

Das Projekt Spielberg NEU

Die Drehung einer Krise



Martin Zechner, MBA

Kaum ein Infrastrukturprojekt erregte in den letzten Jahren so viel Aufsehen wie das Projekt Spielberg. Alle Voraussetzungen für eine mediale Krisensituation waren erfüllt. Schon zu Projektbeginn hätten zahlreiche nicht hinreichend bedachte Faktoren beinahe zum frühzeitigen Scheitern des geplanten Motorsport- und Aviationszentrums geführt. Das abgeführte Verwaltungsverfahren entwickelte sich immer mehr zu einer rechtlichen Zeitbombe, die mit der negativen Entscheidung des Umweltsenates letztlich auch "explodierte". Erst im Zuge der Neuauflage des Projekts gelang es, mittels eines durchdachten Strategiewechsels und mit der Einführung eines proaktiven Risiko- und Projektmanagements die Stimmung erfolgreich zugunsten des Projekts zu drehen.



Dr. Georg Eisenberger

Zur Vorgeschichte

Im Juni 2002 erklärte Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz, am Gelände des ehemaligen A1-Rings ein Motorsport- und Aviationszentrum errichten zu wollen. Red Bull sicherte sich jene Grundstücke, die für die Realisierung des Projekts benötigt wurden. Als Projektpartner fungierten internationale Automobil- und Aviationkonzerne. Alles verlief nach Plan. Bereits am 1. September 2002 reichte Red Bull das Projekt zur Umweltverträglichkeitsprüfung beim Land Steiermark ein, doch nach der raschen Genehmigung durch die erste Instanz im Juni 2003 passierte im Dezember 2004 das Unfassbare: der Umweltsenat lehnte erstmals in der Geschichte ein Projekt dieser Größenordnung ab. Der Verlauf des weiteren Verfahrens kann im Rückblick betrachtet als Lehrbuchbeispiel für ein Worst-Case-Szenario in der Abwicklung eines Großprojekts gesehen werden.

Der Weg in die Krise

1. Erstmals in Österreich wurde eine Privatperson, nämlich ein betroffener Nachbar, zur Wort- und Bildmarke für den Widerstand eines Einzelnen gegen einen internationalen Konzern, was zu beträchtlichen und unerwarteten medialen Problemen führte.
2. Die damalige Landeshauptfrau Waltraud Klasnic und mit ihr die gesamten ressortzuständigen Mitglieder der Steiermärkischen Landesregierung, die sich im Vorfeld intensiv für das Projekt eingesetzt hatten, bekamen (mit Vorliegen der Entscheidung des Umweltsenates vorhersehbare) politische Probleme, die dem Image des Investitions- und Wirtschaftsstandortes Steiermark massiven Schaden zufügten. Niemand der handelnden Akteure sah sich zu diesem Zeitpunkt in der Lage, das Krisenmanagement aktiv in die Hand zu nehmen (das sollte erst sechs Monate später gelingen).
3. Das Zusammenspiel der rechtlichen und faktischen Situation führte dazu, dass der durchwegs erfolgreiche Konzern Red Bull mit negativer Publicity konfrontiert war und sich mit unzähligen negativen Schlagzeilen in den Medien auseinandersetzen musste. Mit einem Schlag war das Image des bis dahin unverletzlichen "Flügelverleihers" massiv bedroht.

Akteure der Krisenkommunikation

Als niemand mehr an eine Neuauflage des Projekts glaubte (Mateschitz hatte in mehreren Stellungnahmen seine ablehnende Haltung signalisiert), gelang im Juni 2005 durch die Hartnäckigkeit von Bundeskanzler Wolfgang Schüssel und Landeshauptfrau Waltraud Klasnic ein Neustart. Mateschitz und drei weitere Industriepartner sagten der Steiermärkischen Landesregierung zu, einen erneuten Anlauf zu wagen. Als Bedingung für die Neuauflage wurde die Projektvorbereitung durch eine von steirischen Leitbetrieben und Industriellen gesteuerte Projektentwicklung und damit eine professionelle Gesamtbetreuung genannt. Die betraute Projektgesellschaft agierte politisch unabhängig und bestand aus einer Gruppe von Rechts-, Organisations- und Kommunikationsexperten. Die Akteure versuchten aus den Fehlern des Altprojekts zu lernen. Für die Bewältigung der Krisensituation und die Wende zugunsten des Projekts waren aus kommunikativer Sicht folgende Elemente ausschlaggebend:

1. Aktive Kommunikationspolitik: Die Projektpläne wurden vom ersten Tag an sowohl der Öffentlichkeit, als auch qualifizierten Meinungsbildnern in transparenter Form präsentiert. Ziel dieses proaktiven Kommunikationsmanagements war es, den Menschen Ängste zu nehmen und das Projekt transparent darzustellen.
2. Personalisierungsstrategie: Es gelang, den renommierten Spitzenmanager und ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des Rennsportzulieferers Pankl Racing, Dr. Ernst Wustinger, als Geschäftsführer für das Projekt zu gewinnen. Damit hatte das neue Vorhaben ein Gesicht und zugleich einen kompetenten Kontrahenten zur wortführenden Widerstandsfigur aus dem Erstverfahren. Dr. Wustinger wurde zur Integrationsfigur für alle Anspruchsgruppen.
3. Informationsorientierte Medienpolitik: Besonders gegenüber den Medien galt es, die Skepsis der Blatt- und Meinungsmacher einzudämmen. Standen die

Wetten im qualifizierten Journalismus beim Neustart noch gegen die Projektentwicklungsgesellschaft, wurden mit fortdauernder aktiver Einbindung der Medien in den Gesamtprozess die informierten Journalisten zu den engsten Verbündeten für eine konsensuale Lösung. Ausschlaggebend dafür war eine offene, informationsorientierte Medienpolitik, die regelmäßigen, authentischen und fachlich versierten Content in den Mittelpunkt stellte.

4. Partnerschaften: Durch gezielte Partnerschaften mit den Anrainergemeinden gelang es zudem, die Befürworter für das Investment stärker in das Projekt einzubinden und eine aktive Supporterlobby aufzubauen.

5. Szenariotechnik: In laufenden Strategieanalysen wurden alle erdenklichen Kommunikationsszenarien aufgezeigt, anschließend mit strategischen, interdisziplinären Inputs versehen und schließlich generalstabsmäßig umgesetzt.

Resultat

Das redimensionierte Projekt Spielberg Neu wird nach positiver Abwicklung des Verwaltungsverfahrens derzeit durch Red Bull realisiert. Dies gelang letztlich nur durch ein perfektes und mittels externer Hilfe koordiniertes Zusammenspiel zwischen dem Land Steiermark, der Projektentwicklungsgesellschaft und Red Bull. Mit der Neuauflage des Projekts wurden die einzelnen Projektschritte strategisch geplant und offensiv kommuniziert. Die Anzahl der Gegner konnte mittels transparenter Kommunikationsmaßnahmen minimiert werden, und selbst die verbliebenen Skeptiker stimmten am Ende des Tages einem Kompromiss zur Umsetzung sogar zu.