



*Johannes Winter, Jahrgang 1973, ist Rechtsanwalt. Er studierte in Freiburg, Paris und Berlin Rechts- und Politikwissenschaften. Johannes Winter übernahm 2009 die Leitung der Kommunikation der Condor Flugdienst GmbH. Mit der Zusammenführung der Fluggesellschaften im Thomas Cook Konzern hat er 2013 die Gesamtverantwortung über die Unternehmenskommunikation der Airlines übernommen. Zuvor leitete er die Unternehmenskommunikation von AOL Deutschland.*

# Digital unterwegs

*>k: Die Condor gehört zur Thomas Cook Group. Sie firmieren als Kommunikationschef von Condor, dazu gehört aber wohl auch die Verantwortung für mehrere Marken. Was genau umfasst Ihr Aufgabengebiet?*

Die deutsche Ferienfluggesellschaft Condor ist Teil der Thomas Cook Group Airline, also der Airlinesparte im Thomas-Cook-Konzern. Seit deren Zusammenführung verantworte ich die externe und interne Kommunikation für alle fünf Airlines in Deutschland, Großbritannien, Skandinavien und auf Palma de Mallorca. Die Thomas Cook Group Airline vereint die beiden touristischen Marken Condor und Thomas Cook Airlines.

*>k: Wie ist Ihr Bereich strukturiert, und wie stark sind Sie personell aufgestellt?*

In der externen Kommunikation habe ich jeweils in den Quellmärkten, also Ländern, aus denen wir fliegen, einen Sprecher, der Ansprechpartner für die Medien in der jeweiligen Region ist und im Krisenfall lokal die Kommunikation steuert. Als Airlinesparte, Thomas Cook Group Airline, verfolgen wir eine festgelegte und mit dem Board abgestimmte Kommunikationsstrategie. Diese wird durch geeignete PR-Maßnahmen in den jeweiligen Märkten umgesetzt und vorangetrieben. Da die Märkte teilweise sehr unterschiedlich sind,

was unser Angebot, aber auch die Kundenanforderungen angeht, haben die regionalen Leiter der externen Kommunikation ein hohes Maß an Autonomie. In der internen Kommunikation sind wir mittlerweile so weit, dass wir aus einem Guss mit den rund 9.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit kommunizieren können. Das heißt, dass wir in Englisch über die gleichen Medien mit den gleichen Botschaften informieren und gleichzeitig durch die geschaffenen Feedback-Kanäle auch interagieren.

*>k: Stichwort Integrierte Kommunikation – sind Marketing und Kommunikation bei Ihnen gebündelt? Wie stehen Sie grundsätzlich zum Konzept der integrierten Kommunikation?*

Marketing und Kommunikation sind getrennt, was ich auch für richtig halte. Eine enge Abstimmung und Verzahnung der Maßnahmen ist notwendig, um die jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen zu verstärken oder zu verlängern, beispielsweise ein Pressegespräch zur neuen Kampagne oder „Paid Ads“ in Social Media zu einer PR-Aktion. Das klappt sehr gut. Aus meiner Sicht ist in der Kommunikation, vor allem auch in der Luftfahrt, Vertrauen und Glaubwürdigkeit unser höchstes Gut. Daher möchte ich als Leiter der Kommunikation mit den Redaktionen der relevanten Medien



unabhängig von Marketingbudgets und -diskussionen sprechen.

*>k: Sie sind seit zehn Jahren bei Condor. In einer Branche mit vielen Turbulenzen ist das eine lange Zeit. Was waren Ihre wichtigsten Veränderungen, seit Sie angetreten sind?*

Zunächst war mein Aufgabenfeld streng auf die deutsche Airline Condor begrenzt. Mit der steigenden Konsolidierung auf dem Markt wurden die Airlines 2013 zusammengefasst in einem Geschäftssegment, und mir wurde innerhalb des Airline Boards die Verantwortung für die Kommunikation übertragen. Seitdem sind einige Airlines weggefallen, und auch wir befinden uns in einem Sondierungsprozess, wo es darum geht, potentielle Investoren für die Airline zu finden. In diesem Kontext wurde mir zusätzlich zu den Airlines auch die Verantwortung für Corporate Communications für den Reiseveranstalter Thomas Cook in Deutschland übertragen. Die wichtigste Veränderung auf Kundenseite ist ohne Frage die Digitalisierung, die zu einer besseren Vergleichbarkeit für Kunden führt und damit einhergehend einen größeren Druck auf Preis und Kosten erzeugt. Gleichzeitig bieten sich damit aber auch Chancen, das Flugerlebnis reibungsloser und individueller zu gestalten. Wir können Kunden mit aktuellen und nützlichen Daten versorgen und Dienstleistungen passend zu ihren Bedürfnissen anbieten.

*>k: Die meisten Ihrer Branchenkollegen sind ehemalige Journalisten. Sie sind – eher ungewöhnlich für diese Branche – Volljurist. Bringt das Vorteile mit sich?* Ich habe seinerzeit das Studium gewählt mit dem Gedanken, dass ich breit aufgestellt sein möchte und sich daraus zahlreiche Möglichkeiten ergeben. Viele Journalisten haben ja

auch Rechtswissenschaft studiert. Der Umgang mit Sprache ist in beiden Disziplinen wichtig. Im analytischen Vorgehen und Verständnis für rechtliche oder soziale Zusammenhänge bringt die Ausbildung Vorteile. Ich denke jedoch, dass eine klassische journalistische Ausbildung ein sehr gutes Fundament bietet.

*>k: Bei einer Airline ist ein Großteil der Mitarbeiter ständig unterwegs. Wie organisieren Sie die interne Kommunikation und stellen sicher, dass alle stets auf dem gleichen Stand sind?*

Das ist in der Tat eine sehr große Herausforderung. Hinzukommt, dass die einzelnen Mitarbeitergruppen höchst unterschiedlich sind, von der Kabinencrew, die vielleicht nur auf Zeit die Welt kennenlernen möchte, den Piloten, die nach strengen Kriterien ausgewählt werden und in der Regel für die gesamte Karriere bei dem gleichen Unternehmen bleiben, den Technikern oder Ingenieuren oder eben der Verwaltung. In unseren Kommunikationskanälen sind wir zu 100 Prozent digital, aus Kosten-, aber auch Umweltschutzgründen. Wir haben als zentralen Kommunikationskanal eine App gewählt, die unsere Mitarbeiter ohnehin in ihren Arbeitsabläufen nutzen. Dort werden Flugpläne bereitgestellt, Reports eingereicht, oder das Crew-Essen bestellt. So können wir sicherstellen, dass wir immer dabei sind. Feedbackkultur ist bei uns besonders wichtig. So gibt es vergleichbar mit Facebook den „Daumen hoch“, aber auch den „Daumen runter“, um Missfallen auszudrücken. Darüber hinaus können Kommentare oder

Anregungen hinterlassen werden. Für größere, strategische Themen haben wir einen digitalen Newsletter, der im eReader oder als PDF-Download gelesen werden kann.

*>k: Setzen Sie Social-Media-Plattformen, Apps oder andere digitale Tools in der internen Kommunikation ein?*

Ich bin der Auffassung, dass sämtliche externe Kommunikation auch gleichzeitig Strahlkraft nach innen hat. Daher: Ja, wir haben die internen Stakeholder immer im Blick. Neben der genannten App führen wir in regelmäßigen Abständen Chats mit der Belegschaft durch, deren Transkript dann in den internen Medien veröffentlicht wird. Mit Skype for Business haben wir erste Versuche gestartet und werden sicherlich auch in der Videoansprache mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit voranschreiten.

*>k: „Künstliche Intelligenz“, „Big Data“ und „Virtual Reality“ werden als Gamechange in unserer Branche bezeichnet. Haben Sie hier schon etwas im Einsatz?* Das Thema ist hochinteressant. Bei unserem Reiseveranstalter nutzen wir VR auch im PR-Bereich, um Hotels besser vorstellen zu können. In der Airline gibt es Ansätze, unsere Kabinenausstattung auf der Website besser darzustellen. KI ist derzeit noch kein Thema,



wobei ich ohnehin glaube, dass das meiste im Bereich Automatisierung geschieht. In der Online-PR wird sich einiges tun. Wir tracken durchaus, wie häufig einzelne Meldungen aufgerufen werden und vor allem in der internen Kommunikation werten wir aus, was „gut ankommt“ und was nicht gelesen, geliked oder kommentiert wird. Messbarkeit ist gut, aber im Vordergrund muss immer die Strategie stehen, da wir ja nicht nur wollen, dass Nachrichten konsumiert werden, sondern dass die richtigen Botschaften vermittelt und diskutiert werden.

>k: Gerade die Luftfahrt steht immer wieder in der Kritik, den Klimawandel zu befördern. Was entgegnen Sie Ihren Kritikern, wenn sie Condor auf diesem Feld angreifen?

Es ist richtig, dass in dieser Diskussion häufig ein Hauptaugenmerk auf die Luftfahrt gelegt wird. Eine Versachlichung ist wichtig, weil die Diskussion sehr emotional geführt wird. Auch wenn unser eigener CO<sub>2</sub>-Ausstoß vergleichsweise niedrig ist, treten wir im Schulterschluss mit der Luftverkehrswirtschaft in den Dialog. Allein diese Dialogbereitschaft ist sehr wichtig: Als Vorsitzender des Luftfahrt-Presse-Clubs in der Region Rhein-Main habe ich schon Anfang des Jahres eine Diskussion mit Vertretern von Friday-for-Future initiiert. Denn als Industrie müssen wir uns nicht verstecken mit den Verbesserungen, die wir umgesetzt haben. Die Diskussion kann uns auch helfen. An vielen Stellen, die einen großen Hebel haben, kann die Politik Einfluss nehmen. Beispielsweise bei der Auslastung des Luftraums. Eine europäische Lösung kann eine Einsparung von bis zu zehn Prozent des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes bringen. Das Ziel ist ein CO<sub>2</sub>-neutrales Fliegen. Unser Veranstalter in Skandinavien hat dieses Jahr bekanntgegeben, dass sämtliche Reisen im Angebot kompensiert werden. Das sind spannende Ansätze.

>k: In Ihrem Programm Contribute haben Sie verschiedene CSR-Aktivitäten gebündelt. Was genau leisten Sie?

Wir haben vor etwa zehn Jahren alle unsere Aktivitäten unter „ConTribute“ gebündelt. Im Fokus stehen Projekte sowohl in unseren Destinationen und als auch in den Quellmärkten. Wir arbeiten mit Partnern zusammen, denen wir vertrauen und zu denen wir über die Jahre

hinweg eine enge Verbindung aufbauen konnten. Das Spektrum ist breit und geht von Katastrophenhilfe über den Aufbau von Schulen bis hin zur Ausrüstung- und Schulung der Feuerwehr in Mombasa. Getragen werden diese Projekte zum überwiegenden Teil von Kolleginnen und Kollegen aus dem Unternehmen.

>k: In Ihrer Branche bleibt Kundenschele nicht aus: Wartezeiten an Flughäfen, Verspätungen, technische Probleme oder Streiks sind nur einige Stichworte. Dennoch sind Sie häufig zur kundenfreundlichsten Airline gewählt worden. Was unterscheidet Condor von anderen Fluglinien?

Wir haben innerhalb der Thomas-Cook-Gruppe „den Kunden im Herzen“ als einen zentralen Bestandteil unserer Strategie. Das geht so weit, dass wir den Net Promoter Score (NPS), also die Empfehlungsbereitschaft, als interne Messgröße in allen Bereichen nutzen. Die Errechnung und Bedeutung des NPS für unser Geschäft war in den letzten Jahren eine zentrale Aufgabe der internen Kommunikation. Das Topmanagement wird zur Steigerung incentiviert, und in sämtlichen Vorlagen und Beschlüssen werden die Auswirkungen auf das Kundenerlebnis berücksichtigt. Wir sehen hier Jahr für Jahr Fortschritte.

>k: Welches sind aus Ihrer Sicht die derzeit größten Herausforderungen für einen Kommunikationsmanager?

Was wir wollen, ist Aufmerksamkeit von unseren Stakeholdern. In einer Zeit, in der es so viel Input gibt und die Aufmerksamkeitsspanne so gering ist, müssen wir umso innovativer werden, um dennoch herauszustechen. Die Sprache, die Themen, der Zeitpunkt – alles muss optimal aufeinander abgestimmt sein. Dafür müssen wir jenseits der Inhalte auch Expertenwissen für die Kanäle und Zielgruppen bereithalten. Technologie und deren sinnvolle Nutzung für interne Prozesse, aber auch im Dialog mit Stakeholdern kann den Erfolg beschleunigen. Ein Beispiel ist Fake News. Wie können wir uns dagegen schützen, und welche Herausforderungen ergeben sich, wenn Pressure Groups gezielt desinformieren und damit unserer Reputation schaden? Gutes Stakeholdermanagement ist sicherlich seit jeher die Herausforderung für Kommunikati-

onsmanager, nur hat sich die Struktur von Stakeholdern allein durch die Digitalisierung und Globalisierung extrem weiterentwickelt.

>k: Ihre Branche ist im Wandel. Nach der Pleite von Airberlin erwischte es zahlreiche weitere Fluglinien. Wird Condor bald wieder zur Lufthansa gehören?

Es ist richtig, dass wir für die Airlines der Thomas Cook mit 105 Flugzeugen, rund 9.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen potentiellen Investor suchen. Die Lufthansa hat ihr Interesse bekundet, aber auch einige andere, die gerne eine erfolgreiche und wachsende Airline erwerben wollen. Wer das Rennen machen wird, kann man derzeit noch nicht sagen.

Die Fragen stellte Gero Kalt



## Was uns antreibt Kreativität & Unternehmertum

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, das in rund 50 Ländern der Welt aktiv ist. Zum Konzernverbund gehören die Fernsehgruppe RTL Group, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House, der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, das Musikunternehmen BMG, der Dienstleister Arvato, die Bertelsmann Printing Group, die Bertelsmann Education Group sowie das internationale Fonds-Netzwerk Bertelsmann Investments. Mit 117.000 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2018 einen Umsatz von 17,7 Mrd. Euro. Bertelsmann steht für Kreativität und Unternehmertum. Diese Kombination ermöglicht erstklassige Medienangebote und innovative Service-lösungen, die Kunden in aller Welt begeistern.

### BERTELSMANN

