



Projekt Phoenix: Mit Murphy leben lernen

Von Sacha Wigdorovits

Es geht um Geld, Politik, Macht, Intrigen und einen riskanten Businessplan. Die Rede ist nicht vom neusten Thriller aus der Traumfabrik Hollywood, sondern von Phoenix, dem Projekt einer neuen nationalen Airline in der realen Schweiz. Deutlicher als jeder andere Business Case der letzten Jahre illustriert Phoenix, wie wichtig Kommunikation sein kann ... und wie schwierig!

Den Samstag, 6. Oktober 2001, werde ich so schnell nicht vergessen. Rund zweieinhalb Stunden hatten wir uns ausgesprochen, als mir Ruth Züblin, Kommunikationschefin der Crossair, gerade in die Augen schaute und fragte: „Hast du Mumm, mitzumachen?“

Am Abend zuvor hatte sich Marcel Ospel, Verwaltungsratspräsident UBS, in der Arena von SF DRS vor 1,4 Millionen Zuschauern für die Kommunikation seiner Bank im Zusammenhang mit dem Grounding der Swissair-Flotte am 2. Oktober entschuldigen müssen. Zehntausende von empörten Schweizerinnen und Schweizern hatten zuvor bereits ihre Bankkonten bei UBS und CS gekündigt. Tausende von Swissair-Angestellten waren zum Protest auf die Strasse gegangen. Die Spitze der Swissair Group hatte ihr Unternehmen unvorbereitet in die Nachlassstundung schlittern lassen. Und „Facts“ hatte die Dolchstosslegende von der Verschwörung publiziert, mit der UBS-Präsident Ospel und Crossair-Gründer Moritz Suter die stolze Swissair buchstäblich auf den Boden gezwungen hätten.

In den folgenden Wochen sollte dann auch noch praktisch der gesamte Crossair-Verwaltungsrat ausgewechselt werden. Es sollte zum tragischen Absturz einer Crossair-Maschine beim Anflug auf den Flughafen Zürich, zu einer von Protestaktionen begleiteten ausserordentlichen Generalversammlung, zu Streiks und zu einer auf dem politischen Parkett sowie in der Öffentlichkeit heiss debattierten Kapitalerhöhung um 2,75 Milliarden Franken kommen.

Dies alles wusste ich damals noch nicht. Aber die Ausgangslage war auch so schon faszinierend genug, dass ich Ruth Züblin ohne zu zögern zusagte.

Was sind nun, nach etwas mehr als zwei Monaten, die ersten Lehren aus der Kommunikation beim Projekt Phoenix?

Fazit 1: Kenne deine Ziele und Zielgruppen!

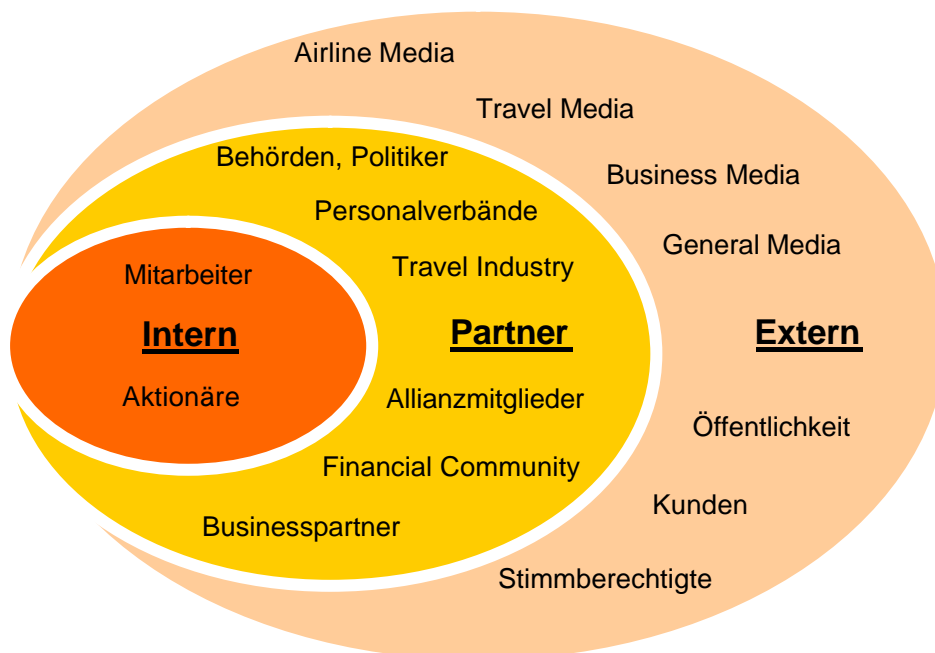
Die Haupteigenschaft mag auf den ersten Blick banal scheinen, aber sie ist matchentscheidend: Phoenix hat ein eindeutiges Ziel – und damit die wichtigste Grundlage für erfolgreiche Kommunikation.

Nur wenn die strategischen Ziele des Projekts klar definiert sind, kann die Kommunikation in kritischen Situationen Chancen auf Erfolg haben. Ebenso wichtig wie die Ziele selbst sind die Zielgruppen, die das Projekt in der einen oder anderen Weise ansprechen und involvieren soll.

Sich über diese Stakeholders – ihre Absichten, Werte, Anliegen, Ängste, Prioritäten – Gedanken zu machen, lohnt sich. Sonst ist die anschließende Planung Makulatur.

Bei Phoenix ergab allein schon die quantitative Zielgruppen-Analyse ein komplexes Bild.

Stakeholders in der Phoenix-Kommunikation



Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation: Wissen, was und mit wem kommuniziert werden muss.

Entscheidend bei Phoenix war deshalb nicht nur die Definition der für die Kommunikation relevanten Stakeholders. Ebenso wichtig war die klare Vorstellung darüber, welche Gruppierung zu welchem Zeitpunkt Priorität hat und auf welchem Weg man sie am besten erreicht.

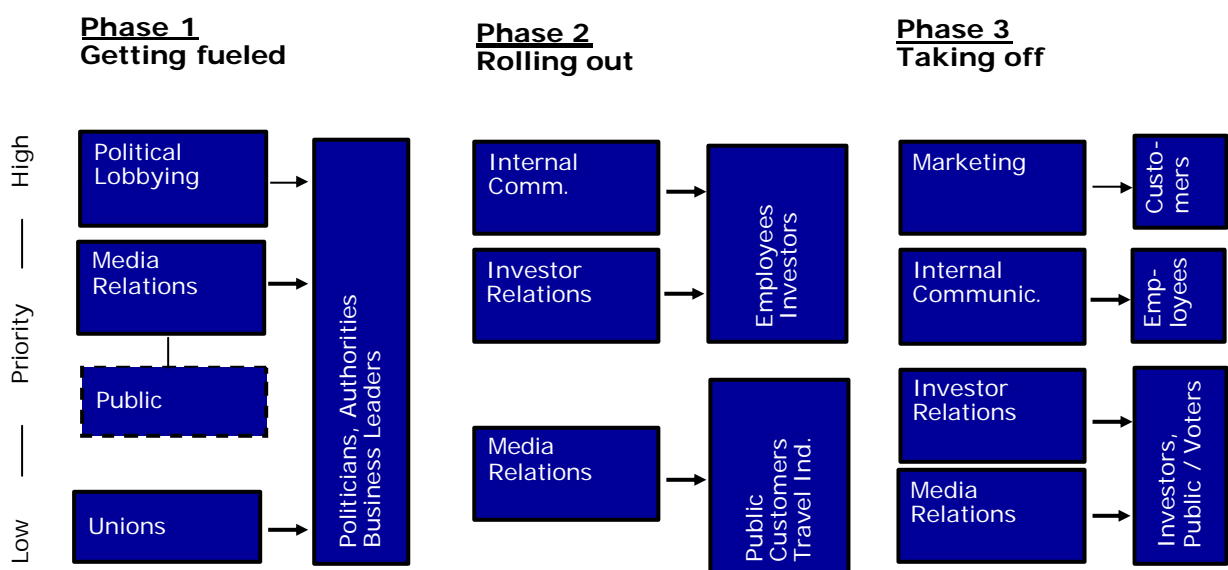
Fazit 2: Ohne Gesamtplan geht es nicht

Die genaue Definition von Zielen und Zielgruppen (Stakeholders) bildete die Voraussetzung für eine konsistente Kommunikationsplanung von Phoenix. Dazu gehörten Strategie, Massnahmen, Timing, Budget und Aktionsplan.

Diese Planung war umso wichtiger, als der Grundsatz „Eines nach dem anderen“ in Projekten wie Phoenix nicht realistisch ist. Der Zeitdruck verunmöglicht dies. Aber gleichzeitige Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen und unter Einsatz unterschiedlicher Beteiligter und Mittel muss sehr präzise aufeinander abgestimmt sein. Die interne Koordination hat deshalb eine enorme Bedeutung.

Wichtig ist, dass auch bei dieser vernetzten, gleichzeitigen Kommunikation klare Prioritäten und Etappenziele gesteckt werden.

Phasenplan Kommunikation Phoenix



Focus is everything: Kommunikationskonzepte haben unterschiedliche Phasen mit unterschiedlichen Prioritäten.

In Phase 1 ging es bei Phoenix vor allem darum, die politische Unterstützung für das Projekt zu erhalten. Dementsprechend hatte zu Beginn klar die Kommunikation mit Behörden und Politikern oberste Priorität. Dies sowohl durch direkte Kontakte als auch unter Einbezug der Medien.



In Phase 2 hatte demgegenüber die Information der Mitarbeiter von Crossair und Swissair Group sowie der potenziellen Investoren für die 2,75 Milliarden Franken schwere Kapitalerhöhung Vorrang.

In Phase 3 geht es gegenwärtig darum, den Start der neuen nationalen Airline im April 2002 vorzubereiten – inklusive der Klärung der Namensfrage. Im Vordergrund steht also die Kommunikation mit den Kunden. Entsprechend hoch wird in den nächsten Wochen und Monaten der Stellenwert von Branding und Marketing sein.

Daneben hat Investor Relations nach wie vor hohe Priorität. Denn unter den Investoren befinden sich auch die meisten Kantone sowie die Stadt Zürich. Teilweise untersteht die Beteiligung an der neuen Crossair einer Volksabstimmung. Im Kanton Zürich entscheiden die Stimmberechtigten am 13. Januar 2002 über eine Aktienkapitalbeteiligung im Umfang von 300 Millionen Franken. Deshalb reicht im Falle von Phoenix die klassische Investor Relations nicht. Das Projekt muss auch der Öffentlichkeit im Detail erklärt und glaubwürdig gemacht werden. Keine leichte Sache angesichts eines Emissions- und Kotierungsprospekts, in dem die Nennung sämtlicher wahrscheinlicher und unwahrscheinlicher Risiken stolze 13 Seiten beansprucht!

Ganz zu schweigen davon, dass sich das Projekt für dogmatische Manchester-Liberalisten (Stichwort: SVP) bestens eignet, um unter dem Deckmantel einer ordnungspolitischen Kritik knallharte Partei- und Wahlpropaganda zu betreiben.

Fazit 3: Interne Kommunikation auf allen Kanälen

Phoenix ist auch ein Paradebeispiel für die Bedeutung der internen Kommunikation. Projekte, bei denen Betriebe fundamental um- und ausgebaut werden, wecken bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern existenzielle Ängste – gleichzeitig motivieren sie sie auch zu eigenen Ideen und Verbesserungsvorschlägen. Beidem kann nur mit einer umfassenden pro-aktiven Zweiweg-Kommunikation nach innen Rechnung getragen werden.

Bei Phoenix scheute die Crossair-Geschäftsleitung keinen Aufwand, um das Projekt in allen seinen Facetten den eigenen Mitarbeitenden und jenen der Swissair Group transparent zu machen. Innerhalb von 72 Stunden wurde



eine eigene Website ins Leben gerufen: www.project-phoenix.ch. Dazu gehört neben dem öffentlich zugänglichen Teil auch ein Intranet, das nur den Beschäftigten von Crossair und Swissair Group offen steht. Es dient der Bekanntgabe von Neuerungen und Projektfortschritten ebenso wie der Beantwortung von Fragen und dem Chat von CEO André Dosé mit den Mitarbeitenden.

Trotz dem enormen Druck, der auf ihm lastet, lässt es sich der Crossair-Chef zudem nicht nehmen, praktisch wöchentlich den Mitarbeitenden der beiden Unternehmen während jeweils einer Stunde am Telefon Red' und Antwort zu stehen. Der „heisse Draht“ wird vor allem von den Beschäftigten der Swissair Group rege benützt. Hinzu kommen je nach Aktualität News Flashes via Aushang, Fax und E-Mail sowie in grösseren Zeiträumen direkte Mitarbeiter-Orientierungen vor Ort.

Wie dankbar die Betroffenen für derartige Ersthand-Information sind, erlebten Dosé und sein Managementteam, als sie sich in die Höhle des Löwen wagten und vor mehreren Tausend Beschäftigten der Swissair Group in einem Hangar des Flughafens Zürich ihre Pläne erläuterten: Ein Swissair-Group-Mitarbeiter kam zum Danke sagen auf das Podest, und die anderen Tausenden von Orientierungsteilnehmern applaudierten.

Fazit 4: Kommunikation ist Chef- und Hauptsache

Die zeitliche Belastung durch die interne und externe Kommunikation ist für André Dosé enorm. Sein Lieblingsspruch gegenüber dem internen Kommunikationsteam und dem Schreibenden ist daher verständlich: „Lasst mich endlich arbeiten!“ Aber Dosé hat – mehr als die meisten anderen CEOs in vergleichbaren Situationen – zwei Sachen realisiert:

1. Bei Phoenix ist Kommunikation ebenso zentral für den Erfolg wie die Netzwerkplanung, Definition des Produkts oder Einhaltung der günstigen Kostenstruktur.
2. So zeitintensiv es auch sein mag, in neun von zehn Fällen muss er selbst kommunizieren. Ob gegenüber Investoren, Mitarbeitern, Politikern, Medien oder Verbandsfunktionären: Die grösste Glaubwürdigkeit hat der Chef.



Fazit 5: Go the extra mile

Phoenix – mit seinen politischen, wirtschaftlichen, juristischen, kulturellen, gewerkschaftlichen, finanztechnischen Fragen – zeigt auch, wie wichtig bei komplexen Projekten in die Tiefe gehende Information der Journalisten ist.

Natürlich gehört es zu einem Projekt wie Phoenix, dass die Medien nach dem Haar in der Suppe suchen, um täglich neue verkaufsträchtige Schlagzeilen zu präsentieren. Und selbstverständlich fehlt es ihnen bei einem Thema, bei dem von den Politikern bis hin zu den Gewerkschaften jede medienereprobte Interessengruppierung mit dabei ist, nicht an Stoff für brisante Geschichten. „That’s part of the game“, würden die Amerikaner sagen.

Aber die eine oder andere negative Story lässt sich vermeiden, wenn man einen aktiven Know-how-Transfer betreibt und sich bemüht, den Journalisten die Hintergründe des Projekts aufzuzeigen und zu erklären. Statt an Pressekonferenzen nur neuste Resultate zu liefern, lohnen sich bisweilen auch Background Briefings oder vertrauliche Gespräche. Beides gehörte bei Phoenix von Beginn weg zum Kommunikations-Instrumentarium. Und auch hier gilt: Wer die ganze (unbequeme) Wahrheit sagt, fährt auf Dauer besser.

Fazit 6: Kommunikation ist kein Allheilmittel

So enorm der Stellenwert der Kommunikation bei Projekten wie Phoenix auch ist: Bei Ereignissen wie dem tragischen Absturz vom 24. November und der danach von Swissair-Pilotenseite aktiv geschürten Diskussion um die Sicherheit der Crossair vermag Kommunikation bestenfalls noch den Schaden zu begrenzen.

Am wichtigsten ist dabei pro-aktive Aufklärung auch von unangenehmen Wahrheiten. Parallel dazu braucht es eine Analyse und Vorschläge, mit welchen Massnahmen im Unternehmen sich bei zukünftigen Fällen die Argumentations- und Kommunikationsbasis am meisten verbessern lässt – sofern solche GAUs nicht zu vermeiden sind.

Bei Phoenix werden die Sicherheitsaspekte von einem gemischtem Crossair/Swissair-Team analysiert. Und die Crossair-Geschäftsleitung hat bereits zugesichert, beim Aufbau der neuen nationalen Fluggesellschaft dem „best practice“-Prinzip zu folgen – unabhängig davon, ob eine Massnahme von der Swissair oder der Crossair stammt (oder von einer anderen Airline). Ebenso werden in Zukunft Flug- und Sicherheits-Spezialisten der Swissair in führenden Funktionen der Crossair tätig sein.



Fazit 7: Expect the unexpected

Der Unfall vom 24. November, die anschliessenden Enthüllungen über den Unglückspiloten und weitere Vorfälle wie die illegale Arrestierung einer Crossair-Maschine in Nizza zeigen aber auch: „Murphys Law“ (was schief gehen kann, das geht schief) hat in Krisensituationen Hochkonjunktur.

Für die Kommunikation heisst das: Lernen, mit dem Unerwarteten zu leben.

So wichtig eine gute Analyse der Situation und eine minutiöse Planung sind – das „Mind Set“ aller Beteiligten muss stets auf Flexibilität getrimmt sein. Kommunikation ist keine exakte Wissenschaft. Und die Regeln des Spiels lassen sich nicht immer selbst bestimmen.

Bei kritischen Projekten wie Phoenix gibt es nur eines: Augen auf, Hand am Steuer und immer bereit, den Kurs zu korrigieren, wenn auf dem Radar plötzlich ein unbekanntes Objekt auftaucht.

Mit dem Autopiloten kommt man bei der Krisenkommunikation nie ans Ziel.



Latest News von unseren Kunden

Sulzer Medica erhielt vor einigen Tagen den Bescheid des zuständigen Gerichts in den USA, dass Einzelklagen gegen das Unternehmen im Zusammenhang mit den zurückgerufenen Hüft- und Knie-Implantaten bis Ende Januar 2002 weiterhin nicht zugelassen werden. **CEO Stephan Rietiker** hat damit Zeit, den Vergleich mit den US-Anwälten weiter voranzutreiben. Raiders wie der kalifornische Investor Robert Chapman wollen die betroffene Tochtergesellschaft in den USA sofort in "Chapter 11" schicken, weil sie sich damit eine – vorübergehende – rasche Kurssteigerung erhoffen. Doch CEO Rietiker zeigt sich davon unbeeindruckt und hält an seiner Vergleichs-Strategie fest, denn nur damit ist den Interessen der Shareholders auch langfristig gedient.

Gut gelungen ist Chefredaktor **Rudolf Eichenberger** der Start seiner neuen **SBB-Personalzeitung**. Die erste Ausgabe der optisch und inhaltlich überarbeiteten Zeitung im Tabloidformat kam Ende November heraus und brachte auf der Frontseite die brisanten Lohnverhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Gewerkschaften. Ein weiterer Schwerpunkt war eine selbstkritische Umfrage über die Zufriedenheit des SBB-Personals. SBB-Chef **Benedikt Weibel** nimmt die Kritik der Mitarbeitenden ernst: Um den Dialog zwischen Geschäftsleitung und Personal zu verbessern, erscheint die „SBB-Zeitung“ neu 14-täglich.

Eine Weltpremiere konnte **McDonald's-Chef Urs Hammer** bei der offiziellen Eröffnung des Logistikzentrums **Foodtown** in Oensingen vorstellen: den ersten, mit Biogas angetriebenen Lastwagen. Zu bestaunen gab es bei der Einweihung des grosszügigen Bauprojekts auch weitere umweltfreundliche Neuerungen aus der McDonald's-Ideenküche wie den „Mobiler“: eine Vorrichtung, mit der Container per Knopfdruck mühelos von der Strasse auf die Schiene umgeladen werden können. Foodtown ist nicht nur die neue Zentrale des McDonald's-Logistikpartners HLS, sondern wird in Zukunft auch Produktionsstätten von anderen Partnerunternehmen beheimaten, die mit McDonald's eng zusammenarbeiten.

Messe Schweiz AG macht Ernst mit aktiver Investor Relations. Nach Abklärungen mit diversen Banken hat die Geschäftsleitung um **CEO Jürg Böhni** und **CFO Markus Haering** die Zürcher Kantonalbank für das Market Making der an der SWX gehandelten MCH-Titel bestimmt. Messe Schweiz ist der Zusammenschluss von Messe Basel und Messe Zürich und der führende Messeanbieter der Schweiz.

Fashion-Produzent **Swisstex Group**, der Ausrüster der Schweizer Olympia-Delegation für Salt Lake City, hat sich einen grossen Fisch der Modebranche geangelt: VR-Präsident **Hans-Rudolf Herzog** konnte den international bekannten deutschen Fashion-Spezialisten **Roland von Sayn-Wittgenstein** (ehemals Esprit und Adidas) als CEO verpflichten. Unlängst hat Swisstex an der Zürcher Uraniastrasse seinen ersten Individual-Tailoring-Shop eröffnet.

Und zu guter Letzt noch eine Gratulation: Der neue **Crossair**-Verwaltungsratspräsident **Pieter Bouw** wurde am 12. Dezember Grossvater. Es ist ein Junge! Wir gratulieren und wünschen dem stolzen Grossvater und seinem Enkel alles Gute!