

Information ist die erste Veranstalterpflicht

Bewährung in der Katastrophe: Im Hintergrund große Leistungen, nach vorne schlechte Selbstdarstellung / Von Brigitte Scherer

Am ersten Börsentag des neuen Jahrs, acht Tage, nachdem der Indische Ozean so verheerend erschüttert worden war, verteuerte sich die TUI-Aktie um mehr als zwei Prozent, eine Erholung von den Kursverlusten infolge des Seebebens in Südostasien, wie es auf dem Börsenparkett hieß. Denn eine der gewaltigsten Naturkatastrophen der menschlichen Geschichte, mit vermutlich mehr als tausend Opfern auch der schlimmste Unglücksfall seit dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland, ist wirtschaftlich betrachtet für den Reisekonzern unerheblich – und ändert Gewinn- und Umsatzziele für das laufende Jahr nicht. Auch Konkurrent Thomas Cook beilte sich, der Öffentlichkeit bekanntzumachen, das Unternehmen erwirtschaftete nur etwa ein Prozent des Umsatzes mit den betroffenen Regionen. Sie befürchteten keine größeren wirtschaftlichen Folgen, teilten beide Unternehmen nach dem Beben mit.

Wir lernen: Das Leben geht weiter. Denn wir alle wissen: Den zu Tode gekommenen Opfern der Flutkatastrophe kann nicht mehr geholfen werden, jetzt muß es darum gehen, weiteren Schaden von den Hinterbliebenen und Überlebenden abzuwenden. Doch dem Schock der Katastrophe folgt das Bedürfnis nach Erklärung. Die grausigen Details aus den Nachrichten in den Ohren, die schockierenden Bilder von Zerstörung und Tod vor Augen, wird zwangsläufig nach Gründen, Schuldigen und Versäumnissen gesucht. Diese menschliche Eigenschaft, die das Schicksalhafte zu ertragen und das Schreckliche zu bewältigen hilft, führt auch jetzt, nach der Tragödie, leicht zu vorschnellen Urteilen. Sie entspringen in diesen Tagen, da einfache Antworten auf komplizierte Fragen gesucht werden, genauso der Hilflosigkeit wie die Falschmeldungen, etwa die vom Cholera-Ausbruch auf Sri Lanka oder den angeblich 3200 vermißten Deutschen. Auch die Vorwürfe an das Auswärtige Amt sind auf diese Unsicherheit zurückzuführen, ebenso die Schuldzuweisungen an den Tourismus generell oder solche ungeschickte Äußerungen aus der Tourismuswirtschaft, deutsche Veranstalter seien nicht schuld und müßten deshalb auch nicht zahlen.

Das ist zutreffend, aber schon deshalb unbefriedigend, weil sich die Großen der Reisebranche auffällig still verhielten. Welche Rolle ihnen bei der Bewältigung der Katastrophe zukommt oder vielleicht auch fälschlich zugemessen wird und welche sie vielleicht im Hintergrund gespielt haben, blieb ziemlich unklar. Dem nach Erklärungen verlangenden Publikum schien es, als schwiegen die einen, um den Börsenwert nicht durch allzu große Nähe zur Katastrophe zu schmälern, und die anderen aus Furcht, etwas Falsches zu sagen – es schien wie immer. Wer erinnert sich nicht an die kühlen Erklärungen der Reisebranche nach den Anschlägen vom 11. September, als die Tourismuskonzerne zunächst öffentlich so taten, als ginge sie das wenig an? Das Amerika-Geschäft mache ja nur einen Bruchteil aus, die meisten eigenen Hotels befänden sich auf spanischem Boden, die Flugzeuge könnten zu anderen Zielen umgeleitet werden, hieß es damals.

Dabei war diesmal in Wahrheit alles ganz anders. Schon wenige Stunden nachdem die Flutwelle ihre Zerstörungen angerichtet hatte, noch mitten in der Nacht, nahm bei Reiseunternehmen und Fluggesellschaften in Hannover, Düsseldorf und Frankfurt ein logistischer Kraftakt lautlos nach dem in Krisenhandbüchern vorher festgelegten Ablauf seinen Anfang: Die Krisenstäbe traten zusammen, das vorbereitete Krisenkommunikationsnetz in die betroffenen Regionen wurde geknüpft, und es wurden sofort Satellitentelefone in die betroffenen Regionen geschickt. Aber als erstes wurde versucht, Tausende von Urlaubern oder ihre Angehörigen ausfindig zu machen und anzurufen. Gleichzeitig kamen die Mitarbeiter für die in Krisensituationen vorbereiteten Callcenter zusammen, die später ebenfalls Hunderttausende von Anrufen entgegennahmen. Spezialteams, die nach Vermißten suchten, wurden losgeschickt, ebenso jene Hunderte eigens geschulter Mitarbeiter zur Betreuung der Opfer und ihrer Angehörigen sowohl in Asien als auch nach der Ankunft am Flughafen zu Hause.

TUI verfügt über eigene Teams, Thomas Cook mit der Fluggesellschaft Condor, die mit Sonderflügen Ärzte, Mitglieder von Hilfsorganisationen und Hilfsgüter in die Katastrophengebiete brachte, wurde von Teams der Muttergesellschaft Lufthansa unterstützt, unter ihnen zahlreiche der fast tausend Crewmitglieder, die eigens für die Betreuung traumatisierter Passagiere psychologisch geschult sind.

So professionell und effizient habe die Reisebranche noch nie auf eine Katastrophe reagiert, lobt der Frankfurter Unternehmensberater Peter Höbel, dessen Firma „Crisadvice“ sich auf Krisenmanagement und Krisenkommunikation spezialisiert hat. Denn mit dem Versprechen „Wir holen euch da raus“ ist es nicht getan, dahinter steht eine große logistische Leistung, bei der Fluggesellschaften und Behörden zusammenarbeiten müssen. Höbel geht sogar so weit zu sagen, daß das Auswärtige Amt extrem schnell gearbeitet habe. Er hält die Kritik an dessen Mitarbeitern für ungerecht: Wenn in solchen Dimensionen gearbeitet werden müsse, träten immer Anfangsprobleme auf; diesmal hätten sie vor allem am Zusammenbruch der Kommunikation in den überfluteten Gebieten gelegen.

Mit einem Referat Höbels bei der Jahrestagung der Reisebranche im Jahr 2001, kurz nach dem 11. September, beschäftigte sich die Reiseindustrie zum ersten Mal offiziell mit einem Thema, das jahrelang, zum Teil aus Kostengründen, verdrängt worden war. Doch lückenhafte Informationen und widerstreitende Interessen bei der Kommunikation bewirkten vom Birgenair-Absturz über das Bahnunglück von Eschede bis zum Anschlag auf Djerba Vertrauensverlust – und damit einen teuren Imageschaden für die Unternehmen. Denn auch im Unglück, als Opfer oder Angehöriger, ist eines allen das Wichtigste: Wertschätzung. Das bedeutet, daß die Betroffenen nicht zwischen dem Kompetenzwirrwah von Behörden und Politik, von ungeschicktem Verhalten der Firmen und dem Versuch, ein Problem vermeintlich klein zu halten, sich ins Abseits gedrängt fühlen. Inzwischen

gilt Krisenmanagement als Teil der Qualität eines Veranstalters oder einer Fluggesellschaft. TUI beschäftigt seit einigen Jahren einen hauptamtlichen Krisenmanager. Der Reisekonzern hält das Thema für so wichtig, daß er bei der jüngsten Branchenversammlung im vergangenen November auf Mallorca mit einem Vorstoß für einen offensiveren Umgang mit Terror- und Sicherheitsrisiken sogar für einige Unruhe bei der Konkurrenz sorgte. Denn der Marktführer will die Bewertung von Risiken zukünftig im Reisekatalog darstellen und ein Zertifikat für das Krisen- und Sicherheitsmanagement einführen.

Vor dem Irak-Krieg hatten zum ersten Mal Krisenstäbe der Reisebranche Evakuierungen durchgespielt, Flugverkäufer waren auf das Umleiten von Flugzeugen eingestellt. Die Angst vor Vergeltungsanschlägen in Urlaubsgebieten bewirkte den Beginn eines professionellen Krisenmanagements. Damals beschloß man auch, künftig mit einer Stimme in der Öffentlichkeit aufzutreten, wie es jetzt, nach der Flutkatastrophe, ja auch geschah. Alles lief beim Deutschen Reisebüro- und Reiseveranstalter-Verband zusammen, der in Kontakt mit dem Auswärtigen Amt steht und an den Sitzungen des dortigen Krisenstabs teilnimmt.

So weit lief die Bewältigung der Katastrophe organisatorisch perfekt. Nur: Daß im Publikum kaum einer etwas davon mitbekam, ist ein Versäumnis, das zusammen

Fortsetzung auf Seite 3

Fortsetzung von Seite 1

In der Krise

mit dem Informationsmangel auf den Internetseiten der Unternehmen zusätzliche Verunsicherung bewirkte. Hier die zigfach wiederholte Sprachregelung, wonach nur das Auswärtige Amt Angaben zu den Zahlen von getöteten oder vermißten Opfern unter den Urlaubern mache – für Betroffene umso schwerer erträglich, je mehr Zeit verstrich. Dort die heile Welt mit Palmen, Sonne und Strand auf den touristischen Internetseiten der Veranstalter, wo man meist nur dürre Informationen zur Situation in den betroffenen Gebieten fand. Dazu mußte man sich etwa bei der TUI auf die Unternehmensseite klicken. Dabei ist in der Krise nichts so entscheidend wie Information.

Dem Vorwurf, zuwenig an menschlichem Mitgefühl gezeigt zu haben, begegnete die Reiseindustrie am zehnten Tag nach der Katastrophe dann gesamteuropäisch, als jeder Verband in seinem Land darum warb, daß auch in Zukunft Touristen in die von der Flutkatastrophe heimgesuchten Länder am Indischen Ozean reisten. Übereinstimmend wiesen sie auf die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus hin. „Man kann den Menschen dieser Region nicht besser helfen, als dorthin in Urlaub zu fahren“, erklärte etwa Präsident René-Marc Chikli vom französischen Reiseveranstalter-Verband in einem Interview der Zeitung „France-Soir“. Und der Deutsche Reisebüro- und Reiseveranstalter-Verband rief dazu auf, weiter nach Südostasien zu reisen. „Wenn nun die betroffenen Reiseländer auch noch generell von Touristen geschnitten würden, wäre dies ein zweiter katastrophaler Schlag für die so hart getroffene Bevölkerung“, sagte Präsident Klaus Laepple in Berlin. Man solle aber derzeit nicht in die unmittelbar von der Flut betroffenen Küstenregionen fahren, Touristen dürften die Rettungs- und Hilfsarbeiten nicht behindern. „Das ist die Kunst jetzt, zu differenzieren“, brachte die Sprecherin der Veranstaltermarke Dertour, Anke Dannler, die Situation auf den Punkt. Sogar auf der schwer getroffenen thailändischen Insel Phuket sind nach Angaben des Tourismusministers nur vierzig von mehr als zweihundert Hotels beschädigt. „Hotels und Agenturen haben uns bereits gebeten, sie nicht ins touristische Abseits zu stellen“, daran erinnerte die TUI-Sprecherin Anja Braun.

Fast alle Reiseveranstalter hatten Reisen in die betroffenen Regionen abgesagt. Doch konnte TUI berichten, die Nachfrage nach Reisen in ferne Länder insgesamt sei nicht beeinträchtigt. Der Reisekonzern verzeichne bei Fernreisen derzeit sogar ein Buchungsplus von vierzehn Prozent.

In den von der Flutwelle getroffenen Urlaubsregionen jedoch sind alle Planungen um Jahre zurückgeworfen. Nach Thailand, wo die Mehrzahl der deutschen Opfer Urlaub machte, reisen im Jahr an die zwölf Millionen Touristen. Rund ein Drittel der Einnahmen aus dem Reisegeschäft stammten von den schwer getroffenen Inseln und Stränden an der Andamanensee. Etwa zweihunderttausend Beschäftigte dürfte die Katastrophe vorerst ihren Job kosten, schätzt der thailändische Minister für Tourismus und Sport, Sonthaya Khunpluen.

Deutsche Urlauber allerdings spielen mit nicht einmal einer halben Million Besuchern keine so große Rolle mehr wie in den Anfängen des Ferntourismus. In den siebziger Jahren war Bangkok ein Dreikreuz des deutschen Pauschalismus, heute macht der Charter nur noch einen Bruchteil aus. Mit den Billigtickets der Liniengesellschaften verloren die Reiseveranstalter an Boden. Selbst ein Badeziel wie Pattaya mit seinen vielen Individualreisenden, Rucksacktouristen oder Wochenendbesuchern und Zweitwohnungsbesitzern ist kein Pauschalreise-Dorado mehr. Längst leben und arbeiten deutsche Geschäftsleute in Bangkok, und deutsche Rentner verbringen den Lebensabend im eigenen Haus in Pattaya. In einer globalisierten Welt ist Thailand auch jenseits des Tourismus nah.

Mehr als die Hälfte der vermißten deutschen Urlauber kamen nicht als Kunden deutscher Pauschalreiseveranstalter, sondern arrangierten ihre Reisen selbst. Was als Pauschalurlaub unter den Fittichen der Veranstalter begann, ist heute Teil der Mobilität. Natürlich ist an dem Seebeben kein Reiseveranstalter schuld, eine übergeordnete Verantwortung aber wird jetzt von ihm eingefordert, ob er will oder nicht. In den Anfängen des Pauschalismus hatte er sie geweckt, als Urlauber, wie es in einem Werbespruch hieß, „auf Nummer Neckermann“ nach Thailand in den Urlaub flogen. Ohne die Angebote der Veranstalter, ohne das Vertrauen, das ihre Namen genießen, wären anfangs wohl kaum so viele Deutsche zum Urlaub nach Sri Lanka, nach Indonesien, auf die Malediven oder nach Thailand gekommen. Jahrzehntelang spiegelte die Reisebranche ihren Kunden vor, für die Begegnung mit der Ferne genüge der Gang ins Reisebüro.

Doch wer als Geschäftsgrundlage nicht das Vermitteln von Unterkunft und Transport für einen Reisenden ansieht, sondern ein Gesamterlebnis Traumstrand verkauft wie eine Eintrittskarte ins Kino, wird auch dann noch für das ganze Pauschalpaket in die Pflicht genommen, wenn seine Kunden, längst der Volkshochschule der Pauschalreiseveranstalter entwachsen, auf eigene Faust per Billigflugticket und Hotelbuchung aus dem Internet in die Ziele reisen, die er ihnen einst nahegebracht hatte. Jenseits der juristischen Verantwortung, jenseits aller geschäftlichen Beziehungen, gibt es die Frage von Stil, Feingefühl und, man wagt es kaum auszusprechen: von Moral.