

Im Erfolg lauern Gefahren

Zur Lage der Marke Schweiz

Von Thomas Harder, Geschäftsführer von Swiss Brand Experts

Was zeichnet die Schweiz aus? Was hat das Land und seine Wirtschaft stark gemacht? Und was ist nötig, damit diese Stärke erhalten bleibt? Der Autor, Betriebswirtschaftler und Jurist, der Firmen, Gemeinwesen und Institutionen markentechnisch berät, arbeitet herkömmliche schweizerische Werte und Eigenschaften heraus und legt dar, weshalb diese auch künftig nicht vernachlässigt werden sollten.

Eine erste Beobachtung: Vom diesjährigen Welpfadfindertreffen zurückkehrende Schweizer Pfadfinder berichten, wie ihnen ihre für die Schweiz typischen Souvenirs fast aus den Händen gerissen wurden, im Lager am weitaus begehrtesten waren. Und wie sehr sie dies überrascht hat. Eine zweite: Bei Befragungen ausländischer Kunden schweizerischer Unternehmen nach den wichtigsten Kaufgründen nennen diese oft und spontan: weil das Gekaufte von einem Schweizer Unternehmen stammt. Wie die Pfadfinder nehmen viele Schweizer Unternehmen diesen Befund mit grossem Erstaunen zur Kenntnis.

Diskrepanzen bei Einschätzungen

Es ist augenfällig und macht den Markenbeobachter hellhörig: Zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung besteht bei der Marke Schweiz eine grosse Diskrepanz. Was ist überhaupt erforderlich, damit eine Marke entsteht, die von Kunden so nachgesucht wird, wie dies bei der Marke Schweiz offensichtlich der Fall ist?

Erstens zählt die konkrete Leistung: Käufer, Touristen, Restaurantbesucher, Patienten usw. wählen nur wiederholt gleich, wenn eine Leistung stimmt. Nur bis zum ersten Mal kann es Werbung oder ein schönes Logo richten. Zweitens die Differenz: Leistung bindet erst, wenn sie sich unterscheidet, bei niemandem sonst genau so erhältlich ist. Je grösser diese Differenz, desto stärker die Marke. Meist macht die Menge kleiner Details den Unterschied gross, nicht ein einziger grosser. Drittens zählen Kon-

sequenz und Konsistenz: Vertrauen kann nur entstehen, wenn die differenzierenden Leistungen über längere Zeit erbracht werden – einmal ist für die Markenbildung keinmal. Viertens verpflichtet Erfolg: Will eine Marke weiterkommen, muss sie verstehen, weshalb sie heute Kundschaft hat. Denn Kundschaft misst die künftige Leistung an der heutigen und entwickelt sich entsprechend positiv oder negativ.

Die informelle Marke Schweiz

Auch die Marke Schweiz folgt diesen Dynamiken. Als informelle Marke wird sie von den konkreten Leistungen und dem Verhalten all jener geprägt, die von der vielfältigen Kundschaft mit ihr in Verbindung gebracht werden. Alle in diesem Land sowie viele im Ausland sind deshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marke Schweiz. Zurück zu den Diskrepanzen: Die eingangs geschilderten Begebenheiten beschreiben es, viele Erhebungen bestätigen es: Die Schweiz rangiert weltweit konstant in Top-Positionen bei entscheidenden Erfolgsparametern – seien sie objektiv messbar wie Lohnniveau, Kaufkraft, Bruttoinlandprodukt, Arbeitslosigkeit oder subjektiv wie Sicherheit, Lebensqualität oder Ansehen.

Stellt man diese Werte in Relation zur bescheidenen Ausgangslage des Landes – klein und rohstoffarm –, wird erst das ganze Ausmass der Erfolgsgeschichte der Marke Schweiz deutlich. Kein Rauch ohne Feuer, kein Erfolg ohne Ursache: Diese Marke Schweiz ist entstanden, weil ihre vielen Akteure die Charakteristiken einer Marke besonders systematisch realisiert haben: Leistung – Differenzierung – Konsequenz – Konstanz. In vielen Ländern wird viel geleistet, ist die wirtschaftliche Kompetenz hoch. Das Geheimnis der Marke Schweiz liegt tiefer. Kundschaftsbefragungen und die markentechnische Analyse der schweizerischen Realität zeigen ein fein verwobenes, unkonventionelles und auch überraschendes Bild der Erfolgsfaktoren hinter der Marke Schweiz.

Mehrere Erfolgsefelder

Fasst man die Erfolgsfaktoren zusammen und charakterisiert sie, ergeben sich diese Erfolgsefelder, die den enormen Hebel bewirken:

Die Psychologie des Vertrauens: «weil Schweizer halten, was sie versprechen». Diese vielfache Aussage ausländischer Kundschaft bringt eine wichtige Eigenschaft der Marke Schweiz auf den Punkt: die Vertrauenswürdigkeit. Diese wiederum hat zwei Ursachen: Verlässlichkeit und Bescheidenheit. Verlässlichkeit, weil Schweizer sich offensichtlich durch ihre Aussagen verpflichtet fühlen. Bescheidenheit, weil Schweizer nur versprechen, was sie auch halten können. Der Marke Schweiz gelingt damit eine Kombination, die sich stark vom Superlativ-Verhalten der angelsächsischen Leitkultur unterscheidet und nachvollziehbar höchstes Vertrauen weckt: Wem vertraue ich mein Vermögen an, wem wird der Neutralitätsstatus zugestanden, wessen Preissetzung traue ich?

Multikulturell und international veranlagt: Roger Federer gibt in vier Sprachen Interviews, Schweizerinnen und Schweizer bemühen sich im Ausland um Verständigung mit mindestens zwei gelernten Fremdsprachen. Dies ist aussergewöhnlich und wird der Marke Schweiz hoch angerechnet. Basis bildet das fried- und respektvolle Nebeneinander der vier Landesteile, das Schweizerinnen und Schweizer sprachlich und mental auf den Umgang mit anderen Kulturen vorbereitet. Es ist deshalb wenig überraschend, dass kein anderes Land im Verhältnis zur Grösse so viele international bedeutsame Unternehmen hervorgebracht hat wie die Schweiz. Und dies seit Jahrzehnten.

Hoch vernetzt – als System wie individuell: Die Erfolgsfaktoren der Schweiz sind eng miteinander verknüpft oder bedingen sich gar gegenseitig: Was wären die Schweizer Banken ohne die Stabilität und Unabhängigkeit des Landes? Wie stünde es um die Wirtschaft oder die direkte Demokratie ohne das hohe Bildungsniveau?

Wie um die Qualität, die Präzision und das Preisniveau, wenn die Schweiz ihre besondere Sauberkeit nicht mehr erreicht? Die Kundschaft nimmt die Schweiz denn auch als schlüssiges System wahr und beurteilt dies als besondere Stärke. Überdurchschnittliche Vernetztheit findet sich dabei ebenso beim einzelnen Individuum wie zwischen den Individuen. Die Überschaubarkeit der Verhältnisse, die direkte Demokratie und das Milizsystem vermitteln Schweizerinnen und Schweizern Einblick in vieles und Beteiligung an vielem; sie führen auch dazu, dass sich die Menschen mit ihren Stärken und Schwächen kennen.

Die raffinierte Eigenständigkeit des Kleinen: Als kleines Land kann die Schweiz ihre Position nicht durch Exklusivität oder Dominanz in einem Gebiet aufbauen. Ihre vielschichtige Eigenständigkeit gründet deshalb auf der Verbindung von Merkmalen, die sich vordergründig widersprechen: Premium-Position – Bescheidenheit im Auftreten, Verlässlichkeit – Innovationskraft, Unabhängigkeit – Internationalität, Kleinheit – Eigenständigkeit. Dieses anspruchsvolle Überwinden von Gegensätzen ist ein Merkmal vieler erfolgreicher Marken. Es verlangt geistige Offenheit, Raffinement und Beharrlichkeit. Wie die Marke Schweiz beweist, machen diese Eigenschaften den Kleinen gross – zur «Weltmacht», wie jüngst der «Spiegel» titelte.

Premium auf der ganzen Linie: Haben Sie schon einmal eine Tunnelbeleuchtung in der Schweiz mit jener in umliegenden Ländern verglichen? Die Auslagen in den Supermärkten? Die Pünktlichkeit der Züge? Oder gar die Aldis in der Schweiz mit Aldis im Ausland? Bei genauem Hinsehen sind die Unterschiede überall augenfällig, die schweizerische Ausführung ist in jedem Segment die Premium-Version. Dies gilt natürlich auch für den Preis: Premium-Leistung verlangt mehr Aufwand und deshalb auch einen höheren Preis. Eine Premium-Position nehmen heute auch fast alle im Ausland tätigen Schweizer Unternehmen ein – mit anderen Worten vermittelt der Absender Schweiz ein konsistentes Bild.

Die Pflege und Weiterentwicklung der Marke Schweiz stellt aus verschiedenen Gründen eine grosse Herausforderung dar:

1. Die hohe Vertrauenswürdigkeit ist ein kostbares, aber auch besonders sensibles Gut – enttäuschtes Vertrauen ist schlimmer als kein Vertrauen. Die Verbindung mit der Marke Schweiz ver-

pflichtet deshalb zu verantwortungsvollem, inhaltlichem Umgang.

2. Das Halten der Premium-Position verlangt aussergewöhnliche Kompetenz, Engagement und Konsequenz, denn die Konkurrenz schläft nicht. Dies zeigen die Fortschritte anderer Länder-Marken – der relative Vorsprung der Schweiz ist kleiner geworden.
3. Die Vernetztheit des Systems verlangt auch in Zukunft Verständnis und Einsatz über den eigenen Kernbereich hinaus. Wer zum Beispiel nur Wirtschaft denkt, denkt für die Marke Schweiz zu kurz.
4. Das Verständnis für das Unkonventionelle und fein Andersartige der Marke Schweiz muss sich im Umfeld von Benchmarking-, Mainstream- und grösefokussiertem Denken durchsetzen.
5. Erfolg entspannt, verdeckt oft den Blick auf die Herkunft und macht für unbedachtes Handeln anfällig.

Die Marke Schweiz kann sich dieser Herausforderung nicht entziehen, will sie ihre heutige Stellung und die damit verbundenen Früchte wie breiten Wohlstand, Lebensqualität oder soziales Auffangnetz nicht verlieren. Dies auch, weil sie mit genau diesen Stärken für die Zukunft bereit ist. Sucht man nämlich nach Eigenschaften, die in einer globalisierten Welt von Bedeutung sind und ihr auch etwas geben, erscheinen die Elemente des Erfolgs der Marke Schweiz weit oben: Vertrauenswürdigkeit, multikulturell und international ausgerichtet, vernetzt denkend und handelnd, unkonventionell und eigenständig, beharrlich. Erfolg verpflichtet zu sich selbst – dies die Kurzformel mit hoher Aktualität für die Marke Schweiz, sollen Pfadfinder wie Unternehmen auch in Zukunft so stark von ihr profitieren wie heute.