

voll verplant: Ich führte Touren durch den Park, gab Interviews und nahm an Proben für den letzten Schliff an den Auftritten im Rahmen der Eröffnungszeremonie teil; ich war Gastgeber von Arbeitsmittagessen und Abendveranstaltungen und hielt Zusammenkünfte mit Investoren, Vertriebspartnern und unserem Verwaltungsrat ab; ich traf mich mit ranghohen chinesischen Parteifunktionären, um ihnen den gebührenden Respekt zu zollen; ich weihte den Flügel des Kinderkrankenhauses von Shanghai ein und übte eine kurze Ansprache für die Eröffnungszeremonie, die ich zum Teil in Mandarin halten wollte. Zwischen all diese Termine wurden kurze »Pausen« gezwängt, in denen ich Make-up bekam, meine Kleidung wechseln musste oder einen kurzen Snack verschlang. Am Mittwochmorgen führte ich eine VIP-Tour mit ungefähr hundert Gästen. Der Filme- und Fernsehproduzent Jerry Bruckheimer war da und auch George Lucas. Einige meiner direkten Mitarbeiter waren mit ihren Familien angereist. Meine Frau Willow und unsere Kinder waren auch da. Alle trugen während der Tour Kopfhörer, während ich in ein Mikrofon sprach.

Ich erinnere mich noch genau, wo wir uns gerade befanden – zwischen Adventure Island und Pirate Cove –, als Bob Chapek auf mich zu trat und mich kurz beiseite nahm. Ich dachte, er habe weitere Neuigkeiten zu den Ermittlungen über das Massaker und beugte mich gespannt zu ihm, damit er mir den aktuellen Stand der Dinge ins Ohr flüstern konnte. »Es gab eine Alligator-Attacke in Orlando«, wisperte Bob. »Ein Alligator hat ein kleines Kind angegriffen, einen Jungen.«

Da wir inmitten einer großen Menschengruppe standen, nahm ich mich zusammen und verbarg mein wachsendes Entsetzen, während mir Bob zuflüsterte, was er bisher in Erfahrung gebracht hatte. Die Attacke hatte sich ungefähr um 20:30 Uhr in unserer Hotelanlage »Grand Floridian« ereignet. Jetzt war es in Shanghai ungefähr 10:30 Uhr morgens, also war dieses Unglück zwei Stunden zuvor passiert. »Wir wissen nicht, wie es dem Jungen geht«, flüsterte Bob.

Instinktiv betete ich, der Junge möge nicht getötet worden sein. Und dann begann ich in Gedanken, durch die Geschichte unseres Unternehmens zu blättern. Hatte sich jemals zuvor ein solcher Unfall ereignet? Soweit ich wusste, war in den 45 Jahren seit der Eröffnung von Disney World noch nie ein Gast angegriffen worden. Ich stellte mir im Geiste das Ge-

lände vor. Bob hatte mir gesagt, die Alligator-Attacke habe sich am Strand des Hotelresorts ereignet. Ich war selbst schon oft im »Grand Floridian« gewesen und kannte den Strand gut. Es gibt dort eine Lagune, aber ich hatte noch nie jemanden darin schwimmen sehen. Halt, nein. Vor meinem geistigen Auge tauchte das Bild eines Mannes auf, der in dem See schwamm, um einen Luftballon zurückzuholen, den sein Kind verloren hatte. Das war vor ungefähr fünf Jahren gewesen. Ich erinnerte mich, dass ich ein Foto von ihm gemacht hatte, wie er mit dem Ballon in der Hand zum Ufer zurückschwamm, und dass ich dabei innerlich gelacht hatte, wegen der erstaunlichen Dinge, die Eltern für ihre Kinder tun.

Ich beendete die VIP-Tour und wartete auf weitere Neuigkeiten. Es gibt ein Protokoll, das ganz klar festlegt, welche Dinge direkt an mich berichtet werden, und um welche sich andere Verantwortliche kümmern, und mein Team wartet grundsätzlich ab, um mir etwas mitzuteilen, bis es ganz sicher ist, dass die Nachricht auch stimmt. (Zu ihrem Verdruss schelte ich sie gelegentlich dafür, dass sie mir schlechte Nachrichten nicht schnell genug überbringen.) Dieses Mal wurde mir die Nachricht sofort zugetragen, aber ich wollte unbedingt nähere Einzelheiten erfahren.

George Kalogridis, den wir im Anschluss an das Disco-Massaker von Orlando sofort zurückbeordert hatten, war ungefähr zum Zeitpunkt der Alligator-Attacke gelandet, kümmerte sich sofort nach seiner Ankunft um dieses Unglück und gab uns unverzüglich neue Informationen weiter. Ich erfuhr, dass der kleine Junge vermisst war. Die Rettungsteams hatten ihn nicht gefunden. Sein Name war Lane Graves, er war zwei Jahre alt. Die Familie Graves wohnte im »Grand Floridian« und war zum geplanten Kinoabend an den Strand gegangen. Die Filmvorführung wurde wegen eines Gewitters abgesagt, aber die Familie beschloss, mit anderen Familien am Strand zu bleiben und die Kinder dort spielen zu lassen. Lane nahm einen Eimer, um ihn am Ufer der Lagune mit Wasser zu füllen. Die Dämmerung hatte schon eingesetzt, und ein Alligator war zum Fressen ans Ufer gekommen und verharrte im seichten Wasser. Er schnappte nach dem Jungen und zog ihn unter Wasser. Die Familie Graves war aus Nebraska angereist, berichtete mir George. Sie wurde von einem Krisenteam betreut. Ich kannte einige Mitglieder dieses Teams. Sie leisteten au-

Berordentlich gute Arbeit, und ich war dankbar, dass sie vor Ort waren. Dieses Ereignis würde sie jedoch extrem auf die Probe stellen.

An jenem Abend fand unser Eröffnungskonzert in Shanghai statt, aufgeführt von einem fünfhundertköpfigen Orchester und dem weltberühmten Pianisten Lang Lang, zusammen mit einer Reihe der berühmtesten Komponisten, Sänger und Musiker Chinas. Vor dem Konzert gab ich ein Abendessen für eine Gruppe ranghoher chinesischer Parteifunktionäre und andere geladene Gäste. Obwohl ich mir wirklich Mühe gab, mich auf meine vorliegenden Verantwortlichkeiten zu konzentrieren, kehrten meine Gedanken ständig zur Familie Graves in Orlando zurück. Sie waren nach Disney World gekommen, um sich gemeinsam zu amüsieren, und hatten stattdessen einen unvorstellbaren Verlust erlitten, der alles andere überschattete.

Donnerstag, der 16. Juni, war der Tag der Eröffnung. Ich wachte um 4 Uhr morgens auf und trainierte, um meinen Kopf freizubekommen. Anschließend ging ich in eine Lounge auf unserem Flur und traf mich mit Zenia Mucha, unserem Kommunikationsvorstand. Zenia und ich arbeiten seit mehr als zwölf Jahren zusammen. Sie ist immer an meiner Seite gewesen, hat mich durch dick und dünn begleitet. Sie ist zäh und belastbar und sagt es mir immer direkt ins Gesicht, wenn sie glaubt, dass ich einen Fehler mache. Sie hat stets die besten Interessen des Unternehmens im Sinn.

Inzwischen wurde überall über die Alligator-Attacke berichtet. Ich wollte, dass die öffentliche Reaktion direkt von mir, also von höchster Stelle kam. Ich habe des Öfteren erlebt, wie andere Unternehmen in Krisensituationen einen »Unternehmenssprecher« vorschicken. Dieses Vorgehen erschien mir immer kalthertzig und irgendwie auch feige. Unternehmenssysteme sind oft so strukturiert, dass sie den CEO isolieren und schützen sollen. Nichtsdestotrotz ist das gelegentlich ein Fehler, und ich war fest entschlossen, es anders zu machen. Ich sagte Zenia, ich müsse öffentlich Stellung nehmen. Sie stimmte mir sofort zu, dass es in diesem Fall das einzig Richtige sei.

In einer derartigen Situation kann man eigentlich nichts Tröstliches sagen, dennoch saßen wir in der Lounge, und ich diktierte Zenia meine aufrichtigen Worte. Ich sagte, ich sei selbst Vater und Großvater

und dies gewähre mir einen winzigen Einblick in die unvorstellbaren Schmerzen der Eltern. 15 Minuten nach unserem Gespräch wurde die Pressemitteilung verschickt. Anschließend kehrte ich in mein Zimmer zurück und begann, mich für die Eröffnung fertigzumachen. Willow war bereits auf, unsere Kinder schliefen noch. Allerdings schien ich nicht in der Lage zu sein, das zu tun, was ich tun musste, und nach mehreren Minuten rief ich Zenia erneut an und sagte: »Ich muss mit den Eltern sprechen.«

Dieses Mal erwartete ich, dass sie und unser Chefjustiziar Alan Braverman protestieren würden. Das Ganze konnte sich zu einer rechtlich komplizierten Angelegenheit auswachsen, und die Anwälte wollten das Risiko begrenzen, dass ich irgendetwas sagen könnte, das sich ungünstig auf die Haftungsfrage auswirken könnte. In diesem Fall sagten sie jedoch beide, sie wüssten, dass ich es tun müsse, und keiner von beiden widersetzte sich meinem Vorhaben. »Ich besorge Ihnen die Nummer«, sagte Zenia. Innerhalb weniger Minuten hatte ich die Telefonnummer von Jay Ferguson, einem Freund von Matt und Melissa Graves – den Eltern des toten Jungen –, der unverzüglich nach Orlando geflogen war, um ihnen seelischen Beistand zu leisten.

Ich saß auf der Bettkante und wählte. Ich wusste nicht, was ich sagen wollte, aber als Jay sich meldete, erklärte ich ihm, wer ich war und dass ich mich in Shanghai befand. »Ich weiß nicht, ob sie überhaupt mit mir sprechen wollen«, sagte ich, »aber falls ja, möchte ich ihnen mein tief empfundenes Beileid aussprechen. Falls sie nicht mit mir sprechen wollen, möchte ich es gerne Ihnen aussprechen und Sie bitten, es den Eltern zu übermitteln.«

»Geben Sie mir eine Minute«, antwortete Jay. Ich konnte Gespräche im Hintergrund hören und dann war Matt plötzlich am Telefon. Ich fing einfach an zu reden und wiederholte, was ich schon in meiner öffentlichen Verlautbarung gesagt hatte: dass ich selbst Vater und Großvater sei und dass ich mir kaum vorstellen könne, was er und seine Frau durchmachen mussten. Ich sagte, ich wolle, dass er von mir persönlich, dem Unternehmensführer, erführe, dass wir absolut alles in unserer Macht Stehende tun würden, um ihnen durch diese schwierige Phase zu helfen. Ich gab ihm meine direkte Durchwahl und sagte, er solle mich anrufen, wenn er

irgendetwas brauche, und dann fragte ich, ob ich hier und jetzt etwas für ihn tun könne.

»Versprechen Sie mir, dass mein Sohn nicht umsonst gestorben ist«, sagte er. Er sprach unter heftigem Schluchzen, und ich konnte Melissa im Hintergrund ebenfalls schluchzen hören. »Versprechen Sie mir, dass Sie alles tun werden, um dafür zu sorgen, dass so etwas niemals einem anderen Kind zustößt.«

Ich versprach es. Ich wusste, dass ich aus der Sicht eines Rechtsanwaltes aufpassen musste, was ich sagte, und dass ich darauf achten sollte, ob irgendeines meiner Worte als Eingeständnis einer Pflichtverletzung gewertet werden konnte. Wenn man so lange in Unternehmensstrukturen arbeitet, ist man darauf trainiert, rechtlich wasserfeste Antworten im Unternehmensinteresse zu geben. Trotzdem war mir das in diesem Moment völlig egal. Ich wiederholte, Jay solle mich anrufen, wenn er irgendetwas benötigte; dann beendeten wir das Gespräch, und ich saß zitternd auf der Bettkante. Ich hatte so heftig geweint, dass ich meine beiden Kontaktlinsen verloren hatte. Ich suchte halbherzig nach ihnen, als Willow zur Tür hereinkam.

»Ich habe gerade mit den Eltern gesprochen«, sagte ich. Ich wusste nicht, wie ich meine Gefühlslage erklären sollte. Sie kam auf mich zu, nahm mich in ihre Arme und fragte, was sie tun könne. »Ich muss einfach weitermachen«, antwortete ich. Aber ich war völlig leer. Das Adrenalin, das mich in den letzten zwei Wochen auf Hochtouren gehalten hatte, all das, was dieses neue Projekt mir bedeutete, und der Kick, den ich dabei empfand, es mit der Öffentlichkeit teilen zu können, waren auf einen Schlag verpufft. In 30 Minuten musste ich den Vizepremierminister von China, den chinesischen Botschafter in den Vereinigten Staaten, den amerikanischen Botschafter in China, den Parteisekretär von Shanghai und den Bürgermeister von Shanghai treffen, um sie durch den Park zu führen. Ich fühlte mich wie gelähmt.

Schließlich rief ich mein Team an und bat sie in die Hotel-Lounge. Ich wusste, dass ich erneut in Tränen ausbrechen würde, wenn ich ihnen die Situation beschrieb, daher machte ich es möglichst kurz und sagte Bob Chapek, was ich Matt Graves versprochen hatte. »Wir sind dabei«, antwortete er und informierte umgehend sein Team in Orlando. (Was sein