

TUI und Nouvelles Frontières

Die Übernahme und ihre Folgen

Jean-Philippe Lol*

➤➤ **Die Übernahme des Reiseveranstalters Nouvelles Frontières durch die deutsche TUI hat 2002 in Frankreich für viel Aufregung gesorgt. Doch vier Jahre später hat die französische Gruppe ihr diversifiziertes Angebot keinesfalls aufgeben müssen.**

„Die Engländer und die Deutschen haben nicht dasselbe Metier wie wir. Wir in Frankreich verkaufen im Allgemeinen Reisen, sie dagegen verkaufen Urlaub.“ Kurz nachdem Jacques Maillot bei Nouvelles Frontières ausgebootet worden war, dem Tourismusunternehmen, das er 1967 gegründet und bis 2001 geleitet hatte, nahm er kein Blatt vor den Mund. Eine der Zielscheiben dieses untypischen Firmenchefs, der in Frankreich „Urlaub und Reisen für alle“ verkörperte, war der deutsche TUI-Konzern. Dieser war im Jahr 2000 als Anteilseigner bei Nouvelles Frontières eingestiegen und hatte zwei Jahre später die Kontrolle über das Unternehmen ganz übernommen. „Unter germanischem Einfluss werden die Franzosen ‘des bronze-cul’ werden“, sagte Jacques Maillot sogar voraus. Dieser Ausdruck meint jene deutschen Touristen, die im Zeitalter des Massentourismus die Strände Spaniens oder der Balearen überschwimmen. Auf der Suche nach Sonne und Komfort gelten sie – bei den Franzosen – als allzu anspruchlose Kunden.

Und viele waren damals der Meinung, dass der Einstieg der Deutschen das bedroht, was auch eine französische „kulturelle Ausnahme“ sein soll: die Entdeckungsreise. Sie werde auf dem Altar der Rentabilität geopfert. „Wenn Sie auf dem nordeuropäischen Markt Unmengen von Reisen nach Spanien, auf die Balearen oder in die Dominikanische Republik verkaufen, haben Sie ein sehr

standardisiertes Produkt. Sie sind Fachmann für Flug und eine Woche Vollpension ... In Südeuropa, besonders in Frankreich, will der Kunde in den Jemen, in den Iran, nach Indien reisen ... Diese Ziele werden Sie niemals, wie zum Beispiel Palma, mit 40 Boeing an einem einzigen Tag anfliegen. Außerdem bringen die Deutschen ihren Lebensstil nach Spanien mit, sie bleiben vorwiegend im Hotel. Die Franzosen dagegen sind im Allgemeinen aktiver, gehen wirklich auf Reisen, wollen entdecken, und das hat seinen Preis. [...] Wenn die Franzosen ihren Lebensstil beibehalten wollen, so bleiben sie im Allgemeinen im eigenen Lande. Dazu haben sie ein wunderbares Land, eigene Autos und Zweitwohnungen, manche eine 35-Stunden-Woche ...“, erklärte Jacques Maillot Anfang 2003.

Reiseveranstalter in Frankreich – leichte Beute

Tatsächlich war Nouvelles Frontières nicht gut aufgestellt, als TUI auf den französischen Markt drängte; der Konzern war hoch verschuldet. Jacques Maillot, der eine Weile daran gedacht hatte, an die Börse zu gehen, ließ sich im Übrigen nicht lange bitten. Seine Gruppe, der größte Reiseveranstalter des Landes, war nicht rentabel genug und brauchte Kapital für ihre Weiterentwicklung

* Jean-Philippe Lol ist Journalist, Société générale de Presse. Übersetzung: Barbara Reuter.

(Erneuerung der Flotte seiner Fluggesellschaft Corsair, Modernisierung des Reservierungssystems etc.). Nach der Vorstellung des französischen Unternehmenschefs ging es um eine „industrielle und kommerzielle Allianz“. Die Aufregung, die die Übernahme durch die Deutschen verursachte, war dennoch riesig. Die damalige Staatssekretärin für Tourismusfragen, Michelle Demessine, rief die französische Tourismusindustrie im November 2000 dazu auf, umgehend auf die „angelsächsische“ Flutwelle zu reagieren. Kurz zuvor im selben Jahr hatte nämlich ein anderer deutscher Reiseveranstalter, Condor & Neckermann (heute Thomas Cook), die Reisebüro-Kette Havas Voyages übernommen. „Gibt es in Frankreich einen Raum für den Zusammenschluss großer französischer Konzerne, um eine Alternative zu den europäischen Schwergewichten zu schaffen?“, fragte Michelle Demessine.

Frankreich, das bedeutendste Reiseziel der ganzen Welt, ist in gewisser Weise Opfer seines Erfolgs: Im Vergleich zu den Deutschen verlassen nur wenige Franzosen ihr Heimatland für ihren Urlaub. „Als Zielgebiet ist Frankreich am Ende der touristischen Wertschöpfungskette (Unterkünfte, Freizeitangebote) gut aufgestellt, und da liegen seine Unternehmen natürlicherweise ganz vorne. Am Anfang der Kette (Reiseveranstalter, Reisebüros, Luftverkehr) ist es verwundbarer, weil es ein schwacher Quellmarkt ist und da, insbesondere zugunsten von Deutschland und Großbritannien, an Einfluss verloren hat“, resümierte 2003 eine Fachzeitschrift. Das Phänomen des Massentourismus und der Charterflüge hat sich auf der deutschen Seite des Rheins früher entwickelt, und es gewährleistet die aktuell gute Wirtschaftslage der drei großen Reiseveranstalter (TUI, Thomas Cook, Rewe), die auch zu den vier größten Anbietern in Europa gehören, während der größte französische Veranstalter erst an achter Stelle kommt. Aber Ende der 1990er Jahre erschien ihnen der heimische Markt zu klein, zu konzentriert, um auf eine Ausweitung der Gewinnmargen hoffen zu können. Daher setzte man auf eine umfassende internationale Expansion, um den Umsatz zu steigern, Synergien zu schaffen und die Kosten zu senken. Der französische Markt dagegen war zersplittert, die Aktien befanden sich

überwiegend in Familienbesitz, und kein Reiseveranstalter war zahlungskräftig genug, um der deutschen Offensive zu widerstehen.

Wird Nouvelles Frontières „germanisiert“?

Sehr schnell wollte TUI der einzige Kapitän an Bord werden. Das war nicht leicht in einer Gruppe, deren Identität weiterhin mit der herausragenden Persönlichkeit Jacques Maillot verbunden war, der das Unternehmen gegründet und der französischen Tourismusindustrie seinen Stempel aufgedrückt hatte. Nouvelles Frontières war zunächst Ende der 1960er Jahre als „Association“ nach dem Gesetz von 1901, das heißt als Verein ohne Erwerbsscharakter, entstanden. Im Sommer 1965 organisierte Jacques Maillot im Alter von 25 Jahren eine Reise für 150 Jugendliche nach Marokko und versuchte dabei erfolglos, bei Air France einen Preisnachlass auf das Flugticket zu erhalten. Um das Verbot ungenehmigter Flugtarife zu umgehen, stellte er daher im Oktober 1967 den Verein Nouvelles Frontières – der ein Jahr später zur Aktiengesellschaft werden sollte – auf die Beine und bot unter der Bezeichnung „Recht auf Reisen für alle“ die ersten Charterflüge zu sensationell günstigen Preisen an. Er wurde immer wieder wegen Verstoßes gegen das Gesetz über die Zivilluftfahrt verklagt, aber nie verurteilt, und erhielt im April 1986, nach einem langen Verfahren, die Bestätigung des Gerichtshofs der Europäischen Gemeinschaften, dass die französischen Regeln zur Regulierung der Flugtarife nicht dem Wettbewerbsrecht entsprechen. Dieser Sieg sollte den Weg des linken katholischen Unternehmers, den seine Umgebung den „Georges Marchais¹ des Tourismus“ nannte, prägen und für sein Image des Rebellen und Querdenkers sorgen. Seine Mitarbeiter machten ihn zur uneingeschränkten Kultfigur.

Mit dem Einstieg der Deutschen veränderte sich die Unternehmensphilosophie vollständig. Die TUI-Führungsriege zögerte nicht lange, unter der Unzahl von Tochtergesellschaften der Nouvelles Frontières aufzuräumen. Wenig rentable und sehr diversifizierte Aktivitäten (eine regiona-

le Fluglinie, Skikurse, Vermietung von Segelbooten, Sprachkurse etc.) wurden ab- oder aufgegeben. Insgesamt wurden bei Nouvelles Frontières und bei der Fluggesellschaft Corsair, die Maillot 1990 aufgekauft hatte, über 400 Arbeitsplätze abgebaut. Diese Pille war um so bitterer, als die TUI-Gruppe ein Newcomer auf dem Tourismusmarkt war. Sie war Ende der 1990er Jahre aus der Umstrukturierung des auf Stahlherstellung und Anlagenbau spezialisierten Großunternehmens Preussag AG entstanden. Um seinen Börsenwert zu steigern, unternahm der Konzern innerhalb weniger Jahre einen gigantischen Übernahmefeldzug in der europäischen Tourismusindustrie; er kaufte nacheinander die Fluggesellschaft Hapag-Lloyd (1997) und den deutschen Reiseveranstalter TUI (1999) auf, danach die britische Thomson Travel Group und schließlich Nouvelles Frontières. Ehemalige Beschäftigte oder Afficionados von Nouvelles Frontières klagten die Deutschen sogleich an, die ursprüngliche Philosophie des französischen Veranstalters, welche vom Geist des „Rucksack-Tourismus“ der Nach-’68er geprägt war, zu verraten. Außerdem versuche man, den französischen Touristen durch die Annäherung seiner Konsumgewohnheiten an die des deutschen Touristen gleichzuschalten, um das Aktionärsvermögen zu maximieren.

„Wir bringen ein besseres Management ein, aber man muss die Besonderheiten jedes Marktes berücksichtigen. Es geht nicht darum, aus Nouvelles Frontières eine TUI à la française zu machen“, verteidigte sich im Jahr 2002 Vorstandsmitglied Ralf Corsten, der für die Eingliederung des französischen Reiseveranstalters verantwortlich war. Jacques Maillot jedoch ließ sich nicht von seiner Meinung abbringen: „Südeuropäer und Nordeuropäer kann man jeweils zusammenbringen, kann mit den Urlaubszeiten, den Lebensrhythmen jonglieren ... Aber ein Deutscher und ein Italiener haben zum Beispiel nicht denselben Tagesrhythmus. Und zu behaupten, man könne im selben Hotel die 15 europäischen Nationalitäten zwei Wochen lang zusammenbringen – ich weiß nicht. Es gibt Produkte, die man industrialisieren kann (Tunesien, Spanien, die Dominika-

nische Republik ...). Und es gibt andere, bei denen das nie klappen wird, wie zum Beispiel die Sahara oder Mali.“

In der Praxis hat TUI sehr wohl versucht, über den Hebel Massentourismus das Unternehmensergebnis von Nouvelles Frontières zu verbessern. Das Angebot an Reisezielen wurde reduziert, bestimmte Destinationen mussten mangels ausreichender Buchungszahlen gestrichen werden. Der Veranstalter musste zudem mehr Pauschalangebote verkaufen, die Transport, Unterkunft, Freizeitangebote sowie weitere Dienstleistungen zusammenfassen – um die Flugzeuge und die Hotels auszulasten. Das war eine Revolution bei Nouvelles Frontières, das jahrelang in erster Linie ein Anbieter von Flugplätzen gewesen war. Anfang der 1970er Jahre generierte der Verkauf von Flugeinzelplätzen 80 bis 90 Prozent des Umsatzes von Nouvelles Frontières. Ein Verhältnis, das der deutsche Aktionär heute innerhalb der nächsten zwei

„Es geht nicht darum, aus Nouvelles Frontières eine TUI à la française zu machen.“

Jahre umkehren möchte. Der französische Reiseveranstalter verkaufte im Jahr 2005 725 000 Pauschalreisen und 280 000 Flugeinzelplätze.

Lange genoss die Marke Nouvelles Frontières ein zwar positives Image, das aber mit einer eher jungen Kundschaft verbunden wurde, die wenig Wert auf Komfort legte – der besagte Rucksacktourismus eben. Und es war Jacques Maillot selbst, der Mitte der 1980er Jahre beschloss, seine Gruppe zu einem integrierten Reisekonzern umzustrukturieren, indem er eine Kette von Club-Hotels (Paladiens) aufbaute. Auf diese stützte sich der neue deutsche Aktionär, um eine neue Klientel an sich zu binden, insbesondere Familien, die eher Urlaub buchen als individuelle Reisen. Vier Jahre nach der Übernahme durch die Deutschen hat Nouvelles Frontières sein diversifiziertes Angebot nicht aufgegeben; es ruht auf vier Säulen: Reisen, Wellness, Trekking (Rando & Trek) sowie Spezialangebote für Taucher.

Dennoch bleibt der kleine, aber wachsende Markt der individuell zusammengestellten Reisen und Abenteuerreisen (8 Prozent in Frankreich) in der Hand der unabhängigen Reiseveranstalter. Sie sind teilweise auf nur eine Destination speziali-

siert, und ihr Kerngeschäft besteht in Angeboten an echte einzeln reisende Globetrotter. Von diesen Veranstaltern gibt es in Frankreich in der Tat etliche, wie zum Beispiel Voyageurs du monde oder Déserts et Terres d'aventure. Als Gegenentwurf zum Massentourismus kultivieren sie die Kunst der Fernreise, aber ihre Leistungen sind deutlich teurer.

Ungeachtet des Mythos Jacques Maillot, der durch seinen Kampf unbestreitbar zur Demokratisierung des Reisens in Frankreich beigetragen hat, ist Nouvelles Frontières schon seit langem nur noch eine Marke unter anderen. Auf einem Markt, der sich durch das Internet und den Erfolg der Billigfluglinien tiefgreifend verändert hat, hat die französische Gruppe ihre Strategie in den letzten Jahren auf den Preis ausgerichtet. „Rundreisen und à la carte-Produkte sind für uns heute vorran-

gig. Für die kommenden Jahre werden wir unsere Priorität auf die Schaffung von Mehrwert setzen“, sagte im März Jean-Marc Siano, Unternehmenschef von TUI France, einer Tochtergesellschaft von Nouvelles Frontières. Sein Ziel: die Kunden anzusprechen, die auf der Suche nach „schönen Reisen“ sind. TUI, die seit 2003 unter diesem Markennamen auf dem französischen Markt operiert, differenziert inzwischen ihr Produkt: Sie bietet zwei Kataloge mit den Titeln „Der Urlaub“ („Les Vacances“) und „Die Reise“ („Les Voyages“) an. Zu den neuen Produkten „mit hohem Mehrwert“ gehören Rundreisen in Zusammenarbeit mit National Geographic, die auf kleine Gruppen zugeschnitten sind und von Fachleuten wie Anthropologen, Historikern oder Naturforschern begleitet werden, oder spezielle Reise für Fotografen. Von wegen „bronze-cul“.

1 Generalsekretär der Kommunistischen Partei Frankreichs von 1972 bis 1994, Anm. der Übersetzerin.

Der Beitrag erscheint ebenfalls in französischer Fassung in der Schwesterzeitschrift *Documents*, 3/2006.