



ZEICHEN DER GEFAHR

Der Krisenstab der TUI beobachtet Gefahrenquellen und Kundenströme weltweit mithilfe des »A3M Global Monitoring Communication System«. Das Programm zeigt regionale Risiken und Reisehindernisse durch Icons an. Farbige Hintergründe weisen auf die Intensität der Ereignisse hin – von grün (Entwarnung) bis dunkelrot (sehr stark). Der TUI-Krisenstab bewertet Vorgänge mit einer eigenen »Ampel«, unabhängig von der A3M-Farbgebung. Wir zeigen eine (kleine) Auswahl verfügbarer Icons



Es liegen Reisehinweise des Auswärtigen Amtes vor



Anhaltende bewaffnete Auseinandersetzung



Epidemie – bei außerordentlichen Ausbrüchen von Erregern wie Ebola oder Zika



Politische Krise – von umfangreichen Protesten bis hin zu Putschversuchen



Kriminalität – sowohl Einzelfälle mit andauerndem Polizeieinsatz als auch regional erhöhte Überfallgefahr



Tropischer Wirbelsturm – meist mit Vorhersagen zu Richtung und Stärke



Entführung – weist auf spektakuläre Einzelfälle hin und warnt vor erhöhtem Entführungsrisiko



Wo brennt's denn?

Militärputsch in der Türkei, Terror in Nizza, Erdbeben in Italien: Wenn es ernst wird in Urlaubsregionen, tagt in Hannover der TUI-Krisenstab. Seine Einschätzung kann Menschenleben kosten – und Hunderttausende Euro. CHRISTIAN SCHÜLE hat den Krisensommer 2016 in Raum 0B13 verfolgt



Risiken rund um den Globus: Die Weltkarte des TUI-Krisenmonitors am vergangenen Dienstag (oben). Unten: Ulrich Heuer und Mitglieder seines Krisenteams während eines Jour fixe im Raum 0B13 der Hannoveraner TUI-Zentrale



enn nachts Heuers Handy klingelt, ist Krise. Sein Smartphone hat keine Mailbox, das Piano Riff läutet, bis Heuer hochschreckt, aufsteht und im Nebenzimmer den Anruf annimmt...

sitzt wie immer links vorn, die Hand an der Maus. Mit der kann er um jeden Krisenherd, um jedes Land ein Polygon ziehen und jeden Ort heranzoomen...

Exakt 9 Uhr geht es los mit dem aktuellen Überblick. Punkt für Punkt wird abgearbeitet. Zunächst: ein Messerangriff in Agadir.

Kollegin 1: Haben wir auf dem Schirm. Heuer: Sehr gut. Die Krisenbewältiger der TUI scannen ständig Krisenherde rund um die Uhr...

Grün heißt: Von keiner Relevanz für den Konzern. »Gelb« sind geschätzt 17 Prozent der Fälle, darunter Hurrikans über den Kapverden, der Arabische Frühling in Ägypten und Spannungen, die das Auswärtige Amt zu dem Satz verleiten: »Meiden Sie Menschenansammlungen.«

Gelb heißt: Vorsicht geboten, es könnte relevant werden. Mit »Orange« werden zwei bis drei Prozent der Ereignisse bewertet: wenn die Reiseleitung im Reiseland bereits beeinträchtigt ist und die Reiseleistungen nicht in vollem Umfang erbracht werden können...

Nur ein halbes Prozent aller Fälle pro Jahr geht auf »Rot«. Dazu gehören der Anschlag muslimischer Extremisten vor dem Unternehmen alle Kunden im Umkreis der betroffenen Gebiete schnellstmöglich evakuieren.

Der Sommer 2016 ist ein Sommer des Blutvergießens, mit Amok, Terror, Massenmord. In Nizza überfährt ein Attentäter 86 Menschen auf der Promenade des Anglais. In St.-Etienne-du-Rouvray bei Rouen töten zwei junge Islamisten den Priester Jacques Hamel in einer Kirche. In Istanbul detonieren Bomben am Flughafen, wenig später putscht in Ankara das Militär. Der IS hat mit Anschlägen auf Urlaubsorte in Ägypten und Tunesien gedroht. Dann die Explosionen in Thailand.

Die TUI Group, mit 30 Millionen Kunden pro Jahr der größte Touristikkonzern der Welt, muss auf all das schnell reagieren. Krisenbewältigung erfordert für ein Unternehmen, das mit »Rundum-sorglos-Paketen« wirbt, rundherum Sorgfalt. Offiziell heißt Heuers Abteilung »Business Continuity Management Health and Safety«.

Heuer, gelernter Reiseverkehrrkaufmann und seit 1984 beim Konzern, ist hier seit 2008 der Chef. »Solche Typen wachsen nicht am Baum«, meint einer der Kollegen.

Wenn Heuer die Kollegen in Raum OB13 ruft, leuchtet an der Stirnseite ein Großbildschirm mit interaktiver Weltkarte, das »A3M Global Monitoring Communication System«. Per Mausclick erfährt man, wie viele TUI-Gäste sich gerade wo auf der Welt aufhalten, welcher Reiseleiter eine Gefahr gemeldet hat, wo sich Krisenherde befinden, aus welcher Quelle welche Warnung stammt.

A3M bereitet für den Krisenstab Informationen aus dreierlei Quellen auf: Reisehinweise des Auswärtigen Amts, Meldungen der dpa und vom National Hurricane Center der USA laufen automatisch ein; spezifische Informationen, etwa über Streiks, Brände oder Terrorgefahr werden von den A3M-Mitarbeitern erfasst, verortet und mithilfe von Symbolen und Icons markiert; die TUI-Kollegen speisen schließlich die Geodaten der konzerneigenen Hotels und die Buchungsdaten der Kunden ein. Doch die konkrete Einschätzung der Lage bleibt Heuer und seinen Leuten vorbehalten.

Am 12. August, dem Tag nach den Anschlägen in Thailand, entscheiden sie sich gegen Alarmstufe Rot. In der Frühe wird das Auswärtige Amt weitere Anschläge in Thailand zwar noch nicht ausschließen. Doch wenig später heißt es: Das wird es gewesen sein, die Lage ist ruhig, Ulrich Heuer lässt niemanden ausfliegen, zeigt aber Kulanz: Alle Kunden, die in den nächsten drei Tagen eine Thailand-Reise gebucht haben, können gebührenfrei umbuchen oder stornieren.

Beim wöchentlichen Jour fixe von Heuers Krisenteam sind die Fenster in OB13 mit Lamellen verhängt, die Tische stehen in Hufeisenform, an acht Plätzen jeweils dünne 13-Zoll-Bildschirme. Heuers Stimme stark und dringlich, der Mann ist ein Freund von Hauptsätzen, der Konjunktiv ist seine Sache nicht. Müßig, überflüssig und zeitraubend. Wenn es Fakten gibt, kann man diskutieren. Basta.

Auch zwei Wochen vor den Ereignissen in Thailand ist die Bildschirmskarte übersät von roten und gelben Icons und Symbolen. Die Welt: ein einziger Krisenherd. Heuer

und Istanbul Teile des Militärs gepuscht, 290 Menschen waren gestorben, Tausende verletzt und verhaftet worden. Danach hatte der Krisenstab noch in der Nacht getagt und die Ampel auf Orange gesetzt. TUI-Gäste waren nicht betroffen gewesen. Die meisten hatten sich zur Zeit des Putschs weit entfernt im Süden des Landes aufgehalten.

Der Ausnahmezustand im Land hält an.

Kollegin 1: Wir haben da die gebührenfreie Umbuchung und Stornierung bis 31.7. aufgrund des Reise- und Sicherheitshinweises des Auswärtigen Amtes.

Kollegin 2: Der Sicherheitshinweis hat sich nicht geändert. Heuer: Wenn sich faktisch nichts ändert, dann können wir auch nichts ändern. Aber nehmt das bitte nachher mal auseinander - aufgrund welcher Formulierung des Auswärtigen Amtes haben wir damals die Entscheidung getroffen?

Kollegin 1: Aber wir müssen jetzt entscheiden, ob wir die Kulanz bei der Türkei-Reisen insgesamt verlängern.

Kollegin 2: War der Ausnahmezustand nicht für drei Monate gesetzt?

Stoßweise presst Heuer Luft aus, die Hände hinterm Kopf. Es wirkt, als trage er eine Last. Jede weitere Woche Kulanz kostet Geld, weil man Gäste kostenfrei aus ihren Verträgen entlässt. Kulanz braucht Grenzen, und dafür sind genaue Formulierungen nötig. Der normale Bürger würde die Krisen-Ampel bei einem Militärputsch in einem so wichtigen Reiseland wie der Türkei womöglich sofort auf Rot setzen. Aber für den Krisenstab der TUI ist eine politische Krise nicht unbedingt eine operative.

Der Krisenstab berücksichtigt die Angaben der eigenen Reiseleiter an den Orten des Geschehens, interpretiert die Hinweise des Auswärtigen Amts, urteilt auf der Basis eigener Erfahrungen. Mit zu großer Vorsicht kann man auch Pech haben, wie beim Streik der spanischen Fluglinien 2010, als die TUI einige Tausend Gäste aus ihren Verträgen entließ und eine Stunde nach dieser Entscheidung bereits wieder der erste Flieger abhob.

Kollegin 1: Im Hotel in Fuerteventura gab es Rauchenwicklung, war aber schnell wieder vorbei.

Heuer: Wo kam der Rauch her? Kollegin 2: Ich meine mich zu erinnern, dass das von irgendeiner Pflanze kam, und dann haben alle gedacht, es brennt, und sind rausgelaufen. Das war aber relativ schnell geklärt.

Der aufsehenerregende Amoklauf im Münchner Olympia-Einkaufszentrum eine Woche zuvor wird durchgewinkt wie das Chlorolex und die rauchende Pflanze. Tenor: Alles im Griff, man stehe in Kontakt mit den Reiseleitern vor Ort, TUI-Gäste seien nicht direkt betroffen. Dann der tödliche Anschlag auf den Priester Jacques Hamel in einer Kirche in St.-Etienne-du-Rouvray bei Rouen in der Normandie. Er ist erst drei Tage her.

»Hotels in der Nähe«, fragt Heuer. Ja, sagt Kollegin 1, aber keine TUI-Gäste.

Kollegin 2: Wir müssen gegebenenfalls noch mal darüber sprechen, ab welcher Kilometer-Distanz wir tatsächlich kulanz sein wollen. Wenn wir anfangen, bei jedem kleineren Ereignis sofort Umbuchungen und Stornierungen zuzulassen, müssen wir das eigentlich weltweit machen.

Kollegin 1: 70 Kilometer ist halt auch nicht weit weg. Die gefühlte Distanz für den Kunden an der Küste ist sehr nah. So eine Kirche kann ja durchaus ein Tagesziel sein.

Heuer: Irgendwo muss man halt eine Grenze ziehen. Wird ein Ereignis auf Orange gesetzt, tritt der Krisenstab zusammen. Reicht eine kurze Nachricht an die Presse, eine einfache Maßnahme? Oder hat man es mit einer großen Sache zu tun, die intern organisiert werden muss, manchmal über Tage hinweg? Dann wird zusätzlich das »Lagezentrum« aktiviert. Das sind, über den Krisenstab hinaus, weitere 15 bis 20 Spezialisten aus den Abteilungen Customer Service, Commercial Aviation, Destination Service, Social Media, Care-Team, PR, Human Resources und unbedingt der Hausjurist, der von Fall zu Fall eine Deutung des Begriffs »höhere Gewalt« anbietet. In Krisen aufgrund höherer Gewalt lässt sich eine finanzielle Beteiligung der Kunden juristisch rechtfertigen. Bisher, sagt Heuer, habe man von dieser Möglichkeit noch nie Gebrauch gemacht.

Am Jour fixe steht die Türkei auf Orange: Zwei Wochen zuvor hatten in Ankara

Wenn ein Unternehmen wie die TUI auf maximale Kulanz setzt, ist das eine moralische, aber auch eine strategische Entscheidung. Strategisch betrachtet, ist eine Krise auch dann im Anmarsch, wenn der Konzern Gefahr läuft, einen Imageschaden zu erleiden. Kürzlich eine buchte ein Deutscher über ein TUI-Center eine Reise in die Dominikanische Republik, flog ab, blieb fünf Wochen und schlitzte sich am letzten Abend im Hotel die Pulsadern auf. Er wurde rechtzeitig gefunden und schließlich vom ortsnahen TUI-Reiseleiter ins nächstgelegene Krankenhaus begleitet. Planmäßig nach Hause fliegen konnte er nicht mehr. Wer aber zählt den außerplanmäßigen Aufenthalt? Der Reiseveranstalter ist dazu nicht verpflichtet, doch die PR-Abteilung im Konzern befragte, der Boulevard der Boulevarder hätte endlich mal einen Strick drehen, etwa: Fehlende Sorge und Unterstützung durch das Unternehmen habe letztlich zum Tod des Mannes geführt. Skandal! Also entschied der Krisenstab vorsorglich: Kostenübernahme.

»Was wir an Kulanz- und Evakuierungskosten haben«, sagt Heuer, »geht immer direkt zulasten des wirtschaftlichen Ergebnisses.« Weder habe man im Haus eine Krisenkasse noch eine Rückversteuerung abgeschlossen. Dafür gibt es zwar Angebote, aber die Prämien, heißt es TUI-intern, seien zu hoch. Das erhöht Heuers Verantwortung. Erhöht es auch den Druck, den er spürt?

Kulanz muss man sich leisten können. Mehrfach versichert der Krisenstab, noch nie einen Controller auf dem Schoß gehabt zu haben; und das Verhältnis zum Vorstand sei so gut, dass der CEO bisher keinen Fuß in OB13 gesetzt hat.

Heuer ist der Mann mit den besonderen Befugnissen, der ungekürzte Krisenkönig im Erdgeschoss, dem der TUI-Vorstand im sechsten Stock ein großes Stück weit Wohl und Wehe des Konzerns anvertraut. Hundertprozentige Entscheidungsbezugnis für den Leiter Krisenstab, so steht es auch im gut 80 Seiten dicken Krisenhandbuch, entstanden ab Ende der neunziger Jahre, immer wieder ak-

tualisiert, geschrieben von den Mitarbeitern, voller Erfahrungsberichte und erprobter Richtlinien. Es gilt, von der Geschäftsführung abgesegnet, als »Bibel« im Haus. »In Risikosituationen geht es um die Unversehrtheit von Leib und Leben«, sagt Heuer, »und wenn ich ein Risiko sehe, spielt Geld keine Rolle.« Aber könnte er es sich überhaupt leisten, anders zu reden?

In Raum OB13 ist die Krise auch dann spürbar, wenn sie akut keine Rolle spielt. Die A3M-Karte zeigt, dass Touristik nicht nur der Handel mit Sommer, Sand und Sonne ist, sondern auch die Beschäftigung mit Tod, Trauer und Drama. Alle Reiseveranstalter mussten im Laufe der Jahre lernen, die Krise als Alltag zu sehen und ihre Bewältigung als einen Teil des Geschäfts - Erfolgslebnisse eingeschlossen.

Immer wieder kommen Ulrich Heuer und Mario Köpers, Direktor der TUI-Unternehmenskommunikation, auf ihr Meisterstück im April 2010 zu sprechen. Den Umgang des Krisenstabs mit der Aschewolke, die nach Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull den europäischen Luftverkehr zum Erliegen brachte, sehen sie als intellektuelle und operative Großtat an. Fassungslos habe man damals zugehört, wie ein deutscher Flughafen nach dem anderen dichtgemacht wurde. »Alder Schwede, war das ein Dominoeffekt«, sagt Heuer rückblickend, »das war bislang einzigartig.«

Köpers: »Es gab da Gefühle von Ohnmacht, wir mussten komplett neu denken.« Heuer: »Wir waren voller Adrenalin und wussten: Das müssen wir jetzt wuppen!«

Zu diesem Zeitpunkt sitzen 40000 TUI-Gäste zu Hause auf gepackten Koffern oder warten an den Flughäfen auf Boarding. Und 30000 Gäste sind in aller Welt verstreut und wollen nach Hause zurück. Kein Zweifel: »Rot«, obwohl kein Mensch an Leib und Leben gefährdet ist. Was tun? Die Krise weiterdenken, sich in die Krise hineinversetzen - so heißt das auf Krisenabdeutsch. Die Aschewolke ist ein klarer Fall von höherer Gewalt, aber irgendwann fällt die strategische Entscheidung: maximale Kulanz. Die TUI übernimmt alle anfallenden Kosten für Hotelverlängerung, Evakuierung, Beförderung. Eine der größten Rückholaktionen der deutschen Reisegeschichte läuft an, mit Schachzügen voll logistischer List und 100000 Kundenanfragen über die Hotline. Nach vier Tagen verzieht sich die Aschewolke.

Was hat sie die TUI Deutschland gekostet?

Heuer: »Blut, Schweiß und Tränen.« Köpers: »Täglich bis zu sieben Millionen Euro. Aber kein Einziger hat sich hinterher beklagt.«

Fünf Jahre nach diesem Höhepunkt erlebt Heuer den Tiefpunkt in seiner Zeit als Krisenchef - die »Höchststrafe«, eine emotionale Ausnahmestruktion. Im tunesischen Touristenort Port El Kantaoui bei Sousse rennt am 26. Juni 2015 der 23-jährige Student Seifeddine Rezgui Yacoubi mit einer Kalaschnikow ins Hotel Riu Imperial Marhaba und erschießt 38 Menschen, darunter zwei deutsche TUI-Gäste; 3800 weitere Kunden halten sich an jenem Tag in Tunesien auf. Ich hätte den Anschlag natürlich nicht verhindern können, sagt Heuer, »aber man fühlt sich doch für jeden verantwortlich.« - »Man«, das heißt: er, Heuer. Der TUI-Gast ist sein Gast.

Das Gefühl von Schuld angesichts eines Opfers, das er nicht hat schützen können, lässt sich nicht wegotrganisieren. Womöglich wird man durch so eine »Höchststrafe« nicht sensibler, deckt aber die eigene Sensibilität neu auf. Als Krisenmanager muss man mit Unwägbarkeiten leben, selbst wenn einem der Konjunktiv nicht passt.

Jour fixe Ende August, Freitag, 9.20 Uhr. »Was haben wir noch in der Pipeline?«, fragt Heuer in die Runde. Kenia. Der dortige Chefreiseleiter meldet, dass die Sicherheitsmaßnahmen im Likoni-Fähr-Kanal erhöht werden sollen. Es habe eine Warnung vor möglichen Anschlägen der islamistischen Al-Shabaab-Miliz gegeben.

Kollegin 1: Das betrifft alle Transferverbindungen in die südlich von Mombasa gelegenen Strandhotels. Wir beobachten das weiterhin, ich habe ein paar Fragen an den Reiseleiter geschickt.

Heuer: Gut. Ist halt mal wieder sehr diffus.

Ein Hurrikan überm Pazifik ist im Anmarsch. Keine höhere Gewalt, man sieht ihn ja langsam kommen. Die Maus ruht. Aber jeder im Raum weiß: Es ist nicht die Frage, ob die nächste Krise passiert, sondern wann.

Heuer: Jetzt kommt das Wochenende, also den Button »allgemeiner Weltfrieden« drücken.

Kollege: Ich bin da skeptisch. Halb zehn, das war's. Die Assistenten des Krisenstabs gehen zurück in ihre Büros. Heuer holt sich einen Kaffee. Im blutreichen Sommer 2016 hat die TUI kein einziges Mal auf Rot geschaltet.



Heuer fühlt sich schuldig, wenn er ein Opfer nicht schützen konnte. Dieses Gefühl kann er nicht wegotrganisieren

eine Krisenkasse noch eine Rückversteuerung abgeschlossen. Dafür gibt es zwar Angebote, aber die Prämien, heißt es TUI-intern, seien zu hoch. Das erhöht Heuers Verantwortung. Erhöht es auch den Druck, den er spürt?

Kulanz muss man sich leisten können. Mehrfach versichert der Krisenstab, noch nie einen Controller auf dem Schoß gehabt zu haben; und das Verhältnis zum Vorstand sei so gut, dass der CEO bisher keinen Fuß in OB13 gesetzt hat.

Heuer ist der Mann mit den besonderen Befugnissen, der ungekürzte Krisenkönig im Erdgeschoss, dem der TUI-Vorstand im sechsten Stock ein großes Stück weit Wohl und Wehe des Konzerns anvertraut. Hundertprozentige Entscheidungsbezugnis für den Leiter Krisenstab, so steht es auch im gut 80 Seiten dicken Krisenhandbuch, entstanden ab Ende der neunziger Jahre, immer wieder ak-

ANZEIGE



MITTELMEER PREMIUM ALLES INKLUSIVE VORTEILSPAKET ✓ Markengetränke rund um die Uhr ✓ Internetpaket FRÜHBUCHER SPAREN bis zu € 375,- p.P.* BEI BUCHUNG BIS 31.10.2016

DAS IST NICHT IRGEND EIN UR LAUB, DER IHRE SINNE INSPIRIERT, DENN DAS IST NICHT IRGEND EINE KREUZFAHRT.

Frühbucher sparen zudem bei Nordeuropa oder Karibik Kreuzfahrten bis zu € 350 p.P. bei Buchung bis 30.09.2016**

Beratung und Buchung in Ihrem Reisebüro, telefonisch unter 089/203 048 084 oder online auf MSC-KREUZFAHRTEN.DE



*Premium All Inclusive Frühbucher gültig bei Neubuchung bis 31.10.2016. **Nordeuropa, Karibik & Kuba Frühbucher gültig bei Neubuchung bis 30.09.2016. Vorbehaltlich Verfügbarkeit, begrenzte Kontingenz. Veranstalter: MSC Cruises S.A., Avenue Eugene-Pittard 40, 1206 Genéve (Schweiz)