

So bleibt Swissness langfristig ein Markenzeichen

Die Schweiz als Marke liegt für verschiedenste Produkte voll im Trend. Die Nachhaltigkeit einer solchen Positionierung ist aber nur gegeben, wenn diese fundiert und konsistent ist.

—VON BENITA BROCKDORFF, STEPHAN FEIGE UND WOLFGANG JENEWEIN

In Kürze Die Schweiz ist in. Ihr Markenzeichen – das Schweizerkreuz – erfreut sich weltweit grosser Beliebtheit. Damit die Modewelle nicht plötzlich vorbei ist, muss die Schweizer Herkunft gezielt und sparsam eingesetzt werden. Das bedeutet, dass sie sich als eines von mehreren Attributen nahtlos in eine systematisch entwickelte Positionierung einfügen muss. Die Autoren zeigen auf, was das genau heisst und wie es gemacht wird.



DR. BENITA BROCKDORFF arbeitet seit Mai 2005 als Projektleiterin bei der htp St. Gallen Managementberatung AG. Zuvor war sie für eine Immobilienfirma in Spanien und als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität St. Gallen tätig und promovierte dort zum Thema Markenführung bei M&A. bbrockdorff@htp-sg.ch



DR. STEPHAN FEIGE ist geschäftsführender Partner der Managementberatung htp St. Gallen. Industrieerfahrung sammelte er zuvor im Detailhandel, in der Konsumgüterindustrie sowie im Bereich Sanitärkeramik. sfeige@htp-sg.ch



DR. WOLFGANG JENEWEIN ist Studienleiter des Executive-MBA-Programms der Universität St. Gallen sowie Dozent für Marketing und Führung. Er berät verschiedene internationale Konzerne zu den Themen Behavioral Branding sowie Führung von Teams. wolfgang.jenewein@unisg.ch

Nachdem die Herkunft von Schweizer Produkten lange als ungenutztes Marketingpotenzial brachlag, werden sich heute immer mehr Unternehmen der positiven Wirkung ihrer «Swissness» bewusst. Gemäss dem Institut für Geistiges Eigentum nutzen allein im Inland rund 6400 Marken den Schweizbezug (o.V. 2007). Einige dieser Marken spielen dabei auf die traditionellen Bilder an, die mit der Schweiz verbunden werden – Alpen, Natur, Schokolade, Käse. Und damit treffen sie auch die typischen Assoziationen der Konsumenten mit der Schweiz, wie eine Studie der Unternehmensberatung htp St. Gallen und der Universität St. Gallen zeigt.

Die Studie brachte jedoch zutage,

dass neben diesem herkömmlichen Image der «heilen Welt» zwei weitere, durchaus progressive und moderne Schweizbilder existieren. Auf diese nehmen Firmen heute noch weniger Bezug. Während Ersteres die Eidgenossenschaft als ordentliches, effizientes und landschaftlich reizvolles Land beschreibt, das sich durch eine hohe Lebensqualität auszeichnet, sehen viele Befragte die Schweiz auch als innovatives Land mit Spitzenleistungen. Ein drittes Schweizbild stellt das Land als weltoffen und kulturell vielfältig mit einer herzlichen, offenen Bevölkerung dar.

Die Vielseitigkeit der Schweizbilder bietet Unternehmen verschiedene Wege, sich über Swissness zu positionieren. Die Nachhaltigkeit einer sol-

Abb.: Die Positionierungspyramide



Die Vielseitigkeit des Bildes der Schweiz bietet zahlreiche Möglichkeiten zur Positionierung.

chen Positionierung ist aber nur dann gegeben, wenn diese fundiert und konsistent ist. Zu viele Unternehmen versuchen mehr schlecht als recht sowie mit oft schnell und kurzfristig entwickelten Ideen, auf den Swissness-Zug aufzuspringen. Häufig fügen sie schlicht ein Schweizerkreuz in ihr Logo ein, ohne sich Gedanken über die Konsequenzen zu machen. Solche Ansätze sind für die Kunden wenig überzeugend und schaden langfristig dem Schweizbild. Ist es zum Beispiel glaubhaft (und statthaft), eine «Swiss Edition» der Chrysler-Marke Crossfire zu verkaufen? Oder wie konsistent ist ein Swiss Premium «Mango Lassi nach indischer Art» von der Molkerei Biedermann? Für eine langfristig tragfähige Positionierung gilt es, einige Grundregeln zu beachten.

Das Kundenverständnis bildet die Ausgangslage

Eine Positionierung ist die differenzierende, für den Kunden relevante Kernaussage einer Marke. Die Bestandteile, die eine Positionierung ausmachen, lassen sich in einer Positionierungspyramide systematisch darstellen (siehe Abbildung auf der linken Seite). Die Grundlage einer erfolgreichen Positionierung bildet ein genaues Kundenverständnis, der Customer Insight. Dieser beschreibt, was den Kunden beim Kauf bewegt und mit welchen Motiven und Absichten sich der Kunde in den Kaufprozess begibt. Darauf aufbauend wird der relevante rationale und emotionale Nutzen einer Marke definiert. Der rationale Nutzen ist dabei eher funktionaler Natur, zum Beispiel der durstlöschende Charakter eines Getränks, während der emotionale Nutzen vor allem psychologische und ideelle Eigenschaften einer Marke umschreibt (beispielsweise einen Beitrag zum Schönfühlen leisten).

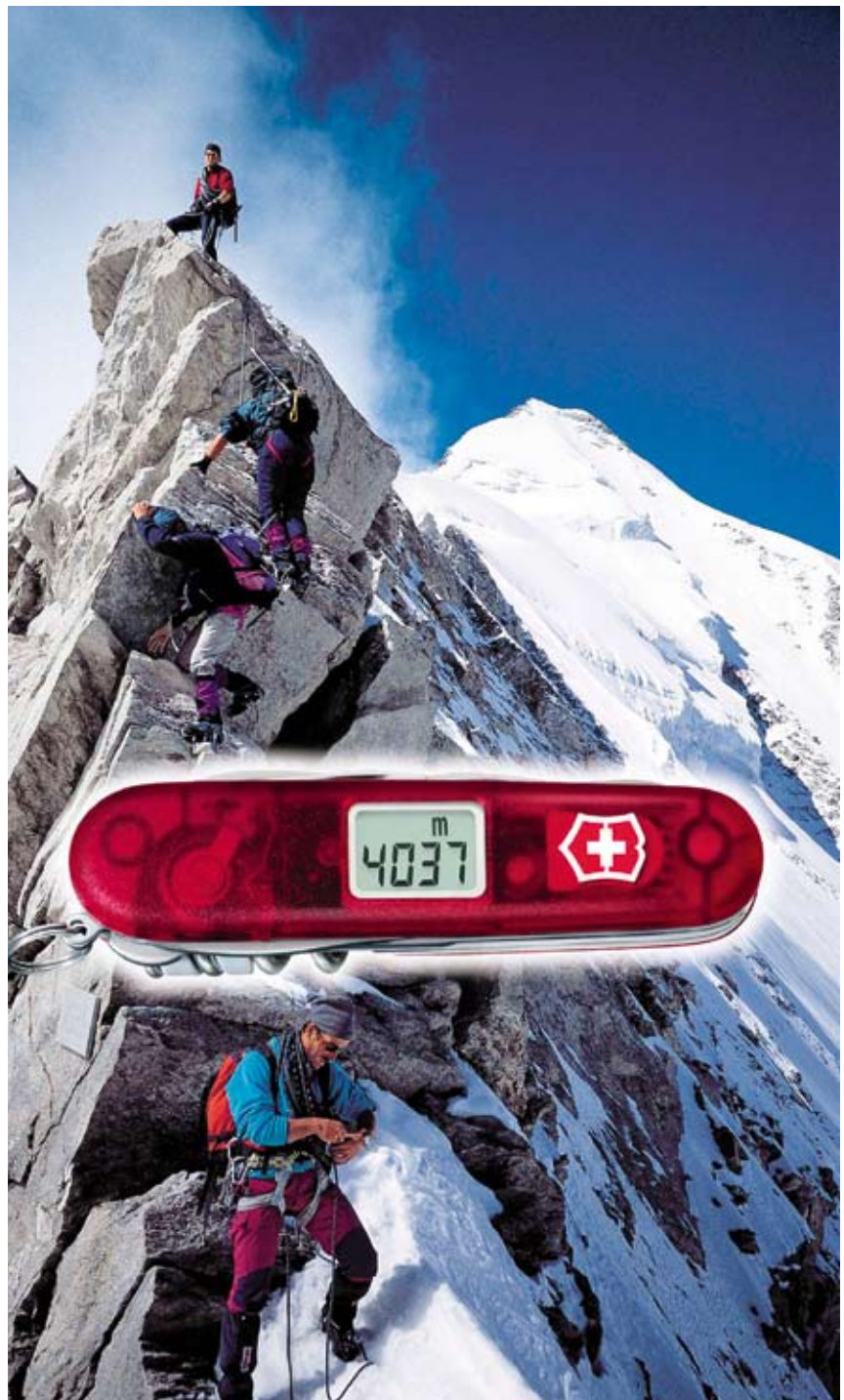


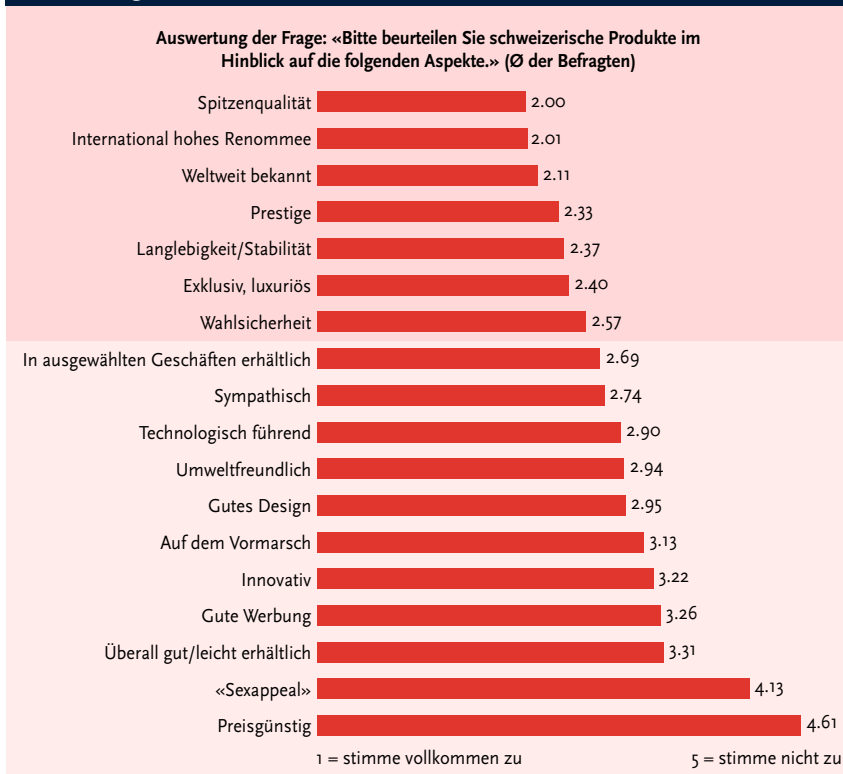
Bild:Victorinox

Die Taschenmesser von Victorinox sind weltberühmt. Produziert wird in Ibach-Schwyz.

In der Markenpersönlichkeit werden anschliessend Attribute festgelegt, welche die Marke am besten beschreiben, etwa elegant, jung, sportlich. Im «Reason to Believe» gilt es zu definieren, warum der Kunde dem Hersteller die behaupteten Vorteile glauben soll. So

mag der Konsument die Positionierung eines Getränks als «Natürlicher Drink» akzeptieren, wenn ausschliesslich gesunde, natürliche Inhaltsstoffe Verwendung finden. Die Positionierung bedarf des Weiteren eines Discriminators bzw. einer Unique Selling Proposi-

Tab.: Imagedimensionen zu Schweizer Produkten



Nicht Sympathie, sondern Spitzenqualität wird primär mit Schweizer Produkten assoziiert.

tion (USP), welche die Differenzierung der Marke vom Wettbewerb beschreibt. Der «Brand Core» schliesslich fasst die tiefer liegenden Ebenen der Pyramide in einem prägnanten Statement zusammen und dient der Kommunikation der Positionierung im Markt.

Positiver Bezug zur Schweiz

Der Einbezug von Swissness spielt auf verschiedenen Ebenen der Pyramide eine Rolle. Eine Swissness-Positionierung ist zunächst dann sinnvoll, wenn das Herkunftsland beim Kaufentscheid gemäss Customer Insight generell ein Entscheidungskriterium ist und zudem die Schweiz als Herstellungsland positiv beurteilt wird. Dies ist zum einen abhängig von der Branche, in der man sich befindet. So werden einige Produkte mehr und positiver mit der Schweiz in Verbindung gebracht als andere – Finanzprodukte, Uhren oder

Schokoladenerzeugnisse sind typische Beispiele. Diese Produkte können von einem bereits bestehenden positiven Swissness-Effekt stärker profitieren.

Zum anderen nehmen verschiedene Kunden den Schweizbezug unterschiedlich wahr. In der Studie kristallisierten sich beispielsweise die Gruppen der Modernisten, der Traditionsgeprägten und der Schweizkritischeren heraus. Während die ersten beiden ein besonders gutes Schweizbild haben, ist dies bei Letzteren etwas weniger positiv. Auch die konkreten Assoziationen mit der Schweiz variieren. So steht sie in den Augen der Modernisten beispielsweise vor allem für Weltläufigkeit und Spitzenleistungen, die Traditionsgeprägten verbinden damit eher die «heile Welt». Eine interessante Beobachtung in der Praxis zeigt zudem, dass man das Schweizbild international mit steigender Entfernung von der Schweiz zunehmend auf traditionelle Werte

reduziert. Eine genaue Kenntnis der verschiedenen Kunden in der jeweiligen Branche bildet daher die Basis für eine Swissness-Positionierung.

Der Bezug zur Schweiz lässt sich gut als «Discriminator» einsetzen, um sich gegenüber der Konkurrenz aus anderen Ländern abzugrenzen. Ein Diskriminator ist besonders geeignet, wenn er für die Kunden relevant und vom Wettbewerb möglichst schwer zu imitieren ist. Dass das Herkunftsland für die Kunden als Produktinformation wichtig ist, belegt die Studie. Danach beurteilen 43 Prozent der befragten Konsumenten die Bedeutung des Herkunftslandes als gross oder sehr gross. Nur für 12 Prozent der Befragten hat das Herkunftsland eines Produktes beim Einkauf keine Relevanz.

Schwer zu imitieren ist die Swissness von ausländischen Unternehmen, denn damit ein Produkt ein Schweizer Produkt ist, muss ein gewisser Teil hierzulande produziert werden – eine nicht zu unterschätzende Eintrittsbarriere. Gegenüber Mitbewerbern aus der Schweiz hingegen hat ein solcher Diskriminator nur eine begrenzte Kraft. Sich gegenüber Mitbewerbern über den Schweizbezug abzugrenzen ist ebenfalls besonders sinnvoll, wenn die Schweiz in der Branche oder bei den Produkten, die es betrifft, ein gutes Bild hat. Eine Schweizer Privatbank beispielsweise geniesst weltweit die Vorschusslorbeeren ihres Standortes.

Eine Marke muss halten, was sie verspricht

Von besonderer Relevanz ist schliesslich der Einsatz von Swissness im «Reason to Believe». Produktversprechen sind heute vielfach austauschbar und wenig glaubwürdig. Die Kunden suchen schon vor dem Kauf nach Anhaltspunkten, ob eine Marke tatsächlich das halten kann, was sie vermittelt. Unternehmen müs-

sen sich daher über ganz konkrete und wenn möglich nachprüfbar Hinweise Gedanken machen, die den rationalen und emotionalen Nutzen sowie die Persönlichkeit einer Marke glaubhaft darstellen. Die Studie zeigt hier eine Reihe von Nutzendimensionen und Personality-Attributen, die als besonders schweizerisch empfunden werden. Spitzenqualität, international gutes Renommee, weltweite Bekanntheit, Prestige, Langlebigkeit bzw. Stabilität oder Exklusivität und Luxus sind die meist genannten Aspekte. Sind solche Aussagen Teil eines Produktversprechens, so kann der Bezug zur Schweizer Herkunft die Glaubwürdigkeit wirksam untermauern. Kontraproduktiv würde der Absender Schweiz hingegen wirken, wenn sich ein Anbieter auf der preisgünstigen Schiene bewegt (siehe Tabelle auf der linken Seite).

Auch wenn eine Positionierung über Swissness für viele Unternehmen ein guter Ansatz ist, ist ihr Einsatz unter verschiedenen Gesichtspunkten kritisch zu beleuchten: Swissness ist nur ein Positionierungsbestandteil von vielen und – allein eingesetzt – nicht ausreichend. In der Verbindung aller Elemente einer Positionierung, wie sie beispielsweise die Pyramide darstellt, muss sich die Swissness nahtlos einfügen. Das heisst, die Verantwortlichen müssen auch darüber entscheiden, ob Swissness eine führende oder eine eher unterstützende Rolle in der Positionierung spielt. Bei der Fluglinie «Swiss» beispielsweise ist der Name Programm, Swissness ist hier der zentrale Aufhänger der Marke. Demgegenüber kommuniziert Emmi den «Reiz der Schweiz» vor allem im Ausland, während die Swissness im Inland keine grosse Rolle spielt. Die Marke Swatch lässt ihre Herkunft am Schweizerkreuz erkennen, im Vordergrund jedoch stehen Positionierungsaspekte wie hohe Qualität zu einem

sehr erschwinglichen Preis.

Bereits heute verwendet eine Vielzahl von Unternehmen den Schweizbezug in ihrer Marke – Tendenz steigend. Genau genommen gehen sie damit ein Co-Branding zwischen ihrer eigenen Marke und der Marke Schweiz ein, mit dem Ziel, ihre Leistungen besser vermarkten zu können. Beide kooperierenden Marken stehen dabei in einer engen Wechselbeziehung, bei der es positive, aber auch negative Imagetransfer-Effekte geben kann. Diese Verbindung mit der Marke Schweiz birgt dabei ein besonderes Risiko, denn sie gehört keinem oder anders gesagt allen (Schweizern). Das

Image einer Marke mit Schweizbezug ist also auch davon abhängig, wie Unternehmen, welche die Marke Schweiz nutzen, mit dieser umgehen. Und da gibt es einige schwarze Schafe, die Missbrauch betreiben. Zwischen 50 und 80 Missbrauchsfälle werden jährlich gemeldet, so das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum – Tendenz steigend (o.V. 2006).

Werterosion verhindern

Kuhn-Rikon beispielsweise erwarb die Marke «Sigg Switzerland» für den Bereich Kochgeschirr. Doch auf den Pfannenverpackungen, auf denen zwar

Berner Fachhochschule
Technik und Informatik
Managementzentrum Bern

CAS in International Management – Executive MBA in International Management


Learn how to deal with the increasing globalization


Erwerben Sie das Rüstzeug für ihren globalen Marktauftritt. Gewinnen Sie Einblicke in international tätige Unternehmen und lernen Sie die drei wichtigen Kulturkreise USA, China und Russland kennen. Sie können dieses Programm mit einem Certificate of Advanced Studies CAS abschliessen oder damit auf Grundlage eines bereits besuchten Nachdiplomstudiums den Executive MBA BFH erwerben.


Kosten: CHF 16'000 für Unterricht und Unterkunft, ohne Flüge
Start: April 2008

Weitere Informationen erhalten Sie beim Managementzentrum Bern unter www.emba.ch, Mail: office.emba@bfh.ch.

Dieses Programm wird mit drei internationalen Partnerhochschulen durchgeführt:


BABSON
Babson College Boston, USA:
Financial Times Rating "No 1 in
Entrepreneurial Studies worldwide"


Shanghai Jiao Tang University, China
Asiaweek Rating: "SJTU is No 3 in
China"


State Polytechnic University of St.
Petersburg: "SPSU is No 2 in Russia"

www.emba.ch

Schweiz draufstand und das rot-weiße Landeswappen abgebildet war, war nicht Schweiz drin – sondern «Made in China». In der Folge ging Sigg Switzerland AG gegen den Pfannenanbieter mit dem Vorwurf des unlauteren Wettbewerbs vor. Die Lauterkommission rügte den Hersteller Kuhn Rikon.

Pflichtgefühl und straffere gesetzliche Richtlinien

Wie aber kann die Werterosion der Marke Schweiz verhindert werden? An das Pflichtgefühl der Unternehmen zu appellieren, ist sicherlich das eine. So können beispielsweise Branchenverbände eine wichtige Rolle spielen. Sie setzen produktspezifische Anteile fest, die in der Schweiz produziert sein müssen, um als «Swiss made» zu gelten. Die Uhrenindustrie hat es vorgemacht; bereits seit 1971 existiert dort ein solcher Richtwert. Straffere gesetzliche Richtlinien und Sanktionen sind das andere. In der Schweizer Politik wurde dieser Notstand erkannt. Verschiedene Gesetzesinitiativen werden diskutiert (o.V. 2007).

Aber auch die rechtliche Komponente der Swissness hat ihre Tücken. Strengere Regeln zur Nutzung des Schweizbezugs sind zweifellos angebracht. Wo aber setzt man die Grenzen der Wertschöpfung, die in der Schweiz erbracht werden muss? Liegen sie zu niedrig, verliert der Qualitätsnachweis an Wert. Setzt man die Grenzen zu hoch, läuft man in der heutigen arbeitsteiligen Wirtschaft Gefahr, dass kaum

ein Unternehmen diese noch erreichen kann. So erging es dem Qualitätssiegel «Made in Germany», das in der Vergangenheit an Bedeutung verloren hat – abgelöst durch ein «Made by BMW, Mercedes etc.».

Unterschiedliche Massstäbe müssen je nach Branche, aber auch je nach Art und Anteil der in der Schweiz zu erbringenden Wertschöpfung, differenziert betrachtet werden. Wird in der Schweiz produziert, so gilt dies heute zweifelsohne als «Swiss made». Ebenso kann Schweizer Forschungs- und Entwicklungsarbeit noch gut als wertschöpfende Tätigkeit betrachtet werden und den Schweizbezug rechtfertigen. Inwieweit dürfen aber lokal erbrachte Leistungen in Vertrieb, Marketing und Werbung hinzugerechnet werden?

Diskussionsbedarf gibt es überdies in Bezug auf den Anteil von in der Schweiz erbrachten Tätigkeiten an der gesamten Wertschöpfung. Entsteht ein grösserer Teil der Kosten für ein Produkt in der Schweiz als im Ausland, so könnte ein «Swiss made» gerechtfertigt sein. Was aber, wenn die Kosten im Zeitverlauf schwanken? Volatile Preise von im Ausland beschafften Rohstoffen beispielsweise beeinflussen das Verhältnis von ausländischen und schweizerischen Anteilen an der Wertschöpfung laufend. Das kann wohl kaum der Grund dafür sein, dass die Rechtfertigung für den Einsatz von Swissness ständig neu definiert werden muss. Im deutschen Beiersdorf-Konzern argumentiert man zur Marke Juvena, die mit ihrem Untertitel «of

Switzerland» in den Schlagzeilen stand, beispielsweise so: Trotz Abfüll- und Verpackungstätigkeit in Deutschland entfalle ein Grossteil der Wertschöpfung auf den Hauptsitz in der Schweiz, nämlich die Forschung und Entwicklung sowie der Vertrieb und die Vermarktung der Produkte. Konsequenterweise steht daher auf den Produkten der Zusatz «Developed in Switzerland, made in Germany».

Die Swissness als Marketinginstrument erfreut sich heute grosser Beliebtheit – einer so grossen, dass über Massnahmen nachgedacht werden muss, um eine Erosion dieses Qualitätssiegels zu verhindern. Rechtliche Restriktionen sind dabei notwendig, aber nicht hinreichend. Ihnen kommt vor allem die Aufgabe der Signalwirkung gegenüber möglichen Trittbrettfahrern zu.

Die Grundlage für den Werterhalt von Swissness ist jedoch der bedachte Umgang all derjenigen, die von der Schweiz als Absender profitieren. Das heisst auch, dass man das Schweizerkreuz nicht als rein dekoratives Element einsetzt, sondern Ausdruck einer durchdachten Positionierung ist. Oskar Kambly, CEO des gleichnamigen Guetzliherstellers, fordert daher auch, Swissness als Werte zu verstehen, die gelebt werden müssen, um glaubhaft zu sein. Treffend formulierte er auf einer Konferenz, man müsse das sein, was die Schweiz verspricht – oder es sein lassen. Dann hat Swissness über einen Modetrend hinaus eine grosse Zukunft vor sich.

Zur Studie:

In der Studie «Positionierungspotenzial Swissness» wurden vergleichend 296 deutsche und Schweizer Konsumenten befragt. Initiatoren der Studie waren die htp St.Gallen Managementberatung und das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen.

Die Studie kann bezogen werden bei:
Thexis
Institut für Marketing und Handel
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 (0)71 224 28 20
claudio.burigo@unisg.ch

Literatur

- Feige, St. et al** (2006): *Positionierungspotenzial «Swissness»*. Thesis.
- o.V.** (2006): *Etiketten-Schwindel mit «Swissness»?* In: *NZZ-Online* vom 19. Februar 2006.
- o.V.** (2007): *Schutz soll ausgeweitet werden*. In: *per-soenlich.com* vom 29.08.2007.