

**tt-Gespräch mit Peter Höbel: "Gefahren aller Art nehmen zu"**

**Frankfurt am Main** - Die Branche meisterte die Folgen des Seebebens vorbildlich - urteilt Krisenmanager **Peter Höbel**, Geschäftsführer von Criseadvice.

**tt:** Die Flut forderte das Krisenmanagement der Branche wie nie zuvor.

**Höbel:** Sie wuchs über sich selbst hinaus. Die operativen Maßnahmen, wie die unbürokratische Rückführung der Menschen, die Bereitstellung der Flugzeugkapazitäten für Hilfskräfte und Material sowie die Betreuung und Nachsorge der heimgeholten Touristen auf den Flughäfen war vorbildlich. Das hätte ich nicht erwartet, wenn ich das Krisenmanagement mit dem früherer Ereignisse vergleiche.

**tt:** Also keine Kritik?

**Höbel:** Alle Krisen der Vergangenheit waren von der Dimension her mit dieser nicht zu vergleichen. Insofern haben die Veranstalter, aber auch die Fluggesellschaften, hervorragende operationelle Arbeit geleistet.

**tt:** Haben Sie keine Fehler und Fehleinschätzungen bemerkt?

**Höbel:** Das kann man so nicht sagen. Es gibt zu Beginn eines jeden Einsatzes Reibungsverluste. Beispielsweise gab es jetzt auch Einzelfälle, Kunden beschwerten sich da zu Recht. Aber es sind die Dimensionen zu beachten: Wenn man wie jetzt mit Hunderten oder Tausenden von Betroffenen je Veranstalter zu tun hat, dann können Fehler vorkommen. Im Großen und Ganzen schmälert das aber nicht die große Leistung, die die Branche jetzt zeigte.

**tt:** Gar nichts Negatives?

**Höbel:** Doch - einen Punkt möchte ich hervorheben. Nach wie vor hat die Branche generell noch nicht die Bedeutung des Internets erkannt. Hier sind für die Zukunft deutliche Verbesserungen möglich: Es muss dort schneller und umfassender informiert werden, weil dies die Informationsquelle Nummer Eins für Kunden, Presse und die gesamte Öffentlichkeit ist.

**tt:** Wagen Sie doch mal eine Einzelkritik: Welches Unternehmen war besonders professionell?

**Höbel:** Sicher ist die TUI ihrem Ruf als Branchenprimus gerecht geworden. Es machte sich bemerkbar, dass der Konzern schon im Vorfeld der letztjährigen DRV-Jahrestagung das Thema Krisenmanagement auf eine hohe Priorität in der Unternehmenspolitik gehoben hat. Dies wurde damals von anderen in der Branche zum Teil sehr kritisch beäugt, weil Krisenprävention natürlich mit Kosten verbunden ist.

**tt:** Als Krisenmanager müssen Sie solche Engagements begrüßen.

**Höbel:** Das stimmt. Aber auch für die Kunden wird das Thema Sicherheit und Krisenprävention immer wichtiger - also hat TUI eindeutig die Zeichen der Zeit erkannt. Spätestens nach dieser Katastrophe müsste jedem in der Branche klar geworden sein, dass ohne professionelles Krisenmanagement kein vernünftiges Qualitätsmanagement mehr möglich ist.

**tt:** Wer überzeugte noch?

- Höbel:** Auch Thomas Cook hat besonders mit seiner Condor hervorragende Arbeit geleistet. Von den anderen Veranstaltern waren deutlich weniger Kunden betroffen, es waren ja auch zu dieser Zeit viele Individualreisenden in diesen Regionen.
- tt:** Wie beurteilen Sie die Rolle der Verbände?
- Höbel:** Insbesondere der DRV ist seiner Rolle als Vertreter der Branche gerecht geworden. Allerdings würde man sich manchmal wünschen, dass die Belange der Endkunden mit mehr Fingerspitzengefühl berücksichtigt würden.
- tt:** Waren Sie persönlich involviert, wann und wo?
- Höbel:** Wir sind in den Tagen unmittelbar nach dem 26. Dezember laufend um Rat gefragt worden.
- tt:** Wenn Sie die Ereignisse noch einmal Revue passieren lassen: Was hätte rückblickend anders gemacht werden müssen?
- Höbel:** Wie gesagt, die Online-Informationen sind dringend verbesserungswürdig. Beispielsweise könnte die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Behörden insbesondere im Hinblick auf die Suche nach Opfern und Vermissten aber auch unverletzten Reisenden eine sehr sinnvolle Aufgabe für das neu gegründete Bundesamt für Bevölkerungsschutz sein.
- tt:** Noch einmal zur Flut: Kann sich ein Unternehmen auf eine solche Katastrophe überhaupt vorbereiten?
- Höbel:** Klares Ja. Die Frage der Dimension ist dann eine der Kapazitäten. Letztendlich müssen die Unternehmen aber mental darauf eingestellt sein, dass jederzeit Krisen unterschiedlichster Art - Terror, Naturkatastrophen, Unfälle - passieren können. Zudem müssen sie operativ darauf vorbereitet sein. Das heißt, die nötigen Telekommunikationsmittel bereit halten, mögliche Aufstockung durch externe Dienstleister einplanen und die Kommunikationsschienen insbesondere zu den Behörden vorbereiten.
- tt:** Wurde das Thema Krisenmanagement in der Branche bislang ernst genug genommen?
- Höbel:** Man kann dies nicht für die gesamte Branche generalisieren. Es gibt Unternehmen, die haben die Bedeutung des Krisenmanagements schon frühzeitig erkannt, andere haben noch Nachholbedarf. Aber spätestens nach einer solchen Katastrophe wird man in den Chefetagen feststellen, dass dieses Thema früher oder später jeden einholt.
- tt:** Also wird Krisenmanagement künftig stärker gefragt sein?
- Höbel:** Auch eindeutig ja. Die Fortschritte im Krisenmanagement sind durch traurige Meilensteine geprägt: Concorde-Absturz, Anschläge von New York, Djerba und Bali. Jedes dieser Großereignisse hat bei Behörden, aber auch Unternehmen einen Innovationsschub ausgelöst. Die Betroffenen lernen zudem aus jeder Krise: Beispielsweise, die zuvor gemachten Fehler zu vermeiden - und zu erkennen, was sich bewährt hat und wo man besser und effizienter vorgehen kann.

- tt:** Seriöse Wissenschaftler rechnen mit einer Zunahme von Wetterextremen und Klimakatastrophen. Was heißt das für die Branche?
- Höbel:** Ich bin kein Wetterexperte. Es steht aber fest, dass die Gefahren aller Art weltweit zunehmen - und damit die Herausforderungen an das Krisenmanagement der Branche. Die großen Unternehmen werden nicht mehr umhin kommen, hauptberufliche Krisenmanager zu beschäftigen. Was bislang nebenbei erledigt wurde, wird künftig eine Stabsstelle in den Unternehmen sein.
- tt:** Was bietet Ihr Unternehmen da an?
- Höbel:** Wir beschäftigen uns mit Risikoanalysen ebenso wie mit Konzepten, Schulungen, Krisenhandbüchern, im Ernstfall unterstützen wir natürlich auch durch Beratung. Wir blicken auch deshalb ein wenig über den Tellerrand, weil wir uns auch mit Branchen beschäftigen, die traditionsgemäß hohe Risiken haben, wie beispielsweise Chemische Industrie und Pharmaindustrie.