

24. April 2009, 13:29, NZZ Online

«Weckruf für die Marke Schweiz»

Schweizer Qualität trotz Krise erfolgreich, doch die Gefahrensignale mehren sich

Die Herkunft Schweiz ist für viele Firmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Selbst in der momentanen Krise bleibt der Ruf der Marke Schweiz weitgehend intakt. Aber die Gefahren mehren sich – sie wachsen von innen, wie eine Untersuchung des Beratungsunternehmens Swiss Brand Experts zeigt. Firmenchef Thomas Harder erläutert die alarmierenden Signale.

Von Thomas Schürpf

Haben die heftigen Turbulenzen der letzten Monate um die UBS, das Bankgeheimnis, die Steuerflucht oder die graue Liste der OECD Folgen für die Marke «Schweiz»?



Thomas Harder*: Was jetzt mit der UBS geschieht, hinterlässt zweifellos Spuren. Die ersten Risse im Lack verursachte aber bereits das Grounding der Swissair – sie war noch stärkeres Abbild des Erfolgsmodells Schweiz. Sicher haben die Vorfälle bei diesen Aushängeschildern ein genaueres Beobachten der Schweiz und ihrer Unternehmen zur Folge. Man vertraut nicht mehr fast blindlings, man prüft und testet.

Vor diesem Hintergrund erklären sich möglicherweise auch die Angriffe auf Bankgeheimnis und Steuerpolitik. Es wird damit die Frage gestellt: Ist die bisher so starke Schweiz angeschlagen? Oder sind die Fälle Swissair und UBS Ausnahmen?

Sie sehen noch keinen wirklichen Schaden für das Image von Schweizer Firmen?

Es gibt objektive Indikatoren, die zeigen, dass das Vertrauen in die Marke Schweiz weiterhin sehr hoch ist: Zahlreiche Investoren investieren in der Schweiz, viele gut ausgebildete Arbeitskräfte ziehen in unser Land, Schweizer Unternehmen sind international erfolgreich. Die nach wie vor grosse Bedeutung der Herkunft Schweiz erfahren wir insbesondere bei offenen Interviews mit ausländischen Kunden. Auf die Frage, warum sie die Dienste von Schweizer Firmen in Anspruch nehmen, ist eine der häufigsten Antworten: «Because they are Swiss.» Ein klareres Zeichen für die Kraft der Marke Schweiz ist kaum möglich.

«Indikatoren zeigen, dass das Vertrauen in die Marke Schweiz immer noch hoch ist»

Wie sieht es in der Zukunft aus?

Bei allen Gefahrenzeichen: Die über Jahrzehnte durch eine Vielzahl von Akteuren aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik aufgebaute Marke Schweiz ist tief verankert und nicht unmittelbar gefährdet. Dies gibt aber keine Garantie für den Erfolg der so gut positionierten Marke in zehn bis zwanzig Jahren ab. Dafür ist entscheidend, wie sich Akteurinnen und Akteure heute verhalten.

Was macht denn die Marke Schweiz aus?

Die Marke Schweiz hat ein starkes Profil aus 19 spezifischen Erfolgsfaktoren. Diese beruhen auf besonderen Leistungen und Verhaltensweisen, die über Jahrzehnte durch alle auf die informelle Marke Schweiz im In- und Ausland einwirkenden Menschen und Institutionen erbracht worden sind und sich in den Köpfen verankert haben.

Was sind die 19 Faktoren?

Ein erstes Feld von Erfolgsfaktoren sind die Schweizer Haltungen – man bezeichnet sie auch als weiche Faktoren einer Marke. Dazu gehören «Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit». Schweizer Firmen stehen im Ruf, nur zu versprechen, was sie halten können, aber auch zu halten, was sie versprechen. Als zweite besondere Haltung wirken «Zurückhaltung und Bescheidenheit». In dieser Hinsicht sind wir gleichsam die Asiaten Europas: Wir sagen nicht «yes, we can», sondern «yes, and do». Schliesslich ist auch das «Hochqualitäts- und Perfektionsbewusstsein» ein Schweizer Erfolgsfaktor. Ein nächstes Feld von Erfolgsfaktoren bilden die besonderen Kompetenzen und Marktpositionen in gewissen Wirtschaftsfeldern wie Pharma, Finanzen, Präzisions- und Maschinentechologie. Ein drittes Feld bilden die Erfolgsfaktoren, die die besonderen politischen, kulturellen wie gesellschaftlichen Qualitäten der Schweiz abbilden. Auffällig ist bei der Schweiz das starke Zusammenspiel der verschiedenen Erfolgsfaktoren. Darin liegt einer der Gründe für den im Verhältnis zur Grösse stark überproportionalen Erfolg. Die verschiedenen Bereiche der Schweiz sind damit aber auch stärker voneinander abhängig als anderswo, die Notwendigkeit, sich zu respektieren und gemeinsame Nenner zu finden, ist grösser.

«Die Leistungsfähigkeit der Schweiz ist kein Mythos, sondern Realität»

Die Konkurrenz schläft nicht. In vielen Ländern wird auch viel geleistet. Die wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Kompetenzen sind anderswo mindestens so hoch wie in der Schweiz. Ist die Marke Schweiz nur noch Mythos?

Unsere Studie «Swissness-Tester», wozu 170 Firmen befragt wurden, hat diesbezüglich Eindrückliches gezeigt: Rund 80% der Unternehmen gehören zum besten Drittel ihres Markts, ein Drittel gar zur Spitze. Diese Ergebnisse bestätigen indirekt, was die Höhe des Bruttonationalprodukts pro Kopf direkt aussagt: Die Schweiz gehört zur Spitzengruppe. Die Leistungsfähigkeit der Schweiz ist also kein Mythos, sondern Realität. Die Studie hat aber auch gezeigt, dass Schweizer Unternehmen bezüglich Qualität und Zuverlässigkeit heute zu Kompromissen bereit sind. Es ist zu befürchten, dass dies Anzeichen nachlassenden Qualitäts- und Perfektionsbewusstseins sind.

Werden die Unterschiede im Zug der Globalisierung nicht immer kleiner?

Im Gegenteil: Je mehr Menschen Zugang zum Ganzen haben, desto mehr Individuen fragen nach, desto notwendiger ist Differenzierung. Gerade für kleinere Anbieter ist Differenzierung der einzig gangbare Weg, denn sie können weder Skaleneffekte nützen noch Marktmacht ausspielen. Die Unternehmen der Schweiz wie die Schweiz als Land haben deshalb mit eigenständigen profilierten Angeboten die besten Chancen in einer globalisierten Welt. Sie tragen so zur Vielfalt bei, dem Reichtum der Globalisierung.

Wo liegen die grössten Gefahren für die Marke Schweiz?

Ganz selten verschwinden Marken wegen übermächtiger Konkurrenz. Zumeist gefährden sie sich selber, indem sie ihre spezifischen Erfolgsfaktoren nicht mehr kennen, vernachlässigen und nicht durchsetzen.

«Marken gefährden sich selber»

In unserer Studie sowie in den Projekten fallen vor diesem Hintergrund drei Tendenzen auf: Schweizer Unternehmen unterschätzen die Bedeutung der Herkunft Schweiz und setzen sich zu wenig damit auseinander, welche konkreten Vorschüsse und gleichzeitig Erwartungen mit ihr verbunden werden. Zweitens messen die Unternehmen der Herkunft Schweiz in der Durchsetzung und Kommunikation zu wenig Bedeutung zu. Drittens können sie nicht ihrem Leistungsniveau angemessene Preise durchsetzen. Das sind Alarmsignale. Die Unternehmen verlangen zu wenig Geld für ihre Leistung. Damit riskieren sie, langfristig die Qualität nicht mehr halten zu können. Sie verringern so ihre Forschungsmittel und das Potenzial, die richtigen Leute einzustellen. Wer im vorderen Drittel bleiben will, darf keine Kompromisse eingehen. Umgekehrt hat die Studie gezeigt, dass Firmen, welche die Schweizer Werte hochhalten und kommunikativ in den Vordergrund rücken, entsprechende Preise im Markt besser durchsetzen können.

In der gegenwärtigen Rezession ist es schwierig, hohe Preise zu verlangen.

Der Preis steht immer im Verhältnis zu Leistungen und Kosten. Und er steht in einer Zeitachse: Wenn eine Firma jetzt die Preise senkt, signalisiert sie, dass sie vorher zu teuer war. Wie will sie später die Preise wieder erhöhen? In der Krise muss Vertrauen vermittelt werden. Preiskonstanz vermittelt Stabilität und Sicherheit. Der Preis muss allerdings in einer vernünftigen Relation zur Leistung stehen. Will ein Unternehmen in der jetzigen Situation dennoch Preise ohne nachhaltigen Schaden senken, sollte das in einer isolierten Aktion geschehen, beispielsweise wenn günstigere Einkäufe Spezialpreise erlauben. Entscheidend für die Vertrauensbildung sind beim Preis Konsistenz und Transparenz.

Haben Hochpreisprodukte nicht ein grundsätzliches Problem in der Rezession?

Die Schweizer Preisposition ist insgesamt hoch, gemäss Studie aber sehr wohl angemessen.

Mit anderen Worten ist die Schweiz zwar Hochpreisstandort, bietet dafür aber Hochqualität – der der höheren Leistung entsprechende höhere Preis ist deshalb systemnotwendig und ein Erfolgsfaktor der Marke Schweiz. Es gibt erfolgreiche Marken auf allen Preisniveaus. Entscheidend ist stets das Preis-Leistungs-Verhältnis. Wer dieses Prinzip befolgt und in den letzten Jahren keine Überkapazitäten aufgebaut hat, wird seine Preise auch in der Rezession durchsetzen können.

Sie sprachen von Alarmsignalen. Was ist zu tun?

Es ist zu hoffen, dass die Ereignisse der letzten Wochen als Weckruf wirken und wieder ein stärkeres Bewusstsein und Überzeugung für die Bedeutung der Marke Schweiz auslösen. Diese Aspekte haben dabei besondere Aktualität

- > Das ständige Vergleichen lenkt vom Finden des eigenen Erfolgsprinzips ab
- > Die Zeit der Oberflächlichkeit ist vorbei – gefragt ist Leistung
- > Besonders bedeutungsvoll für den Erfolg der Marke Schweiz sind die weichen Erfolgsfaktoren
- > Die von der Leistung abgekoppelte Hochpreisinsel-Diskussion führt in die Irre
- > Es ist Teil des Schweizer Erfolgs, dass vermeintliche Gegensätze verbunden werden:
Bescheidenheit im Auftreten schliesst gezielte Leistungsdurchsetzung nicht aus,
Eigenständigkeit nicht Offenheit, Traditionsbewusstsein nicht Innovation.

* Thomas Harder, Betriebswirtschaftler und Jurist, ist Geschäftsführer der Zürcher Beratungsfirma Swiss Brand Experts. Das Unternehmen berät Firmen, Gemeinwesen und Institutionen bei der Entwicklung von Marken-Strategien und Marken-Programmen.

http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/die_krise_als_weckruf_fuer_die_marke_schweiz_1.2454161.html

•
Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Wiederveröffentlichung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von NZZ Online ist nicht gestattet.