

# Die Macht des Mythos

**Branding** ■ Das Debakel der Swissair schadet dem Ansehen der Eidgenossenschaft – Bundesrat als Patron der Marke «Schweiz».

Die Welt stand noch unter der Schockwirkung der furchtbaren Terrorattacke vom 11. September und der damit einhergehenden Bedrohung von Grundwerten einer offenen zivilisatorischen Gesellschaft. In der Schweiz wurde am 2. Oktober durch die unerwartete Einstellung des

Kosten der Pleite dieser ehemals stolzen Fluglinie. Die Behandlung der kritischen Situation von allen Beteiligten zeigt wieder einmal, dass ökonomische Rationalität nicht alles sein darf, sondern auch soziale Akzeptanz ein sehr wichtiges Kalkül sein muss. Es darf doch nicht wundern, dass die – von wem auch immer verschuldete – Flugunfähigkeit der Swissair in einem Land, das voller Stolz die Fahne präsentiert, zu erheblichen Akzeptanzproblemen führen musste. Das Schweizer Kreuz steht für die Marke «Schweiz» wie kein zweites Symbol.

Aber: Nicht nur Schweizer schauten ungläubig auf die Heckflossen der am Boden gebliebenen Flugzeuge mit dem Schweizer Kreuz und vermissten die gewohnte Zuverlässigkeit und Leistung ihres Labels «Switzerland». Auch das Ausland schaute ungläubig auf die Geschehnisse in Babelsberg, Basel und Bern. Die Marke Schweiz hat Schaden genommen, und es gilt zu analysieren, wer sich diesen Schuh anziehen muss.

Der gesamte Ärger und die Empörung nicht nur der ratlosen und teilweise gestrandeten Passagiere, sondern auch der gut sieben Millionen Schweizer Bürger entlud sich rasch und unbremst in den Medien innerhalb

und ausserhalb der Landesgrenze. In der aufgeheizten Stimmung wurde der hoch angesehene Banker Marcel Ospel zum grössten Buhmann der Nation. Kollege Mühlemann von der CS kam wesentlich besser davon, obwohl doch er ad personam und ex officio sicher das grössere und längerfristige Involvement mit der Swissair hatte als Ospel.

## Markenführung auf Landesebene

Auch der Schweizer Bundesrat hat wohl viel zu wenig erkannt, dass er – und nur er – der Patron der Marke Schweiz ist. Die Markenführung des Schweizer Kreuzes ist seine Sache allein, auch wenn er das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit, die mit der Flagge der Eidgenossenschaft verbunden ist, quasi privatwirtschaftlich kommissionieren kann. Sicher können die Berner Bundesräte nur begrenzt für die Misere des Managements der Swissair ins Obligo genommen werden. Ihrer Verantwortung für die Marke Schweiz sind sie sich heute hoffentlich mehr denn je bewusst. Denn: Markenführung auf Landesebene ist wichtig für Tourismus, Wirtschaft und Politik. Wie sehr Unternehmen auf das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des

Symbols setzen, kann man – sinnigerweise – bei einer der beteiligten Banken sehen: Mühlemanns CS wirbt im Ausland mit sehr gelungenen Anzeigen unter dem Motto: «Darf es ein bisschen mehr Schweiz sein?» und zeigt dabei Motive, bei denen etwas rotes – wie beispielsweise ein altes Cabriolet, das offensichtlich wertvoll ist – in das Schweizer Kreuz übergeht. Die Verbindung der Schweiz zu ihrem Label ist etwas anderes als beispielsweise das Label «Made in Germany», bei dem es immer nur um deutsche Wertarbeit bei

nisse in den USA und ihre direkten Folgen auf alle global agierenden Fluggesellschaften hatten die Situation nur zusätzlich belastet und damit die drohende Insolvenz vorzeitig herbeigeführt. Die gewaltige Schuldenlast war bei weitem eher eine Folge verfehlter Akquisitionspolitik als der aktuellen Ereignisse.

## Swissair bleibt ein Sonderfall

Die ernste Situation bei der Swissair wurde aber dadurch erschwert, dass die Schweizer Regierung – wie andere in Europa auch – im Zuge einer neuen Corporate Governance selbst ehemalige staatliche Unternehmen lieber marktwirtschaftlichen Kräften überlassen will, als ihre eigenen Budgets zu belasten und sich schliesslich der Kritik von steuerzahlenden Wählern und Unternehmen auszusetzen. Auch diese ökonomische Rationalität lässt sich ohne weiteres nachvollziehen. Aber die Swissair ist nun einmal ein Sonderfall; denn egal, ob privatwirtschaftlich oder nicht – sie symbolisiert die Offenheit und Erreichbarkeit des ganzen Landes viel mehr als eine Lufthansa für Deutschland oder American Airlines für die USA. Das hätte man wissen müssen und können. Tatsache ist aber – und das haben die Ereignisse klar gezeigt –, dass neben rein ökonomischen und quantitativ leicht nachvollziehbaren Kriterien auch andere emotionale, nur schwer bewertbare Kriterien in wichtigen Entscheidungen wie im Falle der Swissair miteinbezogen werden müssen. Man hätte ja nur

auf den Schweizer in Diensten der Deutschen Bank, Joe Ackermann, achten müssen, dessen Investmentbanker ihn – zumindest mittelbar – mit dem Blockverkauf der Aktien der Deutschen Telekom in arge Nöte gebracht hatten. Auch hier war das ein toller Deal, aber leider nicht vermittelbar. Wer sich an Unternehmen heranwagt, die aus Staatsbesitz kommen oder das Land im Namen führen – Swissair hier, Deutsche Telekom dort – sollte sich sehr genau überlegen, wer seine Anspruchsgruppen in der Kommunikation sind.

In so einem Fall hat man es nämlich nicht mit einigen wenigen Investoren, ein paar Banken als Kreditgebern oder nur mit Mitarbeitern zu tun. Hier steht das ganze Volk als Schiedsrichter bereit oder – wenn schon nicht alle – dann aber zumindest einmal knapp zwei Millionen Privataktionäre wie im Falle der Deutschen Telekom. Dies bedeutet, dass Unternehmen, Banker keine eigentliche Finanzkommunikation machen müssen, sondern politische Öffentlichkeitsarbeit. Das war seit jeher nicht die Stärke von Unternehmen und Bankern. Banker werden nicht gewählt, wohl aber Politiker.

Im Übrigen: Marcel Ospel, der ein Mann von international einwandfrei-

**«Politische Öffentlichkeitsarbeit ist nicht die Stärke der Banken.»**

em Leumund ist und bleiben sollte – denn auch er vertritt die Schweiz im Ausland –, hat seine Lektion gelernt. Er hat etwas sehr Seltenes für einen Manager getan: Er hat sich für seinen Teil des Schadens entschuldigt. Dies stünde sicher auch anderen nicht schlecht zu Gesicht. ■

CORINNA GUTT\*

Flugbetriebes der Swissair zudem das Vertrauen in die Schweiz als ein sicherer Hafen und zuverlässiger Geschäftspartner erschüttert. Was in anderen Ländern nichts weiter als ein tragischer Insolvenzfall mit einigen schwierigen ökonomischen Folgen gewesen wäre, entwickelte sich in diesem Fall zu einer aussergewöhnlichen Situation: das Schweizer Kreuz am Boden – die Eidgenossenschaft war verständlicherweise nahezu paralysiert!

## Akzeptanz jenseits ökonomischer Rationalität

Die kommunikationspolitische Fehlleistung dieser Angelegenheit dürfte weit grösser sein als die ökonomischen

\* Partnerin, goodwill communications.



... abgestürzte Swissair.

Industrieprodukten ging. Im Schweizer Fall geht es aber um mehr – eben Vertrauen, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit in Tourismus, Wirtschaft und Politik. Um nicht falsch verstanden zu werden: Es geht hier nicht um eine Analyse, ob und wie die Schweizer Fluglinie als solche gerettet werden kann. Da muss man nüchtern erkennen, dass dies sicher viel zu spät ist und zudem die europäische Luftfahrtindustrie sicher mindestens so überbesetzt ist, wie die gesamte Bankenlandschaft «overbanked» ist. An dieser Stelle geht es nur um die Frage, wie sich nun diese teils hektischen und emotionsgeladenen Ereignisse im Rückblick aus kommunikationsstrategischer Sicht analysieren und deuten lassen?

Am Anfang stand wahrscheinlich ein geschickter Deal der Investmentbanker von UBS und CS Holding. Die Übernahme der Swissair durch ihre frühere Tochter Crossair war eine smarte Idee, die – so sollte man annehmen – bei den hochbezahlten Bankern wahrscheinlich schon länger als eine von vielen Varianten für die Sanierung der Swissair in der Schublade lag. Der besondere Charme dieser Lösung war, dass neben der rein ökonomischen Rationalität auch ein für alle Mal der Gordische Knoten von Seilschaften und Missmanagement durchschlagen werden konnte.

Die Schwierigkeiten der Swissair waren bekannt, und die Terrorereig-

Aufsteigende Crossair ...

