

Binnenmarktprogramm (SMP)

SMP-2023-TOURSME

Übergang zu einem nachhaltigeren und widerstandsfähigeren
Ökosystem – Stärkung von KMU im Tourismus



Deliverable 3.1

Leitfaden für Risikomanagement, Bildung und Planung

www.inspires-tourism.eu



Co-funded by
the European Union

Dieses Projekt wurde durch das Binnenmarketingprogramm der Europäischen Union im Rahmen der Fördervereinbarung Nr. 101181590101181590 gefördert.



SMP Project INSPIRES
D3.1 Leitfaden für Risikomanagement, Bildung und Planung

Projektname:

Initiativen für nachhaltige innovative Praktiken, Resilienz und Stärkung von Tourismus-KMU

Akronym: INSPIRES

Antragsnummer: 101181590

Projektlaufzeit:

Gesamtlaufzeit: 36 Monate

Projektstart: 1. November 2024

Projektende: 31. Oktober 2027

Federführender Partner/Koordinator:

ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (EBG) (Germany)

Partner:

TOURISMUSPROVINZ ANTWERPEN (BE)

HANDELS- UND INDUSTRIEKAMMER VRATSA SDRUZHENIE (BG)

AMTLICHE KAMMER FÜR KAUFMANN, INDUSTRIE, DIENSTLEISTUNGEN UND NAVIGATION VON SEVILLA (ES) PODKARPACKIE WOJEWODZTWO (PL)

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU OY (FI) EUROPÄISCHES KULTURTOURISMUSNETZWERK (BE)

Kontakt:

Franziska Stenzel, Helmut Berends, Claudia Harms

E-Mail: INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de

Webseite: inspires-tourism.eu

HINWEIS: Diese deutsche Fassung wurde automatisiert aus dem englischen Originaldokument erstellt. Im Falle von Abweichungen ist ausschließlich die englische Originalversion maßgeblich und verbindlich.

Dokument Kontrollblatt

Arbeitspaket	WP3 Train the Trainer Programme
Leistungsfähigkeit	D3.1 Leitfaden für Risikomanagement, Bildung und Planung
Dissemination Ebene	Public
Deliverable Typ	Bericht
Verantwortlicher Autor	Lapland University of Applied Sciences
Fälligkeitsdatum	M14: Dezember 2025
Datum der Veröffentlichung	18. Februar 2026

Änderungshistorie des Dokuments

Version	Datum	Redakteur/Rezensent	Anmerkung
V1.0	24/11/2025	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Version für Kommentare
V2.0	22/01/2026	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Überarbeitete Version auf der Grundlage der Kommentare des Partners
V3.0	23/01/2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	An den Lead Partner gesendete Version
V4.0	25/01/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Abschließende Gegenkontrolle und Anpassung des Layouts
V5.0	13/02/2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Überarbeitete Fassung auf der Grundlage der Kommentare des EISMEA
V6.0	16/02/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Abschließende Gegenkontrolle und Anpassung des Layouts
V7.0	18/02/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Überarbeitete Version basierend auf EISMEA-Kommentaren

Liste der Abkürzungen

Europäische Kommission	EC
Europäischer Innovationsrat und KMU-Exekutivagentur	EISMEA
Zuschussvereinbarung	GA
Partnerschaftsvereinbarung	PA
Beschreibung der Aktion	DoA
Projektkoordinator	COO
Lenkungsgruppe	SG
Lead Partner Team	LPT
Arbeitspaket	WP

Haftungsausschluss

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autor(en) und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder EISMEA wider. Weder die Europäische Union noch die Förderbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden. Die INSPIRES-Projektpartner übernehmen keine Verantwortung für jegliche Nutzung der hier enthaltenen Informationen.

Projektpartner



Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
Teil 1	2
1.1 RISIKOMANAGEMENT im TOURISMUS	2
1.1.1 Warum ist Risikomanagement wichtig?	3
1.1.2 Riskikomanagement als Prozess	4
1.2 KRISENMANAGEMENT UND KOMMUNIKATION.....	7
1.2.1 Proaktiver Ansatz im Krisenmanagement.....	8
1.2.2 Krisenkommunikation	8
TEIL 2	9
2.1 SCHULUNGSMETHODEN UND _INSTRUMENTE FÜR TRAINER:INNEN.....	9
2.1.1 Foresight (Zukunftsforschung) als Ansatz	9
2.1.2 Durchführung einer Schulungseinheit	10
2.1.3 Beispiele für Schulungseinheiten	11
2.2 INSTRUMENTE UND VORLAGEN	13
2.2.1 Instrument 1: Reifegradtest für das Risikomanagement in KMU	13
2.2.3 Instument 3: Checkliste zur Krisenkommunikation für KMU.....	15
FAZIT	16
SCHLÜSSELBEGRIFFE	17
REFERENZEN	19
ANHÄNGE	21

Abbildungstabelle

Abbildung 1. Ganzheitliche Betrachtung des Risikomanagements	3
Abbildung 2. Risikomanagement als Verfahren	6
Abbildung 3. Gemeinschaftsmodell	7
Abbildung 4. Die Rolle des Moderators im INSPIRES Train-the-Trainer-Programm	14
Abbildung 5. Zukunftsrads (geändert von Martin Börjesson)	12

Einleitung

In den vergangenen Jahren war Europa mit einer zunehmenden Zahl von Krisen konfrontiert, darunter solche infolge des Klimawandels, neu auftretender Infektionskrankheiten und bewaffneter Konflikte. Insbesondere die COVID-19-Pandemie brachte den Tourismussektor der EU nahezu zum Stillstand. Tourismusabhängige Unternehmen und Gemeinschaften gerieten unter einen bislang beispiellosen Druck, wobei strukturelle Schwächen in der Fähigkeit des Sektors zur Bewältigung solcher Störungen deutlich wurden. Im Jahr 2023 bezeichnete die Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Europäische Region als in einem Zustand der „Permakrise“ befindlich.

Fünf zentrale Voraussetzungen deuten darauf hin, dass zukünftige Krisen durch folgende Merkmale geprägt sein werden:

1. Krisen treten in größerem Ausmaß auf als je zuvor.
2. Das Zeitalter der „Always-on“-Kommunikation und des Live-Streamings in sozialen Medien.
3. Fehlinformationen, Desinformation und der missbräuchliche Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) stellen die Fähigkeit der Öffentlichkeit bereits jetzt auf die Probe, zwischen echten und manipulierten Inhalten – Geschichten, Videos und Bildern – zu unterscheiden.
4. Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten schnellere und stärker personalisierte Reaktionen.
5. Wenn Fragen zur Nachhaltigkeit des Tourismus aufkommen, könnten Einwohnerinnen und Einwohner Besucherinnen und Besucher für auftretende Probleme verantwortlich machen.

In einer zunehmend vernetzten globalen Landschaft gehört der Tourismus zu den Sektoren, die den Kettenreaktionen globaler Krisen besonders stark ausgesetzt sind. Die Branche wurde wiederholt erschüttert – durch COVID-19, Naturkatastrophen, Terrorismus und wirtschaftliche Abschwünge. Unternehmen und Destinationen mit einem strukturierten Risikomanagement sind widerstandsfähiger und besser in der Lage, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Die aktualisierte EU-Industriestrategie betont die Dringlichkeit, den grünen und digitalen Wandel in den europäischen Industrien und ihren Ökosystemen zu beschleunigen. Der Tourismussektor, der von der COVID-19-Krise am stärksten betroffen war, ist der erste Sektor, für den ein eigener Transformationspfad entwickelt wurde.

Dieser Leitfaden verknüpft Risikomanagement mit nachhaltigen Tourismuspraktiken und Sicherheitsstandards. Im Tourismuskontext ist Resilienz längst kein Luxus mehr, sondern eine Notwendigkeit.

Der Leitfaden ist als praxisorientierte Ressource für zentrale Akteure im Tourismussektor konzipiert und unterstützt diese bei der Schulung von KMU im Bereich Risikomanagement und

Resilienz. Er stellt eine ausgewählte Reihe von Instrumenten, Veranstaltungsformaten und Themen vor, die KMU dabei helfen sollen, sich auf disruptive Ereignisse vorzubereiten und angemessen darauf zu reagieren. Ziel ist es, eine gemeinsame Wissensbasis sowie praktische Werkzeuge bereitzustellen und zugleich einheitliche Best Practices im touristischen Risikomanagement über mehrere Länder hinweg zu fördern.

Die Ziele dieses Leitfadens sind:

1. Das Bewusstsein für Risikomanagementprozesse und verschiedene Risikoarten zu stärken sowie die Bedeutung eines proaktiven Risikomanagements für die Sicherung der Geschäftskontinuität hervorzuheben.
2. Einen praxisorientierten Rahmen für das Risikomanagement im Tourismus bereitzustellen, beispielsweise durch die Bereitstellung von Vorlagen, Instrumenten und Checklisten für KMU.
3. Eine effektive Schulung zu ermöglichen, indem klare Anleitungen bereitgestellt werden, wie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren KMU schulen können, sowie durch die Empfehlung interaktiver Ansätze wie Foresight (Zukunftsforschung), Systemdenken, Ko-Kreation und Fallstudien zur Wissensvermittlung.
4. Die europäische Zusammenarbeit zwischen KMU, lokalen Behörden und Tourismusorganisationen zu fördern, um die kollektive Resilienz zu stärken.

Teil 1

1.1 RISIKOMANAGEMENT im TOURISMUS

Risikomanagement im Tourismus bedeutet nicht nur, Probleme zu vermeiden. Es dient auch dem Aufbau von Resilienz, dem Schutz von Menschen und der Sicherstellung eines langfristigen Erfolgs. Risikomanagement ist ein systematischer Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Bewältigung potenzieller Bedrohungen oder Unsicherheiten, die sich negativ auf eine Organisation, ein Projekt oder eine Aktivität auswirken könnten. Risikomanagement bedeutet, vorbereitet zu sein. Es umfasst das Antizipieren unerwarteter Ereignisse, die Minimierung von Schäden und die Sicherstellung, dass der Geschäftsbetrieb auch bei Herausforderungen fortgeführt werden kann.

Der Aufbau von Resilienz ist Teil des strategischen Managements eines Unternehmens und erfordert Weitblick, geeignete Risikomanagementinstrumente sowie entsprechende Fachkompetenz.

Risikomanagement sollte systematisch durchgeführt werden und sowohl die Unternehmensleitung als auch die Mitarbeitenden einbeziehen. Es ist ein integraler Bestandteil des strategischen Managements jedes Unternehmens. Dabei handelt es sich um einen strukturierten Ansatz zur Identifizierung und Steuerung von Risiken auf allen Ebenen einer Organisation – von strategischen Entscheidungen bis hin zu operativen Abläufen im

Tagesgeschäft. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung des Risikomanagements (Abbildung 1).

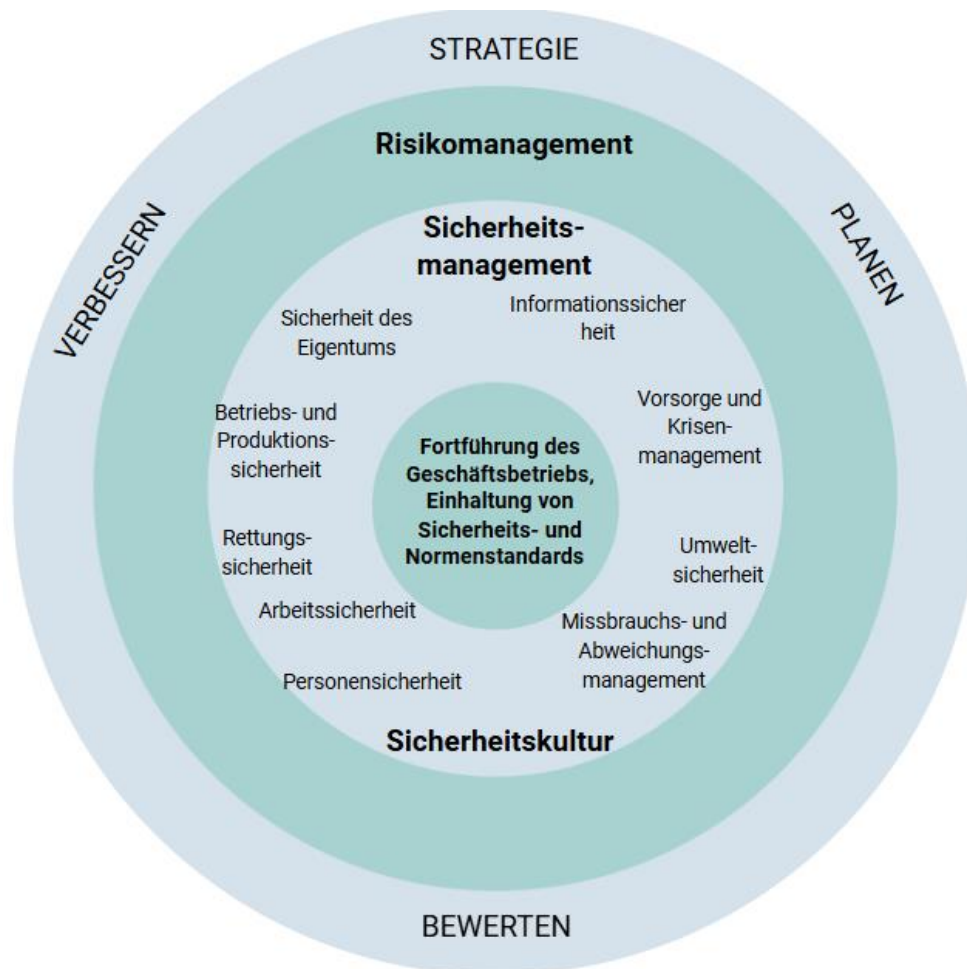


Abbildung 1. Ganzheitliche Betrachtung des Risikomanagements

Es gibt Risikomanagementinstrumente für ein bewusstes und kontrolliertes Eingehen von Risiken, wie beispielsweise die **Risikomatrix**. Risiken im Tourismus können aus vielen unterschiedlichen Quellen entstehen: finanzielle Unsicherheiten, Unfälle, Naturkatastrophen, rechtliche Probleme, technische Ausfälle oder auch Reputationsschäden.

Im Tourismus bedeutet Risikomanagement häufig, die Sicherheit von Reisenden zu gewährleisten, sich auf externe Schocks vorzubereiten oder den Ruf von Unternehmen zu schützen.

1.1.1 Warum ist Risikomanagement wichtig?

Planung hilft Unternehmen, Veränderungen im betrieblichen Umfeld frühzeitig zu erkennen und sich darauf vorzubereiten. Risikomanagementprozesse können dabei unterstützen, potenzielle Verbesserungsbereiche zu identifizieren, die Effizienz des Unternehmens zu steigern und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern. Proaktives Risikomanagement trägt dazu bei, unerwartete Kosten zu vermeiden.

Die Gewährleistung der Sicherheit und des Wohlbefindens von Reisenden ist im Tourismus eine zentrale Verantwortung, da sich Touristinnen und Touristen häufig in unbekanntem Umgebungen aufhalten und dadurch anfälliger für Unfälle, gesundheitliche Probleme oder Kriminalität sind. Zudem ist die Tourismusbranche stark vernetzt und bildet eine Wertschöpfungskette von Dienstleistungen, in der Sicherheit und Schutz von der Leistungsfähigkeit zahlreicher Akteure abhängen.

Risikomanagement beeinflusst das Vertrauen und die Reputation sowohl einzelner Unternehmen als auch ganzer Destinationen. Ein einzelner schlecht gemanagter Vorfall kann den Ruf einer Destination oder eines Unternehmens über Jahre hinweg schädigen. Im Gegensatz dazu erhöht ein wirksames Risikomanagement die Kundenzufriedenheit, fördert Wiederholungsbesuche und erzeugt positive Mundpropaganda.

Ein gutes Risikomanagement zeigt zudem das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens und stärkt das Vertrauen zentraler Anspruchsgruppen wie Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden, Partnern und Investoren. Darüber hinaus ermöglicht eine vorausschauende Planung eine schnellere und effektivere Reaktion auf Krisensituationen, wodurch Schäden und Betriebsunterbrechungen begrenzt und eine raschere Rückkehr zum Normalbetrieb unterstützt werden. Ein professionelles Krisenmanagement trägt ebenfalls dazu bei, den Normalzustand schneller wiederherzustellen.

Mit zunehmender Hyper-Mobilität im Tourismus und einer immer stärker vernetzten globalen Wirtschaft ist zu erwarten, dass sich die potenziellen Auswirkungen von Krisenereignissen auf den Tourismussektor sowohl in ihrer Häufigkeit als auch in ihrer Intensität verstärken werden. In vielen Ländern sind Tourismusunternehmen verpflichtet, Sicherheits- und Versicherungsstandards einzuhalten. Risikomanagement stellt die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sicher, reduziert Haftungsrisiken und vermeidet Sanktionen.

Sicherheitsprotokolle, Notfallpläne und eine klare Kommunikation bilden das Herzstück eines wirksamen Risikomanagements. Ein Risikomanagementplan hilft Unternehmen, sich auf Störungen vorzubereiten, finanzielle Verluste zu minimieren und sich schneller zu erholen – ein entscheidender Faktor für die Sicherung der Unternehmensfortführung im Tourismus.

Tourismusunternehmen agieren in Netzwerken. Im Risikomanagement ist daher die Zusammenarbeit auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene ein zentraler Erfolgsfaktor.

1.1.2 Riskikomanagement als Prozess

Risikomanagement ist ein systematischer und fortlaufender Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken, die sowohl aus dem internen als auch aus dem externen Betriebsumfeld entstehen. Der Risikomanagementprozess kann in sechs Schritte unterteilt werden: **Risikoidentifikation, Risikobewertung, Maßnahmenplanung, Umsetzung, Monitoring sowie Nachverfolgung** (Abbildung 2).

Risikomanagement hängt stets vom jeweiligen betrieblichen Umfeld des Tourismusunternehmens ab – unabhängig davon, ob es in Finnland, Deutschland oder Bulgarien tätig ist. Gesetzliche und regulatorische Anforderungen unterscheiden sich zwischen Ländern und teilweise auch zwischen Regionen. Der Risikomanagementprozess ist häufig integraler

Bestandteil des strategischen Managements, wobei die Kommunikation während des gesamten Prozesses kontinuierlich erfolgen sollte.

Die Risikoidentifikation basiert auf fundierten Kenntnissen des betrieblichen Umfelds, einem proaktiven Ansatz sowie auf Systemen, die eine effektive Nutzung von Daten und Informationen ermöglichen, die von Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden und Netzwerken gewonnen werden. Jede Organisation sollte die Risikoklassifizierungssysteme wählen, die ihren Anforderungen und der Art ihrer Risiken entsprechen. Risiken können auf unterschiedliche Weise kategorisiert werden, beispielsweise nach ihrem Ursprung, ihrer Art oder ihren Auswirkungen. Eine gängige Klassifizierung unterscheidet nach der Quelle des Risikos zwischen **externen** und **internen Risiken**.

Die Risikobewertung ist der Gesamtprozess aus Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikoevaluierung. In diesem Schritt müssen Unternehmen Risiken identifizieren, beschreiben, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen analysieren, priorisieren, dokumentieren und kommunizieren. Auch wenn Unternehmen bestimmte Faktoren – wie beispielsweise Wetterbedingungen – nicht kontrollieren können, können sie beeinflussen, wie ihre Ressourcen eingesetzt werden (z. B. durch Vorbereitung auf Überschwemmungen oder Waldbrände). Unternehmen können hierfür Instrumente wie **Risikokarten**, **Risikobewertungstabellen** oder **Risikomatrizen** einsetzen.

Ein Maßnahmenplan ist ein Instrument, mit dem Unternehmen Ziele und konkrete Maßnahmen im Risikomanagement festlegen. Die Ziele des Risikomanagements sollten unmittelbar die strategischen Prioritäten, die Mission und die Werte der Organisation unterstützen. Organisationen sollten sich auf diejenigen Risiken konzentrieren, die für die Erreichung ihrer strategischen Ziele besonders kritisch sind. Ziele können beispielsweise die Stärkung der Resilienz, der Schutz von Vermögenswerten, die Verbesserung von Entscheidungsprozessen oder die Nutzung von Chancen umfassen. Der Maßnahmenplan kann zugleich als Monitoringinstrument dienen.

Die Umsetzungsphase ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle relevanten Akteure über den Risikomanagementprozess, dessen Ziele und die geplanten Maßnahmen informiert sind. Der Maßnahmenplan sollte umgesetzt und über geeignete Kommunikationskanäle – wie Intranet, E-Mail, Aufenthaltsräume, Entwicklungsgespräche, Partnertreffen oder Verhandlungen – klar an Mitarbeitende und weitere Stakeholder kommuniziert werden.

Monitoring und Nachverfolgung sind kontinuierliche Aktivitäten. Ihr Ziel ist es, die Qualität und Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses – einschließlich seiner Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse – sicherzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Nachverfolgungsmaßnahmen sollten systematisch durchgeführt werden.

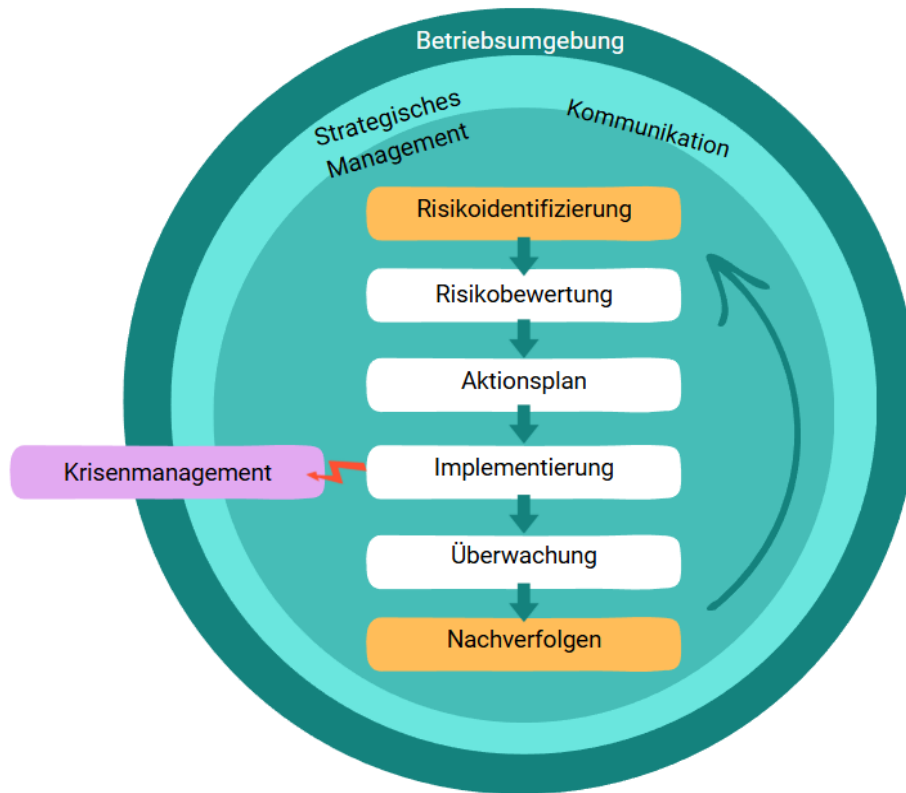


Abbildung 2. Risikomanagement als Verfahren¹

Tourismusunternehmen agieren als Teil eines größeren Netzwerks – eines Tourismusclusters. Aus der Perspektive eines touristischen KMU basiert ein wirksames Risikomanagement daher auf der Zusammenarbeit mit Akteuren sowohl des privaten als auch des öffentlichen Sektors. Dabei lassen sich zwei Kooperationsmodelle unterscheiden: das **Individualmodell** und das **Gemeinschaftsmodell**. Das Gemeinschaftsmodell (Abbildung 3) veranschaulicht die verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen.

Im Gemeinschaftsmodell greift die Unternehmensleitung auf die Expertise und Ressourcen ihrer Mitarbeitenden, ihrer Wertschöpfungskette (Subunternehmerkette) sowie ihres Netzwerks (multidisziplinäre Akteure) zurück. Durch ein Verständnis des Sicherheitsnetzwerks, in dem sie tätig sind, können touristische KMU Partnerschaften im Risikomanagement besser nutzen, ihr Lagebewusstsein verbessern und Ressourcen effizienter einsetzen. Aus diesen Gründen wird das Gemeinschaftsmodell häufig empfohlen.

¹ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

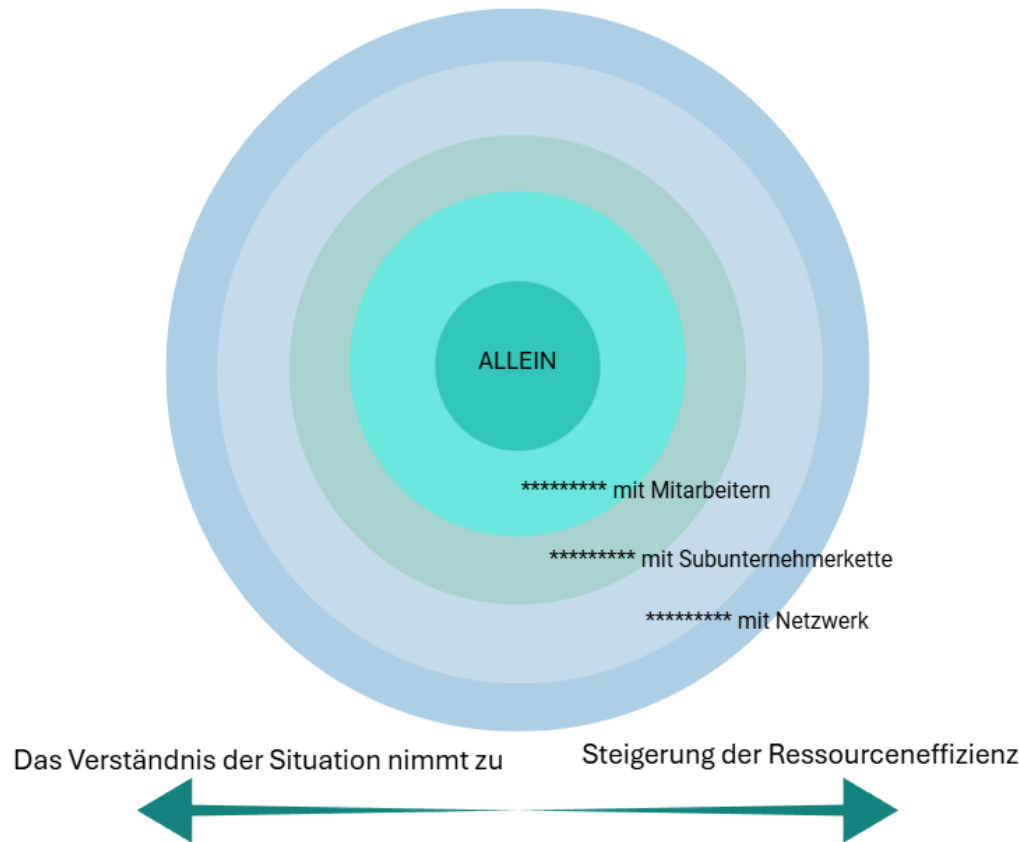


Abbildung 3. Gemeinschaftsmodell²

1.2 KRISENMANAGEMENT UND KOMMUNIKATION

Eine Krise in einem Unternehmen entsteht, wenn sich ein erhebliches Risiko realisiert. Das Krisenmanagement ist ein Teilbereich des Risikomanagements, in dem die Krisenkommunikation eine zentrale Rolle spielt. Ziel des Risikomanagements ist es, Unternehmen auf unterschiedliche Weise auf Krisensituationen vorzubereiten.³

Das unternehmensinterne Krisenmanagement umfasst sowohl die Krisenprävention als auch die Krisenbewältigung. Krisenmanagement bezeichnet die Methoden und Strukturen, mit denen Präventionsprozesse im Unternehmen umgesetzt werden. Darüber hinaus beinhaltet Krisenmanagement die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu steuern, während Krisenprävention strategische Führung sowie einen proaktiven und systematischen Ansatz zur Analyse und Lösung aufkommender Probleme erfordert. Grundlegende Kompetenzen im Krisenmanagement sollten sowohl in Instrumenten des Qualitätsmanagements als auch des Sicherheitsmanagements verankert sein.⁴

² [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

³ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

⁴ [Iivari, 2011](#)

Ein wesentlicher Bestandteil des Krisenmanagements ist die Kommunikation. Krisenkommunikation bezeichnet die Kommunikation in Ausnahmesituationen, die Menschen, die Umwelt oder die betrieblichen Rahmenbedingungen beziehungsweise die Reputation einer Organisation gefährden. In Krisensituationen steigt der Informationsbedarf erheblich an.⁵

1.2.1 Proaktiver Ansatz im Krisenmanagement

Im Krisenmanagement müssen Organisationen schnelle Entscheidungen treffen und zügig Lösungen entwickeln. Dies unterstreicht die Bedeutung zuvor eingeübter Verfahren und klar definierter Abläufe. Führungs- und Managementmodelle lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen: **proaktive** und **reaktive** Ansätze. Auch das tägliche Sicherheitsmanagement eines Unternehmens kann in **proaktive** sowie **korrektive (ex-post)** Maßnahmen unterteilt werden.⁶

In einem proaktiven Managementmodell bereitet sich die Organisation im Voraus auf Risiken und Krisen vor, indem sie alternative Szenarien analysiert, Pläne erstellt sowie Schulungen und Übungen durchführt.

Im Gegensatz dazu bedeutet ein reaktives Managementmodell eher „Brände zu löschen“, also auf unerwünschte Situationen zu reagieren, nachdem sie eingetreten sind. Beim reaktiven Handeln erfolgt keine systematische Vorbereitung auf Krisen, beispielsweise durch die Dokumentation oder das Einüben von Abläufen.

Empfohlen wird selbstverständlich ein proaktiver Ansatz, der unter anderem auch durch verbraucher- und arbeitsschutzrechtliche Vorschriften sowie durch das Rettungsdienst- bzw. Katastrophenschutzrecht gefordert wird.⁷

Der Bericht der Europäischen Kommission „**Krisenmanagement und Governance im Tourismus**“⁸ bietet einen Überblick über Störungen und Auswirkungen verschiedener Krisenereignisse auf das Tourismusökosystem der EU. Im Bericht werden fünf Kategorien identifiziert: **Naturkatastrophen, gesundheitsbezogene Krisen, menschengemachte Ereignisse, finanzielle Krisen sowie technologische Störungen**. Der Bericht liefert einen umfassenden Überblick über die Auswirkungen von Krisen auf das EU-Tourismusökosystem und enthält praxisorientierte Leitlinien, Best Practices sowie Initiativen zur Stärkung der Resilienz und Krisenvorsorge im europäischen Tourismussektor. Er kann sowohl von Trainerinnen und Trainern als auch von KMU breit genutzt werden.

1.2.2 Krisenkommunikation

Krisenkommunikation in einem Tourismusunternehmen bezeichnet die Kommunikation in außergewöhnlichen oder unerwarteten Situationen, die den Ruf des Unternehmens, die Kundenzufriedenheit oder die Geschäftskontinuität gefährden können. Sie ist Teil der strategischen Unternehmenskommunikation und hat das Ziel, Schäden zu minimieren, Vertrauen

⁵ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

⁶ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#).

⁷ [Helameri, Iivari, Satokangas & Nisula, 2023](#)

⁸ [European Commission, 2024](#)

wiederherzustellen und einen klaren Informationsfluss zu allen relevanten Anspruchsgruppen sicherzustellen.

Für Tourismusunternehmen und Destinationen ist es wichtig, wirksame Mechanismen der Krisenkommunikation zu etablieren. Die Europäische Reisekommission (European Travel Commission) hat eine Checkliste für das Krisenmanagement von nationalen Tourismusorganisationen veröffentlicht. Diese Checkliste basiert auf einem Rahmenmodell mit vier aufeinanderfolgenden Phasen: **Vorsorge (Preparedness), Reaktion (Response), Wiederherstellung (Recovery) und Resilienz (Resilience)**. Sie bietet einen EU-weiten Orientierungsrahmen für nationale Tourismusorganisationen.

Für touristische KMU sind klare Verfahren und Vorlagen erforderlich, um die Krisenkommunikation wirksamer und proaktiver zu gestalten. In diesem Bericht wird daher eine **Checkliste zur Krisenkommunikation (Instrument 3)** vorgestellt, die die KMU dabei unterstützt, sich besser auf plötzliche Ereignisse und Krisensituationen vorzubereiten. Sie kann an die Bedürfnisse einzelner Unternehmen angepasst werden – unabhängig davon, ob es sich um ein Hotel, ein Restaurant oder einen Anbieter von Freizeitaktivitäten handelt.

TEIL 2

2.1 SCHULUNGSMETHODEN UND _INSTRUMENTE FÜR TRAINER:INNEN

2.1.1 Foresight (Zukunftsforschung) als Ansatz

Foresight bezeichnet die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen, Trends oder Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und sich darauf vorzubereiten, bevor sie eintreten. Sie wird häufig in der strategischen Planung, Innovationsentwicklung und Politikgestaltung eingesetzt, um Unsicherheiten zu reduzieren und fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Foresight umfasst das Erkennen von Veränderungsmustern, das Identifizieren aufkommender Trends sowie das frühzeitige Wahrnehmen von Überraschungen und potenziellen Disruptionen. Dadurch gewinnen Organisationen wertvolle Zeit, um angemessen zu reagieren. Foresight ist ein kollaborativer Prozess, der unterschiedliche Perspektiven einbezieht und so das Verständnis komplexer Zusammenhänge vertieft. Ein zentraler Bestandteil ist die Entwicklung eines Zukunftsnarrativs, das auf strukturierten Analysemodellen basiert und durch belastbare Evidenz gestützt wird.

Darüber hinaus bedeutet Foresight, mehrere mögliche Zukunftsszenarien zu untersuchen, da es keine eindeutig vorgegebene Zukunft gibt. Der sogenannte **Kegel der Unsicherheit (Cone of Uncertainty)** veranschaulicht dieses Prinzip, indem er zeigt, dass die Zukunft aus einer Bandbreite von Möglichkeiten besteht. Foresight-Methoden helfen dabei, diese Möglichkeiten systematisch zu analysieren und einzuordnen. Gerade in Zeiten von Überraschungen und sich überlagernden Krisen gewinnt Foresight zunehmend an Bedeutung.⁹

Der **Strategic Foresight Report** stellt das Konzept „**Resilience 2.0**“ vor – einen Ansatz, der darauf abzielt, die Europäische Union bis 2040 und darüber hinaus widerstandsfähig und handlungsfähig

⁹ [Sitra, 2024](#)

in turbulenten Zeiten zu halten. Aufbauend auf der Europäischen Vorsorgestrategie betont der Bericht die Notwendigkeit, nicht nur aufkommende Risiken proaktiv zu identifizieren, sondern auch zukünftige Chancen zu erkennen und sich mit ungewohnten oder schwer vorstellbaren Szenarien auseinanderzusetzen. Der Bericht stellt eine wertvolle Ressource für Trainerinnen und Trainer dar, um ihre Foresight-Kompetenzen zu stärken und das operative Umfeld in der EU besser zu verstehen.

2.1.2 Durchführung einer Schulungseinheit

Moderation bedeutet, einen Prozess oder eine Aktivität zu erleichtern und wirksamer zu gestalten, indem andere angeleitet, unterstützt und befähigt werden, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Eine Moderatorin, ein Moderator oder eine Trainerin bzw. ein Trainer übernimmt nicht die Arbeit selbst, sondern schafft die geeigneten Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit und Problemlösung. Dazu gehört häufig, Ziele zu klären, die aktive Beteiligung zu fördern, Diskussionen zu steuern und sicherzustellen, dass die Gruppe fokussiert und produktiv bleibt.

Erstens: Legen Sie klare Ziele für die Trainingseinheit fest – orientiert am Charakter und Zweck der Schulung. Ein gutes Ziel ist konkret, verständlich, realistisch, gemeinsam entwickelt (ko-kreativ) und allen Teilnehmenden klar kommuniziert.

Zweitens: Gestalten Sie die Inhalte zielgruppengerecht.

Für wen ist die Schulung gedacht? Wo findet sie statt? Wann findet sie statt?

Oft ist weniger Inhalt wirkungsvoller als eine Überfrachtung mit Material. So bleiben Zielsetzung und Fokus klar, und es bleibt ausreichend Zeit für Diskussionen und Ko-Kreation.

Als Moderatorin oder Moderator können Sie bei der inhaltlichen Planung folgenden Ablauf nutzen:

1. **Einstimmung (Tuning-in)**
2. **Informationsphase**
3. **Aufgabe/Arbeitsphase**
4. **Zusammenfassung**
5. **Abschlussstatement**

Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Beginn und dem Ende der Trainingseinheit gewidmet werden – ebenso dem Gesamtzusammenhang, den Verknüpfungen zwischen einzelnen Themen sowie der Wiederholung zentraler Inhalte.

Drittens: Wählen Sie Methoden und Instrumente, die zur Zielgruppe und zum Format der Schulung passen. Methoden und Werkzeuge sind entscheidend für echte Zusammenarbeit und konstruktive Diskussionen. Dieser Leitfaden stellt eine Auswahl geeigneter Instrumente vor.

Als Moderatorin oder Moderator müssen Sie keine inhaltliche Expertin bzw. kein inhaltlicher Experte sein und auch nicht als Coach auftreten. Ihre Expertise liegt im **Prozess** und in den **Methoden**. Als Moderatorin oder Moderator ermöglichen Sie Lernprozesse und Ko-Kreation. Im besten Fall gelingt es Ihnen, die Teilnehmenden zu motivieren und zu inspirieren.

Kompetenzen einer guten Trainerin / eines guten Trainers:

- Emotionale Intelligenz im Umgang mit krisenbezogenen Themen
- Fähigkeit, schwierige Diskussionen konstruktiv zu moderieren
- Neutrale Haltung und Gewährleistung psychologischer Sicherheit
- Kompetenzen im Umgang mit Fehlinformationen und Desinformation

2.1.3 Beispiele für Schulungseinheiten

Schulungsveranstaltungen können sowohl **in Präsenz** als auch **online** durchgeführt werden. Zudem unterscheiden sie sich hinsichtlich Dauer, Zielsetzung und Zielgruppe.

Wenn sich die Teilnehmenden im selben physischen Raum befinden, ist es in der Regel einfacher, spontane Diskussionen einzubauen, den Zeitplan flexibel anzupassen oder praxisnahe Übungen durchzuführen. Bei Online-Formaten ist hingegen eine sorgfältige Vorabplanung der Sitzungsstruktur besonders wichtig, damit die Teilnehmenden motiviert bleiben und aktiv in die Aufgaben eingebunden werden.

In diesem Bericht werden drei Beispiele für Schulungseinheiten vorgestellt:

- eine **2-stündige Präsenzschiilung** (Anhang 1),
- eine **90-minütige Online-Schiilung** (Anhang 2) sowie
- eine **4-stündige Präsenzschiilung** (Anhang 3).

Diese Beispiele können unverändert übernommen oder entsprechend den Zielen, der Zielgruppe und den erwarteten Ergebnissen angepasst werden. Sie unterstützen insbesondere Trainerinnen und Trainer bei der Planung von Schiilungen, die noch wenig Erfahrung in der Bildungs- oder Moderationsarbeit haben.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Expertinnen und Experten im Bereich Risikomanagement einzuladen, um eine kurze thematische Einführung zu geben.

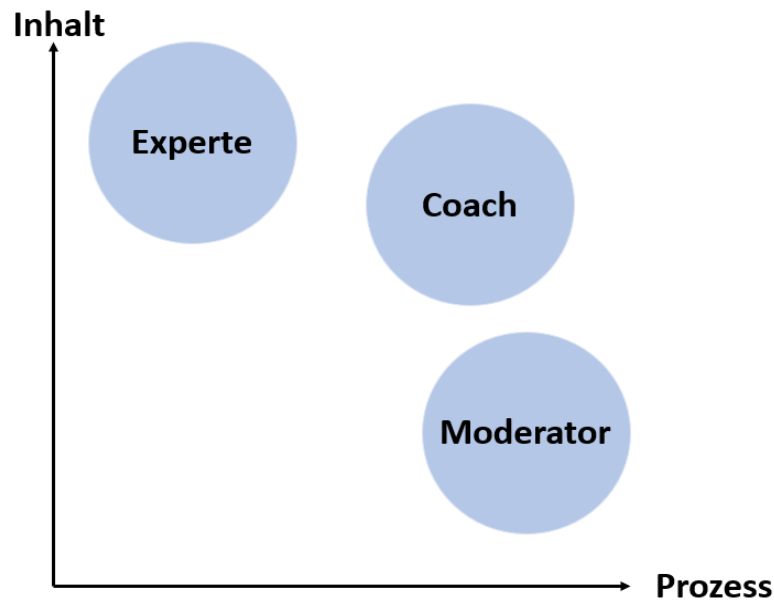


Abbildung 4. Die Rolle des Moderators im INSPIRES Train-the-Trainer-Programm

Praktische Tipps für die Durchführung von Präsenzveranstaltungen:

- Empfohlene Ko-Kreationsinstrumente für Präsenzformate (Flipcharts, Haftnotizen/Sticky Notes, Punktabfragen/Dot Voting, Canvas-Vorlagen)
- Methoden zur Aktivierung der Teilnehmenden (Gallery Walks, Think–Pair–Share, Energizer)
- Aspekte der Barrierefreiheit und Zugänglichkeit (Raumgestaltung, Akustik, klare Visualisierungen, inklusive Materialien)
- Vorbereitung der Teilnehmenden (Vorab-Lektüre, Vorab-Umfragen, eigene Praxisbeispiele mitbringen)

Praktische Tipps für die Durchführung von Online-Schulungen:

- Empfohlene Online-Tools für Ko-Kreation (z. B. Zoom-Whiteboard, Mentimeter/Menti, Microsoft Teams, Padlet oder Google Jamboard)
- Tipps zur Aktivierung der Teilnehmenden (Umfragen, Breakout-Räume, kurze Check-ins)
- Aspekte der Barrierefreiheit und Zugänglichkeit (Bandbreite/Internetstabilität, Sprache, Untertitelung)
- Bereitstellung von Vorab-Lektüre oder vorbereitenden Aufgaben für die Teilnehmenden

2.2 INSTRUMENTE UND VORLAGEN

2.2.1 Instrument 1: Reifegradtest für das Risikomanagement in KMU

Mit dem Selbstbewertungs-Reifegradtest für das Risikomanagement können Tourismusunternehmen ihren aktuellen Reifegrad (Ist-Stand) im Bereich Risikomanagement bestimmen. Am Ende des Tests erhalten Sie eine Beschreibung des aktuellen Reifegrads Ihres Unternehmens sowie konkrete Empfehlungen, wie Sie die Risikoreife gezielt weiterentwickeln können.

Im Test werden folgende Themenbereiche abgedeckt: Standards und Verfahren, Prozesse, Compliance (Regelkonformität), Planung und Zielsetzung, Strategie, Rollen und Verantwortlichkeiten, Unternehmenskultur, Risikokommunikation, Krisenresilienz.

Der Test basiert auf dem Reifegradmodell für Risikomanagement, das von der **Lapland University of Applied Sciences** entwickelt wurde ([Risk Management Maturity - A multidimensional model 2021](#)). Er wurde von der Lapland University of Applied Sciences im Rahmen des Projekts „Stärkung des Risikomanagements und der Resilienz von Tourismusunternehmen in Lapland als Bestandteil des strategischen Managements (2024–2026)“ entwickelt.

2.2.2 Instrument 2: Zukunftsrads (Future Wheel)

[Das Zukunftsrads](#)¹⁰ (Future Wheel) ist ein Foresight-Instrument, das genutzt wird, um die Folgen eines Trends, Ereignisses oder einer Entscheidung zu untersuchen. Es hilft dabei, Auswirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung strukturiert zu visualisieren. Das Zukunftsrads unterstützt strategisches Denken, hilft dabei, Ketten- bzw. Folgewirkungen zu antizipieren, und regt kreative Diskussionen über Zukunftsszenarien an.

Dank einer Schritt-für-Schritt-Anleitung ist das Zukunftsrads leicht anzuwenden und kann in unterschiedlichen Kontexten und Umgebungen eingesetzt werden. Im Risikomanagement kann ein Risiko als zentrales Ereignis gesetzt und anschließend mithilfe des Tools weiterbearbeitet werden.

- 1. Zentrales Thema definieren.**

Platzieren Sie den Trend, das Ereignis oder die Entscheidung in der Mitte des Rads.

- 2. Auswirkungen erster Ordnung identifizieren.**

Sammeln Sie in einem Brainstorming die direkten Konsequenzen und tragen Sie diese in den ersten Ring ein.

- 3. Auf Auswirkungen zweiter und dritter Ordnung erweitern.**

Fragen Sie für jede Konsequenz: „Was passiert als Nächstes?“ und ergänzen Sie weitere Ebenen.

¹⁰ [The Futures Wheel, 2025](#)

4. **Klare Ursache-Wirkungs-Logik verwenden.**
Stellen Sie sicher, dass jede Verbindung eine plausible Beziehung abbildet.
5. **Vielfältige Perspektiven einbeziehen.**
Binden Sie Teilnehmende mit unterschiedlichen Hintergründen ein, um reichhaltigere Erkenntnisse zu gewinnen.

Praktische Tipps:

- **Breit starten, dann schärfen:** Beginnen Sie mit vielen Ideen, clustern Sie anschließend und priorisieren Sie.
- **Farbcodierung nutzen:** Verwenden Sie unterschiedliche Farben für positive, negative und unklare/unsichere Auswirkungen.
- **Mit anderen Tools kombinieren:** In Kombination mit SWOT oder Szenarioplanung lassen sich Analysen vertiefen.
- **Annahmen dokumentieren:** Halten Sie fest, warum eine Konsequenz als wahrscheinlich eingeschätzt wird.
- **Digitale Tools unterstützen:** Mind-Mapping-Software oder ein Zoom-Whiteboard erleichtern das Bearbeiten und Teilen.

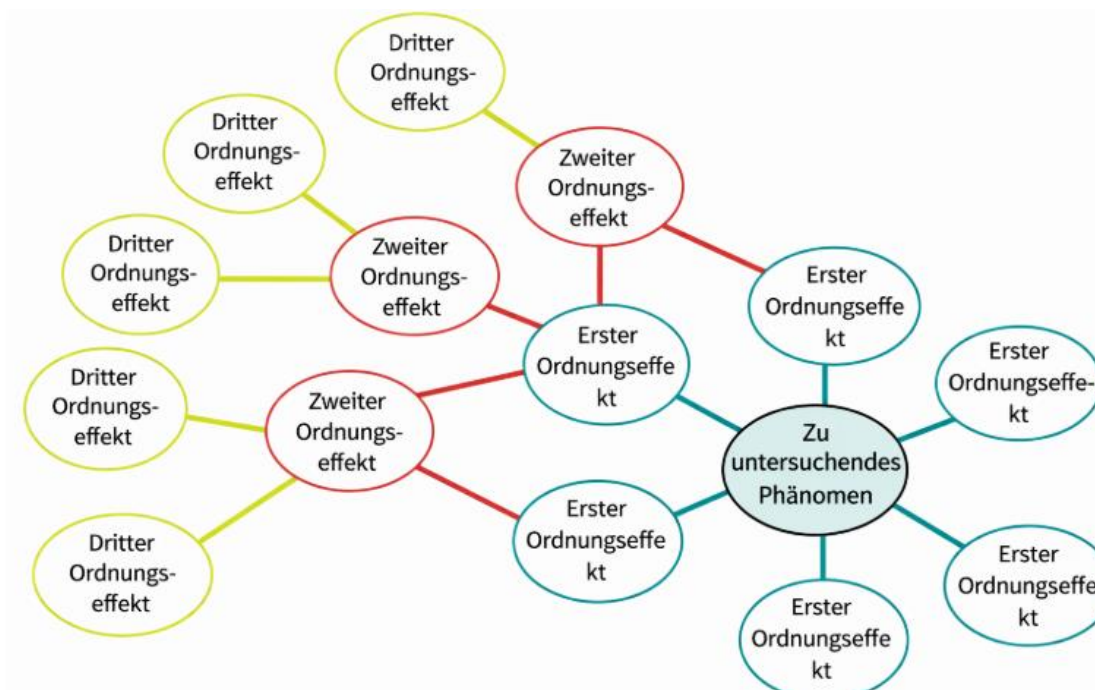


Abbildung 5. Zukunftsrads (geändert von Martin Börjesson)

2.2.3 Instrument 3: Checkliste zur Krisenkommunikation für KMU

1. Krisenvorsorge und Planung

- Verfügen Sie über einen schriftlich festgelegten Krisenkommunikationsplan?
- Haben Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten für Krisensituationen festgelegt?
- Haben Sie potenzielle Risiken und für Ihr Unternehmen relevante Krisenszenarien identifiziert?
- Sind Ihre Kommunikationskanäle (Telefon, E-Mail, soziale Medien) einsatzbereit und getestet?

2. Interne Kommunikation

- Sind Ihre Mitarbeitenden über die Krisenkommunikationsverfahren informiert?
- Haben Sie klare Anweisungen für Ihre Mitarbeitenden im Notfall festgelegt?
- Gibt es eine benannte Person oder ein Team, das für interne Updates verantwortlich ist?

3. Externe Kommunikation

- verfügen Sie über einen Plan zur Information Ihrer Kundinnen und Kunden im Krisenfall?
- Gibt es vorbereitete Vorlagen für Pressemitteilungen und Social-Media-Beiträge?
- Sind die Kontaktdaten von Medien und Partnern leicht zugänglich?

4. Schnelle Reaktion und Transparenz

- Gibt es ein festgelegtes Verfahren für die sofortige Kommunikation im Krisenfall?
- Ist Ihre Kommunikation ehrlich, empathisch und beruhigend?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Möglichkeit, während einer Krise Kundenfeedback zu erfassen?

5. Reputationsmanagement

- Gibt es eine Strategie zum Schutz Ihrer Marke und zur Schadensbegrenzung?
- Sind Sie darauf vorbereitet, auf Fehlinformationen oder negative Reaktionen in sozialen Medien zu reagieren?
- Haben Sie vergangene Krisen ausgewertet und Ihren Plan auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aktualisiert?

FAZIT

Das Tourismusökosystem in Europa agiert in einer Ära, die von Volatilität, Unsicherheit und raschem Wandel geprägt ist. Wie in diesem Leitfaden hervorgehoben wurde, sind Krisen keine seltenen, isolierten Ereignisse mehr – sie treten zunehmend überlappend, komplex und in globalem Maßstab auf. Für touristische KMU, die häufig mit begrenzten Ressourcen arbeiten und zugleich das Rückgrat regionaler Wirtschaftsräume bilden, ist die Fähigkeit, Störungen frühzeitig zu erkennen, zu bewältigen und sich davon zu erholen, entscheidend für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit.

Der Leitfaden bietet eine praxisorientierte und zugängliche Grundlage für das Verständnis von Risikomanagement und Krisenvorsorge im touristischen Kontext. Er verdeutlicht die Bedeutung eines proaktiven Risikomanagements, klärt zentrale Begriffe und stellt einen strukturierten Prozess vor, mit dem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren KMU in unterschiedlichen betrieblichen Umfeldern schulen können. Durch die Betonung sowohl strategischer Planung als auch operativer Alltagsvorsorge unterstützt der Leitfaden Tourismusunternehmen dabei, Resilienz in ihre Kernprozesse zu integrieren, anstatt sie als externen Zusatz zu betrachten.

Krisenmanagement und Krisenkommunikation wurden als wesentliche Bestandteile von Resilienz identifiziert. Klare Zuständigkeiten, zeitnahe Information und transparente Kommunikation tragen dazu bei, Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende sowie die Markenreputation in Phasen der Unsicherheit zu schützen. Ebenso wurde die Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen, entlang der Wertschöpfungskette sowie auf Ebene von Gemeinschaften und Destinationen als entscheidender Erfolgsfaktor für wirksame Vorsorge und Reaktion hervorgehoben. Tourismusunternehmen agieren in Netzwerken – daher sind gemeinsame Verantwortung und abgestimmte Planung unerlässlich.

Die im Bericht vorgestellten Trainingsinstrumente und Methoden bieten Trainerinnen und Trainern konkrete Ansätze zur Stärkung der Resilienzfähigkeit von KMU. Durch Foresight-Ansätze, praxisnahe Ko-Kreationsmethoden und strukturierte Schulungsmodelle unterstützt der Leitfaden die Durchführung interaktiver und wirkungsvoller Lernformate. Diese Ressourcen ermöglichen es auch Trainerinnen und Trainern ohne vertiefte Spezialisierung im Risikomanagement, Wissen effektiv zu vermitteln, lokale Kompetenzen zu stärken und KMU zu proaktivem Handeln zu befähigen.

Der Aufbau von Resilienz ist letztlich ein fortlaufender Prozess. Er erfordert regelmäßige Bewertung, kontinuierliches Lernen und das Engagement aller Akteure im Tourismusökosystem. Durch die Einführung strukturierter Risikomanagementpraktiken und die Förderung einer Kultur der Vorsorge können touristische KMU nicht nur ihre Verwundbarkeit gegenüber Störungen reduzieren, sondern sich auch strategisch positionieren, um Chancen zu nutzen, die sich aus Veränderungen ergeben.

Das INSPIRES-Projekt zielt darauf ab, diesen Übergang zu einem nachhaltigeren, resilienteren und zukunftsorientierten Tourismusökosystem in Europa zu unterstützen. Durch gemeinsame Instrumente, kooperatives Lernen und gestärkte Netzwerke trägt dieser Leitfaden dazu bei, Trainerinnen und Trainer sowie KMU mit dem notwendigen Wissen auszustatten, um Unsicherheiten erfolgreich zu bewältigen – und trotz dieser Herausforderungen zu prosperieren.

SCHLÜSSELBEGRIFFE

Krise	Die Realisierung eines Risikos (unerwünschtes Ereignis). Eine Krise kann als ein Zustand extremer Spannungen innerhalb einer Organisation sowie in verschiedenen Lebensphasen einer Person definiert werden, der deren Handlungsfähigkeit und Umfeld bedroht. Eine Krise ist der Teil einer Notlage, der andauert, nachdem sich ein Risiko verwirklicht hat.
Krisenmanagement	Ein systematischer Ansatz zur Vorbereitung auf Risiken in einem Unternehmen. Es umfasst sowohl Krisenprävention als auch Krisenführung.
Krisenkommunikation	Ein zentraler Bestandteil des Krisenmanagements. Krisenkommunikation ist die Kommunikation in einer Ausnahmesituation, die Menschen, die Umwelt, die Funktionsfähigkeit einer Organisation oder deren Reputation gefährdet.
Störung	Eine Situation, in der der normale Betriebsablauf erheblich beeinträchtigt oder unterbrochen wird.
Foresight	Bezeichnet die Anwendung spezifischer Instrumente und Methoden der Zukunftsarbeit, beispielsweise Horizon Scanning (systematische Beobachtung und Analyse zukünftiger Entwicklungen) oder Szenariotechnik (Beschreibung möglicher zukünftiger Entwicklungen).
Zukunftsdenken	Bezeichnet systematische Ansätze zur Auseinandersetzung mit der Zukunft sowie zur Analyse von Faktoren, die mögliche oder wahrscheinliche zukünftige Merkmale, Ereignisse und Entwicklungen beeinflussen können.
Ereignis	Ereignisse oder Situationen, die zu einer Störung, einem Verlust, einer Notlage oder einer Krise führen können.
Resilienz	Die Fähigkeit, sich von einer außergewöhnlichen Situation zu erholen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie beschreibt die Widerstandsfähigkeit einer Organisation gegenüber internen und externen Störungen. Resilienz wird durch Risikomanagement (einschließlich Foresight), Planung, Vernetzung, Partizipation, Lernen, Kommunikation, Feedbacksysteme (Monitoring und Reaktion) sowie durch gute Führung gestärkt.
Risiko	Die Möglichkeit eines unerwünschten Ereignisses. Risiko bezeichnet die Auswirkungen von Unsicherheit auf Ziele, also eine Abweichung vom Erwarteten. Diese Auswirkungen können im Vergleich zu den Erwartungen sowohl positiv als auch negativ sein.
Risikomanagement	Ein Prozess, in dem Risiken identifiziert und bewertet sowie geeignete Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden, um deren Auswirkungen zu reduzieren.

- SWOT** Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument zur Bewertung von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken/Bedrohungen (Threats) eines Projekts oder Unternehmens.
- Tourismussicherheit** Bezeichnet Maßnahmen, Praktiken und Richtlinien, die darauf abzielen, Touristinnen und Touristen sowie Mitarbeitende vor Schäden zu schützen und ihr Wohlbefinden während der Reise sicherzustellen.

REFERENZEN

European Commission. 2021. EU industrial strategy update. Cited 6.12.2025 available in https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en

European Commission. 2022. Transition Pathway to Tourism: the EU strategy to boost green and digital transformation. Cited 19.11.2025 available in <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/tourism-transition-pathway-eu-strategy-boost-green-and-digital-transformation>

European Commission. 2024. Crisis management and governance. Final report. Crisis Management and Governance in Tourism” project. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cited 14.1.2026 available in <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/765a7513-b2bc-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2025. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL 2025 Strategic Foresight Report Resilience 2.0: Empowering the EU to thrive amid turbulence and uncertainty. Cited 6.12.2025 available in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0484>

European Innovation Council and SMEs Executive Agency (European Commission). 2024. Crisis management and governance in tourism. Final report of the Crisis Management and Governance in Tourism (SMP). Cited 22.12.2025 available in <https://op.europa.eu/s/Adjv>

European Travel Commission. 2024a. Crises in Tourism: Impacts and Lessons from European Destinations. ETC Market Intelligence Report. Cited 19.11.2025 available in https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises_in_Tourism_Impacts_and_Lessons_from_European_Destinations-2024-ETC.pdf

European Travel Commission. 2024b. Crisis Management Checklist for National Tourism Organisations. Cited 4.1. available in https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis_Management_Checklist_for_NTOs_2024-ETC.pdf

Futures wheel. 2025. Visual paradigm online. Cited 6.12.2025 available in <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/decision-analysis/what-is-futures-wheel/>

Helameri, E., Iivari, P., Satokangas, P. & Nisula, S. 2023. Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa (In Finnish). Cited 11.12.2025 available in <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/#2-2-kriisi-ja-kriisinhallinta>

Hopkins, P. 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Wrap Distribution Ltd. Cited 19.11.2025 available in [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understand%20ing,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management_%20Understand%20ing,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)

Iivari P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön

julkaisu. Sisäasiainministeriön julkaisu 8/2011. Cited 15.2.2023 available in https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

Iivari, P. 2012. Business crisis and its management. Crisis management as part of safety and security management in a tourism company. Publisher Rovaniemi University of Applied Sciences

Lapland's tourism companies as a part of strategic management 2024-2026 project. Cited 11.12.2025 available in [Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattaminen, Matrix 2 - Lapin ammattikorkeakoulu](#)

Lapland University of Applied Sciences. 2025. Increasing the risk management and resilience of Lapland's tourism companies as a part of strategic management 2024-2026 project. Cited 9.11.2025 available in <https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/7a5ad938-3dcc-426a-b069-1c20c4ac255e?displayId=Fin3362675>

Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism. Cited in 11.12.2025 available in <https://necstour.eu/>

Risk Matrix. Cited in 8.1.2026 available in: <https://auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix>

Sitra. 2024. Foresight. Cited 10.11.2025 available online <https://www.sitra.fi/en/foresight/>

TCMI. 2022. National Risk Prevention and Crisis Management Initiative. Cited 31.1.2026 available in <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>

World Health Organization. 2023. From permacrisis to resilience: noncommunicable diseases in emergency preparedness and response. Cited 4.2.2026 available in <https://www.who.int/europe/multi-media/item/from-permacrisis-to-resilience--noncommunicable-diseases-in-emergency-preparedness-and-response#>

ANHÄNGE

Anhang 1

Sitzungsbeispiel: 2-stündiger Präsenzworkshop

Abschnitt	Inhalte
Workshop-Typ	2-stündiger Präsenzworkshop
Thema	Einführung in das Risikomanagement für touristische KMU
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für den grundlegenden Risikomanagementprozess • Identifikation zentraler interner und externer Risiken • Erstellung einer einfachen Risikokarte (Risk Map) • Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses für Risiken im touristischen Ökosystem
Benötigte Materialien	Flipcharts, Haftnotizen (3 Farben), Marker, ausgedruckte Risikokartenvorlage, Projektor (optional), Klebeband.
Tagesordnung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begrüßung und Einführung (10 min) 2. Mini-Vortrag: Grundlagen des Risikomanagements (15 min) 3. Individuelle Aufgabe: Risikoidentifikation (15 min) 4. Gruppenarbeit: Erstellung der Risikokarte (30 Min.) 5. Diskussion im Plenum (20 Min.) 6. Einführung in die Aktionsplanung (10 Min.) 7. Reflexion und Verpflichtungen (10 min)
Erwartete Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Erste Version der KMU-Risikokarte - Gemeinsame regionale Risikocluster-Karte - Eine Aktionsverpflichtung pro Teilnehmer

Anhang 2

Sitzungsbeispiel: 90-minütige Online-Schulung

Abschnitt	Inhalte
Ausbildungstyp	90-minütige Online-Schulung
Thema	Grundlagen der Krisenkommunikation für KMU
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung in die Grundlagen der Krisenkommunikation. - Anwendung der Checkliste für Krisenkommunikation anhand realer Beispiele. - Entwurf einer wiederverwendbaren Vorlage für Krisennachrichten.
Benötigte Materialien	Folien, Breakout-Räume, Jamboard/Padlet/Zoom Whiteboard, Checkliste für Krisenkommunikation (PDF), Beispiel einer schlecht geschriebenen Krisennachricht.
Tagesordnung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begrüßung und technischer Check (10 min) 2. Schlüsselkonzepte: Krisenkommunikation (10 min) 3. Beispielanalyse (10 min) 4. Breakout-Aktivität: Umschreiben der Botschaft (20 Min.)

Abschnitt	Inhalte
	5. Präsentation und Feedback (15 Min.) 6. Anwendung der Checkliste (10 Min.) 7. Individuelle Reflexion (5 min) 8. Fragen und Antworten + Abschluss (5 Min.)
Erwartete Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Vorlage für verbesserte Krisenkommunikationsnachrichten - Checkliste zur Selbstbeurteilung - Klare, umsetzbare Verbesserungen für jedes Unternehmen

Anhang 3

Sitzungsbeispiel: Halbtägige Co-Creation-Sitzung

Abschnitt	Inhalte
Sitzungstyp	Halbtägige Co-Creation-Sitzung (4 Stunden)
Thema	Gemeinsame Entwicklung einer Risikokarte für Tourismus-KMU
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Verstehen der Risikolandschaft im lokalen Tourismus-Ökosystem. - Gemeinsame Erstellung einer gemeinsamen Risikokarte auf Clusterebene. - Identifizieren Sie organisationsübergreifende Risiken, die eine Zusammenarbeit erfordern. - Schaffen Sie die Grundlage für eine gemeinsame Resilienzstrategie.
Benötigte Materialien	Großer Raum mit Wandfläche, A1-Blätter, Haftnotizen, Marker, gedruckte Vorlagen (risk matrix , Stakeholder-Karte), Projektor, Erfrischungen.
Tagesordnung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begrüßung und Erwartungen (15 min) 2. Gemeinsames Verständnis: Was ist Risikomanagement? (20 Min.) 3. Risikoermittlung durch das Unternehmen (25 Min.) 4. Mitgestaltungsrunde 1: Clusterbildung (30 Min.) 5. Mitgestaltungsrunde 2: Bewertung der Auswirkungen und der Wahrscheinlichkeit (40 Min.) 6. Kaffeepause (10 Min.) 7. KMU-übergreifende Analyse (25 min) 8. Prioritätensetzung (20 min) 9. Aktionspfade (30 min) 10. Abschließende Diskussion (15 min) 11. Abschluss (10 min)
Erwartete Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständige gemeinsam erstellte Risikokarte - Priorisierte Liste der kritischen Risiken - Durchführbare Maßnahmen und Wege der Zusammenarbeit - Gestärkte Beziehungen zu KMU und Interessenvertretern