krisen umfasst.<sup>71</sup> Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die wesentlichen Bestandteile des Risikomanagements. Risi-

---

<sup>63</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.31

<sup>64</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.31

<sup>65</sup> vgl. Glaeßer 2003, S.184

<sup>66</sup> vgl. Dreyer 2001, S.5

<sup>67</sup> vgl. Glaeßer 2003, S.184

<sup>68</sup> vgl. Dreyer 2001, S.5

<sup>69</sup> vgl. Dreyer et al. 2004, S.127

<sup>70</sup> vgl. Hinterhuber; Ortner 2005, S.194

<sup>71</sup> vgl. Dreyer et al. 2004, S.127

komanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der stets den äußeren Einflüssen und Gegebenheiten angepasst sein muss.

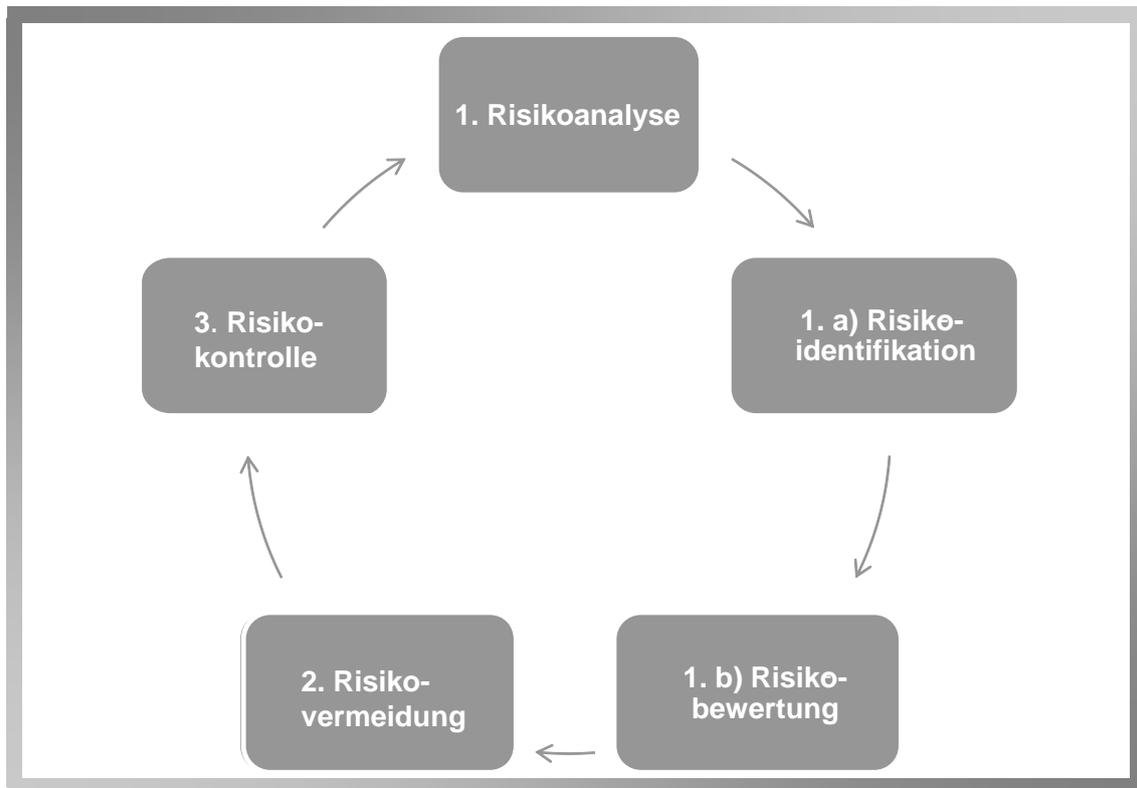


Abbildung 7: Bestandteile des Risikomanagements<sup>72</sup>

Krisenmanagement wird von GLAEßER wie folgt definiert:<sup>73</sup>

„Unter Krisenmanagement werden die Aufgaben, Prozesse und Maßnahmen verstanden, die zur Prävention und Bewältigung von Krisen geplant und ergriffen werden.“

Das Krisenmanagement wird gemäß GLAEßER in eine funktionale und institutionelle Ebene, oder nach der Definition von DREYER, in eine strukturelle und prozessuale Ebene unterteilt.<sup>74</sup> Das institutionelle (oder strukturelle) Krisenmanagement meint die Personen, welche in das Krisenmanagement involviert sind und dessen Aktivitäten kontrollieren und Entscheidungen treffen. Dazu gehören üblicherweise Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen und gegebenenfalls externe Fachkundige. Das funktionale (oder prozessuale) Krisenmanagement beschreibt die konkreten Planungs- und

<sup>72</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber; Ortner 2005, S.192

<sup>73</sup> Glaeßer 2005, S.40

<sup>74</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.39 & Dreyer 2001, S.29

Handhabungsschritte hinsichtlich einer Krise.<sup>75</sup> Wie bereits dargestellt, kommen den verschiedenen Phasen einer Krise unterschiedliche Aufgabenfelder zu. Deshalb unterscheidet man zwischen aktivem Krisenmanagement und reaktivem Krisenmanagement, wie die nachstehende Grafik verdeutlicht. Das aktive Krisenmanagement dient zur Vermeidung und Vorbereitung von potentiellen und latenten Krisen. Das reaktive Krisenmanagement kommt im Falle einer bereits ausgebrochenen Krise zu deren Bewältigung zum Einsatz.<sup>76</sup>

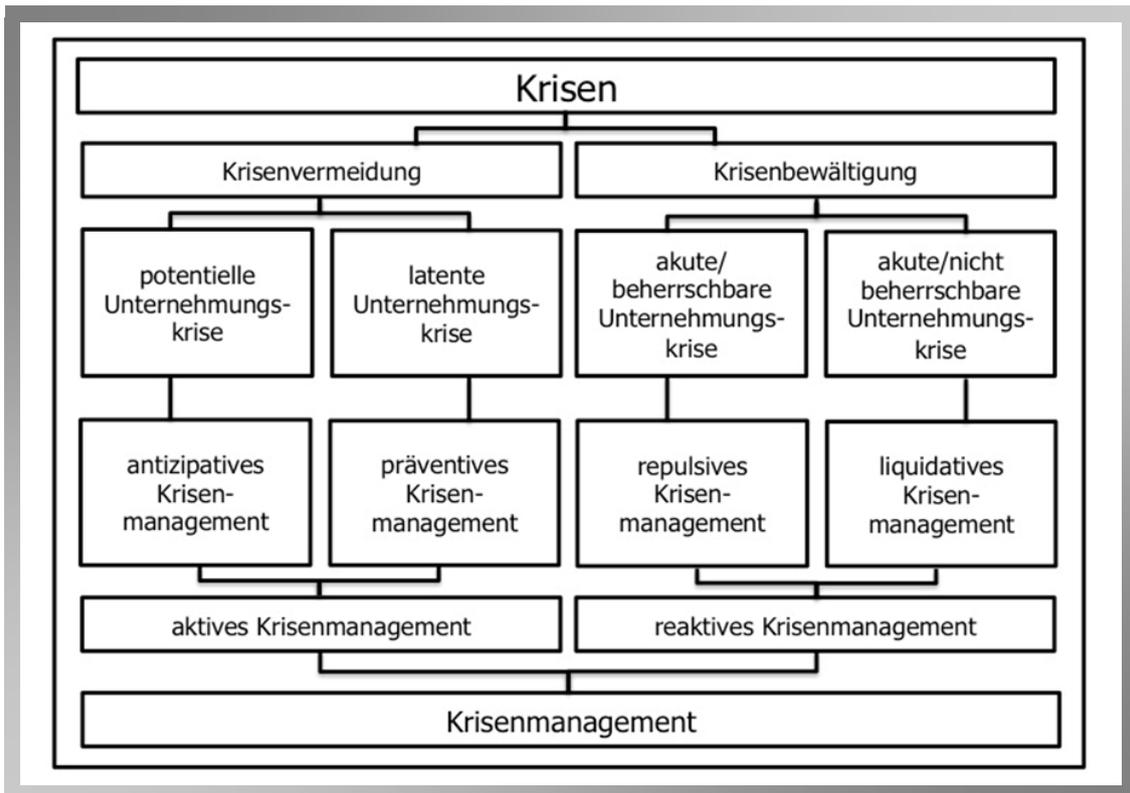


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Krisen und Krisenmanagement<sup>77</sup>

In dieser Arbeit wird ein Schwerpunkt auf das aktive Krisenmanagement gelegt, welches das proaktive Vorgehen zur Vermeidung von Krisen darstellt. Die proaktive Betrachtungsweise ist für die Kreuzfahrtbranche von besonderer Bedeutung, da daraus frühzeitig Schlüsse bezüglich der allgemeinen Risikobewertung gezogen werden können.

<sup>75</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.39f.

<sup>76</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.27

<sup>77</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer et al. 2001, S.27

## 4 Vermeidung und Bewältigung von Krisen im Tourismus

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Instrumente des Risiko- und Krisenmanagements dargestellt, die touristischen Unternehmen dazu dienen, Risiken zu identifizieren und zu analysieren.

### 4.1 Maßnahmen des Risiko- und Krisenmanagements

Als Grundlage der Ausführungen dient der in der folgenden Abbildung beschriebene Krisenmanagementprozess. Da das Risikomanagement, wie vorher beschrieben, ein Teil des Prozesses zur Antizipation und Prävention von Krisen ist, werden dessen Inhalte integriert. Gemäß des Themas dieser Arbeit wird dabei der Schwerpunkt auf die Krisenantizipation und die Prävention gelegt. Da es sich bei der Krisenbewältigung und der Krisenkontrolle um sehr umfangreiche Themen handelt, würde eine ausführliche Darstellung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Deshalb werden hier nur elementare Bereiche der Krisenbewältigung vorgestellt und die Krisenkontrolle nicht behandelt.

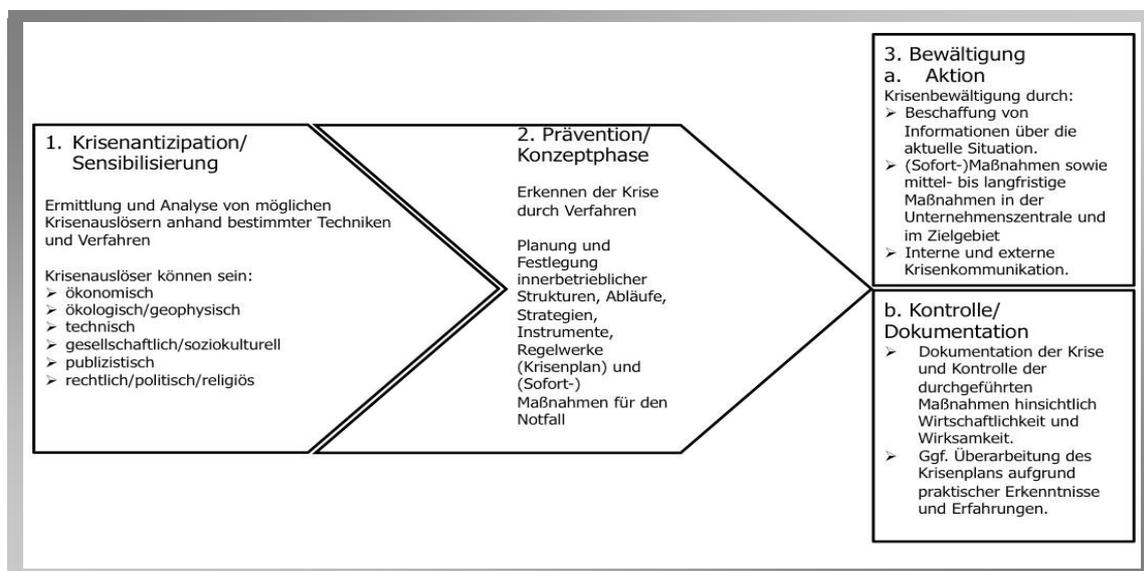


Abbildung 9: Maßnahmen im Krisenmanagementprozess<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Dreyer et al. 2001, S.31

## 4.2 Antizipation

Der Ausbruch einer Krise ist jederzeit in jedem Teilbereich eines Unternehmens möglich. Die Antizipation dient der Ermittlung und Vorbeugung von Krisenauslösern. Dazu müssen zunächst, wie in Abbildung 7 dargestellt, die möglichen Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, eingehend identifiziert, analysiert und bewertet werden.

### 4.2.1 Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation dient dazu, sowohl bestehende, offensichtliche Risiken als auch zukünftige, unbekannte Risiken aufzudecken.<sup>79</sup> Risikoursachen können, wie in Abschnitt 3.2 erläutert, im exogenen oder endogenen Umfeld des Unternehmens entstehen. Besonders exogene Risiken sind mitunter schwer zu erkennen und zu analysieren. Deswegen sollte gleichermaßen eine Umfeldanalyse der externen Faktoren als auch eine Betriebsanalyse innerhalb des Unternehmens erfolgen.<sup>80</sup> Zu klären sind die Fragen, welche Risikoquellen vorhanden sind, wann, wo und in welchem Ausmaß diese auftreten können und mit welchen Kontrollmaßnahmen diese hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit überwacht werden können.<sup>81</sup>

Zur Identifikation von bestehenden, offensichtlichen Risiken können Kollektionsmethoden wie Organisationsanalysen verwendet werden, die bereits in der Vergangenheit entdeckte Informationen nutzen. Zudem kann durch regelmäßige Kontrolle der einzelnen Leistungsträger, Gebäude und technischen Einrichtungen überprüft werden, an welcher Stelle typischerweise Störungen auftreten und somit ein erhöhtes Risikopotential vorliegt.

Um zukünftige, unbekannte Risiken zu erkennen, bieten sich sowohl systematische Methoden als auch Kreativitätstechniken an. Systematische Methoden können in diesem Zusammenhang Informationssysteme zur strategischen Frühaufklärung oder Fragenkataloge sein. Durch Kreativitätstechniken können Risiken und deren mögliche Ausmaße aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Dies kann beispielsweise durch prognostische Expertenbefragungen und Szenariotechniken erfolgen.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> vgl. Hinterhuber; Ortner 2005, S.196

<sup>80</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.64

<sup>81</sup> vgl. Gietl; Lobinger 2006, S.41

<sup>82</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.65f.

#### 4.2.2 Risikobewertung

Die komplexe, aufwändige Identifikation und Bewertung von Risiken ist notwendig, um diese adäquat zu bewerten und daraufhin die richtigen Maßnahmen zur Vermeidung von Krisenausbrüchen zu planen.

Um eine dementsprechende Klassifizierung vornehmen zu können, werden Risiken und Krisenauslöser nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem möglichen Schadensausmaß bewertet.<sup>83</sup> Diese Bewertung kann nach unterschiedlichen Systemen geschehen. Es kann beispielsweise unterschieden werden, ob die Eintrittswahrscheinlichkeit für ein Risiko als häufig, möglich, selten oder unwahrscheinlich erachtet wird. Ebenfalls kann diese Bewertung nach quantitativen oder qualitativen Kriterien erfolgen. Eine quantitative Bewertung stellt hierbei die rationale Unternehmenssicht auf zu erwartende Betriebsausfälle und finanzielle Verluste dar, die qualitative Bewertung hingegen betrachtet mögliche Schädigungen von Personen oder Sachwerten.<sup>84</sup> Daraufhin müssen Entscheidungen getroffen werden, wie das Eintreten des Ereignisses verhindert werden kann und wie sich das Unternehmen darauf vorbereiten kann.

Es muss jedoch beachtet werden, dass die Risikobewertung von der subjektiven Sichtweise der Entscheidungsträger abhängig ist. Ob ein Risiko als hoch oder niedrig eingeschätzt wird, ändert sich zudem situationsbedingt. Des Weiteren muss der ökonomische Aspekt berücksichtigt werden. Konkret bedeutet das, dass manche Unternehmen eventuell bewusst Risiken eingehen, um sich den ökonomischen Vorgaben oder Gegebenheiten anzupassen.

### 4.3 Prävention

Um Risiken zu vermeiden beziehungsweise zumindest zu vermindern und im Stadium der latenten Krise schnell reagieren zu können, muss auf vorbereitete Präventionsmaßnahmen zurückgegriffen werden können. Im Folgenden werden die wesentlichen Inhalte der Krisenprävention dargestellt. Je genauer mögliche Risiken bekannt sind,

---

<sup>83</sup> vgl. Gietl; Lobinger 2006, S.56

<sup>84</sup> vgl. Hinterhuber; Ortner 2005, S.196f.

desto umfangreicher können Anweisungen für Krisensituationen formuliert und Handlungsschritte vorbereitet werden.

#### 4.3.1 Krisenplan und Krisenhandbuch

Ein Krisenplan oder auch Notfallplan liefert einen Handlungsleitfaden zur Bewältigung möglicher zukünftiger Krisensituationen. Dadurch wird in Krisensituationen ein Zeitvorsprung ermöglicht und überstürzten Entscheidungen, die eventuell im Überraschungsmoment getroffen werden, vorgebeugt.<sup>85</sup> Es ist ein hoher Zeitaufwand, für jedes einzelne mögliche Szenario einen detaillierten Krisenplan aufzustellen. Jedoch kann eben diese Vorbereitung im Ernstfall maßgeblich über den Ausgang einer Krise entscheiden. Deshalb sollten für die im Zuge der Risikoidentifikation erschlossenen Risiken und die dadurch entstehenden Krisensituationen Richtlinien und verschiedene Handlungsstrategien ausgearbeitet werden.

Die Krisenplanung wird in Krisenhandbüchern festgelegt, welche zügige Handlungsstrategien bereitstellen. Außerdem werden hier wichtige Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse dokumentiert. Weiterhin sollen Richtlinien hinsichtlich der Maßnahmen, die in Krisensituationen unmittelbar getroffen werden müssen, beschrieben werden. Eine Basis dafür sind die Ergebnisse der Risikoanalyse und -bewertung.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.86

<sup>86</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.86f.

### 4.3.2 Personalplanung und Training

Das Gremium, welches im Ernstfall zusammenkommt und die Entscheidungen über konkrete Handlungsmaßnahmen trifft, wird als Krisenstab bezeichnet. Dieser besteht aus einer begrenzten Anzahl von Mitarbeitern mit spezifischem Expertenwissen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Verantwortlichen der einzelnen Abteilungen mit den Inhalten dieser Krisenhandbücher vertraut sind und über ein notwendiges Wissen zur Bewältigung der Krise verfügen.<sup>87</sup>

Um in Krisensituationen die Pläne und Inhalte des Krisenhandbuches umsetzen zu können, muss diese Umsetzung regelmäßig trainiert werden. Dies fördert die Handlungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter. Ebenfalls kann auf diese Weise entdeckt werden, wenn die Pläne nicht mehr aktuell sind oder Schwachstellen aufweisen. Besonders bei touristischen Leistungsträgern ist es von großer Bedeutung, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale und vor Ort mit ihren Aufgaben in unterschiedlichen Krisensituationen vertraut sind, da es sich im Extremfall um die Rettung von Menschenleben handelt. Damit ein sofortiges reaktives Krisenmanagement jederzeit erfolgen kann, müssen regelmäßig Szenarien simuliert werden, in denen die Mitarbeiter die geplanten Handlungsabläufe unter möglichst realitätsnahen Bedingungen trainieren.<sup>88</sup>

### 4.3.3 Technische Infrastruktur

In akuten Krisensituationen müssen vor Ort genügend Mittel vorhanden sein, um Menschen zu retten und die Gefahrenherde zu beseitigen. Diese Mittel müssen für jede Unternehmensart individuell festgelegt sein und bestimmen sich zumeist aus rechtlichen Vorgaben wie beispielsweise Richtlinien zum Brandschutz.

Es ist zudem wichtig, dass ein schneller Informationsfluss erfolgen kann. Gemäß GLAEßER soll ein Raum zur Verfügung stehen, in dem der Krisenstab gemeinsam arbeiten kann. Dieser muss mit allen notwendigen Führungs- und Kommunikationsmitteln ausgestattet sein, sodass die Kommunikation unter den Verantwortlichen garantiert

---

<sup>87</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.223

<sup>88</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.242ff.

ist.<sup>89</sup> Besonders bei Verkehrsträgern ist es wichtig, zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen, die die interne und externe Kommunikation auch dann ermöglichen, wenn die technische Infrastruktur durch Brände, Explosionen oder ähnliches nicht mehr funktionsfähig ist.

#### 4.4 Bewältigung und Krisenkommunikation

Zur Bewältigung einer ausgebrochenen Krise hat ein reaktives Krisenmanagement zu erfolgen. Oberste Priorität hat der Schutz der Menschen, die von der Krise betroffen sind.

DREYER sieht für die Überwindung von Krisen das „RACE“-Modell vor, Research, Action, Communication und Evaluation. Dieses beinhaltet die genaue Identifikation und Untersuchung der Krise, das Einleiten von Maßnahmen zu deren Bewältigung, die interne und externe Kommunikation und die Bewertung und Dokumentation der Geschehnisse. Gemäß diesem Modell wird zunächst der Sachverhalt analysiert. Daraufhin müssen Maßnahmen eingeleitet werden, die im Zuge der Prävention vorbereitet wurden. Die Sicherheit der Gäste sollte schnellstmöglich wieder hergestellt werden. Auch die Kommunikation mit den Betroffenen vor Ort, den zuständigen Behörden und den Medien muss hergestellt werden. Zur Evaluation gehören die Dokumentation und Nachbereitung.<sup>90</sup>

Wie in einer Krisensituation gehandelt werden muss, hängt individuell von der Art des Ereignisses und dessen Tragweite ab. Auch spielt die Art des Leistungsträgers eine Rolle, da die Handlungsmöglichkeiten bei diesen stark variieren und begrenzt sein können. Die Verantwortung für die Sicherheit der Gäste liegt in der akuten Krisensituation bei dem Personal vor Ort. DREYER sieht hierbei Aufgaben wie z.B. die Betreuung und ärztliche Versorgung von Unfallopfern, die Kontaktaufnahme mit lokalen Behörden, die Untersuchung der betroffenen Leistungsträger, regelmäßige Situationsberichte an die Unternehmenszentrale und, falls notwendig, die Evakuierung aller betroffenen Gäste aus dem Zielgebiet, als elementar an.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> vgl. Glaeßer 2005, S.232f.

<sup>90</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.102

<sup>91</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.116

Die Krisenkommunikation meint im Zusammenhang dieser Arbeit Kommunikation in akuten Krisensituationen. Die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Bereichen müssen umfangreich informiert werden, sodass sie in der Lage sind, der Situation entsprechend zu handeln. Die geplanten Maßnahmen und Entwicklungen müssen mitgeteilt werden, um Unsicherheiten und Fehlentscheidungen zu vermeiden.<sup>92</sup>

Weiterhin müssen die betroffenen Gäste informiert werden, welche Maßnahmen zu ihrer Sicherheit unternommen werden und wie sie sich verhalten sollen. Vertrauen ist in Krisensituationen ein wichtiger Faktor, der das Verhalten der Gäste wesentlich beeinflussen kann. Durch professionelle und transparente Kommunikation kann die Unsicherheit und Angst der Gäste gemindert und einer Panik vorgebeugt werden. Es ist zudem wichtig, die Krisenkommunikationsprozesse im Zuge der präventiven Phase festzulegen, sodass auch dies vorbereitet und trainiert werden kann. In Krisensituationen ist eine gesonderte Ansprache an die Gäste nötig, denn panische oder verunsicherte Menschen verhalten sich mitunter irrational und lassen in ihren Handlungen soziokulturelle Normen und Werte außer Acht.<sup>93</sup> Deshalb empfiehlt es sich auch hier, das Personal dementsprechend zu schulen.

---

<sup>92</sup> vgl. Dreyer et al. 2001, S.129f.

<sup>93</sup> vgl. Helbing 2004, S.257

## 5 Risiken und potenzielle Krisen von Kreuzfahrten

In diesem Kapitel werden die Risiken dargestellt, die die Kreuzfahrt maßgeblich beeinflussen. Dies geschieht zunächst anhand der in Abschnitt 3.2 beschriebenen Risikofaktoren und Krisenursachen. Zudem werden weitere Aspekte untersucht, die vor allem in Krisensituationen bedingt durch die Reiseform ein erhöhtes Risikopotential darstellen.

### 5.1 Ursachen für Krisen in der Kreuzfahrt

Im Bezug auf GLAEßER und DREYER wurden Risiken gemäß verschiedener Risikofaktoren beziehungsweise exogener und endogener Krisenursachen unterschieden. Für die Kreuzfahrt lassen sich vier Risikobereiche herausstellen, die besonderen Einfluss haben:

#### 5.1.1 Technische Risiken

Die Komplexität der Technik auf Kreuzfahrtschiffen ist sehr hoch. Kreuzfahrtschiffe stellen einen autonomen Mikrokosmos dar, der sämtliche Versorgungsleistungen an Bord bereitstellt. Dementsprechend hoch sind die Risiken, die durch technische Einrichtungen entstehen können. Allgemein gelten Brände und Explosionen als die größten Gefahren an Bord von Schiffen.<sup>94</sup> Zum einen sind die Ausweichmöglichkeiten der Passagiere begrenzt, zum anderen können durch sich ausbreitendes Feuer und Explosionen wichtige technische Einrichtungen beschädigt werden, was auch zur Navigationsunfähigkeit eines Schiffes sowie zum Ausfall der Kommunikation führen kann. Dies zeigte sich unter anderem bei Bränden in den Maschinenräumen der Carnival Triumph im Februar 2013 und Costa Allegra im März 2012. Bei beiden Schiffen wurde die Infrastruktur derart beschädigt, dass sowohl die Navigation als auch der Strom ausfielen.<sup>95</sup> Manövrierunfähigkeit ist ein sehr kritischer Zustand und kann je nach See- und Windstärke oder Nähe zu Riffen oder untergründigen Felsen sehr gefährlich werden.

---

<sup>94</sup> vgl. Allianz 2012, S.5

<sup>95</sup> vgl. DIE WELT 2013

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über schwerwiegende Schiffsunfälle der letzten acht Jahre in der Kreuzfahrt. Es wurden ausschließlich Zwischenfälle berücksichtigt, bei denen das Schiff schwer beschädigt wurde oder Personen schwer bis tödlich verletzt wurden. Weitere Zwischenfälle werden auf der Website [www.Cruisejunkie.com](http://www.Cruisejunkie.com) aufgelistet. Es wird deutlich, dass Brände und Kollisionen die Hauptursache für folgenschwere Unfälle waren.

Tabelle 1: Schiffsunfälle 2005-2013<sup>96</sup>

<b>Schiff</b>	<b>Jahr</b>	<b>Art des Zwischenfalls</b>
<b>Carnival Triumph</b>	2013	Brand im Maschinenraum, anschließend mehrtägige Manövrierunfähigkeit. Keine Verletzten.
<b>Thomson Majesty</b>	2013	Ein Rettungsboot stürzt bei einer Sicherheitsübung ins Meer. 5 Besatzungsmitglieder sterben.
<b>Costa Allegra</b>	2012	Brand im Maschinenraum, mehrtägige Manövrierunfähigkeit. Keine Verletzten.
<b>Costa Concordia</b>	2012	Havarie nach Kollision mit einem Felsen vor Giglio. Starke Schlagseite steuerbords. 32 Menschen sterben.
<b>Nordlys</b>	2011	Brand im Maschinenraum. 2 Besatzungsmitglieder sterben.
<b>Carnival Splendor</b>	2010	Manövrierunfähigkeit nach Brand im Maschinenraum.
<b>Costa Europa</b>	2010	Kollision mit Pier im Hafen von Sharm el Sheikh. 3 Besatzungsmitglieder sterben.
<b>Louis Majesty</b>	2010	Zwei Tote, nachdem das Schiff von mehreren „Riesenwellen“ getroffen wird.
<b>Explorer</b>	2007	Untergang nach Kollision mit einem Eisberg. Keine Verletzten. Mehr als 185.000l Treibstoff gelangen ins Antarktische Meer.
<b>Sea Diamond</b>	2007	Untergang nach Kollision mit einem Felsen in der Hafeneinfahrt von Santorin. 2 Tote.
<b>Star Princess</b>	2006	Ein Brand auf einer Balkonkabine breitet sich aus. Eine Tote, 11 Passagiere mit Rauchvergiftung.
<b>Grand Voyager</b>	2005	Seenot nach Kollision mit „Riesenwelle“. Beschädigung der Brücke und der Elektronik. 20 Verletzte.

<sup>96</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Cruisejunkie 2013a

Ein weiteres, viel diskutiertes Risiko ist die Größe der Kreuzfahrtschiffe. Es gibt viele unterschiedliche Meinungen dazu, ob die Größe des Schiffes ein erhöhtes Risiko darstellt. Festzuhalten ist, dass ein größeres Schiff auch mehr Platz für Rettungsmittel und Rückzugsorte in Krisensituationen wie Bränden bietet. KRÜGER vertritt die Meinung, dass große Schiffe grundsätzlich sicher sind und aufgrund ihrer Größe nicht schneller sinken. Der entscheidende Risikoaspekt sei jedoch die sehr hohe Anzahl der Menschen, die die Megaliner beherbergen.<sup>97</sup> Dies führt zu dem nächsten Bereich der Risikofaktoren.

### 5.1.2 Menschliche Risiken

Menschliches Fehlverhalten stellt eines der größten Risiken in der Kreuzfahrt dar. Eine Studie der Allianz Global Corporate & Specialty aus dem Jahr 2012 zum Thema Sicherheit in der Seeschifffahrt stellt heraus, durch welche Gegebenheiten und psychischen Einflussfaktoren diese Risiken entstehen. Neben der hohen Anzahl an Passagieren und Besatzungsmitgliedern stellt die zunehmende Multinationalität gemäß der Studie Probleme dar. Da auf Kreuzfahrtschiffen häufig ein Großteil der Besatzung aus Schwellen- und Entwicklungsländern stammt, können Sprachbarrieren in Notfallsituationen Missverständnisse auslösen oder dazu führen, dass Anweisungen und Informationen nicht korrekt weitergegeben werden.<sup>98</sup>

Ein weiteres Risiko ergibt sich gemäß der Studie aus der unterschiedlichen Ausbildung, über die die Besatzung aus verschiedenen Ländern verfügt. Die Schulungsprogramme und Beurteilungen seien international nicht vereinheitlicht, weswegen es zu unterschiedlichen Fachkenntnissen käme. Auch die Anzahl der Besatzungsmitglieder an Bord wird kritisiert. Hierzu gibt es gesetzliche Bestimmungen, allerdings empfinden einige Experten diese als zu niedrig und führen an, dass es aufgrund der daraus resultierenden langen Arbeitszeiten zu Müdigkeit kommen kann. Davon können Megaliner im günstigeren Preissegment besonders betroffen sein, da die Pax/Crew Ratio hier, wie in Abschnitt 2.4.2 erläutert, geringer als bei anderen Kreuzfahrtarten ist. In

---

<sup>97</sup> vgl. Rüger; Piechota 2012, 0:14:48-0:15:12

<sup>98</sup> vgl. Allianz 2012, S.5

diesem Zusammenhang wird auch ein hoher bürokratischer Aufwand angeführt, mit dem Offiziere konfrontiert und somit zusätzlich belastet seien.<sup>99</sup>

Falsche Entscheidungen und Unachtsamkeit der Kapitäne und der Offiziere können schwerwiegende Folgen haben, wie die Havarie der Costa Concordia zeigt. Hierzu gehören neben technischen oder nautischen Fehlentscheidungen auch die Fehler, die in akuten Krisensituationen entstehen können. Dazu können beispielsweise eine unzureichende Umsetzung der Notfallpläne oder zu spät erfolgende Reaktionen gehören. Auch die Missachtung von Vorschriften durch die Besatzung stellt ein potentiell Risiko dar, welches sich zudem seitens der Reederei schwierig kontrollieren und nachverfolgen lässt.

Auch der Gast kann durch sein Verhalten die Schiffssicherheit gefährden und stellt somit ein grundsätzliches Risiko dar. Fehlverhalten der Gäste und Missachtung von Vorschriften an Bord können ebenso Unfälle und Krisen verursachen wie technische Mängel oder Naturgewalten.

### 5.1.3 Ökologische Risiken

Unter ökologischen Risiken versteht man Naturerscheinungen und natürliche Bedingungen, durch die eine Kreuzfahrt beeinflusst werden kann. Naturkatastrophen wie Flutwellen, Tsunamis oder Hurrikane stellen sowohl im Hafen als auch auf offener See ein Gefahrenpotential mit sehr destruktiver Auswirkung dar. In den letzten Jahren sind zunehmend mehr Kreuzfahrtschiffe ganzjährig in Gebieten wie der Karibik stationiert, die zu bestimmten Jahreszeiten von Hurrikanen betroffen sind. Werden solche Risiken bewusst in Kauf genommen, ist es umso wichtiger, vorbereitende Maßnahmen wie Ausweichmöglichkeiten und besondere Sicherheitsvorkehrungen zu treffen.

Durch spezielle Bauweise und zusätzliche Technik wie Stabilisatoren können Kreuzfahrtschiffe Seegang und einer Krängung bis zu einem bestimmten Winkel gut standhalten. Wellen von mehreren Metern Höhe stellen deshalb kein grundsätzliches Risiko dar. In der Vergangenheit kam es trotzdem wiederholt zu Unfällen, als Kreuzfahrtschiffe von extrem hohen Wellen getroffen wurden. Das Ausmaß des Schadens reichte von Verletzungen bis hin zu Todesopfern und Manövrierunfähigkeit, wie Vorfälle im

---

<sup>99</sup> vgl. Allianz 2012, S.5

Mittelmeer auf der Grand Voyager im Jahr 2005<sup>100</sup> und der Louis Majesty 2010<sup>101</sup> zeigen. Auch ohne Wellen dieses extremen Ausmaßes kann es bei starkem Seegang zu Verletzungen durch nicht gesicherte Gegenstände oder Stürze kommen. Deswegen darf auch dieses Risiko nicht vernachlässigt werden. Auch die Gäste sollten sich dessen bewusst sein.

Schlechte Sicht und Dunkelheit sind in Anbetracht des technischen Entwicklungsstandes ein geringeres Risiko, erfordern jedoch erhöhte Konzentration auf der Brücke eines Schiffes. Durch technische Mittel wie GPS-Systeme und Sensoren lassen sich Hindernisse im Wasser wie Felsen, Riffe oder Eisberge und geringer Tiefgang grundsätzlich rechtzeitig erkennen. Zudem sind permanente Gefahrenquellen in den Seekarten vermerkt. Trotzdem kollidieren nicht selten - wie im Fall der Costa Concordia - Schiffe mit Felsen oder Riffen, was häufig auf menschliches Fehlverhalten wie Navigationsfehler und Unachtsamkeit zurückzuführen ist.

Kreuzfahrtschiffe sind nicht nur ökologischen Risiken ausgesetzt, sondern stellen auch selbst, wie alle Verkehrsmittel, ein Risiko für die Umwelt dar. Einerseits gefährdet die Emission der Schiffe die Umwelt, andererseits besteht die Gefahr, dass bei Unfällen oder Havarien Treibstoffe und andere giftige Substanzen ins Meer gelangen.

Viele Reedereien setzen jedoch bereits aktiv alternative und innovative Technologien ein, um den Treibstoff- und Energieverbrauch zu verringern. Ein Vergleich der ökologischen Fußabdrücke der Reedereien stellt die Cruise Record Card der Umweltschutzorganisation Friends of the Earth International zur Verfügung.<sup>102</sup>

International gültige Bestimmungen und Vorschriften zur Verhütung der Meeresverschmutzung durch Schiffe werden im MARPOL-Übereinkommen der International Maritime Organization festgelegt.<sup>103</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden ökologische Risiken, die von der Kreuzfahrt ausgehen, nicht weiter behandelt. Informationen hierzu können aber z.B. dem Artikel „Cruise tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts“ entnommen werden.<sup>104</sup>

---

<sup>100</sup> vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005

<sup>101</sup> vgl. Spiegel Online 2010

<sup>102</sup> vgl. Friends of the Earth International 2013

<sup>103</sup> vgl. International Maritime Organization 2013c

<sup>104</sup> vgl. Brida; Zapata 2010, S.218ff.

#### 5.1.4 Politische und gesellschaftliche Risiken

Politische Risiken wie Kriege oder Terrorismus haben insofern Einfluss auf die Kreuzfahrtbranche, als dass z.B. die Gäste beim Landgang in Gefahr geraten können, wenn sich das Schiff in Krisengebieten aufhält. Aus diesem Grund werden politisch instabile Länder besonders von Clubschiffen und Megalinern weniger besucht. Kommt es zu akuten politischen Krisensituationen, werden Routen zudem kurzfristig geändert.

Ein weiteres Risiko, dem sich Reedereien mitunter auch immer noch bewusst aussetzen, ist die Piraterie. Es gibt weiterhin Kreuzfahrtschiffe, die gelegentlich Piratengebiete wie den Golf von Jemen, den Golf von Aden oder den Golf von Oman durchqueren. Bedingt durch ihre Größe, Schnelligkeit und Höhe der Schiffswand haben Kreuzfahrtschiffe zwar Vorteile, jedoch kam es auch hier schon zu Schusswechseln und Verletzungen.<sup>105</sup> Die Gründe ergeben sich aus ökonomischen Aspekten, da auf diese Weise größere Umwege vermieden werden sollen, um Zeit und Treibstoff einzusparen.

---

<sup>105</sup> vgl. ZEIT ONLINE 2012b

## 5.2 Erhöhtes Risiko in Krisensituationen

In Krisensituationen gibt es weitere Aspekte, aus denen sich, bedingt durch die Reiseform, zusätzliche Risiken ergeben. Diese müssen bei der Prävention von Krisen unbedingt beachtet werden, da von ihnen ein erhöhtes Gefahrenpotential ausgeht, wodurch Krisensituationen zusätzlich schnell außer Kontrolle geraten können.

### 5.2.1 Zeitlicher Aspekt

In akuten Krisensituationen ist die Zeit ein wichtiger Faktor, der über den Ausgang der Krise entscheiden kann. Bei Beschädigungen des Schiffes oder der Elektronik, die zu spät bemerkt werden, besteht die Gefahr, dass diese nur schwer durch vorhandene Mittel behoben werden können und es zu einer Katastrophe kommt.

Besonders bei Bränden oder Explosionen existiert ein hoher Zeitdruck, da viele Einrichtungen der Kreuzfahrtschiffe aus Holz, Plastik und anderem leicht brennbaren Material sind und sich ein Feuer somit schnell ausbreiten kann. Kommt es zu einem Brand an Bord, muss sowohl der Brand schnellstmöglich bekämpft werden als auch gewährleistet sein, dass alle Passagiere in sichere Bereiche des Schiffes gebracht werden und niemand zu Schaden kommt. Hier bieten große Schiffe und Megaliner Vorteile, da mehr Raum zur Sicherung der Gäste vorhanden ist.

Sollte ein Kreuzfahrtschiff massiv beschädigt werden, sodass beispielsweise Wasser eindringt oder die Manövrierfähigkeit beeinträchtigt ist, sind die Folgen umso schwerwiegender, falls nicht schnell genug und richtig reagiert wird. Darüber, wie schnell ein Schiff im Ernstfall havariert oder kentert, können keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden. Je später jedoch Maßnahmen ergriffen werden, um den Schaden zu beheben und die Passagiere zu sichern, desto größer ist dementsprechend die Gefahr, dass dieses nicht mehr rechtzeitig gelingt.

Gemäß des SOLAS-Übereinkommens, welches im folgenden Kapitel ausführlich erläutert wird, ist vorgesehen, dass eine vollständige Evakuierung eines Kreuzfahrtschiffes in nicht mehr als achtzig Minuten ab dem Zeitpunkt, an dem der Generalalarm ausgelöst wird, abgeschlossen sein muss. Dies ist auch bei der Konstruktion der Schiffe zu berücksichtigen. Innerhalb von dreißig Minuten müssen die Rettungsboote be-

reit sein, die Passagiere aufzunehmen und zu Wasser gelassen zu werden.<sup>106</sup> Fraglich ist, ob dies in Anbetracht der großen Passagieranzahl auf Megalinern praktikabel ist. Weiterhin spielt es hierbei eine Rolle, wie weit die Krise zu dem Zeitpunkt fortgeschritten ist, an dem der Generalalarm ausgelöst wird. Neigt sich das Schiff zum Beispiel bereits zur Seite, besteht das Risiko, dass diese dreißig Minuten nicht mehr gegeben sind, bevor die Boote allesamt sicher zu Wasser gelassen werden können.

### 5.2.2 Räumlicher Aspekt

Dass der Platz auf einem Schiff begrenzt ist und es keine natürlichen Ausweichmöglichkeiten gibt, liegt in der Urlaubsform an sich begründet. Dies führt aber genau wie bei Flugzeugen dazu, dass in Notfallsituationen aus eben dieser Tatsache heraus schneller Panik und das Gefühl der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins entstehen. Wie bereits erwähnt, stellt dies auch in Brandsituationen ein erhöhtes Risiko dar. Je nachdem in welchem Teil des Schiffes der Brand ausbricht, kann er sich unter Umständen schnell ausbreiten und somit Fluchtwege im Schiff abschneiden. Zudem sind die Korridore im Schiffinneren häufig nicht besonders geräumig. Auch sind die Wege zu den Musterstationen, den ausgewiesenen Orten, an denen sich die Passagiere bei Ertönen des Generalalarms einfinden sollen, mitunter lang, wodurch in Krisensituationen trotz Beschilderung der Rettungswege Orientierungslosigkeit entstehen kann.

Nicht nur in Krisensituationen, sondern auch bei der Betrachtung gesundheitlicher Risiken muss sich der Kreuzfahrtgast über die räumliche Situation bewusst sein. Wie bereits erwähnt, stellt ein Kreuzfahrtschiff einen geschlossenen Mikrokosmos auf See dar. Genau wie in Clubhotels oder in allen öffentlichen Einrichtungen breiten sich Krankheitserreger an einem Ort, an dem viele Menschen versammelt sind, einfach und schnell aus. Besonders der infektiöse Norovirus trat in der Vergangenheit häufig auf Kreuzfahrtschiffen auf.<sup>107</sup> Durch hohe Anforderungen an Sauberkeit und strenge Vorschriften und Kontrollen zur Hygiene wird dem Ausbruch von Epidemien entgegengewirkt.<sup>108</sup> Eine an Bord gebrachte Virenerkrankung kann jedoch kaum von der Reederei erkannt werden. Deswegen liegt es vor allem an den Gästen, verantwortlich

---

<sup>106</sup> vgl. DRV 2012c, S.13

<sup>107</sup> vgl. Laybach 2011, S.115ff.

<sup>108</sup> vgl. Cruisejunkie 2013b

zu handeln, keine Krankheiten bewusst an Bord zu tragen und bei einer aufkommenden Erkrankung vorsorglich das Bordhospital aufzusuchen. Bei schwerwiegenden medizinischen Notfällen reichen die Versorgungsmöglichkeiten an Bord unter Umständen nicht aus und der Patient muss schnellstmöglich an Land in ein Krankenhaus gebracht werden. Dies stellt nicht grundsätzlich ein extremes Risiko dar, aber auch darüber muss sich der Gast bedingt durch die Reiseform im Klaren sein.

### 5.2.3 Personeller Aspekt

Die Gefahr einer Panik in diesen Situationen ist somit durch die eben genannten Faktoren stark erhöht. Diese Panik kann durch schlechte Informationsflüsse gesteigert werden, sodass die Passagiere eventuell Anweisungen nicht folgen, orientierungslos sind und so die Situation schnell außer Kontrolle geraten kann. MAGER, Sprecher der deutschen Schiffsklassifikationsgesellschaft Germanischer Lloyd, erklärte in einem Interview des DRV, dass die Besatzung von Kreuzfahrtschiffen auch speziell dafür geschult wird, in Paniksituationen richtig zu reagieren und mit verängstigten Menschen umzugehen.<sup>109</sup> Jedoch darf nicht vergessen werden, dass die Besatzung in solchen Situationen eventuell selbst nicht den Anweisungen folgt. Kritiker sehen hier einen Zusammenhang zu den in Abschnitt 2.4.2 erwähnten niedrigen Löhnen und damit eine mangelnde Bereitschaft, in akuten Krisensituationen das eigene Leben für das der Passagiere zu gefährden.<sup>110</sup> Umfangreiche Trainings und Schulungen zu Bewältigung von Gefahrensituationen simulieren zwar den Ernstfall, kommt es jedoch in der Realität dazu, ist auch die Besatzung einer gänzlich anderen psychischen Belastung ausgesetzt. Klargestellt werden muss aber auch, dass die Verpflichtung der Besatzung zur Hilfeleistung nicht grenzenlos ist. „Anderen in einer dramatischen Krisensituation zu helfen oder den Vortritt zu lassen, ist kein Verhalten, das man rechtlich vorschreiben kann.“ äußert ASHDOWN, technischer Direktor des European Cruise Council.<sup>111</sup>

Weiterhin besteht die Gefahr, dass in Krisensituationen Fehlentscheidungen getroffen und falsche Maßnahmen ergriffen werden oder eine unzulängliche Kommunikation erfolgt, sodass unverantwortlich oder zu spät gehandelt wird. Diese Arten von Fehl-

---

<sup>109</sup> vgl. DRV 2012d, S.5

<sup>110</sup> vgl. Rüger, Piechota 2012, 0:04:43-0:04:53

<sup>111</sup> Süddeutsche.de 2012

verhalten werden auch dem Kapitän und der Besatzung der Costa Concordia vorgeworfen.<sup>112</sup>

#### 5.2.4 Abhängigkeit von externen Einflussfaktoren

Es hängt zudem auch von externen Faktoren ab, wie gut und schnell eine Schadensbewältigung oder die Sicherung der Passagiere gelingt. So ist die Position des Schiffes beim Ausbruch einer Krisensituation von Bedeutung, denn dadurch verändert sich das Gefahrenpotential, welches von der Situation ausgeht. Falls die Küste oder andere Schiffe in erreichbarer Nähe sind, kann schneller mit Hilfe gerechnet werden, wodurch Effekte wie Panik und unkontrollierbare Situationen eventuell gemindert werden können. In diesem Fall ist es wahrscheinlich, dass örtliche Behörden schnell reagieren und ebenfalls aktiv zur Hilfe kommen. Befindet sich ein Kreuzfahrtschiff aber beispielsweise auf einer Atlantiküberquerung, bei denen der nächste Hafen oder andere Schiffe mehrere Tage entfernt sein können, ist es zunächst gänzlich auf sich allein gestellt.

Auch Wind, Seegang und schlechte Sicht können Rettungsmaßnahmen erheblich erschweren. So waren auf der Costa Concordia die Rettungsboote durch die Neigung des Schiffes schnell nicht mehr vollständig nutzbar (s.o.). Für solche Fälle gibt es zusätzliche Rettungsmittel, jedoch sind auch diese bei schlechten Wetterbedingungen mitunter schwierig zu handhaben, wie in Abschnitt 6.3.3.3 noch detaillierter erläutert wird.

Es lässt sich erkennen, dass es schwierig ist, allgemeine Aussagen bezüglich der Risiken zu treffen und daraus konkrete Maßnahmen für Krisensituationen abzuleiten, da der Verlauf jeder Krise individuell und nicht vergleichbar ist. Zudem hängt es von den in diesem Abschnitt erläuterten erhöhten Risikofaktoren ab, welches Entwicklungspotential die Krise hat.

## 6 Krisenvermeidung auf Kreuzfahrtschiffen

Dieses Kapitel widmet sich der Vermeidung von Krisen auf Kreuzfahrtschiffen, basierend auf den Erkenntnissen des vierten Kapitels dieser Arbeit. Der Schwerpunkt liegt

---

<sup>112</sup> vgl. FOCUS Online (2013a)

darauf, durch welche gesetzlichen Regelungen sowie Präventionsmaßnahmen die Sicherheit auf Kreuzfahrtschiffen gewährleistet werden kann und wo bei der Umsetzung und Ausführung dieser Regeln Probleme entstehen können.

Das vorherige Kapitel könnte den Anschein erwecken, dass die Kreuzfahrt eine sehr risikoreiche und gefährliche Reiseform ist. Grundsätzlich gelten Kreuzfahrtschiffe aber als sehr sichere Verkehrsmittel und es kam bisher nur selten zu ähnlich folgenschweren Unfällen wie auf der *Costa Concordia*.<sup>113</sup> Auch in einer Studie des ADAC zur Schiffssicherheit aus dem Jahr 2012 schnitten neun der zehn getesteten Schiffe, die nach Größenordnung alle sehr großen Schiffen und Megalinern zuzuordnen sind, insgesamt gut bis sehr gut ab (siehe Tabelle 2).<sup>114</sup>

Im Fazit des ADAC heißt es:<sup>115</sup>

„Die getesteten Schiffe waren alle auf dem neuesten technischen Stand, also mit modernen Sicherheits-, Rettungs- und Brandschutzeinrichtungen ausgerüstet. Die Crews waren in den meisten Fällen nicht nur freundlich und hilfsbereit, sondern auch professionell und routiniert bei den Übungen.“

Tabelle 2: Bewertung ausgewählter Schiffe in der ADAC Studie zur Schiffssicherheit (2012)<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> vgl. DRV 2012c, S.1

<sup>114</sup> vgl. ADAC 2012a

<sup>115</sup> ADAC 2012b

<sup>116</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an ADAC 2012c

Schiff	Reederei	Flagge	Baujahr	Max. Personenzahl	Sicherheitsinformationen	Konstruktion u. Stabilität	Brandschutz	Rettungsmittel	Sicherheitsmanagement	ADAC Urteil	Ausnahmegenehmigung offene Schotten*
Gewichtung in %					30	10	20	20	20		
AIDAbella	AIDA Cruises	Italien	2008	3200	++	++	++	++	++	++	nein
AIDAdiva	AIDA Cruises	Italien	2007	3200	++	++	++	++	o	++	nein
Costa Fascinosa	Costa Crociere	Italien	2012	4910	+	++	++	+	+	+	nein
Adventure of the Seas	Royal Caribbean Int.	Bahamas	2001	5020	++	o*	++	++	+	+	ja
Norwegian Epic	Norwegian Cruise Line	Bahamas	2010	6942	+	o*	++	++	-	+	ja
MSC Fantasia	MSC Corciere	Panama	2008	5733	++	o*	++	++	-	+	ja
Navigator of the Seas	Royal Caribbean Int.	Bahamas	2002	5020	+	++	++	++	-	+	nein
MSC Orchestra	MSC Crociere	Panama	2007	4250	++	o*	++	++	o	+	ja
MSC Splendida	MSC Corciere	Panama	2009	5055	+	o*	++	++	-	+	ja
Costa Serena	Costa Crociere	Italien	2007	4880	+	k.W.	k.W.	++	k.W.	k.W.	-

Notengrenzen: ++ = sehr gut + = gut o = befriedigend - = mangelhaft - - = sehr mangelhaft k.W. : keine Wertung, da keine Kooperation mit der Schiffsleitung

\* Laut Schiffsleitung Ausnahmegenehmigung, dass bestimmte Schotten auf See offen sein dürfen

## 6.1 Antizipation

Die Antizipation dient den Reedereien dazu, Risiken bereits in der Planung der einzelnen Routen und beim Bau von neuen Schiffen zu erkennen. Werden diese dementsprechend berücksichtigt, können diese Risiken von Beginn an verringert werden.

### 6.1.1 Risikoidentifikation und -bewertung

Zur Antizipation von Krisen wurden die Elemente Risikoidentifikation und Risikobewertung verwendet. Im fünften Kapitel wurden die Risiken, die im Zusammenhang mit einer Kreuzfahrt auftreten können, umfangreich dargestellt.

Die Früherkennung von möglichen Risiken kann unter anderem durch die Routenplanung geschehen. Wie bereits erwähnt ist, je nachdem, zu welcher Jahreszeit und in welchen Gebieten eine Kreuzfahrt stattfindet, mit extremen Wetterbedingungen und starkem Seegang zu rechnen. Dementsprechend besteht die Wahrscheinlichkeit, dass

Routen kurzfristig geändert werden müssen oder Häfen nicht angelaufen werden können. Dies muss in die Planung einbezogen werden und dementsprechend sollten bereits vorher Ausweichmöglichkeiten geprüft und geplant werden. Dabei kann die Reederei öffentliche Instrumente zur Früherkennung wie Frühwarnsysteme für Hurrikane oder Flutwellen und meteorologische Karten nutzen.

Um schwierige Passagen in den Fahrtrouten zu erkennen und Gefahren durch Riffe, Felsen und andere Hindernisse im Meer zu identifizieren, sind moderne Kreuzfahrtschiffe mit umfangreichem Navigationsequipment wie ECDIS- Seekarten<sup>117</sup>, Sensoren, nautischen Satelliten und Radaren ausgestattet.<sup>118</sup> Die internationale Gesetzgebung, welche im folgenden Abschnitt vorgestellt wird, verlangt zur Antizipation von Risiken durch die Routenplanung die Erfüllung der nachfolgenden Bedingungen:<sup>119</sup>

**“Regulation 34**

**Safe navigation and avoidance of dangerous situations**

1. Prior to proceeding to sea, the master shall ensure that the intended voyage has been planned using the appropriate nautical charts and nautical publications for the area concerned, taking into account the guidelines and recommendations developed by the Organization.
2. The voyage plan shall identify a route which:
  - .1 takes into account any relevant ship’s routeing systems;
  - .2 ensures sufficient sea room for the safe passage of the ship throughout the voyage;
  - .3 anticipates all known navigational hazards and adverse weather conditions; and
  - .4 takes into account the marine environmental protection measures that apply, and avoids, as far as possible, actions and activities which could cause damage to the environment.“

Bei der Bewertung der Risiken ist problematisch, dass die Vorschriften zur Gewährleistung der Sicherheit des Schiffes beim Bau oftmals auf Erkenntnisse aus vergangenen Schiffsunglücken zurückzuführen sind. Viele Regelungen hierzu beruhen auf Erfahrungen und Schlüssen, die abgeleitet wurden, nachdem es zu Unfällen und Beschädigungen kam. Durch die Analysen der Unfallursachen und der damit zusammenhängenden Konstruktionsschwächen wurden die Anforderungen an die Bauweise von

<sup>117</sup> Electronic Chart Display and Information System, ein nautisches Navigationsinformationssystem

<sup>118</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.255

<sup>119</sup> International Maritime Organization 2009, S.269

Schiffen verändert. Dies berücksichtigt jedoch unter Umständen nicht mehr die Dimensionen und Größenverhältnisse, denen die heutigen Kreuzfahrtschiffe entsprechen.<sup>120</sup> Dadurch wird eine quantitative Bewertung der Risiken, die durch Seegang und ähnliche Naturerscheinungen entstehen, erschwert.

Weiterhin spielen die bereits dargestellten externen Faktoren eine große Rolle in der Risikobewertung. Beim Bau der Schiffe wird berücksichtigt, dass diese bis zu einem bestimmten Grad der Beschädigung trotzdem noch funktionsfähig bleiben.<sup>121</sup> Es ist aber grundsätzlich keine Garantie, dass dies im Notfall auch tatsächlich möglich ist. Dabei hängt es ebenfalls davon ab ob das Schiff beispielsweise mit starkem Seegang und Sturm konfrontiert ist oder wie weit es vom nächsten Hafen entfernt ist. So stellen ähnliche Schäden unter jeweils unterschiedlichen Umständen ein verschieden hohes Risiko dar.

Zusätzlich unterliegt die Bewertung der Risiken zuweilen einer subjektiven Betrachtungsweise. Als wie hoch die jeweiligen Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit durch die Reederei wahrgenommen werden, beziehungsweise wie sich dies auf Entscheidungen der Reederei bezüglich der Routen- und Destinationsplanung auswirkt, ist nicht einheitlich. Des Weiteren obliegt es den Kapitänen und Offizieren an Bord, während der Fahrt über die exakte Route und kurzfristige Änderungen zu entscheiden und diese den externen Bedingungen anzupassen.

Bei der Bewertung ist zu berücksichtigen, dass es keine genauen allgemeine Aussagen darüber gibt, bis zu welchem Grad ein Risiko als tragbar gilt. So greifen die an diesen Entscheidungen beteiligten Personenkreise weitestgehend auf Erfahrungen aus der Vergangenheit und ihr eigenes Risikoempfinden zurück.

Um Risiken wie mangelhafte Technik oder Sicherheitsfehler im Bau von Schiffen von Baubeginn an zu vermeiden, gibt es grundlegende Anforderungen an die Sicherheit der gesamten Schifffahrt. Es gibt ausführliche internationale Sicherheitsvorschriften, die die Eigner und Betreiber von Kreuzfahrtschiffen weltweit einhalten müssen.<sup>122</sup>

### 6.1.2 Internationale Sicherheitsvorschriften

---

<sup>120</sup> vgl. Krüger; Pundt 2011, S.22

<sup>121</sup> vgl. DRV 2012c, S.6

<sup>122</sup> vgl. DRV 2012c, S.1

Eine der wichtigsten internationalen Institutionen des Schiffsverkehrs ist die International Maritime Organization (IMO), eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen mit Sitz in London. Diese erlässt Regelwerke für eine sichere Seeschifffahrt und den Schutz der Meere.<sup>123</sup> Die IMO wirkt hierbei als Legislative. Exekutive sind die derzeit 173 Mitgliedsstaaten, nachfolgend als „Flaggenstaaten“ bezeichnet, die die Regeln der IMO in nationales Recht umsetzen.<sup>124</sup> Weiterhin können Kreuzfahrtverbände wie die Cruise Lines International Association (CLIA) zusätzlich Regeln und Richtlinien sowie Handlungsempfehlungen aufstellen. Diese gelten für die Schiffe der ihnen angehörigen Reedereien gleichermaßen wie für Schiffe, die in den Gebieten der zugehörigen Flaggenstaaten verkehren.<sup>125</sup>

## 6.2 Das SOLAS-Übereinkommen

Die „International Convention for the Safety of Life at Sea“, SOLAS, ist einer der weltweit wichtigsten Verträge zur Schiffssicherheit. Diese Konvention der IMO stellt internationale Regeln und Empfehlungen zu verschiedenen die Schifffahrt betreffenden Sachverhalten auf. Die aktuelle Version von 1974 wird regelmäßig gemäß den Vorschlägen der Flaggenstaaten und Kreuzfahrtverbände überarbeitet. Sie ist in 12 Kapitel unterteilt, welche Mindestanforderungen zur Sicherheit der Schiffe, zu deren Bau und Ausstattung und zum Arbeitsbetrieb stellen.

Im Kontext dieser Arbeit sind die SOLAS-Kapitel II., III., V. und IX. besonders relevant. Kapitel II. regelt Vorschriften und Mindestanforderungen zur Konstruktion und Stabilität von Schiffen sowie zum Brandschutz. Dieser beinhaltet die Anforderungen an Mittel zur Brandprävention, -entdeckung und -bekämpfung. Das dritte Kapitel enthält Bestimmungen über die Anzahl und Beschaffenheit verschiedener Rettungsmittel, die Schiffe mit sich führen müssen. Weiterhin beinhaltet es Vorgaben zur Wartung und Überprüfung von Schiffen sowie wesentliche Inhalte zu Sicherheitstrainings und Krisenprävention. Im fünften Kapitel werden Bestimmungen zur technischen Ausstat-

---

<sup>123</sup> vgl. International Maritime Organization 2013a

<sup>124</sup> vgl. Krüger; Pundt 2011, S.30

<sup>125</sup> vgl. Cruise Lines International Association 2013a

tung der Brücke, zur Besatzung und zur Routenplanung aufgestellt. Kapitel IX. legt die Ausführungen zur Einhaltung des „International Safety Management Codes“ fest.<sup>126</sup>

Durch das SOLAS-Übereinkommen werden die Sicherheit der Passagiere und der Besatzung und der Umweltschutz gefördert, sodass dieses als Mittel zur Krisenantizipation bewertet werden kann. In diesem Übereinkommen werden ebenfalls genaue Anforderungen zum Sicherheitstraining der Besatzung aufgestellt, welche zur Prävention und Krisenbewältigung dienen.

### 6.3 Prävention

Einer der besten Wege, Krisen zu vermeiden ist, Risiken rechtzeitig zu erkennen und gut auf sie vorbereitet zu sein, denn dadurch entsteht eine bessere Handlungsfähigkeit im Notfall. Außerdem werden dadurch die an diesem Prozess beteiligten Personenkreise dafür sensibilisiert, risikoreiche Situationen besser zu erkennen. Aus diesem Grund befassen sich auch die IMO und die internationalen Kreuzfahrtverbände eingehend damit, wie Sicherheit auf Kreuzfahrtschiffen hergestellt und gewährleistet werden kann.

Zur Prävention von Krisen stellt die IMO Regelungen zur Verfügung, in denen die Anforderungen an das Sicherheitsmanagement der Reedereien sowie Vorgaben zu Sicherheitstrainings der Besatzung und Gäste definiert werden. Ein solches Regelwerk ist der ISM-Code. Die Verpflichtung aller Schiffseigner, diesen Code zu erfüllen, ergibt sich aus Kapitel IX. des SOLAS-Übereinkommens.<sup>127</sup>

#### 6.3.1 Krisenplan und Krisenhandbuch

Im vierten Kapitel dieser Arbeit wurde herausgestellt, dass im Zuge der Krisenprävention genaue Krisenpläne und Krisenhandbücher für unterschiedliche Krisenszenarien anzufertigen sind. Dass dies auch in der Kreuzfahrt geschieht, ergibt sich aus den Anforderungen des ISM-Codes. Demnach muss für alle Schiffe, deren Flaggenstaaten

---

<sup>126</sup> vgl. International Maritime Organization 2013b

<sup>127</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.298

der IMO angehörig sind, ein sogenanntes „Safety Management System“ (SMS) entwickelt werden.<sup>128</sup>

„‘Safety management system’ means a structured and documented system enabling Company personnel to implement effectively the Company safety and environmental protection policy. [...] The Company should establish procedures for the preparation of plans and instructions, including checklists as appropriate, for key shipboard operations concerning the safety of the ship and the prevention of pollution. The various tasks involved should be defined and assigned to qualified personnel.“

In diesen Plänen sollen konkrete Vorgehensweisen in Notfallsituationen festgelegt werden. Diese müssen den Verantwortlichen sowohl an Land als auch an Bord zur Verfügung stehen. Das SOLAS-Übereinkommen reguliert wie folgt, für welche Situationen Krisenhandbücher bereitgestellt werden müssen:<sup>129</sup>

- “2 In all passenger ships, a decision support system for emergency management shall be provided on the navigation bridge.
- 3 The system shall, as a minimum, consist of a printed emergency plan or plans. All foreseeable emergency situations shall be identified in the emergency plan or plans, including, but not limited to, the following main groups of emergencies:
- .1 fire;
  - .2 damage to ship;
  - .3 pollution;
  - .4 unlawful acts threatening the safety of the ship and the security of its passengers and crew;
  - .5 personnel accidents; and
  - .6 cargo-related accidents to other ships.
- 4 The emergency procedures established in the emergency plan or plans shall provide decision support to masters for handling any combination of emergency situations.
- 5 The emergency plan or plans shall have a uniform structure and be easy to use. Where applicable, the actual loading condition as calculated for the passenger ship’s voyage stability shall be used for damage control purposes.”

Reedereien und deren Schiffe, die die Vorschriften des ISM-Codes erfüllen, erhalten ein Zeugnis, das „Safety Management Certificate“. Regelmäßig wird durch die Klassifizierungsgesellschaften der Flaggenstaaten kontrolliert, ob das Safety Management System ordnungsgemäß ausgeführt wird.<sup>130</sup>

<sup>128</sup> International Maritime Organization 2002

<sup>129</sup> International Maritime Organization 2009, S.220f.

<sup>130</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.298

Da Krisenhandbücher die Maßnahmen, die in der konkreten Krisensituation ergriffen werden sollen, beschreiben, können diese zudem auch als Grundlage für daraus resultierende Anforderungen an Sicherheitstrainings dienen. Deswegen ist es sinnvoll, die Inhalte regelmäßig entsprechend neuer Erkenntnisse zu überarbeiten. Darüber, wie dies in den einzelnen Reedereien praktiziert wird, können aber an dieser Stelle aufgrund der fehlenden Datenbasis und des beschränkten Raumes weder generelle noch differenzierte Aussagen getroffen werden.

Detaillierte Krisenpläne und Handbücher basieren zudem darauf, dass die Besatzung diese auch wie vorgeschrieben ausführt. Die Reedereien sind dafür verantwortlich, dass die Besatzung intensiv geschult wird und im Ernstfall entsprechend der Vorschriften handelt bzw. handeln kann.

### 6.3.2 Personalplanung

Im ISM-Code werden Aussagen bezüglich der Autoritäten der Besatzung und deren Aufgaben zur Gewährleistung der Sicherheit getroffen. Bei großen Reedereien, zu deren Flotte mehrere Schiffe gehören, wechselt die Besatzung der einzelnen Schiffe regelmäßig, sodass diese ständig neu zusammengesetzt ist. Deswegen ist es gerade hier wichtig, dass die Besatzungsmitglieder gemäß ihrer Position an Bord festgelegte Aufgaben haben und sich, sobald sie auf einem anderen Schiff arbeiten, schnell und eigenverantwortlich in ihren Aufgaben zurechtfinden.

#### 6.3.2.1 Krisenstab

Der Krisenstab sollte sich aus Verantwortlichen und Experten unterschiedlicher Bereiche und Positionen zusammensetzen. An Bord eines Kreuzfahrtschiffes kann dies dadurch gewährleistet werden, dass sowohl der Kapitän und die Offiziere als auch die Verantwortlichen der verschiedenen technischen Abteilungen Teil dieses Stabes sein können. Da sich auch hier das Problem ergibt, dass die Besatzung der einzelnen Schiffe häufig wechselt, sollten dieser Stab und die Aufgaben der Brückenbesatzung auf allen Schiffen einer Reederei möglichst homogen sein. Dazu hat der Kreuzfahrtver-

band CLIA jüngst eine Richtlinie verfasst, die die Harmonisierung der Prozessabläufe auf der Brücke gewährleisten soll.<sup>131</sup>

Die oberste Entscheidungsmacht auf einem Schiff liegt bei dem Kapitän. Dazu definiert der ISM-Code Anforderungen, denen dieser gerecht werden muss, um in Krisensituationen verantwortungsvoll handeln zu können.<sup>132</sup> Es ist eher als eine Art Ehrenkodex aufzufassen, dass der Kapitän „als Letzter das Schiff verlässt“, jedoch ist er der Hauptverantwortliche für alle Entscheidungen, die an Bord getroffen werden müssen und in Krisensituationen obliegt es ihm, die Umsetzung der Notfallpläne zu delegieren. Er muss alle notwendigen Schritte zur Maßnahmenenergreifung und Sicherung der Gäste einleiten. Sollte er diese Aufgaben nicht wahrnehmen, übernimmt der erste Offizier die Leitung.<sup>133</sup>

Im Kontext des Costa Concordia-Unglückes geriet der Kapitän besonders dadurch in Verruf, dass er das Schiff verließ, noch bevor die Evakuierung der Gäste abgeschlossen wurde.<sup>134</sup> Zu einem solchen Extremfall sollte es unter keinen Umständen kommen. Dass es jedoch geschehen ist, zeigt umso mehr, von welcher Bedeutung es ist, dass es neben dem Kapitän weitere Personen geben muss, die in Krisensituationen Entscheidungen treffen. Deshalb wird für die Zukunft gefordert, dass auch die Offiziere mehr Mitspracherecht und Kompetenz hinsichtlich der ausgeführten Manöver erhalten.<sup>135</sup> Grundsätzlich kann zwar in Krisensituationen nicht erst umfangreich diskutiert werden, welche Entscheidung zu treffen ist. Jedoch ist die Besatzung ebenfalls gesetzlich dazu verpflichtet, ihre Aufgaben zu erfüllen und die Sicherheit der Gäste zu gewährleisten. Deshalb sollte der Krisenstab auch in der Lage sein, seine Meinung kundzutun, sodass die richtigen Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

---

<sup>131</sup> vgl. Cruise Lines International Association 2012, S.9

<sup>132</sup> vgl. International Maritime Organization 2002

<sup>133</sup> vgl. DRV 2012c, S.8

<sup>134</sup> vgl. Spiegel Online 2013

<sup>135</sup> vgl. ZEIT ONLINE GmbH 2012b

### 6.3.2.2 Besatzung

Sowohl die nautisch-technische Besatzung als auch das Hotelpersonal auf dem Schiff haben in Krisensituationen spezifische Aufgaben. Um den Dienst auf einem Schiff antreten zu können, müssen alle Besatzungsmitglieder Trainings absolvieren und gültige Zertifikate nachweisen. Dies wird in der IMO-Konvention „International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers“ (STCW) gefordert. Diese Konvention setzt das sogenannte „Basic Safety Training“ als verpflichtend für jedes Besatzungsmitglied voraus.<sup>136</sup> In diesem Training werden die zukünftigen Besatzungsmitglieder unter anderem mit allgemeinen Sicherheitsvorschriften vertraut gemacht und für Szenarien wie Evakuierungen mit unterschiedlichen Rettungsmitteln und die Bekämpfung von Bränden trainiert. So wird gewährleistet, dass die Besatzungsmitglieder auf allen Schiffen, deren Flaggenstaaten der IMO angehören, eine sichere Grundausbildung haben und lernen, Notfallsituationen richtig einzuschätzen.

Jedes Besatzungsmitglied hat im Notfall individuelle, festgelegte Aufgaben in einem bestimmten Bereich, welcher sich nach Tätigkeiten definiert. So gibt es unter anderem Teams, die für die Bereitstellung der Rettungsmittel verantwortlich sind, die die Passagiere an den Musterstationen registrieren oder ihnen die Wege zu den Rettungsmitteln weisen. Weiterhin gibt es Personengruppen, die für spezielle Krisenarten besonders ausgebildet werden, wie beispielsweise Brandschutzteams.<sup>137</sup>

### 6.3.3 Sicherheit an Bord

Um die Sicherheit an Bord zu gewährleisten und somit einer Krisensituation oder dem Ausbruch einer Katastrophe vorzubeugen, müssen sowohl die Besatzung als auch die Gäste die allgemeinen Sicherheitsvorschriften zum Verhalten an Bord und in Notfallsituationen kennen und diese auch trainieren. Im Folgenden werden die wichtigsten Inhalte und Vorschriften diesbezüglich erläutert und auf mögliche Probleme bei der Umsetzung hingewiesen.

#### 6.3.3.1 Sicherheitstrainings der Besatzung

---

<sup>136</sup> vgl. Agentur Förster-Huang 2013

<sup>137</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.125

Die Sicherheitstrainings („Drills“) für die Besatzung simulieren unterschiedliche Gefahrensituationen, die auf einem Schiff auftreten könnten und die in diesem Zusammenhang erforderlichen Handlungsabläufe. Jedes Besatzungsmitglied muss diese in einer Notfallsituation beherrschen. So wird unter anderem der Umgang mit den verschiedenen Rettungsmitteln, die Evakuierung des Schiffes und das Verhalten im Brandfall sowie dessen aktive Bekämpfung trainiert. Weiterhin werden bei diesen Drills Personen aus dem Wasser geborgen oder es müssen Gegenstände auf dem Schiff gefunden werden. So soll die Besatzung darin geschult werden, vermisste Personen schnell ausfindig machen zu können.

Die konkreten Aufgaben jedes Besatzungsmitgliedes werden gemäß des SOLAS-Übereinkommens in der sogenannten Sicherheitsrolle („Muster list“) festgehalten, die von den Flaggenstaaten genehmigt werden muss.<sup>138</sup>

In Kapitel III. des SOLAS-Übereinkommens werden Bestimmungen zu den Inhalten und der Regelmäßigkeit verschiedener Drills festgelegt. Demnach muss jedes Crewmitglied mindestens einmal im Monat an einem Evakuierungsdrill und einem Brandschutzdrill teilnehmen. Auch zu der Durchführung der Drills stellt das SOLAS-Übereinkommen konkrete Mindestanforderungen auf.<sup>139</sup> Die IMO sieht vor, die Regeln zur Sicherheit, die Abläufe der Sicherheitstrainings und Verhaltensweisen im Notfall in sogenannten „Training manuals“ festzuhalten, welche jedem Besatzungsmitglied jederzeit zu Verfügung stehen sollen.<sup>140</sup> Diese zusätzliche Konfrontation mit Sicherheitsanweisungen kann bewirken, dass die Besatzung ein erhöhtes Sicherheits- und Gefahrenbewusstsein entwickelt.

Wie bereits angesprochen wurde, ist dies allerdings keine Garantie, dass die trainierten Abläufe im Ernstfall wirklich so umgesetzt werden. Es ist zusätzlich notwendig, dass die Besatzung ein tatsächliches Verständnis dafür entwickelt, wie wichtig das Training und die Simulationen sind und diese auch trotz der häufigen Wiederholungen korrekt und aufmerksam ausführt. Deswegen sind auch hier Aspekte der menschlichen Risikopotentiale zu beachten. Es wurde bereits erwähnt, dass der psychische Faktor und der Umgang mit der eigenen Angst darüber entscheiden können, ob in

---

<sup>138</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.205

<sup>139</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.210f.

<sup>140</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.224f.

Krisensituationen richtig und dem Training entsprechend gehandelt wird. Hier besteht Verbesserungsbedarf, sodass in den Sicherheitstrainings und Vorbereitungen neben der Aufgabenausführung zusätzlich psychische Aspekte verstärkt behandelt werden. Gemäß der Studie der Allianz Global Corporate & Specialty stellt das „menschliche Versagen“ einen der größten Risikofaktoren in der Seeschifffahrt dar:<sup>141</sup>

„Most losses can be attributed to ‘human error’ – a broad category estimated to be responsible for between 75%-96% of marine casualties. Pressures of competition (often shore-based) and fatigue are frequently cited as significant causes [...].“

Deswegen sollten in den Drills möglichst reale Bedingungen inszeniert und auch Einflussfaktoren wie Stress, Zeitdruck oder Müdigkeit berücksichtigt werden. SCHMELE kritisiert, dass es bei der Besatzung aus unterschiedlichen Nationen Niveauunterschiede in der Grundausbildung der Sicherheitsaspekte gäbe. Außerdem würden die Reedereien versuchen, in diesem Bereich Geld einzusparen, da zusätzliche Kurse oder Zertifikate, die über die Mindestanforderungen hinausgehen, kostspielig seien.<sup>142</sup> Es ist ebenfalls davon auszugehen, dass die Besatzung eher selten dazu bereit ist, derartige Sonderkurse selbst zu finanzieren. Deswegen sollte besonders darauf geachtet werden, dass die vorgeschriebenen Drills an Bord gründlich und mindestens in vorgeschriebener Regelmäßigkeit wiederholt und mit der notwendigen Ernsthaftigkeit durchgeführt werden.

---

<sup>141</sup> Allianz Global Corporate & Specialty 2012, S.6

<sup>142</sup> vgl. Rüger; Piechota 2012, 0:04:00-0:04:53

### 6.3.3.2 Pflichten der Gäste

Im SOLAS-Übereinkommen ist ausgeführt, dass jeder Gast innerhalb der ersten vierundzwanzig Stunden an Bord an einer Seenotrettungsübung teilnehmen muss.<sup>143</sup> Diese Seenotrettungsübung simuliert das Verhalten in Notfallsituationen. Nach Ertönen des Generalalarm-Signales sind die Gäste dazu angewiesen, sich zu der ihrer Kabine zugewiesenen Musterstation zu begeben. Dort hat die Besatzung die Aufgabe, die Vollzähligkeit der Gäste zu registrieren und diese über notwendige Sicherheitsmaßnahmen wie das korrekte Anlegen der Sicherheitswesten und das Verhalten im Notfall zu informieren. Zusätzlich werden Gebote und Verbote zur Prävention von Krisen erläutert. Dazu gehören unter anderem Verhaltensregeln zum Brandschutz. Weiterhin wird über die Bedeutung verschiedener Alarmsignale informiert. Kürzlich veröffentlichte die CLIA hierzu eine konkretisierte Regelung zu Inhalten, die den Gästen im Zuge der Seenotrettungsübung vermittelt werden müssen (s. Anhang 1).

Es muss allerdings gefragt werden, inwieweit diese Seenotrettungsübung das Potential hat, auf den Ernstfall adäquat vorzubereiten. Kommt es zu destruktiven Ereignissen wie Bränden oder Havarien, ist fraglich, ob sich die Gäste tatsächlich an diese Anweisungen halten: nämlich zu der vorgegebenen Musterstation zu gehen, die sich teilweise im Schiffsinnen befindet, und dort zu warten, bis alle weiteren Gäste an dieser Musterstation eintreffen und erst dann zu den vorgesehenen Rettungsbooten zu gehen. Unter Berücksichtigung der psychischen Faktoren wird dies in akuten Krisensituationen unter Umständen nicht so geregelt verlaufen.

Bedingt durch das Unglück der Costa Concordia hat die CLIA eine neue Regelung verabschiedet, wonach die Seenotrettungsübung unmittelbar nach der Einschiffung der Gäste und vor dem ersten Auslaufen aus dem Hafen erfolgen muss.<sup>144</sup> Allgemein haben einige Reedereien die Inhalte und die Durchführung der Seenotrettungsübung verschärft. In der ADAC-Studie zur Sicherheit auf Kreuzfahrtschiffen wird jedoch weiterhin bemängelt, dass die Seenotrettungsübung auf vier der zehn getesteten Schiffe nicht gründlich genug war, die Passagiere nicht vollzählig erschienen und die Anweisungen nicht deutlich genug waren. Ein weiterer gravierender Mangel war, dass die

---

<sup>143</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.210

<sup>144</sup> vgl. Cruise Lines International Association 2012, S.7

Besatzung auf einigen Schiffen nicht vollständig in der Lage war, die Rettungsmittel zu bedienen.<sup>145</sup> Es wird ebenfalls erwähnt, dass die Gäste auf den Kreuzfahrtschiffen teilweise nur widerwillig und ohne großes Interesse auf die Sicherheitsinstruktionen reagierten.<sup>146</sup> Durch diesen Mangel an Interesse kann es in Krisensituationen zu Orientierungslosigkeit und Handlungsunfähigkeit kommen. Vielleicht kommt es hier durch die Vorfälle auf der Costa Concordia in der Zukunft zu einer Bewusstseinsveränderung. So sollten die Seenotrettungsübung mit größerer Ernsthaftigkeit wahrgenommen werden und die zusätzlich bereitgestellten Sicherheitsinformationen mit mehr Aufmerksamkeit bedacht werden.

Jeder Gast kann dazu beitragen, die Sicherheit zu gewährleisten, indem er die Vorschriften befolgt und nicht nur eigenverantwortlich handelt, sondern auch zur allgemeinen Sicherheit und zum Umweltschutz beiträgt und sich gegenüber den anderen Gästen und der Besatzung verantwortungsvoll verhält.

### 6.3.3.3 Rettungsmittel

Auch zu der Anzahl, Beschaffenheit und Wartung der „Life-saving appliances“ (LSA) nimmt die IMO genaue Regelungen vor, welche im dritten Kapitel des SOLAS-Übereinkommens ausgeführt sind. So wird vorgeschrieben, dass Passagierschiffe insgesamt mindestens 125% Rettungsmittel in Relation zur Anzahl der Gäste an Bord haben müssen.<sup>147</sup> Zusätzlich zu Rettungsbooten wird ein sogenanntes „Marine evacuation system“ vorgesehen. Dieses besteht aus Rutschen sowie Rettungsflößen und -inseln.<sup>148</sup> Durch die Rutschen können die Personen direkt auf die Rettungsmittel im Wasser gelangen. So soll gewährleistet werden, dass auch, falls ein Teil der Rettungsboote nicht nutzbar ist, genügend Rettungsmittelkapazitäten vorhanden sind. Außerdem kann dadurch bei der Evakuierung viel Zeit gespart werden.

Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass es für ältere oder in ihrer Beweglichkeit eingeschränkte Passagiere ein Problem darstellen kann, in nachgebende Rettungsinseln oder auf Flöße zu gelangen. Besonders bei starkem Seegang besteht die

---

<sup>145</sup> vgl. ADAC 2012b

<sup>146</sup> vgl. ADAC 2012b

<sup>147</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.215

<sup>148</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.200f.

Gefahr, dass das Herabrutschen in die Rettungsmittel problematisch wird oder Personen ins Wasser geraten. Von dort aus ist es dann deutlich schwerer, in die Rettungsmittel zu gelangen.<sup>149</sup>

Im SOLAS-Übereinkommen ist vorgesehen, dass die Rettungsboote und deren Motoren wöchentlich auf Funktionsfähigkeit überprüft werden müssen.<sup>150</sup> Wie dies tatsächlich praktiziert wird, ist pauschal nicht zu sagen. Hier hängt es wieder davon ab, wie ausführlich die Besatzung sich an diese Vorgaben hält und wie genau und häufig dies durch die Reederei und externe Prüfer kontrolliert wird. Die uneingeschränkte Funktionsfähigkeit und Intaktheit der Rettungsmittel ist jedoch ebenso wichtig wie die Fähigkeit der Besatzung, mit diesen professionell und sicher umgehen zu können.

Auf Kreuzfahrtschiffen gibt es zudem ein vorgeschriebenes Mindestmaß an Installationen und Einrichtungen zur Sicherheit. Dieses wird ebenfalls im SOLAS-Übereinkommen festgelegt. Unter anderem wird dort vorgeschrieben, dass in jeder Kabine ein Notfallplan ausgehängt sein muss. Dieser muss illustrierte Informationen in unterschiedlichen Sprachen zum kürzesten Rettungsweg, zur Benutzung der Rettungswesten und Verhaltensweisen im Notfall enthalten.<sup>151</sup> Für jeden Gast ist eine eigene Rettungsweste vorhanden. Auf dieser stehen die Kabinennummer sowie die Musterstation, zu der der Gast sich begeben muss. Das ermöglicht eine schnellere Registrierung an den Musterstationen. Um zu garantieren, dass jeder Gast eine Rettungsweste erhält, falls keine Zeit mehr ist, diese aus der Kabine zu holen, sind diese zusätzlich an verschiedenen Orten des Schiffes positioniert und müssen bei Bedarf von der Besatzung verteilt werden.<sup>152</sup> Durch deutliche Ausschilderungen in öffentlichen Bereichen zu Rettungswegen und Verhaltensweisen in Notfallsituationen soll gewährleistet werden, dass die Gäste sich jederzeit orientieren und auch im Vorfeld ausreichend informieren können.

#### 6.3.4 Technische Infrastruktur

---

<sup>149</sup> vgl. Rüger, Piechota 2012, 0:02:20-0:03:00

<sup>150</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.213

<sup>151</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.205f.

<sup>152</sup> vgl. International Maritime Organization 2009, S.205

Um in Krisensituationen schnell reagieren zu können, muss eine dementsprechende technische Infrastruktur vorhanden sein, die es ermöglicht, entstandene Schäden zu beheben, die Gäste zu informieren und Maßnahmen einzuleiten. Wie in Abschnitt 5.1.1 dargestellt, besteht allerdings die Gefahr, dass bei größeren Schäden der Elektronik oder der Maschinen die technische Infrastruktur nicht mehr oder nur zum Teil funktionstüchtig ist. Daher besteht Bedarf, zusätzliche Instrumente zur Verfügung zu stellen, die unabhängig von anderen technischen Installationen sind. Auch dies muss im Rahmen der Prävention und bei der Ausstattung der Kreuzfahrtschiffe berücksichtigt werden.

Gemäß der Ausführung in Abschnitt 4.3.3 sieht GLAEBER einen Kontrollraum vor, in dem der Krisenstab zusammenkommt und über die Maßnahmen zur Krisenbewältigung entscheidet und diese von dort aus delegiert. Dazu kann auf einem Schiff die Brücke dienen, da sie mit allen notwendigen Mitteln als Kontrollzentrum ausgestattet ist. Was in jedem Fall bereitgestellt sein muss sind Kommunikationsmittel, die den Kontakt zu den örtlichen Behörden und der Unternehmenszentrale ermöglichen, so dass diese über das Geschehen an Bord informiert werden können und weitere Maßnahmen sowie externe Hilfeleistungen abgesprochen werden können.

Stromausfälle sind auf Kreuzfahrtschiffen besonders kritisch, da viele Innenbereiche nicht über Tageslicht verfügen und die Kabinentüren an Bord der meisten Kreuzfahrtschiffe mit elektronischen Bordkartenlesern geöffnet werden. Um derartige Situationen zu verhindern, schreibt das SOLAS-Übereinkommen die Installation verschiedener Notstromanlagen vor, die die Schiffe mindestens sechsunddreißig Stunden lang mit Strom versorgen können.<sup>153</sup>

Es übersteigt den Umfang dieser Arbeit, detailliert auszuführen, welche Vorschriften zum Bau und zur Konstruktion der Krisenprävention dienen. Es soll jedoch ein besonders wichtiger Sicherheitsaspekt, der von mehreren Experten scharf kritisiert wird, hervorgehoben werden: die Handhabung der Schottschiebtüren. Die Bereiche unterhalb der Wasserlinie eines Schiffes sind durch wasserdichte Querschotten gesichert. Das SOLAS-Übereinkommen legt in Kapitel II-1 Vorschriften fest, wie die Verbindungstüren dieser Schotten beschaffen sein und gehandhabt werden müssen. Da das

---

<sup>153</sup> vgl. International Maritime Organization 2004, S.94ff.

Öffnen und Schließen der massiven, langsamen Türen den Arbeitsprozess der Besatzung behindert, ist es den Reedereien aber möglich, eine hierbei entstandene Gesetzeslücke des SOLAS-Übereinkommens zu nutzen. Die Reedereien können bei den Flaggenstaaten beantragen, auf See zu bestimmten, limitierten Zeiten mit offenen Schottschiebetüren zu fahren. Dadurch kann sich im Ernstfall aber eindringendes Wasser dementsprechend schnell im Schiffsbauch ausbreiten. Die Studie des ADAC ergab, dass fünf der zehn getesteten Schiffe über diese Sondergenehmigung verfügen.<sup>154</sup> Diesen Tatbestand kritisiert KRÜGER und führt an, dass bei vielen von ihm untersuchten Schiffsunglücken diese Türen nicht geschlossen waren.<sup>155</sup> Es ist die Verantwortung der Reedereien, diese Vorgehensweise zu unterbinden und so die Sicherheit zu erhöhen.

Durch Einhaltung der internationalen Vorschriften können die Reedereien und die Besatzung an Bord möglichen Krisen bereits präventiv begegnen. Einerseits, weil durch diese Regeln krisenauslösende Faktoren wie Brände und menschliches Fehlverhalten verhindert werden können, andererseits, weil die Kenntnis und Umsetzung der Vorschriften für korrektes Verhalten und Aufmerksamkeit gegenüber Risikopotentialen sensibilisiert. Das SOLAS-Übereinkommen fordert, dass alle Kreuzfahrtschiffe mehrmals im Jahr von Klassifizierungsgesellschaften und den Hafenbehörden der Flaggenstaaten überprüft werden. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die baulichen und technischen Vorschriften und die Ausrüstungsanforderungen der Schiffe im Allgemeinen eingehalten werden. Um eine effektive Krisenprävention zu ermöglichen, müssen Aspekte, die in diesem Umfang nicht überprüft werden können, wie beispielsweise die Kompetenz der Besatzung und deren Verhaltensweisen an Bord, durch die Reederei in besonderem Umfang überwacht werden. Dies hebt auch MAGER hervor. Er fordert, dass die Besatzung eine intensivere Ausbildung und regelmäßige Fortbildungen erhält.<sup>156</sup>

#### 6.4 Bewältigung einer akuten Krise

---

<sup>154</sup> vgl. ADAC 2012b

<sup>155</sup> vgl. Rüger; Piechota 2012, 0:15:28-0:16:45

<sup>156</sup> vgl. DRV 2012d, S.6

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie die Besatzung in Krisensituationen auf Kreuzfahrtschiffen durch professionelles Handeln die Sicherheit der Gäste gewährleisten kann. Hierbei sollen nicht individuelle, für jede Krisenart spezifische Handlungsschritte untersucht werden. Es soll vielmehr betrachtet werden, welche Maßnahmen, bezogen auf das in Kapitel 4. erläuterte Krisenmodell und auf die Vorschriften der IMO, umsetzbar sind.

#### 6.4.1 Maßnahmen an Bord

Um in Krisensituationen schnell und effektiv handeln zu können, müssen diese unmittelbar nach Ausbruch wahrgenommen werden. Dazu sind technische Mittel zur Früherkennung von Unregelmäßigkeiten oder Zwischenfällen wie Alarmsysteme im Maschinenbereich, Branddetektoren und Videoüberwachungssysteme notwendig. Zur Installation solcher Einrichtungen macht die IMO im zweiten Kapitel des SOLAS-Übereinkommens konkrete Vorgaben.

Zur Handhabungsstrategie in akuten Krisensituationen kann das in Abschnitt 4.4 vorgestellte „RACE“-Modell auch auf die Kreuzfahrt übertragen werden. Sobald eine Krisensituation an Bord entdeckt und identifiziert wird, müssen unmittelbar Maßnahmen zur operativen Schadensbegrenzung eingeleitet werden. Außerdem muss begonnen werden, die Gäste zu informieren, sie in sichere Bereiche zu bringen und auf weitere Vorgehensweisen vorzubereiten. Hierzu werden verschiedene Alarmsysteme ausgelöst, welche zunächst die Besatzung gemäß der spezifischen Krisensituation alarmieren. Diese muss daraufhin unverzüglich ihre durch die Muster list festgelegten Positionen einnehmen. Welche konkreten Verpflichtungen und Aufgabenbereiche der Besatzung die Muster list im Detail beinhalten muss, wird zur weiterführenden Information in Anhang 2. dargestellt.

Ist es der Besatzung nicht möglich, die Beschädigung zu stoppen und die Situation zu kontrollieren, obliegt es dem Kapitän, eine Evakuierung zu veranlassen. Entsprechend der derzeitig vorherrschenden Meinung soll dies nur in absoluten, schwerwiegenden Ausnahmefällen geschehen. Kritiker und Experten äußern sich dahingehend, dass eine Evakuierung unter Berücksichtigung des Zeitdrucks und den sich aus der großen Menschenmenge ergebenden Risiken gar nicht oder nur schwer zu realisieren und mit großem Gefahrenpotential behaftet ist. Deswegen wird bei der Konstruktion der

Schiffe geplant, dass diese „ihr eigenes Rettungsboot“ sein sollen. Sie sollen auch bei Beschädigungen so sicher und stabil sein, dass die Gäste an Bord bleiben können, bis das Schiff in einen naheliegenden Hafen abgeschleppt wurde.<sup>157</sup> Voraussetzung dafür ist allerdings, dass alle dafür notwendigen Sicherheitsvorkehrungen erfüllt sind, also unter anderem die bereits erwähnten Schottchiebetüren (s.o.) geschlossen sind.

#### 6.4.2 Kommunikation

Kommunikation ist in Krisensituationen ein Instrument, das den Ausgang dieser Situationen wesentlich beeinflussen kann. Verschiedentlich wurden bereits die Zusammenhänge zwischen einer transparenten Kommunikation und der Auswirkung dieser auf das Verhalten der Gäste erläutert. Besonders auf Schiffen, auf denen sich die Passagiere nicht selbstständig an einen sicheren externen Ort begeben können, obliegt der Besatzung eine erhöhte Verantwortung, verängstigten oder orientierungslosen Gästen behilflich zu sein. Sprachbarrieren können dies erschweren. Deswegen müssen zusätzliche, öffentlich zugängliche Informationen erfolgen. Bei Reedereien mit internationalem Publikum sollte dies in mehreren Sprachen geschehen. So sollten sowohl die Gäste als auch die Besatzung regelmäßig über Lautsprecherdurchsagen vom Kapitän, dem Sicherheitsoffizier oder anderen Verantwortlichen des Krisenstabes instruiert werden. Durch eine offensive, schnelle Kommunikation entsteht ein großes Potential, das Verhalten der Gäste und die Handlungsfähigkeit der Besatzung zu beeinflussen. Ebenfalls erhöht es die Chancen, eine Katastrophe abzuwenden, wenn eine konkrete Berichterstattung und Hilfesignale an die Reederei, an die nächstgelegenen Behörden und andere Schiffe in unmittelbarer Nähe unmittelbar erfolgen.

Wie gut und ob Krisensituationen besonders auf Megaliniern zu bewältigen sind, ist eine kontroverse Thematik. Da es in der Vergangenheit nur sehr selten zu Katastrophen mit ähnlicher Tragweite wie die der Costa Concordia kam, stützen sich viele Meinungen von Kritikern auf theoretische Konstrukte und Worst-Case Szenarien. Im folgenden Kapitel wird nun resümiert, welche Aspekte durch die Reedereien zur Ver-

---

<sup>157</sup> vgl. Rüger; Piechota 2012, 0:14:55-0:15:09 & Tagesschau.de 2012 & ZEIT Online 2012

besserung der Sicherheit besonders intensiv betrachtet werden müssen und wie die allgemeine Sicherheit auf Clubschiffen und Megalinern bewertet werden kann.

## 7 Abschließende Diskussion der Risiken auf Clubschiffen und Megalinern

Im Laufe des Jahres 2014 werden fünf neue Megaliner für 2.500 bis 4.100 Passagiere in Dienst gestellt. Bis zum Jahr 2016 sind derzeit weitere vierzehn Hochseekreuzfahrtschiffe geplant und zum Teil bereits im Bau, zehn davon haben Kapazität für mehr als 2.000 Passagiere.<sup>158</sup> Diese Schiffe werden neue Unterhaltungsangebote und innovative Attraktionen bieten. Es kann nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden, dass Clubschiffe und Megaliner mit derartig hoher Passagieranzahl im Notfall risikoreicher und schwerer zu evakuieren sind. Jedoch muss beachtet werden, dass nicht nur das Unterhaltungsangebot weiterentwickelt wird, sondern auch die Anforderungen an die Sicherheit und die technischen Möglichkeiten der Risikoprävention steigen. Eine interessante Entwicklung in diesem Bereich sind Freifallboote, welche die Möglichkeit bieten, ohne Befestigung über eine Rampe binnen weniger Sekunden gelöst zu werden.<sup>159</sup>

Von Clubschiffen und Megalinern geht zudem nicht zwangsweise ein erhöhtes Risikopotential gegenüber anderen Kreuzfahrtarten aus, da diese zumeist in sehr populären und ausreichend erschlossenen Gebieten mit bekannten Gefahren verkehren. Dadurch wird eine Risikoreduktion bereits in der Routenplanung ermöglicht. Die Gefahr durch Eisberge oder andere nicht voraussehbare Naturerscheinungen ist beispielsweise im Bereich der Expeditionskreuzfahrten höher. Dennoch besteht bei mehreren tausend Passagieren ein erhöhter Bedarf an Sicherheitsvorkehrungen. Mögliche Risiken können proaktiv minimiert werden, indem sowohl die Besatzung als auch die Gäste zur Einhaltung der Sicherheitsvorschriften und der Verhaltensweisen in Notfallsituationen intensiver sensibilisiert werden. Deswegen sind Sicherheitsmittel und die Sicherheitsausbildung der Besatzung Bereiche, in denen zusätzlich investiert und vor allem keine Kosten gespart werden sollten.

---

<sup>158</sup> vgl. Schiffsreisenportal 2014

<sup>159</sup> vgl. 3sat Online 2010

Ein kontroverses Thema, das außerhalb des Verantwortungsbereiches der einzelnen Reedereien liegt, ist das der internationalen Verordnungen zur Seeschifffahrt. Häufig wird an Institutionen wie der IMO bemängelt, dass Verschärfungen der Gesetze erst entwickelt werden, nachdem es zu Unfällen kommt. Außerdem sei die Umsetzung der Vorschriften der internationalen Organisationen, bedingt durch die große Anzahl der Mitgliedsländer mit Stimmrechten, langwierig. Ein Beispiel hierfür ist eine Verschärfung der Sicherheitsbestimmungen, die die CLIA im August 2012 als Reaktion auf das Costa Concordia-Unglück veröffentlichte. Die zehn unter dem Titel „Global Cruise Industry Operational Safety Review“ verfassten Regeln, von denen bereits einige in den Kapiteln 6.3.2 und 6.3.3 dieser Arbeit aufgegriffen wurden, wurden erst im Juli 2013 von der IMO in ihre Gesetzgebung implementiert.<sup>160</sup> Um zukünftig effektive Fortschritte in der Sicherheit der Kreuzfahrt erreichen zu können, sollten derartige Prozesse schneller geschehen.

Des Weiteren gelten bestimmte Staaten nicht nur als steuervergünstigend, sondern es wird auch bemängelt, dass manche Flaggenstaaten weniger strikt in der Umsetzung der Vorgaben der IMO wären, wodurch es zu Niveauunterschieden käme. Auch wird kritisiert, dass die Kontrollen der Klassifizierungsgesellschaften mitunter zu nachgiebig wären, da die meisten dieser Gesellschaften Institutionen der Flaggenstaaten sind und individuell durch die Reedereien beauftragt werden.<sup>161</sup> Deswegen liegt es in der Verantwortung der nationalen Kreuzfahrtverbände und der Flaggenstaaten, die vorgeschriebenen Richtlinien umfangreich und genau umzusetzen und diese bei Bedarf verbindlich zu erweitern.

Auch wenn es, wie bei allen Verkehrsmitteln, zu Unfällen kommt, sind Kreuzfahrten eine sichere Reiseform. Unglücke mit derartigem Ausmaß wie das der Costa Concordia sind extrem selten. Aus den größten Unglücken der Passagierschifffahrt, wie etwa der Untergang der Titanic 1912 oder des Fährschiffes Estonia 1994 wurden wichtige Erkenntnisse und Lehren gezogen. Diese haben das Sicherheitsverständnis der heutigen Passagierschifffahrt nachhaltig beeinflusst und verändert. So wurde auch die Verfassung des SOLAS-Übereinkommens der IMO nach dem Untergang der Titanic beschlossen, um derartige Konstruktions- und Ausstattungsfehler zukünftig conse-

---

<sup>160</sup> vgl. Cruise Lines International Organization 2013c

<sup>161</sup> vgl. ZDF 2012 & Rüger, Piechtota 2012, 0:23:44-0:24:06

quent zu vermeiden.<sup>162</sup> Gemäß den Aussagen des DRV verzeichnet die Kreuzfahrtbranche seit 2005 eine sehr geringe Todesrate durch Schiffsunfälle:

„Seit 2005 gab es bei fast einer Millionen beförderten[!] Kreuzfahrtpassagiere nur 16 Todesfälle zu beklagen. Dies entspricht weniger als 0,16 Opfern pro einer Million beförderter Passagiere.“<sup>163</sup>

Diese Angabe ist allerdings nicht mehr korrekt, denn sie berücksichtigt die zweiunddreißig Todesopfer der Costa Concordia nicht. Weiterhin kam es im Februar 2013 bei einer Rettungsübung der Thomson Majesty zu einem Unfall, bei dem fünf Besatzungsmitglieder verunglückten.<sup>164</sup> Demnach läge die Anzahl der Todesopfer auf Basis dieser Angaben bei 0,53 pro einer Million beförderter Passagiere. Dies ist, verglichen mit den Unfallstatistiken anderer Verkehrsmittel und der hohen Anzahl der jährlich weltweit durchgeführten Kreuzfahrten, ein sehr geringer Wert. Im Flugzeug starben zwar weltweit bei etwa drei Milliarden beförderten Passagieren nur 210 Menschen und damit noch weniger als bei Kreuzfahrten.<sup>165</sup> Dafür gab es allein in Deutschland 2013 etwa 3.300 Verkehrstote.<sup>166</sup> Dies ist ein Indikator dafür, dass Kreuzfahrten nicht grundsätzlich gefährlicher als andere Urlaubsformen sind. Dass ausreichend Potential zur Gewährleistung der Sicherheit vorhanden ist, beweist auch das Gesamtergebnis der ADAC-Studie.<sup>167</sup>

Dennoch: Es gibt kein „unsinkbares“ Schiff, und es wird auch in Zukunft wieder zu Unfällen in der Kreuzfahrt kommen. Darüber müssen sich die Gäste im Klaren sein, wenn sie ihren Urlaub auf Clubschiffen und Megalinern verbringen. Auf offener See hat die Gefahr durch Explosionen, Brände oder Stromausfälle andere Konsequenzen als in einem Hotel an Land. Es kann bei Seegang zu leichteren Verletzungen kommen und das nächste Land ist oft weit entfernt. Kreuzfahrtschiffe sind hier grundsätzlich denselben Bedingungen ausgesetzt wie alle anderen Schiffstypen und eben nicht nur Luxushotels und Freizeitparks auf See.

Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Gäste auf Kreuzfahrtschiffen sich über die Besonderheiten der Reiseform und ihrer Verantwortung bewusst sind. Jeder Gast

---

<sup>162</sup> vgl. International Maritime Organization 2013a

<sup>163</sup> DRV 2012c, S.1

<sup>164</sup> vgl. FOCUS Online 2013b

<sup>165</sup> Späth 2014

<sup>166</sup> Statistisches Bundesamt 2014

<sup>167</sup> ADAC 2012b und ADAC 2012c

kann dazu beitragen, die Sicherheit zu erhöhen, indem er Regelungen zum Brandschutz und zum Verhalten im Notfall befolgt. Auch liegt es an ihm, auf dem Schiff umweltbewusst und sozial zu reagieren. In Kapitel 5. wurden ökologische und gesundheitliche Risiken aufgeführt, die durch eine Kreuzfahrt entstehen können. Diese zu verringern obliegt nicht allein den Reedereien, denn diese haben nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten, um uneinsichtiges oder unverantwortliches Handeln aller Gäste zu kontrollieren und zu verhindern.

Seit der Havarie der Costa Concordia ist allgemein zu beobachten, dass die Reedereien transparenter und offensiver mit dem Thema Sicherheit umgehen und auch bemüht sind, die Gäste bereits vor der Reise durch Videos oder über das Internet für dieses Thema zu sensibilisieren.<sup>168</sup> Hier besteht ein großes Potential, dies zu erweitern und beispielsweise präziser über die Sicherheitsvorkehrungen und erworbene Zertifikate sowie über Kontrollen und Maßnahmen der Krisenprävention zu informieren. Die beste Vorbereitung ist jedoch wenig wert, wenn sie an Bord nicht dementsprechend umgesetzt wird. Deswegen liegt es in der Verantwortung der Reedereien, bei der Auswahl und Ausbildung der Besatzung sehr sorgfältig und anspruchsvoll zu verfahren. Es sollten zusätzlich vermehrt Sicherheitstrainings angeboten werden, die auch über die internationalen Mindestanforderungen hinausgehen. Wenn sich die Reedereien nicht nur der Risiken bewusst sind, sondern diese auch aktiv und verantwortungsvoll reduziert werden, können viele Krisensituationen durch strategische Antizipation und Prävention verhindert werden.

So kann das Unglück der Costa Concordia als Anstoß für die Branche dienen, das allgemeine Sicherheitsbewusstsein weiter zu erhöhen. Über den Zielkonflikt der Kostensenkung auf Clubschiffen und Megalinern darf der Stellenwert der Sicherheit nicht vergessen werden. Dass die Sicherheit der Gäste und der Besatzung elementarer ist als die bestmögliche Kostenreduktion und das größtmögliche Entertainment, sollte zukünftig wieder mehr in den Vordergrund der Strategieausrichtung rücken. Dabei sollte auch beachtet werden, dass der sensible Bereich der Sicherheit gerade vor dem Hintergrund der jüngsten Unglücke das Potential für die Differenzierung von Wettbewerbern jenseits der reinen Preisfrage bietet.

---

<sup>168</sup> vgl. z.B. AIDA Cruises 2013

Abschließend lässt sich sagen, dass das Risikopotential von Kreuzfahrten wesentlich davon abhängt, wie die Sicherheitsphilosophie sowohl durch die Reederei als auch durch die gesamte Besatzung aktiv gelebt und gefördert wird. Letztendlich ist Verantwortungsbewusstsein ein bedeutendes Schlüsselwort. Dieses liegt nicht allein bei den Reedereien, sondern bei allen, die am System Kreuzfahrt beteiligt sind. Es bleibt abzuwarten, welche internationalen Vorschriften zur Sicherheit in Zukunft erweitert werden und welche Maßnahmen die Reedereien aus eigener Motivation ergreifen, um die Kreuzfahrt weiterhin zu einem sicheren, faszinierenden und einzigartigen Urlaubserlebnis zu machen.

## Literaturverzeichnis

3sat Online (2010): Rettung im freien Fall - Freifallboote evakuieren Passagiere und Seeleute.

3sat.online. Online verfügbar unter

[www.3sat.de/page/?source=/nano/technik/148126/index.html](http://www.3sat.de/page/?source=/nano/technik/148126/index.html), zuletzt geprüft am

22.10.2013.

ADAC (2012a): ADAC Stichprobe 2012: 10 Kreuzfahrtschiffe im Test. Online verfügbar unter

[www.adac.de/infotestrat/tests/urlaub-](http://www.adac.de/infotestrat/tests/urlaub-)

[reise/kreuzfahrtschiffe/2012/default.aspx?ComponentId=136796&SourcePagelId=138857](http://reise/kreuzfahrtschiffe/2012/default.aspx?ComponentId=136796&SourcePagelId=138857),

zuletzt geprüft am 24.10.2013.

ADAC (2012b): ADAC Stichprobe 2012: 10 Kreuzfahrtschiffe im Test. Fazit. Online verfügbar unter

[www.adac.de/infotestrat/tests/urlaub-](http://www.adac.de/infotestrat/tests/urlaub-)

[reise/kreuzfahrtschiffe/2012/default.aspx?tabid=tab3](http://reise/kreuzfahrtschiffe/2012/default.aspx?tabid=tab3), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

ADAC (2012c): Kreuzfahrt-Schiffstest3\_138855.pdf. Online verfügbar unter

[www.adac.de/\\_mmm/pdf/Kreuzfahrt-Schiffstest3\\_138855.pdf](http://www.adac.de/_mmm/pdf/Kreuzfahrt-Schiffstest3_138855.pdf), zuletzt geprüft am

24.10.2013.

Agentur Förster-Huang (2013): Basic Safety Course (VI/1) | Direct Crewing. Direct Crewing. Online

verfügbar unter <https://www.directcrewing.com/de/stcw-95/basic-safety-course-A-VI-1>,

zuletzt geprüft am 22.10.2013.

AIDA Cruises (2013): Kreuzfahrt Sicherheit, Sicherheit an Bord - AIDA Kreuzfahrten. AIDA Cruises.

Online verfügbar unter [www.aida.de/kreuzfahrt/reisen-mit-aida/schiffe/sicherheit-an-](http://www.aida.de/kreuzfahrt/reisen-mit-aida/schiffe/sicherheit-an-bord.24511.html)

[bord.24511.html](http://www.aida.de/kreuzfahrt/reisen-mit-aida/schiffe/sicherheit-an-bord.24511.html), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

Allianz Global Corporate & Specialty (2012): Safety and Shipping 1912-2012: From Titanic to Costa

Concorida. Online verfügbar unter

[www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AGCS\\_safety\\_and\\_shipping\\_report.pdf](http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AGCS_safety_and_shipping_report.pdf), zu-

letzt geprüft am 22.10.2013.

Aphorismen (2014): Online verfügbar unter [www.aphorismen.de/zitat/84782](http://www.aphorismen.de/zitat/84782), zuletzt geprüft am

27.02.2014

Bieger, Thomas; Beritelli, Pietro (2013): Management von Destinationen. 8. Aufl. München:

Oldenbourg (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit).

Bönsch, Marion; Poplutz, Kathrin (1998): "Man kann den Wind nicht aufhalten, aber man kann

Segel setzen" (Seneca): vom Umgang mit schwierigen Situationen in Seminarkontexten.

- Brida, Juan Gabriel; Zapata, Sandra (2010): Cruise tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts. In: IJLTM 1 (3), S. 205.
- Carnival Corporation Press Center (2006): Carnival Corporation | Press Center | Corporate Timeline. Online verfügbar unter [phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200767&p=irol-corporatetimeline](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200767&p=irol-corporatetimeline), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- Carnival Cruise Lines (2013): Kreuzfahrten Carnival Cruise Lines - preiswerte Premiumkreuzfahrten - Urlaub mit Carnival - Angebote Karibik, Europa, Alaska, Hawaii, Südamerika, Panama-kanal. Online verfügbar unter [www.carnivalcruiselines.de/urlaub-mit-carnival/](http://www.carnivalcruiselines.de/urlaub-mit-carnival/), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- Cruisejunkie (2013a): Events at Sea by Cruise Line / by Ship. Online verfügbar unter [www.cruisejunkie.com/events\\_index.html](http://www.cruisejunkie.com/events_index.html).
- Cruisejunkie (2013b): Illness Outbreaks on Cruise Ships. Online verfügbar unter [www.cruisejunkie.com/outbreaks2013.html](http://www.cruisejunkie.com/outbreaks2013.html).
- Cruise Lines International Association (2013a): About CLIA | Cruise Lines International Association. Online verfügbar unter [www.cruising.org/regulatory/about-clia](http://www.cruising.org/regulatory/about-clia), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- Cruise Lines International Association (2013b): Common Elements of Musters and Emergency Instructions Policy | Cruise Lines International Association. Online verfügbar unter [www.cruising.org/regulatory/clia-policy-common-elements-musters-and-emergency-instructions](http://www.cruising.org/regulatory/clia-policy-common-elements-musters-and-emergency-instructions), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- Cruise Lines International Association (2013c): International Maritime Organization (IMO) adopts additional measures from global cruise industry to enhance passenger ship safety. Online verfügbar unter [www.cruising.org/news/press\\_releases/2013/07/international-maritime-organization-imo-adopts-additional-measures-globa](http://www.cruising.org/news/press_releases/2013/07/international-maritime-organization-imo-adopts-additional-measures-globa).
- Cruise Lines International Association (2012): Operational Safety Review Executive Summary. Hg. v. Inc Cruise Lines International Association. Online verfügbar unter [www.cruising.org/sites/default/files/osr\\_executive\\_summary\\_12-18-2012.pdf](http://www.cruising.org/sites/default/files/osr_executive_summary_12-18-2012.pdf), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- Cruise Market Watch (2013): Market Share | Cruise Market Watch. Online verfügbar unter [www.cruisemarketwatch.com/market-share/](http://www.cruisemarketwatch.com/market-share/), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

#### 64 Literaturverzeichnis

- DIE WELT (2013): Dramatische Zustände: Carnival streicht zwölf Kreuzfahrten aus Programm - Nachrichten Reise - Fern - DIE WELT. Online verfügbar unter [www.welt.de/reise/Fern/article113635751/Carnival-streicht-zwoelf-Kreuzfahrten-aus-Programm.html](http://www.welt.de/reise/Fern/article113635751/Carnival-streicht-zwoelf-Kreuzfahrten-aus-Programm.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- Dreyer, Axel; Pechlaner, Harald; Abfalter, Dagmar; Dreyer, Daniela; Rütt, Klaus (2004): Touristisches Krisenmanagement in Destinationen; in: Freyer, Groß (Hrsg.), S. 119-142.
- Dreyer, Axel; Dreyer, Daniela; Obieglo, Diana; Willingmann, Armin (2001): Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit).
- DRV; Cruise Lines International Association (2014): DRV/CLIA: Neuer Passagierrekord für die deutsche Hochseekreuzfahrt. 1,69 MILLIONEN PASSAGIERE IN 2013 - 2,5 MILLIARDEN EURO WIRTSCHAFTSLEISTUNG. Online verfügbar unter [www.driv.de/fachthemen/schiff/detail/drivclia-neuer-passagierrekord-fuer-die-deutsche-hochseekreuzfahrt.html](http://www.driv.de/fachthemen/schiff/detail/drivclia-neuer-passagierrekord-fuer-die-deutsche-hochseekreuzfahrt.html).
- DRV (2013): Erstmals fast 2 Millionen Kreuzfahrtgäste: 20 Jahre exklusive DRV-Analyse belegt anhaltenden Wachstumskurs: DRV. Online verfügbar unter [www.driv.de/aktuelles/detail/article/124/erstmals-fast-2-millionen-kreuzfahrtgaeste-20-jahre-exklusive-driv-analyse-belegt-anhaltenden-wachst.html](http://www.driv.de/aktuelles/detail/article/124/erstmals-fast-2-millionen-kreuzfahrtgaeste-20-jahre-exklusive-driv-analyse-belegt-anhaltenden-wachst.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- DRV (2012a): Erstmals mehr als 20 Millionen Kreuzfahrtpassagiere weltweit : DRV. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/fachthemen/schiff/detail/article/132/erstmals-mehr-als-20-millionen-kreuzfahrtpassagiere-weltweit.html](http://www.driv.de/fachthemen/schiff/detail/article/132/erstmals-mehr-als-20-millionen-kreuzfahrtpassagiere-weltweit.html), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- DRV (2012b): Exklusive DRV-Analyse "Kreuzfahrtenmarkt 2011": Über 1,8 Mio Urlauber auf See und Flüssen - der Markt wächst weiter: DRV. Der Kreuzfahrtenmarkt 2011. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/no\\_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/der-kreuzfahrtenmarkt-waechst-weiter.html?cHash=85e33c2e0f&sword\\_list%5B0%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword\\_list%5B1%5D=2011](http://www.driv.de/no_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/der-kreuzfahrtenmarkt-waechst-weiter.html?cHash=85e33c2e0f&sword_list%5B0%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword_list%5B1%5D=2011), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- DRV (2012c): Sicherheit auf Kreuzfahrtschiffen- Häufig gestellte Fragen. Gesprächsleitfaden zum Thema Sicherheit von Kreuzfahrtschiffen. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/fileadmin/user\\_upload/Fachbereiche/Verkehrstraeger/Schiff/12-01-](http://www.driv.de/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Verkehrstraeger/Schiff/12-01-)

20\_-\_Gespraechsleitfaden\_Sicherheit\_Kreuzfahrtschiffe.pdf, zuletzt geprüft am 22.10.2013.

DRV (2012d): Kreuzfahrten: "Sicherheit gehört zum Geschäftsmodell". Hg. v. Deutscher ReiseVerband (2-2012). Online verfügbar unter [www.driv.de/fileadmin/user\\_upload/Politikthemen/12-10-12\\_DRV\\_PT\\_12-2Kreuzfahrten.pdf](http://www.driv.de/fileadmin/user_upload/Politikthemen/12-10-12_DRV_PT_12-2Kreuzfahrten.pdf), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

DRV (2011): Exklusive DRV-Analyse: Starkes Gäste-Plus im Kreuzfahrtenmarkt 2010 - Über 1,6 Millionen Passagiere: DRV. Der Kreuzfahrtenmarkt 2010. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/no\\_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/exklusive-driv-analyse-starkes-gaeste-plus-im-kreuzfahrtenmarkt-2010-ueber-16-millionen-passa-gier.html?cHash=bdf3d9gfoo&sword\\_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword\\_list%5B1%5D=2010](http://www.driv.de/no_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/exklusive-driv-analyse-starkes-gaeste-plus-im-kreuzfahrtenmarkt-2010-ueber-16-millionen-passa-gier.html?cHash=bdf3d9gfoo&sword_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword_list%5B1%5D=2010), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

DRV (2010): Exklusive DRV-Analyse: Kreuzfahrt mit über 1,4 Millionen Gästen 2009 weiter auf Erfolgskurs: DRV. Der Kreuzfahrtenmarkt 2009. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/no\\_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/exklusive-driv-analyse-kreuzfahrt-mit-ueber-14-millionen-gaesten-2009-weiter-auf-erfolgs-kurs.html?cHash=oobd4aa148&sword\\_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword\\_list%5B1%5D=2009](http://www.driv.de/no_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/exklusive-driv-analyse-kreuzfahrt-mit-ueber-14-millionen-gaesten-2009-weiter-auf-erfolgs-kurs.html?cHash=oobd4aa148&sword_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword_list%5B1%5D=2009), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

DRV (2009): Boom bei Kreuzfahrten ungebremst: DRV. Der Kreuzfahrtenmarkt 2008. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/no\\_cache/presse/presseinformationen/pressemitteilung/browse/59/article/110/boom-bei-kreuzfahrten-ungebremst-1.html?cHash=f27f825257&sword\\_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword\\_list%5B1%5D=2009](http://www.driv.de/no_cache/presse/presseinformationen/pressemitteilung/browse/59/article/110/boom-bei-kreuzfahrten-ungebremst-1.html?cHash=f27f825257&sword_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword_list%5B1%5D=2009), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

DRV (2008): Exklusive DRV-Analyse zum Kreuzfahrtenmarkt Deutschland: Rund 1,1 Million Passagiere im Jahr 2007: DRV. Der Kreuzfahrtenmarkt 2007. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/no\\_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/exklusive-driv-analyse-zum-kreuzfahrtenmarkt-deutschland-rund-11-million-passagiere-im-jahr-2007.html?cHash=7adb14de6c&sword\\_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword\\_list%5B1%5D=2007](http://www.driv.de/no_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/exklusive-driv-analyse-zum-kreuzfahrtenmarkt-deutschland-rund-11-million-passagiere-im-jahr-2007.html?cHash=7adb14de6c&sword_list%5Bo%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword_list%5B1%5D=2007), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

66 Literaturverzeichnis

- DRV (2007): DRV-Exklusivstudie: 2006 erstmals über eine Million Kreuzfahrtgäste: DRV. Der Kreuzfahrtenmarkt 2006. Hg. v. Deutscher ReiseVerband. Online verfügbar unter [www.driv.de/no\\_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/drv-exklusivstudie-2006-erstmals-ueber-eine-million-kreuzfahrtgaeste-1.html?cHash=ac9457fo62&sword\\_list%5B%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword\\_list%5B1%5D=2006](http://www.driv.de/no_cache/fachthemen/schiff/detail/article/132/drv-exklusivstudie-2006-erstmals-ueber-eine-million-kreuzfahrtgaeste-1.html?cHash=ac9457fo62&sword_list%5B%5D=kreuzfahrtenmarkt&sword_list%5B1%5D=2006), zuletzt geprüft am 22.10.2013.
- e-hoi (2014): Neue Kreuzfahrtschiffe. Ein Überblick über die neuesten Schiffe. Online verfügbar unter [www.e-hoi.de/neue-kreuzfahrtschiffe/](http://www.e-hoi.de/neue-kreuzfahrtschiffe/), zuletzt geprüft am 06.03.2014.
- FOCUS Online (2013a): Jahrestag der Katastrophe: Giglio gedenkt den Toten der „Costa Concordia“ - Jahrestag der Katastrophe - FOCUS Online - Nachrichten. Online verfügbar unter [www.focus.de/panorama/welt/costa-concordia/tid-28971/jahrestag-der-katastrophe-giglio-gedenkt-den-toten-der-costa-concordia\\_aid\\_897215.html](http://www.focus.de/panorama/welt/costa-concordia/tid-28971/jahrestag-der-katastrophe-giglio-gedenkt-den-toten-der-costa-concordia_aid_897215.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- FOCUS Online (2013b): Unfälle: La Palma: Fünf Tote bei Rettungsübung auf Kreuzfahrtschiff - Aus aller Welt - FOCUS Online - Nachrichten. Online verfügbar unter [www.focus.de/panorama/welt/unfaelle-la-palma-fuenf-tote-bei-rettungsuebung-auf-kreuzfahrtschiff\\_aid\\_916766.html](http://www.focus.de/panorama/welt/unfaelle-la-palma-fuenf-tote-bei-rettungsuebung-auf-kreuzfahrtschiff_aid_916766.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- FOCUS Online (2011): Kreuzfahrt-Trends: Zwölf neue Schiffe für 2012 - Kreuzfahrt-Trends - FOCUS Online - Nachrichten. Online verfügbar unter [www.focus.de/reisen/kreuzfahrt/tid-24369/kreuzfahrt-trends-zwoelf-neue-schiffe-fuer-2012\\_aid\\_690079.html](http://www.focus.de/reisen/kreuzfahrt/tid-24369/kreuzfahrt-trends-zwoelf-neue-schiffe-fuer-2012_aid_690079.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2005): Havarie: „Grand Voyager“ auf dem Mittelmeer in Seenot - Gesellschaft - FAZ. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/havarie-grand-voyager-auf-dem-mittelmeer-in-seenot-1212481.html>, zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- Freyer, Walter (2004): Von „Schutz und Sicherheit“ zu „Risiko und Krisen“ in der Tourismusforschung; in: Freyer, Groß (Hrsg.), S. 1-14.
- Freyer, Walter; Groß, Sven (Hg.) (2004): Sicherheit in Tourismus und Verkehr. Schutz vor Risiken und Krisen. Unter Mitarbeit von Axel Dreyer, Daniela Dreyer, Harald Pechlaner, Dagmar Abfalter, Klaus Rütt und Dieter Helbing. Dresden: Fit.
- Friends of the Earth International (2013): 2013 Cruise Report Card. Online verfügbar unter [www.foe.org/cruise-report-card](http://www.foe.org/cruise-report-card).

Gabler Wirtschaftslexikon (2012): Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kreuzfahrt. Hg. v. Gabler Verlag.

Gibson, Philip; Papathanassis, Alexis; Milde, Petra (Hg.) (2011): Cruise Sector Challenges - Making Progress in an Uncertain World. Safety perceptions in the cruise sector: A Grounded Theory approach. Unter Mitarbeit von Alexis Papathanassis und Margret Cordesmeier. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Gietl, Gerhard; Lobinger, Werner (2006): Risikomanagement für Geschäftsprozesse. Leitfaden zur Einführung eines Risikomanagementsystems. München, Wien: Hanser (Pocket-Power, 47).

Glaeßer, Dirk (2003): Crisis management in the tourism industry. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Glaeßer, Dirk (2005): Handbuch Krisenmanagement im Tourismus. Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Bremen: Erich Schmidt Verlag.

Groß, Sven (2011): Tourismus und Verkehr. Grundlagen, Marktanalyse und Strategien von Verkehrsunternehmen. München: Oldenbourg.

Handelsblatt Online (2012): Havarierte „Costa Concordia“: Ramsauer fordert neue Sicherheitsregeln für Kreuzfahrtschiffe - Aus aller Welt - Panorama - Handelsblatt. Online verfügbar unter [www.handelsblatt.com/panorama/aus-aller-welt/havarierte-costa-concordia-ramsauer-fordert-neue-sicherheitsregeln-fuer-kreuzfahrtschiffe/6094554-3.html](http://www.handelsblatt.com/panorama/aus-aller-welt/havarierte-costa-concordia-ramsauer-fordert-neue-sicherheitsregeln-fuer-kreuzfahrtschiffe/6094554-3.html), zuletzt geprüft am 23.10.2013.

Helbing, Dieter (2004): Sicherheit in Fußgängergruppen bei Massenveranstaltungen; in: Freyer, Groß (Hrsg.), S. 253-288.

Hinterhuber, Hans; Ortner, Stefan (2005): Risikomanagement als nicht-delegierbare Führungsaufgabe. In: Pechlaner, Glaeßer (Hrsg.), S. 191-206.

International Maritime Organization (2013a): IMO | About IMO. Online verfügbar unter [www.imo.org/About/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/About/Pages/Default.aspx), zuletzt geprüft am 23.10.2013.

International Maritime Organization (2013b): IMO | International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974. Online verfügbar unter [www.imo.org/about/conventions/listofconventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-\(solas\),-1974.aspx](http://www.imo.org/about/conventions/listofconventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-(solas),-1974.aspx), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

68 Literaturverzeichnis

International Maritime Organization (2013c): International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL). Online verfügbar unter [www.imo.org/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-\(MARPOL\).aspx](http://www.imo.org/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-(MARPOL).aspx).

International Maritime Organization (2002): ISM Code - text. Online verfügbar unter [www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic\\_id=287](http://www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic_id=287), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

International Maritime Organization (2009): SOLAS - Consolidated edition 2009. Consolidated text of the International Convention for the Safety of Life at Sea, 1974, and its protocol of 1988: articles, annexes and certificates. 5. Aufl. London: International Maritime Organization (SOLAS).

Jordi (2014): Barbara Jordi, Seminarflyer; Online verfügbar unter [www.barbara-jordi.ch/media/archive1/flyer\\_coaching\\_barbara\\_jordi.pdf](http://www.barbara-jordi.ch/media/archive1/flyer_coaching_barbara_jordi.pdf), zuletzt geprüft am 27.02.2014.

Klein, Ross A. (2011): Responsible Cruise Tourism: Issues of Cruise Tourism and Sustainability. In: *Journal of Hospitality and Tourism Management* 18 (1), S. 107–116.

Knodel, Eva (2010): Familien im Kreuzfahrttourismus – Eine neue Zielgruppe im Fokus der Reedereien. In: *Kreuzfahrt-Tourismus – die Online-Publikation von [www.kreuzfahrtforschung.de](http://www.kreuzfahrtforschung.de)*, herausgegeben von Walter Freyer, Bernhard Jans, Philipp Röder, Grafenschaft / Dresden.

Krüger, Setefan; Pundt, Lennart (2011): Analyse und Bewertung des gegenwärtigen Zustandes der Schiffssicherheit. Studie im Auftrag der Delegation DIE LINKE in der Fraktion GUE/NGL im Europäischen Parlament. Online verfügbar unter [www.ssi.tu-harburg.de/doc/webseiten\\_dokumente/ssi/veroeffentlichungen/Studie\\_Sicherheit\\_TUHH\\_final.pdf](http://www.ssi.tu-harburg.de/doc/webseiten_dokumente/ssi/veroeffentlichungen/Studie_Sicherheit_TUHH_final.pdf).

Laybach, K. (2011): Gefahr durch Noroviren auf Kreuzfahrten; in: Schulz (Hrsg.), S. 115-119

Mundt, Jörn W. (2011): Reiseveranstaltung. Lehr- und Handbuch. 7. Aufl. München: Oldenbourg.

NORD/LB (2012): Shipping Monitor 2012 02. Online verfügbar unter [https://www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/analysen\\_prognosen/schiffe/Shipping\\_Monitor\\_02\\_2012.pdf](https://www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/analysen_prognosen/schiffe/Shipping_Monitor_02_2012.pdf), zuletzt geprüft am 22.10.2013.

- Norwegian Cruise Line (2013): Norwegian Cruise Line - Kreuzfahrten, Kreuzfahrt-Specials, Kreuzfahrturlaub, Wochenendkreuzfahrten. Online verfügbar unter [www.ncl.de/freestyle-cruising/](http://www.ncl.de/freestyle-cruising/), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- Papathanassis, Alexis (2011): The cruise industry: the other side of growth, the third international cruise conference, Dubrovnik, Croatia 16-18 May 2011. In: *Int. J. Tourism Res.* 13 (5), S. 508–510.
- Papathanassis, Alexis; Wolber, Ben; Vogel, Michael (Hg.) (2011): The business and management of ocean cruises. *Regulatory Frameworks of the Cruise Industry*. Wallingford: CABI. Online verfügbar unter [lib.myilibrary.com/detail.asp?ID=342587](http://lib.myilibrary.com/detail.asp?ID=342587).
- Papathanassis, Alexis; Gibson, Philip (2009): Cruise sector futures: Exploring growth-related opportunities and challenges, 1st International Cruise Conference, 26-27 September 2008, Bremerhaven. In: *Int. J. Tourism Res.* 11 (1), S. 105–106.
- Pechlaner, Harald; Glaeßer, Dirk (Hg.) (2005): Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen; Unter Mitarbeit von Hans Hinterhuber und Stefan Ortner. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft; Kolloquium der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft. Berlin: Schmidt (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 4).
- Royal Caribbean International (2013a): Investor Relations - Royal Caribbean International. Online verfügbar unter [www.royalcaribbean.com/ourCompany/investorRelations.do](http://www.royalcaribbean.com/ourCompany/investorRelations.do), zuletzt geprüft am 10.10.2013.
- Rüger, Carsten; Piechota, Nicolai (2012): ZDFzoom: Ahoi und Alarm- Wie sicher sind Kreuzfahrtschiffe. Online verfügbar unter [www.zdf.de/ZDFzoom/Ahoi-und-Alarm-6597456.html](http://www.zdf.de/ZDFzoom/Ahoi-und-Alarm-6597456.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.
- Schiffsreisenportal (2014): Neue Hochseeschiffe 2015/16 - Schiffsreisenportal - News aus der Kreuzfahrt. Online verfügbar unter [www.schiffsreisenportal.de/neue-hochseeschiffe-201516/](http://www.schiffsreisenportal.de/neue-hochseeschiffe-201516/), zuletzt geprüft am 04.03.2014.
- Schulz, Axel (Hg.) (2011): Verkehr und Tourismus - Eine Studie mit Fallbeispielen. Gefahr durch Noroviren auf Kreuzfahrtschiffen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Schulz, Axel; Auer, Josef (2010): Kreuzfahrten und Schiffsverkehr im Tourismus. München: Oldenbourg

70 Literaturverzeichnis

Schulz, Axel; Berg, Waldemar; Gardini, Marco A.; Kirstges, Torsten; Eisenstein, Bernd (2010): Grundlagen des Tourismus. Lehrbuch in 5 Modulen. München: Oldenbourg

Spiegel Online (2010): Riesenwelle trifft Kreuzfahrtliner: "Das Wasser hat alle überflutet" - SPIEGEL ONLINE. Online verfügbar unter [www.spiegel.de/panorama/riesenwelle-trifft-kreuzfahrtliner-das-wasser-hat-alle-ueberflutet-a-681638.html](http://www.spiegel.de/panorama/riesenwelle-trifft-kreuzfahrtliner-das-wasser-hat-alle-ueberflutet-a-681638.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

Spiegel Online (2012): Kreuzfahrt: Erstmals 20 Millionen Passagiere - SPIEGEL ONLINE. Online verfügbar unter [www.spiegel.de/reise/aktuell/kreuzfahrt-erstmals-20-millionen-passagiere-a-855118.html](http://www.spiegel.de/reise/aktuell/kreuzfahrt-erstmals-20-millionen-passagiere-a-855118.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

Spiegel Online (2013): Costa-Concordia-Kapitän: Staatsanwalt will Schettino anklagen - SPIEGEL ONLINE. Online verfügbar unter [www.spiegel.de/panorama/justiz/costa-concordia-kapitaen-staatsanwalt-will-schettino-anklagen-a-885499.html](http://www.spiegel.de/panorama/justiz/costa-concordia-kapitaen-staatsanwalt-will-schettino-anklagen-a-885499.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

Statista (2014): Kreuzfahrtbranche: Umsatz weltweit 2011 | Statistik. Online verfügbar unter [de.statista.com/statistik/daten/studie/190284/umfrage/umsatz-der-weltweiten-kreuzfahrtbranche-seit-2010/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/190284/umfrage/umsatz-der-weltweiten-kreuzfahrtbranche-seit-2010/), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

Statista (2013): Kreuzfahrten - Reiseziele der Deutschen 2010 | Statistik. Online verfügbar unter [de.statista.com/statistik/daten/studie/217789/umfrage/beliebteste-reiseziele-der-deutschen-bei-kreuzfahrten/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/217789/umfrage/beliebteste-reiseziele-der-deutschen-bei-kreuzfahrten/), zuletzt geprüft am 24.12.2013.

Süddeutsche.de (2012): Regeln bei der Evakuierung von Schiffen - "Frauen und Kinder zuerst" - ein Mythos - Reise - Süddeutsche.de. Online verfügbar unter [www.sueddeutsche.de/reise/evakuierung-der-costa-concordia-frauen-und-kinder-zuerst-ein-mythos-1.1259845](http://www.sueddeutsche.de/reise/evakuierung-der-costa-concordia-frauen-und-kinder-zuerst-ein-mythos-1.1259845), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

Tagesschau.de (2012): Interview zu Havarie: "Nur wenige für Evakuierung ausgebildet" | tagesschau.de. Online verfügbar unter [www.tagesschau.de/ausland/concordia104.html](http://www.tagesschau.de/ausland/concordia104.html), zuletzt aktualisiert am 01.01.2013, zuletzt geprüft am 24.10.2013.

TUI Cruises (2013): Über uns | Kreuzfahrten mit TUI Cruises. Online verfügbar unter [tuicruises.com/ueber-uns/](http://tuicruises.com/ueber-uns/), zuletzt geprüft am 24.10.2013. Von Dörnberg, Adrian, Freyer, Walter, Sülberg, Werner (2013): Reiseveranstalter-Management. Funktionen, Strukturen, Management. München: Oldenbourg.

Späth, Andreas (2014): Nur ein Unfall auf 2,4 Millionen Flüge. Die Welt online, 3.1.2014; online unter: [www.welt.de/reise/article123510451/Nur-ein-Unfall-auf-2-4-Millionen-Fluege.html](http://www.welt.de/reise/article123510451/Nur-ein-Unfall-auf-2-4-Millionen-Fluege.html), zuletzt geprüft am 27.02.2014.

Statistisches Bundesamt (2014): 7,2% weniger Todesopfer auf deutschen Straßen im Jahr 2013. Pressemitteilung Nr.064 vom 25.02.2014, online unter: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/02/PD14\\_064\\_46241.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/02/PD14_064_46241.html).

Weeden, Clare; Lester, Jo-Anne; Thyne, Maree (2011): Cruise Tourism: Emerging Issues and Implications for a Maturing Industry. In: Journal of Hospitality and Tourism Management 18 (1), S. 26–29.

Wollenberg, Klaus (2004): Taschenbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl. München: Fachbuchverl. Leipzig im Carl Hanser Verl.

ZDF (2012): "Im Prinzip sind es Schönwetter-Schiffe" - ZDF.de. Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF). Online verfügbar unter [www.zdf.de/ZDFzoom/Im-Prinzip-sind-es-Sch%C3%B6nwetter-Schiffe-6869400.html](http://www.zdf.de/ZDFzoom/Im-Prinzip-sind-es-Sch%C3%B6nwetter-Schiffe-6869400.html), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

ZEIT ONLINE (2012a): Kreuzfahrt: Niedriglöhner unter Deck | Wirtschaft | ZEIT ONLINE. Online verfügbar unter [www.zeit.de/2012/04/Kreuzfahrten](http://www.zeit.de/2012/04/Kreuzfahrten), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

ZEIT ONLINE (2012b): Kreuzfahrten und Sicherheit: "Der Flug zum Schiff ist gefährlicher als die Kreuzfahrt selbst" | Reisen | ZEIT ONLINE. Online verfügbar unter [www.zeit.de/reisen/2012-01/interview-sicherheit-kreuzfahrt](http://www.zeit.de/reisen/2012-01/interview-sicherheit-kreuzfahrt), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

ZEIT ONLINE (2012c): Kreuzfahrtschiffe: "Ausbildung und Qualität der Besatzung sind das Problem" | Reisen | ZEIT ONLINE. Online verfügbar unter [www.zeit.de/2012/04/Kreuzfahrtschiff-Costa-Concordia/seite-2](http://www.zeit.de/2012/04/Kreuzfahrtschiff-Costa-Concordia/seite-2), zuletzt geprüft am 24.10.2013.

72 Anhang  
Anhang

Anhang 1.:	Common Elements of Musters and Emergency Instructions Policy.....	73
Anhang 2:	Muster list and emergency instructions .....	74

**Anhang 1.: Common Elements of Musters and Emergency Instructions Policy**

"The International Convention for the Safety of Life at Sea ("SOLAS"), Chapter III, Regulations 8 and 19, require musters and emergency instructions to be provided for passengers. In addition to the legal requirements, CLIA oceangoing members have adopted a policy that musters and emergency instructions are to include the following common elements:

1. When and how to don a lifejacket
2. Description of emergency signals and appropriate responses in the event of an emergency
3. Location of lifejackets
4. Where to muster when the emergency signal is sounded
5. Method of accounting for passenger attendance at musters both for training and in the event of an actual emergency
6. How information will be provided in an emergency
7. What to expect if the Master orders an evacuation of the ship
8. What additional safety information is available
9. Instructions on whether passengers should return to cabins prior to mustering, including specifics regarding medications, clothing, and lifejackets
10. Description of key safety systems and features
11. Emergency routing systems and recognizing emergency exits
12. Who to seek out for additional information"<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> vgl. Cruise Lines International Association, Inc 2013b

**Anhang 2: Muster list and emergency instructions<sup>170</sup>**

## "Regulation 37

## Muster list and emergency instructions

1. The muster list shall specify details of the general emergency alarm and public address system prescribed by section 7.2 of the Code and also action to be taken by crew and passengers when this alarm is sounded. The muster list shall also specify how the order to abandon ship will be given.
2. Each passenger ship shall have procedures in place for locating and rescuing passengers trapped in their staterooms.
3. The muster list shall show the duties assigned to the different members of crew including:
  - .1 closing of the watertight doors, fire doors, valves, scuppers, sidescuttles, skylights, portholes and other similar openings in the ship;
  - .2 equipping of the survival craft and other live-saving appliances;
  - .3 preparation and launching of survival craft;
  - .4 general preparations of other life-saving appliances;
  - .5 muster of passenger list;
  - .6 use of communication equipment;
  - .7 manning of fire parties assigned to deal with fires; and
  - .8 special duties assigned in respect to the use of fire-fighting equipment and installations.
4. The muster list shall specify which officers are assigned to ensure that life-saving and fire appliances are maintained in good condition and are ready for immediate use.
5. The muster list shall specify substitutes for key persons who may become disabled, taking into account that different emergencies may call for different actions.
6. The muster list shall show the duties assigned to members of the crew in relation to passengers in case of emergency. These duties shall include:
  - .1 warning the passengers;
  - .2 seeing that they are suitably clad and have donned their lifejackets correctly;
  - .3 assembling passengers at muster stations;
  - .4 keeping order in the passageways and on the stairways and generally controlling the movements of the passengers; and
  - .5 ensuring that a supply of blankets is taken to the survival craft.
7. The muster list shall be prepared before the ship proceeds to sea. After the muster list has been prepared, if any change takes place in the crew which necessitates an alternation in the muster list, the master shall either revise the list or prepare a new list.
8. The format of the muster list used on passenger ships shall be approved."

---

<sup>170</sup> International Maritime Organization 2009, S.225f.

## Autoren

Nora **König** (\* 1990, Herne) absolviert aktuell ihren Master in Strategic Marketing Management an der International School of Management Dortmund. Dort beendete sie 2013 das Studium Tourism- and Event Management mit dem Abschluss Bachelor of Arts. Im Rahmen mehrerer Praktika war sie in den Bereichen Marketing, Verkauf und Individualreiseplanung in verschiedenen Reisebüros tätig. Weiterhin arbeitete sie bei einem Tour-Operator in Südafrika und Namibia im Marketing und Produktmanagement und als Reisebegleiterin von Gruppenreisen. Zuletzt war sie in der Marketingabteilung eines internationalen Kreuzfahrtunternehmens in Frankfurt am Main tätig.

Ihr größtes Interesse gilt dem Marketing, der Produktentwicklung und Erlebnisinszenierung in der Kreuzfahrt. Des Weiteren interessiert sie sich für die Auswirkungen von Krisen und Katastrophen auf touristische Unternehmen und Destinationen und das Reiseverhalten der Konsumenten. Hierbei beschäftigt sie vor allem, durch welche strategischen und operativen Marketingmaßnahmen touristische Unternehmen Krisen überwinden und das Vertrauen der Konsumenten zurückgewinnen können.

Prof. Dr. Bernd **Schabbing** (\* 1970, Münster) ist seit 2011 Professor für Tourismus- und Eventmanagement an der International School of Management Dortmund und seit 2013 auch Leiter des Bachelor-Studiengangs „International Tourism- and Eventmanagement“ an der ISM. Ihn interessiert vor allem, was menschliches Handeln und Kaufentscheidungen beeinflusst und in wie weit auch äußere Rahmenbedingungen, historische Entwicklungen und „Traditionen“ über Erfolg oder Misserfolg wirtschaftlicher Innovationen entscheiden. Weitere Felder sind die Effekte von Kulturtourismus für das Städte- und Regionalmarketing, etwa die Bedeutung und Nutzung von Festivals für den Tourismus, und die Beziehung von Tourismus und Terrorismus.

Schabbing ist seit 2008 auch als Unternehmensberater tätig und hat hier verschiedene Projekte umgesetzt, u.a. die Konzeption einer neuen Eventreihe für „Haus Sindlingen“ in Frankfurt/Main (2010-11), eine Kundenbefragung und -segmentierung für das Rheingau Musik Festival (2010-11), eine Markterkundung für den barrierefreien Tourismus für Heidelberg Marketing (2009-10), die strategische Neuausrichtung des Sole-Heilbades Bad Karlshafen (2010-11), ein Konzept für die Umnutzung eines 15.000 Quadratmeter großen Klinikgebäudes als Tagungszentrum für Europas

größtes Yoga-Seminarhaus „Haus Yoga Vidya“ in Bad Meinberg (2008-09). Schabbing berät zudem laufend Tourismusbetriebe, hält Vorträge auf internationalen Konferenzen und veröffentlicht Fachartikel.

Vor seiner Berufung an die ISM war er 2009-2011 hauptberuflicher Dozent und Leiter des Fachbereiches Tourismus und Kultur an der britisch akkreditierten Heidelberg International Business Academy. Bis 2009 bekleidete er verschiedene Fach- und Führungspositionen im touristischen Städte- und Regionalmarketing sowie in der Wirtschaftsförderung und im Standortmarketing (u.a. in Münster, Lübeck und Teutoburger Wald). 1993-99 war er Mitarbeiter in einem Forschungsprojekt zur Wechselwirkung von technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen am Lehrstuhl für neuere Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (1/2 Stelle).

Schabbing studierte Kulturwissenschaften, Geschichte, Philosophie und Psychologie an den Universitäten Münster und Hamburg, wo er 1995 den Magister und 2000 die Promotion abschloss. Parallel zur Promotion absolvierte er 1995-98 den Diplom-Studiengang Kulturmanagement an der Musikhochschule Hamburg und schloss mit einer Arbeit über das Marketing neuer (Musik)Technologien ab.

---

## **International School of Management (ISM)**

Die International School of Management (ISM) – eine private staatlich anerkannte Hochschule – bildet seit 1990 in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg und ab Herbst 2014 auch in Köln Nachwuchsführungskräfte für die globale Wirtschaft aus. Internationalität, Praxisorientierung und ein kompaktes Studium gehören ebenso zu den Erfolgsfaktoren der ISM wie die Vermittlung fachlicher und sozialer Kompetenzen sowie eine persönliche Atmosphäre. Die Qualität der Ausbildung bestätigen Studierende und Ehemalige ebenso wie Personaler in zahlreichen Hochschulrankings. Die ISM belegt dort seit Jahren konstant vorderste Plätze.

### **Studienangebot:**

#### **Bachelor-Studiengänge**

- International Management (English Trail, Global Track)
- Tourism & Event Management (Global Track)
- Communications & Marketing (Global Track)
- Psychology & Management (Global Track)
- Finance & Management (Global Track)
- Global Brand & Fashion Management (Global Track)

### **Studiendauer:**

Sechs Semester inkl. eines Auslandssemesters

Global Track: Sieben Semester inkl. eines Auslandssemesters in Europa und eines in Übersee

### **Campus:**

Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg und Köln

### **Master-Studiengänge**

- International Management
- Strategic Marketing Management
- Finance
- International Transport & Logistics
- Psychology & Management

### **Studiendauer:**

Drei Semester inkl. eines Auslandssemesters plus Master Thesis

### **Campus:**

International Management: Dortmund, Frankfurt/Main, München und Hamburg

Strategic Marketing Management: Dortmund und München

Finance: Dortmund und München

International Transport & Logistics: Frankfurt/Main

Psychology & Management: Dortmund, München und Hamburg

### **Berufsbegleitende Studiengänge**

- B.A. Business Administration
- M.A. Management
- MBA General Management
- MBA Energy Management

**Studiendauer:**

B.A. Business Administration: Sieben Semester berufsbegleitend inkl. eines Auslandsmoduls in England, Verkürzung auf fünf Semester unter bestimmten Voraussetzungen möglich

M.A. Management: Fünf Semester berufsbegleitend inkl. eines Auslandsmoduls in Irland, Verkürzung auf vier Semester unter bestimmten Voraussetzungen möglich

MBA General Management: Vier Semester berufsbegleitend inkl. vierer Auslandsmodule in den USA, in Brüssel, Indien und Hongkong

MBA Energy Management: Vier Semester berufsbegleitend inkl. eines Auslandsmoduls in den USA

**Campus:**

B.A. Business Administration: Dortmund, Frankfurt/Main, Hamburg und Köln

M.A. Management: Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg und Köln

MBA General Management: Dortmund

MBA Energy Management: Dortmund

**Kontakt:**

International School of Management (ISM)

**Campus Dortmund**

Otto-Hahn-Straße 19

44227 Dortmund

Tel.: +49 (0)231.97 51 39 - 0

Fax: +49 (0)231.97 51 39 - 39

E-Mail: [ism.dortmund@ism.de](mailto:ism.dortmund@ism.de)

**Campus Frankfurt/Main**

Mörfelder Landstraße 55

60598 Frankfurt

Tel.: +49 (0)69.66 05 93 67 - 0

Fax: +49 (0)69.66 05 93 67 - 39

E-Mail: [ism.frankfurt@ism.de](mailto:ism.frankfurt@ism.de)

**Campus München**

Karlstraße 35

80333 München

Tel.: +49 (0)89.2 00 03 50 - 0

Fax: +49 (0)89.2 00 03 50 - 39

E-Mail: [ism.muenchen@ism.de](mailto:ism.muenchen@ism.de)

**Campus Hamburg**

Brooktorkai 22

20457 Hamburg

Tel.: +49(0)40.31 99 39-0

Fax: +49 (0)40.3 19 93 39 - 39

E-Mail: [ism.hamburg@ism.de](mailto:ism.hamburg@ism.de)

**Campus Köln**

Im Mediapark 5c

50670 Köln

Tel.: +49 (0)221.27 09 95 - 0

E-Mail: [ism.koeln@ism.de](mailto:ism.koeln@ism.de)

International School of Management (ISM)

---

Weitere Informationen: [www.ism.de](http://www.ism.de)

In der ISM-Schriftenreihe bisher erschienen

- Band 1** Behling/Brickau/Ziegenbein: Die Apotheke der Zukunft, 2005
- Band 2** Hoffmann/Schlüter: Jahrbuch Accounting Taxation Law 2007, 2007
- Band 3** Ziegenbein (Hrsg.): Modellbasiertes Geschäftsprozessmanagement, 2007
- Band 4** Huth/Brickau: Trust in Client – Service Provider Relationships, 2007
- Band 5** Neubauer: Collateralized Loan Obligations - Die Verbriefung von Kreditausfallrisiken am Beispiel der Promise-I Mobility 2005-2 Transaktion der IKB Deutsche Industriebank AG unter Berücksichtigung von Basel II, 2007
- Band 6** Hoffmann/Schlüter: Jahrbuch Accounting Taxation Law 2008, 2008
- Band 7** Hoffmann/Schlüter: Jahrbuch Accounting Taxation Law 2009, 2009
- Band 8** Pijanowski/Hoffmann: Die Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform 2008 auf die Unternehmensbewertung, 2009
- Band 9** Brittner-Widmann/Ziegenbein: Forum Tourismus & Freizeit: Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis: Bausteine von Wellness- und Fitnesskonzepten: Stand und Trends im zweiten Gesundheitsmarkt, 2009
- Band 10** Hoffmann/Schlüter: Jahrbuch Accounting Taxation Law 2010, 2010
- Band 11** Braun/Reschke: nachhaltige Anlagekonzepte für die Finanzwirtschaft / herausgegeben von Ernst Fahling, 2010
- Band 12** Schütze/Ziegenbein: Faktoren einer erfolgreichen Ein-

- führung von Handelsmarken für OTC-Arzneimittel.  
2010
- Band 13** Rosina/Simmert: Mikrofinanz-Investments als Möglichkeit der Diversifikation des Portfolios, 2010
- Band 14** Hoffmann/Schlüter: Jahrbuch Accounting Taxation Law 2011, 2011
- Band 15** Alluri/Joras/Leicher/Palme: Forum Tourismus & Freizeit: Tourismus, Frieden und Konflikt: Effekte, Strategien und das privatwirtschaftliche Engagement in der Friedensförderung, 2011
- Band 16** Labidi/Simmert: Vergleich von Aktienbewertungsmethoden unter der besonderen Berücksichtigung von Behavioral Finance Ansätzen, 2011
- Band 17** Brickau/Städter: Vertrauensmanagement in Unternehmen: Eine theoretische und empirische Nutzenanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Wechselwirkung von Mitarbeiter- und Kundenloyalität, 2011
- Band 18** Moss (Hrsg.): Jahrbuch Unternehmenskommunikation 2011, 2011
- Band 19** Brickau/Kaul: Gaultier, Chanel oder H&M: Wer bestimmt die Mode? – eine strategische Betrachtung – 2011
- Band 20** Hoffmann/Schlüter: Jahrbuch Accounting Taxation Law 2012, 2012
- Band 21** Brach/Gericke (Hrsg.): Modellierung von Unterstützungsprozessen ; Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch Facility Management, 2012
- Band 22** Moss/Simon (Hrsg.): Jahrbuch Unternehmenskommunikation 2012, 2012
- Band 23** Fahling/Simmert (Hrsg.): ISM-Jahrbuch Finanzen 2012, 2013
- Band 24** Hoffmann/Schlüter (Hrsg.): Jahrbuch Accounting Taxa-

- tion Law 2013, 2013
- Band 25** Hartmann/Lucaszyck: Das neue Dilemma: Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vor dem Hintergrund des ‚Phänomens 24/7‘ – Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements, 2013
- Band 26** Simon (Hrsg.): Jahrbuch Unternehmenskommunikation 2013, 2013
- Band 27** Hoffmann/Schlüter (Hrsg.): Jahrbuch Accounting Taxation Law 2014, 2014
- Band 28** König/Schabbing: Risikobetrachtung für Kreuzfahrten - Eine systematische Risikoanalyse und -bewertung der Urlaubsform Kreuzfahrt am Beispiel von Clubschiffen und Megalinern, 2014

Diese Titel können u.a. über [www.mv-buchhandel.de](http://www.mv-buchhandel.de) bestellt werden.