

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Die Augen geöffnet“

TUI-Vorstandschef Michael Frenzel, 57, über die Folgen des Tsunami für Europas größten Reisekonzern, die Verantwortung der Tourismus-Industrie gegenüber Kunden und Ferienländern sowie die Verdrängungskraft deutscher Urlauber

SPiegel: Herr Frenzel, wie viele Opfer hat die TUI bei der asiatischen Flutkatastrophe zu beklagen?

Frenzel: Unter unseren eigenen Mitarbeitern sind es konzernweit fünf. Was tote, verletzte und vermisste Urlauber angeht, kann und will ich Ihnen zurzeit keine Zahlen nennen, auch weil wir uns mit allen anderen Reiseunternehmen sowie dem Auswärtigen Amt darauf verständigt haben, dass da zunächst keiner vorprescht.

SPiegel: Umso widersprüchlicher sind die bislang kolportierten Zahlen ...

Frenzel: ... was leider nicht zu ändern ist. Wir verstecken uns da nicht. Aber wir wollen auch unnötige Hysterie vermeiden. Bislang ändern sich die Zahlen jeden Tag. In vier bis sechs Wochen wissen wir es hoffentlich genau.

SPiegel: Warum ist es so schwierig, eine genaue Bilanz zu erstellen?

Frenzel: Wer eine Komplettreise über die TUI gebucht hat, ist in unseren Systemen schnell auffindbar. Es gab aber viele, die nur einen Flug buchten, manche auch nur einen zurück. Diese große Zahl der Alleinreisenden macht genaue Übersichten schwierig, zumal sich in dem allgemeinen Chaos auch viele zunächst nicht abgemeldet haben. Andererseits gab es etliche Mehrfachnennungen, weil ein Individualtourist auch in meh-

renen Hotels und bei mehreren Veranstaltungen in den Listen auftauchen konnte oder von mehreren Verwandten bei unterschiedlichen Stellen vermisst gemeldet wurde. Hinter jedem Namen, den wir haben, recherchieren wir nun selbst her.

SPiegel: Wussten Sie vor dem 26. Dezember überhaupt, was ein Tsunami ist?

Frenzel: Ich hatte mal von Killerwellen gehört, die selbst Ozeanriesen treffen. Die ungeheure Dramatik jetzt an den Küsten Asiens – das sprengt auch meine bisherige Vorstellungskraft.

SPiegel: Wie erfuhren Sie selbst von der Katastrophe?

Frenzel: Ich war auf einem Nachtflug in den Weihnachtsurlaub nach Ägypten. Um 3.30 Uhr unserer Zeit flog ich los. Eine Stunde später kam die Welle. Als ich in Ägypten ankam, klingelte schon mein Handy. Uns war in den Anfangsstunden wie allen anderen nicht klar, welche furchtbaren Dimensionen das annehmen würde.

SPiegel: Wie lange dauerte es, um Ihr Krisenmanagement in Bewegung zu setzen.

Frenzel: Das ist bei uns rund um die Uhr vorhanden, inklusive fester Richtlinien, was im Ernstfall sofort passieren muss. Der operative Stab zur Organisation der Urlauberrückholung stand nach wenigen Stunden. In der Branche wurde da auch



Zerstörte Ferienanlage in Khao Lak: „Bisherige



TUI-Chef Frenzel: „Es gibt zurzeit wichtigere Fragen als unser Umsatzziel“

nicht mehr nach Freund oder Feind unterschieden. Jeder nahm in seinen regulären und schnell zusätzlich gecharterten Jets jeden mit, der nach Hause wollte.

SPiegel: Als Europas größter Touristikonzern haben Sie nicht nur deutsche Kunden. Wie stark traf es andere Nationen?

Frenzel: Zum Zeitpunkt der Katastrophe hielten sich in den Krisengebieten insgesamt rund 8000 Deutsche auf, von denen etwa 5300 innerhalb der ersten drei Tage zurückgefliegen wurden. Das wissen wir heute. Deutlich schwerer hat es vor allem die skandinavischen Länder erwischt. In einer derartigen Intensität war das auch für die TUI die bislang größte Katastrophe, weil sie ohne jede Vorwarnung nicht nur viele unserer Märkte, sondern auch Urlaubsdestinationen traf.

SPiegel: Mussten Ihre Leute auch mit Angehörigen sprechen?

Frenzel: Ja, und das ist der bitterste Teil, bei dem man nicht einfach an den Krisenstab der Bundesregierung verweisen kann.

SPIEGEL: Als Sie im Herbst vergangenen Jahres ankündigten, sich verstärkt um Terror- und Sicherheitsrisiken zu kümmern, reagierte Ihre Branche noch sehr reserviert. Ändert sich das jetzt?

Frenzel: Ich denke schon. Wir wollen ein Zertifikat für Krisen- und Sicherheitsmanagement einführen samt einer Begutachtung unserer Arbeit durch Wirtschaftsprüfer von außen. Dennoch wird es im Tourismusgeschäft nie hundertprozentige Sicherheit geben können.

Frenzel: Neben dem Krisenmanagement ist Prävention sicher das zweite große Thema. Die klappte bislang schon recht gut, wenn es um Terrorismus- oder Seuchengefahren ging. Inzwischen gibt es erste Kontakte zwischen meiner Branche, Auswärtigem Amt und dem Geoforschungszentrum Potsdam, Warnungen künftig auch auf den Bereich Erdbeben auszudehnen. Da müssen alle zusammenarbeiten. Einzelne Anbieter oder gar Hotels wären damit völlig überfordert.

Frenzel: Jedes Unternehmen schätzt Risiken anders ein. Unsere Stärke ist, dass wir in den Ländern, die wir anfliegen, sehr viele ortskundige Mitarbeiter haben, auf deren Urteil Verlass ist. Wir haben weltweit 20 Millionen Kunden. Da kann man schon rein statistisch nicht ausschließen, dass immer mal irgendwo ein Unglück geschieht.

SPIEGEL: Einerseits warnen Experten und Auswärtiges Amt vor Seuchengefahr und Nachbeben in den Flutregionen. Andererseits will die TUI nächsten Monat wieder



Vorstellungskraft gesprengt“

Touristen in Phuket (am 31. Dezember): „Entsetzliche Fotos“

SPIEGEL: Sie verkaufen den schönen Schein einer heilen Urlaubswelt. Manche in Ihrer Branche empfinden allzu viele Sicherheitsbedenken als geschäftsschädigend.

Frenzel: Die Zeiten sind vorbei, als man Krisen einfach totschweigen konnte. Das weiß die Branche. Offenheit ist heute auch ein Gebot eigener Glaubwürdigkeit.

SPIEGEL: Während einige Ihrer Konkurrenten auf ihren Internet-Seiten sofort aktuelle Nachrichtenticker einblendeten, sahen wir noch Tage nach dem Tsunami bei der TUI vor allem bunte Bildchen.

Frenzel: Die gab es. Aber neben der normalen Verkaufsplattform wurde auch sofort eine Website des Unternehmens eingerichtet, inklusive eines Callcenters, bei dem Angehörige sich informieren und Hilfe bekommen konnten.

SPIEGEL: Viele Überlebende sagten, es habe in Hotels und an den Stränden keinerlei Hinweise gegeben, wie man sich im Fall eines Bebens oder einer heranrollenden Riesenwelle zu verhalten hat.

SPIEGEL: Und wenn Geologen nun warnen, dass solche Seebeben auch die spanische Küste oder die Strände der Türkei treffen könnten, weil auch dort gewaltige Erdplatten aneinanderstoßen ...

Frenzel: ... dann nehme ich das ernst, frage aber auch nach Wahrscheinlichkeiten. Und die scheinen doch äußerst gering.

SPIEGEL: Können Sie sich einen Tsunami vor Mallorca vorstellen?

Frenzel: Gegenfrage: Muss ich es denn? Das Grauen in Südostasien hat uns in vielerlei Hinsicht die Augen geöffnet. Und wir werden daraus unsere Lehren ziehen. Aber wenn wir alle nur möglichen Risiken von der Killerwelle bis zum Meteoriteneinschlag einkalkulieren wollten, wären wir schnell komplett handlungsunfähig. Man kann der Erde keinen Schutzpanzer umlegen oder weltweit die Strände ummauern.

SPIEGEL: Studiosus hat Länder wie Venezuela oder Teile Indonesiens aufgrund eigener Risikoabwägung schon lange aus dem Programm genommen. Warum TUI nicht?

Phuket und Sri Lanka anfliegen. Wie passt das zusammen?

Frenzel: Außenminister Joschka Fischer wies auch öffentlich darauf hin, wie wichtig der Tourismus wirtschaftlich gerade für die Katastrophengebiete ist ...

SPIEGEL: ... was auf den bizarren Aufruf hinausläuft: Ab nach Asien, um sonnenbadend die Überlebenden zu retten!

Frenzel: Ich gebe Ihnen ja Recht, dass momentan jede Entscheidung zweiseitig und schwierig ist. Da muss jeder Einzelfall neu entschieden werden.

SPIEGEL: Was empfanden Sie angesichts der Bilder jener Touristen, die schnell wieder am Strand lagen, während hinter ihnen noch die Ruinen freigeschaufelt wurden?

Frenzel: Es gab da wirklich entsetzliche Fotos. Das ist nicht schön, muss ich ganz deutlich sagen. Denn es gibt angesichts der grausamen Geschehnisse doch auch eine Zeit der Trauer und der Betroffenheit ...

SPIEGEL: ... die für TUI offenbar im Februar wieder um ist.



Trauernde nach dem Attentat auf Bali (2002), Explosion vor Synagoge auf Djerba (2002): „Tourismus bleibt eine Wachstumsindustrie“

Frenzel: Nein. Aber wir selbst werden nun mal in wenigen Wochen wieder 90 Prozent unserer gesamten Hotel-Infrastruktur in Südostasien zur Verfügung haben.

SPIEGEL: So gering sind die TUI-Ausfälle?

Frenzel: Unser Geschäft dort war und ist überschaubar. Wir haben in Südostasien auch keinerlei eigene Hotels, obwohl es zum Beispiel in Khao Lak durchaus mit uns kooperierende Hotels gibt, die einfach fortgeschwemmt wurden. Auch da versuchen wir zu helfen.

SPIEGEL: Bundeskanzler Gerhard Schröder hat die westlichen Industrieländer aufgefordert, mehr Verantwortung für die von der Flut betroffenen Länder zu übernehmen. Was wird Ihr Konzern tun, der von solchen Ländern letztlich lebt?

Frenzel: Zunächst werden wir helfen, die Infrastruktur wieder aufzubauen. Dann haben wir diese Woche beschlossen, mit 1,25 Millionen Euro ein besonders schwer betroffenes Dorf an der Südküste Sri Lankas wieder mit aufzubauen. Wir werden auch unsere Kunden bitten, sich an solchen ganz konkreten Projekten mit Spenden zu beteiligen. Und schließlich werden wir darauf drängen, dass unsere Branche ihre Anstrengungen bündelt und den politischen Druck erhöht, damit etwa ein Tsunami-Frühwarnsystem installiert werden kann.

SPIEGEL: Hat ein Konzern wie Ihrer nur Verantwortung für seine Kunden oder auch für die Länder, in die er sie schickt?

Frenzel: Natürlich auch für die Länder. Uns geht es jetzt nicht um irgendwelche Rücksichten auf die jeweilige Innenpolitik oder darum, sich in manchen Ländern Freunde zu machen oder nicht, sondern darum, den Menschen vor Ort zu helfen.

SPIEGEL: Das heißt, dass etwa den Tamilen auf Sri Lanka ...

Frenzel: ... von uns genauso geholfen wird wie anderen Bevölkerungsgruppen.

SPIEGEL: TUI profitiert letztlich auch von der Armut der Länder, die den Urlaub für viele Deutsche so schön günstig macht.

Frenzel: Ich würde es andersherum sehen: Der Tourismus sorgt dafür, dass viele arme Länder von den reichen Industrienationen

profitieren können. Die Attraktivität eines Urlaubsortes ist da letztlich entscheidender als das jeweilige Preisgefüge.

SPIEGEL: Wie kam es, dass der TUI-Aktienkurs nach der Flut erst absackte und dann schnell wieder anstieg?

Frenzel: Es hat sicher auch damit zu tun, dass wir den größten Teil unseres Geschäfts eben im Mittelmeerraum und in der Karibik machen. Die Flut traf kleinere Spezialanbieter viel härter als uns.

SPIEGEL: Es waren noch nicht alle Leichen geborgen, da beeilte sich die TUI mitzuteilen, man werde am Ziel festhalten, dieses Jahr wieder ein Umsatzwachstum von fünf Prozent zu erreichen.

Frenzel: Moment, das haben wir nie aktiv kommuniziert, und es wäre auch zynisch gewesen, das zu tun. Aber ein Konzern wie unserer bekommt bei allem Chaos und aller Betroffenheit sofort Anrufe von Investoren und Analysten, die uns Einschätzungen abverlangen. Dann müssen wir uns als börsennotiertes Unternehmen auch äußern – ob ich das gut finde oder nicht.

SPIEGEL: Wie finden Sie's denn?

Frenzel: Angesichts Hunderttausender Toter finde ich zumindest, dass es zurzeit wichtigere Fragen gibt als unser Umsatzziel.

SPIEGEL: Setzen Sie bei Ihren optimistischen Prognosen auch auf die Verdrängungskraft der Bundesbürger?

Frenzel: Nein. Aber die Leute vergessen tatsächlich schnell wieder, erst recht bei einer derartigen Katastrophe wie jetzt, für die es ja nicht mal einen Verantwortlichen gibt. Was Fernreisen angeht, hat TUI seit dem 26. Dezember übrigens keine Einbrüche durch Stornierungen erlebt.



Frenzel beim SPIEGEL-Gespräch* „Politischen Druck erhöhen“

SPIEGEL: Krisen haben Sie in den vergangenen Jahren genug erlebt: die Anschläge des 11. September, Sars-Virus und Vogelgrippe, der Terror auf Bali, Djerba oder in Madrid. Was hatte, nüchtern betriebswirtschaftlich gesehen, die schwersten Folgen?

Frenzel: Vom 11. September 2001 hat sich das weltweite Tourismusgeschäft noch nicht erholt. Madrid zum Beispiel wirkte sich aber gar nicht aus, weil Spanien für Urlauber Balearen bedeutet, nicht Madrid. Daneben wurde TUI am schlimmsten von dem Terroranschlag auf Djerba getroffen, weil dort deutsche Urlauber Opfer des internationalen Terrorismus wurden.

SPIEGEL: Der inzwischen sechsjährige Adrian, der bei dem Anschlag auf die Synagoge La Ghriba schwerste Verbrennungen erlitt, verklagte TUI. Unabhängig davon, dass er und seine Eltern in erster Instanz verloren – wie nehmen Sie so einen Prozess wahr?

Frenzel: Auf der menschlichen Seite haben wir alles versucht, um dem Jungen zu helfen – auch finanziell. Die Geschichte hat aber auch einen grundsätzlichen Aspekt: Es kann und darf nicht sein, dass wir für die Folgen von politischem Terrorismus haftbar gemacht werden. Das würde unsere gesamte Branche existenziell bedrohen.

SPIEGEL: Das heißt, Sie wollen dem Jungen freiwillig helfen und nicht durch einen Richter dazu gezwungen werden?

Frenzel: So ist es. Ich bedaure die Entwicklung des Falls, denn am Ende drohen die Kläger, auch noch auf hohen Gerichtskosten sitzen zu bleiben.

SPIEGEL: Auch TUI wäre ein Verlierer, denn Sie stünden als kaltherziger Konzern da ...

Frenzel: ... der sich aus Grundsatzüberlegungen nicht mit dem Jungen vergleichen durfte. Aber Sie haben Recht: Am Ende werden möglicherweise nur Verlierer stehen.

SPIEGEL: Angesichts der Verletzlichkeit des weltweiten Urlaubsgeschäfts – wann haben Sie es zuletzt bereut, aus dem alten Mischkonzern Preussag den Reisemonolithen TUI geschmiedet zu haben?

Frenzel: Noch nie. Weil die Preussag in ihrer alten Form nicht mehr überlebensfähig war. Tourismus ist und bleibt eine Wachstumsindustrie – und eine Erfolgsgeschichte.

SPIEGEL: Herr Frenzel, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Mit den Redakteuren Dinah Deckstein und Thomas Tuma in der TUI-Zentrale in Hannover.