

Strategien der Not

Die großen Reiseveranstalter verfügen inzwischen über ein ausgeklügeltes Krisenmanagement

Nach dem Seebeben in Südostasien mussten die Krisenmanagements der deutschen Reiseanbieter einen ungeahnten Härte-test bestehen. Die großen Reiseveranstalter haben über die Jahre Strategien zur Krisenprävention und Krisenbewältigung im Falle von Flugzeugabstürzen, Terroranschlägen, Krieg entwickelt. Und Naturkatastrophen.

Ist die Krise einmal überstanden, beklagen sich, so Tui-Sprecher Mario Köpers, mit schöner Regelmäßigkeit Kunden darüber, dass im Notfall wieder keiner von den Veranstaltern da war: „Das ist natürlich so am Anfang“, sagt er, „wir können auch nicht den Himmel öffnen und Tausende von Service-Kräften herabregnen lassen.“ Generell lobt er das Krisenmanagement seiner Firma als einzigartig, weswegen es demnächst durch eine neutrale Prüfungsgesellschaft zertifiziert werden soll. Es gehorcht einem fest definierten, in einem Krisenhandbuch niedergeschriebenen Ablauf, welcher der jeweiligen Situation angepasst wird. Fakt ist, dass Tui die Messlatte in Sachen Sicherheit „so hoch legt wie möglich“, Fakt ist aber auch, dass „wir unseren Kunden keine absolute Sicherheit versprechen können“. Wie auch?

Bei der Frage, welches Land sicher ist und den Kunden als Urlaubsland angeboten werden kann, berufen sich in Deutschland Reiseveranstalter wie die Tui und Thomas Cook auf die Reisewarnungen des Auswärtigen Amtes (AA). „Wir bieten nur Reisen in Länder an, die als politisch und vor Naturkatastrophen sicher gelten“, sagt auch Thomas-Cook-Unternehmenssprecher Boris Ogursky. Allerdings ließen sich Katastrophen wie die in Thailand und Sri Lanka nicht vorhersehen. In derartigen Situationen müsse jede Krisenprävention versagen. *Absolut machtlos sei man bei Terroranschlägen*, selbst wenn ein Veranstalter wie Tui die Meldungen des Auswärtigen Amtes ununterbrochen auswertet, analysiert und bewertet. Auch andere Naturkatastrophen lassen sich nicht – Frühwarnsysteme hin oder her – mit letzter Gewissheit voraussagen. Tui hält den Kontakt zum geologischen Institut in Hamburg und versucht anhand der gelieferten Daten Vorkehrungen zu treffen, die den Veranstalter in die Lage versetzen, eventuelle Naturkatastrophen zu erkennen.

Im Falle des jüngsten Seebebens, das Abertausende Menschen in den Tod riss und ganze Areale zerstörte, gab es keine Voraussagen. Um vier Uhr früh MEZ erfuhr Tui von der Katastrophe. Bereits um acht Uhr, nachdem man sich ein erstes Bild vom Ausmaß der Katastrophe gemacht hatte und die einzelnen Mitglieder bereits – und dies hat absolute Priorität in jedem Krisenfall – ein funktionsfähiges Kommunikationsnetz geknüpft hatten, trat der Kern des Krisenstabes zusammen. Den harten Kern von etwa zehn Personen bilden unter anderen die Leiter der Presseabteilung, des Call-Centers und des Vertriebs wegen der direkten Verbindung zu den Reisebüros. Sie entscheiden ad hoc, ob und bis wann noch Gäste ins jeweilige Krisengebiet geflogen werden sollen und über die Stornobeziehungsweise Umbuchungsfristen. Und sie planen mit der LTU und Condor,



Was sie noch haben, tragen sie am Leib: Ausländische Touristen auf Phi Phi im Süden Thailands.
Foto: Rungroj Yongrit/dpa

bei denen sie eigene Kontingente haben, die Rückholung betroffener Gäste. Für Gäste in Phuket und speziell Khao Lak wurde eine Sondermaschine gechartert.

Auch bei Thomas Cook bedeutet Krisenmanagement in erster Linie, möglichst rasche Entscheidungen zu treffen. Der Reiseveranstalter unterhält eigens einen Krisenstab, der die Einsätze der eigenen Fluglinie Condor koordiniert. Nach dem Seebeben hat Condor Sonderflüge mit Vertretern von Hilfsorganisationen in die Krisenregion geschickt. Die Flüge sind vor allem dazu da, Hilfsgüter und Helfer nach Südostasien zu bringen. Menschen, die nach ihren Angehörigen in den überschwemmten Gebieten suchen wollen, können unter keinen Umständen mitfliegen. „Wir brauchen die volle Kapazität für die Hilfsmittel“, so Unternehmenssprecher Ogursky.

Geschulte Freiwillige

Den Kontakt zu den örtlichen Reiseleitern in den Krisengebieten regelt der Krisenstab des Vorstands von Thomas Cook rund um die Uhr. Es hat Fälle gegeben, in denen Touristen ohne Geld und Flugticket vor dem Flughafen standen und vom Personal weggeschickt wurden. Auch in solchen Fällen, die laut Boris Ogursky nur vereinzelt aufgetreten seien, führten die Reiseleiter die Verhandlungen mit den örtlichen Behörden, mit denen sie ohnehin vertraut seien.

Auch die Abteilung „Unterstützung und Abwicklung“ bei Tui tritt über die Chefreiseleiter an Ort und Stelle unverzüglich in Kontakt zum jeweiligen Krisengebiet. Dies gelang im aktuellen Fall

erstaunlich gut, man hatte im Gegensatz zur Kollegin in Male auf den Malediven die Chefreiseleiter in Bangkok und Colombo schnell erreicht; die wiederum hatten große Schwierigkeiten, in die betroffenen Gebiete vorzudringen, weshalb Tui Satellitentelefone einflog. Diese erleichtern in den Regionen, wo alle Leitungen zerstört sind, den Kontakt zu den Kunden. Ein extra aus Skandinavien eingeflogenes Spezialistenteam, das Tui Search Team, sucht nach Vermissten; das etwa dreihundertköpfige, über Jahre hinweg psychologisch geschulte Tui Emergency Team, das freiwillige Tui-Mitarbeiter stellen, betreut die Verletzten und traumatisierten Opfer an Ort und Stelle und die Ankömmlinge an den deutschen Flughäfen.

Thomas Cook lässt sich bei der Betreuung der Ankommenden von einem dafür ausgebildeten Special Assistant Team (Sat) der Lufthansa unterstützen. Dessen Hilfe schließt sowohl medizinisch-psychologische Betreuung als auch Unterstützung in Fragen der Weiterreise an die Heimatorte mit ein.

Thomas Cook verweist abermals auf die Informationsdienste der Bundesregierung, wenn es um Fragen nach toten oder verletzten Urlaubern geht. „Wir melden Listen und Kontakte ans Auswärtige Amt“, sagt Ogursky. Auch Tui verweist in diesem Fall ans AA. Das eigene Call-Center ist so stark besetzt, dass es am ersten Tag alle 8000 Anrufe beantworten konnte. Es erteilt aber lediglich Auskünfte zu Umbuchungen und Stornierungen. „Nicht jeder, den wir nicht erreichen können, ist tot oder verletzt. Viele Urlauber werden mit anderen Reiseanbietern zu-

enmanagement

rückgeflogen“, so Boris Ogursky von Thomas Cook. Alle Touristen, die auf den Flughäfen warten, würden mitgenommen, so der Sprecher. Unabhängig davon, ob sie mit Thomas Cook, mit anderen Veranstaltern oder sogar individuell gereist sind. Tui-Sprecher Mario Köpers betont allerdings, dass Einzelreisende gegenüber Pauschalreisenden generell im Nachteil seien: „Sie sind auf die Hilfe des Auswärtigen Amtes und der lokalen Stellen angewiesen“.

Positiv überrascht von der Effektivität der Krisenstäbe bei den Reiseveranstaltern zeigte sich Peter Höbel, der Chef von Crisadvice, einer Unternehmensberatung für Krisenmanagement in Frankfurt. „Die Veranstalter haben immens dazugelernt.“ Und zwar im operativen wie im kommunikativen Bereich. Die Mitarbeiter, ob in den Zentralen oder an den Urlaubsorten, seien besser ausgestattet und geschult als noch vor einigen Jahren. „Das beginnt mit der mentalen Vorbereitung: Jedem muss präsent sein, dass jederzeit etwas passieren kann.“ Als entscheidend erachtet Höbel, dass schnelle und zuverlässige Informationen aus dem Katastrophengebiet die Krisenstäbe erreichen. „Jeder, der sich meldet, und von dem auch alle wissen, dass er sich gemeldet hat, ist ein Vermisstenfall weniger.“

Jeder Veranstalter sei obendrein nur so gut wie die Fluglinie, mit der er zusammenarbeitet: „Die sind das Rückgrat bei solchen Einsätzen“, sagte Höbel. Und ihnen gebühre hohe Anerkennung. „Man ist immer rasch bei der Hand mit der Floskel von der schnellen und unbürokratischen Hilfe. Hier trifft das mal tatsächlich zu. Wir sprechen schon jetzt von einer Jahrhundertkatastrophe. Die Veranstalter haben einen Riesenaufwand betrieben.“ Insofern ärgerte sich Peter Höbel, als er im Fernsehen sah, wie sich zurückgekehrte Überlebende beschwerten, alles sei so schlecht organisiert gewesen.

Natürlich sei Krisenmanagement immer auch mit der Frage verbunden, wie viel Absicherung man sich leisten könne und wolle. „Die Krisenmanager der Reiseunternehmen – inzwischen gibt es bei den Konzernen sogar hauptamtliche – hatten regelmäßig harte Kämpfe mit den Controllern um die finanzielle Ausstattung auszufechten.“ Kleinere Veranstalter können sich keine eigene Infrastruktur für Krisenfälle leisten. In diesem Bereich ist Höbel mit seiner Firma aktiv, um über das Konstrukt einer Versicherung Dienstleistungen für kleinere Reiseveranstalter anzubieten. Durch die rosa-rote Brille sieht er die Leistung der Krisenmanager dennoch nicht. Manches ließe sich noch besser machen. So bemängelte Höbel, dass es zu lange gedauert habe, ehe Informationen über das Internet verfügbar gemacht worden sind. Und eines gehöre dringend auf die Agenda: „Es gab auch bei dieser Katastrophe weder zentrale *I'm missing*- noch *I'm o.k.*-Seiten im Netz. Die Ansätze hierzu waren äußerst bescheiden und überwiegend privat organisiert.“ Dieses Problem müsse dringend gelöst werden, inklusive der datenschutzrechtlichen Seite: In Deutschland dürfen keine Passagierlisten publiziert werden. „Aus guten Gründen – aber es macht die Sache nicht einfacher.“ E.-E.F./klut/sfi