

Sowohl Fachjournalismus als auch fachlich fundierte Public Relations erfordern sachlich-fachliche, zielgruppenspezifische und multimediale Kompetenzen. Von Zeit zu Zeit bitten wir Fachleute aus der Praxis, ihre Arbeitsperspektive und Erfahrungen zu beschreiben – unter Bezug auf konkrete Fälle, in diesem Fall eine Organisations- und Kommunikationskrise im Tourismus.

## IM NAMEN DES KUNDEN: 160 STUNDEN KRISENKOMMUNIKATION WÄHREND DER ASCHEWOLKE

von Mario Köpers



*Im Einsatz für 70.000 Urlauber:  
Wie TUI Deutschland während des Flugverbots die größte Rückholaktion der Firmengeschichte organisierte. Ein Fallbeispiel aus der Sicht von Mario Köpers, Leiter der TUI-Unternehmenskommunikation, über die Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitern und Medien während der Krise durch die Aschewolke aus Island.*

## PHASE 1: ORIENTIEREN

**Tag 1**, Donnerstag, 15. April, 18:30 Uhr, TUI-Zentrale in Hannover, Krisenraum: Erstmals tagt der Krisenstab der TUI Deutschland. Der Grund für die überraschende Alarmierung ist ein bislang einmaliger Vorgang in der Geschichte der deutschen Luftfahrt: Die Deutsche Flugsicherung (DFS) hatte kurz zuvor mitgeteilt, dass die Sperrung des deutschen Luftraums droht, weil die gewaltige Aschewolke des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull in Richtung Deutschland zieht. Zu diesem Zeitpunkt stand der Flugbetrieb in Großbritannien bereits still.

Schon in der Nacht auf Freitag wird die Ankündigung der DFS zur Gewissheit. Zuerst schließen die norddeutschen Flughäfen, dann wird auch der Luftraum über dem Süden Deutschlands gesperrt. Nichts geht mehr. Allerdings sind Ausmaß und Dauer des Flugverbots für uns im Krisenstab noch nicht absehbar. Ungeachtet dessen entscheidet Volker Böttcher, Chef von TUI Deutschland, umgehend: „Für unsere Kunden gilt, dass Kulanz oberste Priorität hat.“ Damit ist das Ziel für den Krisenstab und uns Kommunikatoren klar. Das erleichtert die Bewältigung der Krise enorm: Denn trotz der großen Erfahrung unseres Krisenteams waren wir auf dieses Szenario nur teilweise vorbereitet. Das Kapitel „Luftraumsperrung wegen Aschewolke“ war zu diesem Zeitpunkt im Krisenhandbuch der TUI noch nicht geschrieben.

Grundsatz unserer Kommunikationsstrategie ist, dass wir Gäste, Mitarbeiter und Medien schnell und aktiv informieren. Angesichts der unübersichtlichen Lage gilt unsere Sorge zunächst den anstehenden Abflügen tausender Urlaubsgäste. Die Entscheidung ist klar: Alle Flugreisen für den folgenden Tag werden abgesagt, die Kosten für zusätzliche Übernachtungen der im Ausland gestrandeten Kunden übernimmt TUI. Damit wollen wir Gästen größtmögliche Planungssicherheit ermöglichen, um unnötige und möglicherweise stundenlange Wartezeiten am Flughafen zu vermeiden. Parallel verschafft sich der Krisenstab einen Überblick: Wie viele Gäste sitzen wo fest? Wie viele Urlauber warten auf gepackten Koffern auf ihre Abreise? Welche Alternativen bestehen hinsichtlich Rückreise und Alternativzielen für in Deutschland wartende Gäste?

Über die Ergebnisse – in erster Linie Änderungen beim Flugbetrieb, die Rückholaktion sowie Umbuchungs- und Stornierungsmöglichkeiten – müssen wir als Kommunikationsabteilung parallel vier Zielgruppen informieren:

**1. FÜR WARTENDE PASSAGIERE** in Deutschland schalten wir eine Telefonhotline. Wer hier nicht durchkommt, findet im Internet auf TUI.com und anderen Unternehmenswebsites alle relevanten Informationen – permanent aktualisiert durch einen Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation.

**2. GESTRANDETE URLAUBER** erhalten ihre Informationen durch die Reiseleiter der TUI, die weltweit in mehr als 100 Urlaubsländern im Einsatz sind. Die Gästebetreuer sind während der gesamten Krise stets über Kulanz- und Rückreisemöglichkeiten informiert, da gegen Ende jeder Krisensitzung eine E-Mail mit allen aktuellen und handlungsrelevanten Informationen an die Chefreiseleiter verschickt wird.

**3. DIE MEDIEN** werden regelmäßig über Pressemitteilungen informiert. Bis zum Ende der Krise werden 19 Medieninformationen veröffentlicht.

**4. UND AUCH DIE MITARBEITER** in der TUI-Zentrale und in den Reisebüros sind – unabhängig davon, wie stark sie in das Krisenmanagement involviert sind – stets auf dem Laufenden: In TUI Times Online, dem Intranet des Unternehmens, berichten wir permanent über den Fortgang der Ereignisse.

## SCHNELL STEHEN UNSERE KERNBOTSCHAFTEN FEST:

- TUI ist kulant und stellt das Wohlbefinden der Gäste in den Vordergrund.
- Das TUI-Krisenmanagement startet die größte Rückholaktion der Firmengeschichte.
- Pauschalreisen bieten in Krisen einen wichtigen Vorteil: Sicherheit.

## PHASE 2: RÜCKHOLEN

Am Freitag, dem 16. April, **Tag 2** des Flugverbots, wird zunehmend klar, dass die Aschewolke den Flugverkehr europaweit und über mehrere Tage behindern wird. TUI entscheidet wiederum frühzeitig, alle Reisen mit Abflug am Samstag abzusagen und die Kosten zu übernehmen. **Tag 3**, Samstag, 17. April, bringt keine Änderung, aber das Interesse der Medien steigt stetig weiter. Die ersten Vorbereitungen für die Rückholaktion laufen an. Insgesamt sind 2.000 Mitarbeiter in Hannover und in den Urlaubsregionen im Einsatz, um Gäste zu betreuen und die Krise zu bewältigen. Die Kundenhotline zählt allein an diesem Tag 100.000 Anrufer. Die Besucherzahlen der Kundenwebsite sowie des Mitarbeiter-Intranets vervielfachen sich.

Mehrere Pressesprecher sind als Ansprechpartner für die zahlreichen Anfragen der Journalisten im Einsatz. Parallel werden kontinuierlich Presseinformationen sowie Texte für die Website und die Mitarbeiter erstellt. Zu diesem Zeitpunkt bieten wir neben aktuellen Meldungen hinsichtlich des Flugplans auch Hintergrundtexte – beispielsweise Interviews mit einem Piloten von TUIfly und mit dem Chefreiseleiter auf Mallorca – an. Und als Kommunikationsverantwortlicher bin ich selbst Teil des Krisenstabes und koordiniere die Maßnahmen des Presseteams. Zudem steht ein wahrer Interviewmarathon mit zahlreichen TV-Sendern an. Deutschland-Chef Böttcher bedankt sich per Brief bei allen Mitarbeitern für ihr Engagement.

**Tag 4, Sonntag, 18. April:** Die größte Rückholaktion der TUI läuft an. Damit konzentriert sich die Kommunikation vor allem darauf, die Gäste in den Zielgebieten über den Rücktransport zu informieren. So werden bereits in der Nacht auf Sonntag beispielsweise 540 Urlauber von Mallorca nach Barcelona ausgeflogen und von dort aus per Buskonvoi nach Frankfurt am Main gefahren.

Am Abend landet um 20:07 Uhr in Hannover die erste Maschine mit deutschen Urlaubern seit Sperrung des Luftraums – eine TUIfly-Maschine mit 165 Urlaubern von Gran Canaria. Der Pilot hatte eine vierstündige Öffnung des norddeutschen Luftraums genutzt, um vom Ausweichflughafen in Faro (Portugal) in die niedersächsische Landeshauptstadt durchzustarten. Den Gästen war damit eine rund 30-stündige Busfahrt von Portugal nach Deutschland erspart geblieben. Innerhalb kürzester Zeit organisieren wir einen Pressetermin am Flughafen Langerhagen, an dem alle relevanten Medien inklusive der Fernsehsender teilnehmen. Der intensive Dialog mit den Journalisten der vergangenen Tage zahlt sich erneut aus und ermöglicht eine breite Medienpräsenz.

**Tag 5, Montag, 19. April:** Gegen 4:30 Uhr in der Frühe trifft der erste Buskonvoi aus Barcelona am Hauptbahnhof in Frankfurt am Main ein. Durch Gespräche mit Medienvertretern wussten wir, dass diverse Journalisten die Rückkehrer in Empfang nehmen würden. Nicht zuletzt deshalb haben wir im Krisenstab durchgesetzt, dass hier maximale TUI-Präsenz notwendig ist. Mitarbeiter der TUI-Flughafenstation und des Außendienstes nehmen die Rückkehrer in Empfang und helfen bei der Organisation der Weiterreise.

**Tag 6, Dienstag, 20. April:** TUI chartert zu den eigenen 19 Maschinen, die im Einsatz sind, zusätzlich weitere 15 Flugzeuge, darunter zwei Jumbos. Kosten pro Flugstunde für eine Boeing 747: 14.000 Euro. Damit gelingt es uns, alle Gäste von den Kanarischen Inseln, dem mit Abstand

am besten frequentierten Urlaubsziel zu dieser Jahreszeit, heimzuholen. Insgesamt sind am Abend bereits wieder 20.000 Urlauber in Deutschland. Neben aktuellen Informationen stellen wir Medien erneut Hintergrundinformationen zur Verfügung und laden ausgewählte Journalisten in den Krisenraum ein. Für TV-Sender produzieren wir kostenloses Footage-Material. Parallel veröffentlichen wir eine Sonderausgabe des Mitarbeiter-Newsletters mit Berichten aus dem Krisenraum sowie Interviews mit Reiseleitern, Piloten und dem Vorstandsvorsitzenden der TUI Travel PLC, Peter Long.

### PHASE 3: AUFBEREITEN

**Tag 7, Mittwoch, 21. April:** Der Flugbetrieb läuft wieder normal, der Luftraum über Deutschland wird in den frühen Morgenstunden für den normalen Instrumentenflug freigegeben. Bereits mittags sind 30.000 gestrandete Gäste zurück in Deutschland, nur noch 1.000 warten auf die Rückreise. Die ersten 3.500 Kunden treten wieder planmäßig ihren Urlaub an.

Die erste Bilanz aus Kommunikationssicht: Knapp 300 Medienanfragen, rund 50 Radio- und 13 TV-Interviews wurden betreut. Allein in den deutschen Printmedien gab es 2.032 Nennungen (im Zeitraum 17. bis 26. April). 85 Prozent aller Beiträge fallen positiv aus. (Interne, nicht verifizierte Zahlen von TUI Deutschland; Anmerkung der Redaktion). Dass unsere Kernbotschaften ankommen, bestätigen unabhängige Experten wie etwa der Krisenforscher FRANK ROSELIEB in einem Interview mit der HANNOVERSCHEN ALLGEMEINEN ZEITUNG sowie Artikel in der Wirtschafts- und Fachpresse (beispielsweise WIRTSCHAFTSWOCHE, TOURISTIK AKTUELL). Unsere Hintergrundinformationen werden ebenfalls rege genutzt: So erscheint eine Sonderausgabe unseres Journalisten-Newsletters TUI-Themenservice mit einer Reportage aus dem Krisenraum, einem Interview mit dem Chefreiseleiter auf Mallorca und einer Übersicht zu den Vorteilen einer Pauschalreise. Medien wie DIE ZEIT oder der TAGESSPIEGEL greifen unseren Content auf. Zugleich treffen erste Dankesbriefe unserer Kunden ein.

Welche Lehren ziehen wir aus dieser Krise? So gut die Kommunikation mit Medien und Kunden funktioniert hat, eine wichtige Erkenntnis bleibt: TUI Deutschland sollte stärker als bisher die Möglichkeiten des Web 2.0 nutzen. Aus der Erfahrung früherer Krisen, wie etwa der Tsunami-Katastrophe oder den Terroranschlägen vom September 2001, wurden dieses Mal alle Informationen schneller und deutlich sichtbarer auf den Webseiten des Unternehmens veröffentlicht – bis hin zu einer umfassenden Liste mit Handlungsempfehlungen. Die neuen Me-

## GRUNDREGELN DER KRISENKOMMUNIKATION

1. Für den Fall X vorbereitet sein
2. Fakten sichern und bestätigen
3. Schnell und aktiv informieren
4. Nur belastbare Fakten veröffentlichen
5. Alle Zielgruppen zeitgleich bedienen

## DIE GRÖSSTE RÜCKHOLAKTION DER FIRMENGESCHICHTE

- 30.000 gestrandete deutsche Urlauber heimgeholt
- 40.000 reisebereite Kunden in Deutschland frühzeitig informiert
- 191 Sonderflüge, davon 49 mit TUIfly
- 331 abgesagte TUIfly-Flüge vom 16. bis 20. April
- 158 Reisebusse fuhren 7.000 Gäste von Alicante, Barcelona, Faro, Sizilien und Wien nach Deutschland
- 2.300 angefallene Überstunden im Callcenter in Hannover
- 2.000 Mitarbeiter allein vom 16. bis 18. April weltweit für deutsche Urlauber im Kriseneinsatz
- über 100 Millionen Euro kostete diese Krise den gesamten TUI Travel-Konzern

## DIE KOMMUNIKATION DER TUI DEUTSCHLAND WÄHREND DER KRISE

- sechs Pressesprecher sowie weitere Mitarbeiter im Einsatz
- externe Kommunikation: 19 Pressemitteilungen, knapp 300 Medienanfragen, rund 50 Radiointerviews, 13 TV-Interviews, 2.032 Clippings, Sonderausgabe des Journalisten-Newsletters TUI THEMENSERVICE, kostenloses TV-Footage-Material aus dem Krisenraum, ganzseitige Dankeschön-Anzeigen in BILD AM SONNTAG und WELT AM SONNTAG
- interne Kommunikation: Dankesbrief von DeutschlandChef VOLKER BÖTTCHER, Sonderausgabe des TUI Mitarbeiter-Newsletters
- Bereitstellung eines Carepaketes (Wasser, Obst, Süßigkeiten) für 200 Mitarbeiter in der Zentrale

dien – vorrangig Twitter oder Apps für Smartphones wie das iPhone – haben wir noch nicht genutzt, obwohl viele Kunden sich über diese Kanäle informieren und teilweise darüber schneller erreichbar sind als über die klassischen Medien. Bewährt hat sich unser Ansatz, dass die Presseabteilung der TUI erstmals die Kommunikation mit allen Zielgruppen – Kunden, Medien, Mitarbeitern – gesteuert hat. Dieser 360-Grad-Ansatz stellte sicher, dass alle Informationen unverzüglich und gleichzeitig verbreitet wurden. Möglich ist dies, weil ein Entscheider der Kommunikationsabteilung permanent im Krisenstab präsent ist. So können alle relevanten Informationen direkt aufgenommen und zur weiteren Verarbeitung an das Kommunikationsteam weitergegeben werden.

Unseren Kunden und Mitarbeitern gilt unsere letzte Maßnahme während der Krise: Am Sonntag, dem 25. April, schaltet die TUI AG als Mutterkonzern ganzseitige Anzeigen in Bild am Sonntag und Welt am Sonntag. Inhalt: Ein Dankesbrief zufriedener Kunden und ein Brief des Vorstandsvorsitzenden der TUI AG, DR. MICHAEL FRENZEL, an Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner. Ein öffentliches Dankeschön als Schlusspunkt.//



Der Autor **MARIO KÖPERS** ist Executive Director Unternehmenskommunikation TUI Europa Mitte, Jahrgang 1964. Er studierte Publizistik, Germanistik und Politikwissenschaften. Seit 1996 ist Mario Köpers in der Tourismusbranche tätig. Zunächst in leitender Funktion bei alltours, seit 1999 - unterbrochen von einem kurzen Gastspiel bei der Thomas Cook AG, wo er die Gesamtleitung der Konzernkommunikation übernahm - in unterschiedlichen Funktionen bei der TUI.