

# Der Flug des Phönix

Das Schlimmste für eine Fluggesellschaft ist das sogenannte Grounding. Für die unfreiwillige Bodenhaftung der Fluglinie „Swiss“ sorgte eine finanzielle Schiefelage. Ohne die umfangreiche Reparatur der Marke hätte sie als „Swiss International Airline“ nicht wieder aufsteigen können.

► Von Franz-Rudolf Esch, Frank Maier und Christian Knörle ◀



Fluglinie am Boden: Doch beim Aufbau der neuen Marke zählte auch das Guthaben der alten „Swissair“.

**A**mbitionierte Akquisitionen führten die Marke Swissair in den 90er-Jahren in eine finanzielle Schiefelage und schließlich in den Konkurs. Nach dem „Grounding“ der Swissair wurde im Jahr 2002 ein Neustart als „Swiss International Airlines“ initiiert.

Die neue Swiss steckte im strategischen Dilemma: Sie konnte sich nicht im Konzert der großen Netz-Carrier wie Lufthansa, British Airways oder Air France positionieren. Und zu den Allianzsystemen Star Alliance, Oneworld und Skyteam hatte sie keinen Zugang. Zudem verschärfte sich der Wettbewerb

auf dem Schweizer Markt durch den Eintritt von Low-cost-Carriern deutlich. Erst der Einstieg der Lufthansa 2005 schuf eine substanzielle Basis, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die „neue“ Marke Swiss brachte viele Vorteile: Sie konnte auf dem Guthaben der alten Marke aufbauen, die

ein Schweizer Kulturgut darstellte. Das neue Corporate Design kommunizierte klar durch den Namen und das Schweizer Kreuz im neuen Quadrat die Herkunft. Eine hohe Wiedererkennbarkeit war gewährleistet. Das neue Design mit den plakativen roten Würfeln sorgte für eine hohe kommunikative Durchsetzungskraft. Inhaltlich erwies sich die Profilierung der Marke Swiss indes als weitaus schwieriger.

Durch das Grounding waren der neuen Marke enge finanzielle Ressourcen gesetzt. Die verunsicherte Bevölkerung, aber auch andere Zielgruppen der Swiss mussten erst wieder von der Leistungsfähigkeit der neuen Marke überzeugt werden. Der Einstieg der Lufthansa legte den Grundstein für eine solide Zukunftsbasis.

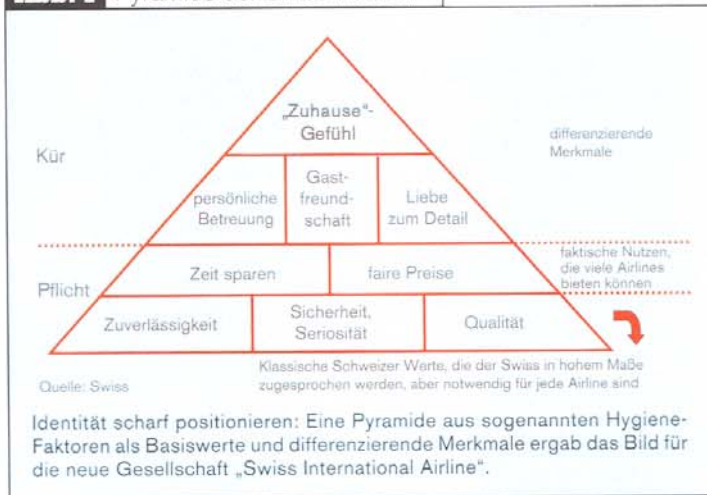
#### SCHWEIZER WERTE DER DESTINATION EXCELLENCE

Im ersten Schritt sollte die Kampagne „Destination Excellence“ zentrale Schweizer Werte wie Qualität, Zuverlässigkeit und Gastfreundschaft vermitteln und die herausragenden Leistungen der Swiss ins rechte Licht rücken. Diese Positionierungsstrategie scheiterte jedoch. Zum einen widersprach die Umsetzung in der Werbung in weiten Teilen dem Selbstverständnis der Schweizer, die wenig zu Superlativen neigen. Zum anderen konnte das Versprechen nicht an Bord eingelöst werden. Dazu war die finanzielle Situation zu angespannt. Die Kampagne schoss quasi übers Ziel hinaus, obwohl zentrale Werte der Kampagne nach wie vor von Relevanz für die Swiss waren.

**Erste Schlussfolgerung:** Marken müssen ihr Versprechen halten, sonst werden sie unglaubwürdig. Zentrale kommunikative Punkte für das Einlösen des Markenversprechens einer Airline sind das Erleben an Bord sowie der Weg vom Counter in das Flugzeug.

Um dem Dilemma des „Overpromising“ zu entgehen, wurde in den Jahren 2004 bis Mitte 2006 eine „Hybrid-Strategie“ ins Leben gerufen. In Europa konzentrierte sich die Swiss im Sinne einer „Defizitausgleichsstrategie“ auf den Aspekt „value for money“, wobei die Preissensitivität eindeutig in den Mittelpunkt gestellt wurde. Interkontinen-

Abb. 1 Pyramide der Swiss-Nutzen



tal wurde ebenfalls der Aspekt „value for money“ angestrebt, allerdings mit dem Schwerpunkt auf Qualität. Als Fundament dieser Strategie sollte die „Swissness“ mit typischen Werten wie Qualität, Zuverlässigkeit und Gastfreundschaft dienen. Die Strategie erwies sich in mehrfacher Hinsicht als problematisch.

In der Umsetzung gingen zentrale Werte der Swiss unter. Vielmehr präsentierte sich die Airline als preisbewusst. Dies ließ sich am Anteil der aggressiven, plakativen Preiswerbung an der Swiss-Kommunikation nachweisen. Kundenbefragungen belegten, dass billige Preise und Attribute wie modern, schnell oder dynamisch eindeutig jungen, aggressiven Billig-Airlines zugeordnet werden. Die dominante Preiswerbung brachte der Swiss keinen Gewinn. Grund: Was nicht als passend zur Marke empfunden wird, blenden Kunden aus, so dass eine entsprechende Kommunikation meist auf dem Informationsmüll landet.

**Zweite Schlussfolgerung:** Marken können sich nicht gegen ihre wesensprägenden Merkmale positionieren. Zudem können festgelegte Markenwerte nur dann Kunden wirksam beeinflussen, wenn sie durch Kommunikation wahrnehmbar umgesetzt werden.

An der Identität der Marke Swiss sowie deren Positionierung musste also noch einmal gearbeitet werden. Die Teilung des Flugmarktes in „Billigflieger“ und

„Qualitäts-Airlines“ erschwerte den Weg, denn kontinental steht jede Qualitäts-Airline im Wettbewerb mit Billigfliegern. Gerade hier wird es für Qualitätsfluggesellschaften immer schwerer, ihren Qualitätsvorteil an Bord zu vermitteln, während interkontinentale Flüge noch ein größeres Flugerlebnis bieten.

#### IDENTITÄT SCHÄRFEN OHNE WERTEVERLUST

Im zentraleren strategischen Wettbewerb der Qualitäts-Airlines zeigt sich zudem, dass praktisch alle Fluggesellschaften ähnliche Eigenschaften für sich in Anspruch nehmen: Servicequalität, Gastfreundschaft, Zuverlässigkeit und „value for money“. Dies sind überdies auch zentrale Werte der Swiss-Mutter Lufthansa, zu der die Schweizer Airline eine klare Differenzierung anstrebte, ohne den eigenen Werteraum zu verlassen. Andernfalls wäre es fatal geworden, denn sowohl die Lufthansa als auch die Swiss profitieren von Konfliktsituationen in der Airline-Industrie, weil diese Fluggesellschaften als sicher und zuverlässig gelten.

Bei der Schärfung der Identität und Positionierung musste zwischen „Hygiene-Faktoren“ und differenzierenden Faktoren unterschieden werden. Unverzichtbar war dabei, relevante Eigenschaften zu operationalisieren. Dazu galt es, abstrakte Begriffe wie „Gastfreundschaft“ zu hinterfragen:



- Wie äußert sich Gastfreundschaft bei der Swiss?
- Wie fühlt sich die Gastfreundschaft bei der Swiss an?
- Welche Eigenschaften charakterisieren die Gastfreundschaft der Swiss?
- Was macht das Bordpersonal, um Gastfreundschaft zu vermitteln?
- Durch welche kommunikativen Kontaktpunkte lässt sich Gastfreundschaft am besten umsetzen?
- Was unterscheidet Schweizer Gastfreundschaft von der anderer?

**Dritte Schlussfolgerung:** Selbst wenn Eigenschaften von Wettbewerbern belegt sind, muss man sie nicht aufgeben. Wenn es für die Marke wichtige Eigenschaften sind, entscheidet die Operationalisierung und sichtbare Umsetzung an allen Berührungspunkten über den Erfolg. Durch die Fusion mit der Lufthansa und die Aufnahme in die Star Alliance im Jahr 2004 konnte die Swiss International Airline einige finanzielle und strategische Probleme lösen. Die Mitgliedschaft verschaffte einen stärkeren Netzzugang zu anderen Märkten außerhalb des kleinen Heimatmarktes. Gleichzeitig bot die Allianz das Potenzial, sich gegenüber dem Wettbewerb in Europa klar zu positionieren. Kunden honorier-

ten die Markenpositionierung nur unzureichend, so dass die Swiss Anfang 2006 Markenidentität und -positionierung neu ausgerichtet hat. In einem mehrstufigen Prozess wurde der Kern der Marke Swiss erneut auf Herz und Nieren geprüft. Hierfür wurde die Innensicht der Markenidentität auf Basis der bestehenden Marktwerte sowie weiterer Markenanalysen und der Vision und Kernwerte der Swiss International Airline konkretisiert.

**DIE WURZELN DER MARKE SIND ENTSCHEIDEND**

Mit Hilfe von Workshops auf mittlerer Management-Ebene sowie Tiefeninterviews mit dem Top-Management wurde die Markenidentität komplettiert. Diese Innensicht wurde durch umfangreiche Kundenstudien, Brand Trackings und Fokusgruppen-Interviews gespiegelt. Die daraus gewonnene Außensicht bezeugte den wechselhaften Fokus der Kommunikation und die Inkonsistenz des Leistungsversprechens. In einem abschließenden Schritt wurden Innen- und Außensicht zusammen-

geführt. So war es möglich, eine auf die Zukunft gerichtete „Soll-Identität“ der Marke zu entwickeln, ohne ihre Wurzeln zu vernachlässigen. Dabei wurde Augenmerk darauf gelegt, mit Hilfe von Netzwerkanalysen Beziehungen zwischen Nutzen, Eigenschaften, Tonalitäten und Kompetenzen der Marke Swiss zum Ausdruck zu bringen. Dadurch ergab sich quasi eine innere Konsistenzprüfung, die die Spreu vom Weizen trennt. Überflüssige und weniger wichtige Merkmale wurden herausgefunden. Damit war der Weg frei für ein klareres und konsistentes Marken-Bild. Jedes Merkmal, das zum künftigen Markensteuerrad gehören sollte, wurde hinterfragt, inwieweit dieses zum Beispiel schon erfüllt ist oder wie hoch die Ansprüche an eine Merkmal-Umsetzung sind. Eine Analyse für die Positionierungsoptionen der Marke Swiss zeigte begrenzte Möglichkeiten. Die Wurzeln der Marke sind entscheidend. Sie bestimmen die glaubwürdigen, relevanten Positionierungseigenschaften. Dabei gilt: Umsetzung ist Strategie. Es können nur Eigenschaften besetzt werden, die für die Swiss umsetzbar und für Kunden erlebbar sind. Dieser Anspruch wurde mit den vorangegangenen Positionierungsansätzen oft nicht erfüllt. Im Zuge der Repositionierung deckte eine Analyse der wichtigsten Wettbewerber bei den



Abb. 2 Stärken im Vergleich

Airline	Attribute	Service/ Komfort	Gastfreundschaft	Verlässlichkeit	Preis-/ Leistungsverhältnis
Lufthansa	There's no better way to fly	✓	✓	✓	✓
Austrian	The friendly airline	✓	✓	✓	✓
BRITISH AIRWAYS	The world's favourite airline	✓	✓	✓	✓
AIR FRANCE	Making the sky the best place on earth	✓	✓	✓	✓
SINGAPORE AIRLINES	A great way to fly	✓	✓	✓	✓
Emirates	Fly Emirates. Keep discovering.	✓	✓	✓	✓

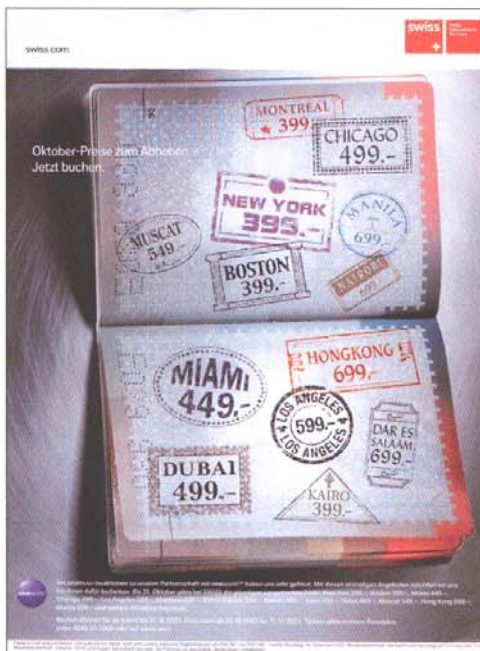
Quelle: ad copy analysis; Esch – The Brand Consultants  
 Im Vergleich der Qualitäts-Airlines zeigen sich große Übereinstimmungen. Das größte Problem aber für Swiss liegt in der deutlichen Deckung vieler Eigenschaften zur Muttergesellschaft Lufthansa, von der sich die Schweizer Fluglinie indes differenzieren wollte.

Netzwerk- und Low-Cost-Carriern die branchengenerischen Positionierungsmerkmale (points of parity) wie Qualität auf. Um die Points of Difference erfassen zu können, wurde das Management nach den zentralen Nutzen und Tonalitäten befragt, die zur Swiss am besten passen. Diese wurden schließlich hinsichtlich der Kundenrelevanz und Differenzierungskraft bewertet und priorisiert. Zudem wurden die verbleibenden Eigenschaften nach Pflichteigenschaften oder Hygienefaktoren und Kühleigenschaften, also differenzierenden Merkmalen, eingeteilt. Es ergab sich folgendes Bild: Die Swiss steht – wie viele andere Airlines auch – für Zuverlässigkeit, Sicherheit und Qualität.

#### SWISS IST KLEIN, ABER FEIN

Dies sind Hygiene-Faktoren, die man von vielen Airlines erwartet. Sie sind allerdings gefühlsmäßig häufig stärker mit der Swiss verknüpft, wie die Kundenbefragungen klar belegten. Dem Anspruch, den Kunden Zeit zu sparen und faire Preise zu bieten, kann sich künftig ebenfalls kaum eine Airline entziehen. Deshalb stehen bei der Swiss in Zukunft andere Aspekte im Fokus.

Dies sind die Schweizer Gastfreundschaft, die persönliche Betreuung und Qualität bis ins Detail, die dazu führen, dass sich Menschen als Passagiere bei der Swiss heimisch fühlen. Schweizer Gastfreundschaft wird anders erlebt und empfunden als die Gastfreundschaft anderer Airlines. Sie ist eher zurückhaltend, kultiviert, persönlich, fürsorglich und freundlich. Die Swiss ist klein, aber fein. Daraus resultieren Stärken,



**Kommunikation zur Kooperation:** Die Partnerschaft mit dem Allianzsystem Oneworld erzeugte positive Reaktionen und brachte ein zeitlich befristetes Angebot.

# Succeed with us all over the world



Unsere Leit- und Spezialmessen sind maßgeschneiderte Plattformen für erfolgreiche Geschäfte.

Die Schwerpunkte:

- Maschinen, Anlagen und Ausrüstungen
- Handel, Handwerk und Dienstleistungen
- Medizin und Gesundheit
- Mode und Lifestyle
- Freizeit

Insgesamt organisieren wir über 40 Messen in Düsseldorf, davon sind über 20 die Nr. 1 ihrer Branche. Darüber hinaus führen wir rund 120 weitere Veranstaltungen weltweit durch.

Wir sind da, wo Sie uns brauchen – überall auf der Welt.

[www.messe-duesseldorf.de](http://www.messe-duesseldorf.de)



Messe Düsseldorf GmbH  
Postfach 10 10 06  
40001 Düsseldorf  
Germany  
Tel. +49 (0) 2 11/45 60-01  
Fax +49 (0) 2 11/45 60-6 68  
[www.messe-duesseldorf.de](http://www.messe-duesseldorf.de)

Basis for Business





## Literatur:

**Esch, Franz-Rudolf (2007)**, Strategie und Technik der Markenführung, 4. Aufl., München.  
**Esch, Franz-Rudolf et al. (2006)**, Corporate Brand Management, 2. Aufl., Wiesbaden.  
**Kroeber-Riel, Werner/ Esch, Franz-Rudolf (2005)**, Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart.

wie sie nur die Swiss erlebbar machen kann. Dies betrifft insbesondere die persönliche Betreuung. Zudem zeigen Schweizer, aber auch die Swiss, meist eine besondere Liebe zum Detail. Dies können Fluggäste durch die Verpflegung an Bord und durch kleine Annehmlichkeiten erfahren. Konkret könnte man formulieren: Wenn die Brötchen bei der Lufthansa vor allem groß sind und sättigen, sind die Brötchen der Swiss künftig möglicherweise kleiner, aber intelligent und mit Pfiff belegt. Die erlebbaren Stärken bewirken, dass man sich bei der Swiss wie zu Hause fühlt. Wegen der Neutralität und gleichzeitigen Offenheit der Schweiz gilt dies auch gegenüber anderen Kulturen, denen man Respekt entgegenbringt. Zudem hat man auch ein besonderes Gespür für unterschiedliche Kulturen, daraus variierenden Verhaltensweisen und entsprechend verschiedenen Kundenwünschen.

## BORDEPERSONAL GEHT AUF KULTUREN EIN

Dies unterscheidet die Swiss auch von der Benchmark bei anderen Fluggesellschaften, beispielsweise Singapore Airlines. Dort wird man zwar an Bord verwöhnt, allerdings in stereotyper Art und Weise. Dagegen geht das Bordpersonal der Swiss auf unterschiedliche Kulturen ein. Somit betritt der Schweizer quasi seine Heimat an Bord, während sich andere Kulturen ebenfalls wohlfühlen können. Die Swiss als „kleine, aber feine“ Airline kann glaubwürdiger die persönliche und individuelle Betreuung vermitteln als andere, größere Airlines. Diese Positionierung wurde in der Kommunikation umgesetzt. Die Reaktionen im Markt auf die neue Positionierung der Swiss waren

überwältigend. Die Schweizer haben ihre Airline quasi wieder in ihr Herz geschlossen. In TV, Radio und Printmedien war die Resonanz positiv und so stark, dass selbst das Management überrascht wurde.

Durch die eigenständige Positionierung der Swiss wurde den Schweizern die Angst genommen, dass der neue Eigentümer Lufthansa die Marke Swiss zu stark dominiert. Die neue Positionierung erzielte außerdem eine starke Innenwirkung. Swiss-Mitarbeiter identifizieren sich wieder mit ihrer Marke und spüren, dass nach Jahren der Verunsicherung wieder ein langfristig orientierter Kurs gefahren wird, der zur Marke passt und Erfolg verspricht. Allerdings warten noch eine Reihe von Aufgaben, um die Marke künftig zu verankern und die Markenwirkung zu verstärken. Dies sind

- die Verankerung der Marke in den Köpfen der Mitarbeiter, damit sie sich mit der Marke im Denken, Fühlen und Handeln noch stärker identifizieren,
- die Optimierung aller Kundenkontaktpunkte – vom Borderlebnis über den Counter, das Internet bis hin zur Musik in der Warteschleife am Telefon –, um bei den Anspruchsgruppen einen konsistenten Markeneindruck zu hinterlassen,
- die Einführung eines „Markenkontroll-Cockpits“, das im Unternehmen und bei den externen Anspruchsgruppen nicht nur die imageprägenden Faktoren zur Marke misst, sondern auch eine Verknüpfung zu Erfolgskennzahlen ermöglicht.

Damit wird es der einst tot geglaubten Swiss noch besser gelingen, in eine sichere Zukunft zu fliegen.

**Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch** ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen ([www.imk.uni-giessen.de](http://www.imk.uni-giessen.de)) und Gründer der Unternehmensberatung Esch – The Brand Consultants, Saarlouis. Info: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

**Dr. Frank Maier** ist Managing Director Head of Marketing von Swiss International Airlines. Info: [www.swiss.com](http://www.swiss.com)

**Christian Knörle** ist Consultant bei Esch The Brand Consultants.

## DIE NBRZ-VARIO BRINGT ES AUF DEN PUNKT.

WENN SIE ZUM BEISPIEL EINE AIRLINE HABEN MIT DEN DESTINATIONEN MÜNCHEN, BERLIN UND HAMBURG, DANN SOLLTEN SIE AUCH GENAU DORT SCHALTEN, WO SIE STARTEN UND LANDE. MIT DER NBRZ-VARIO IST DIES NUN MÖGLICH. NUTZEN SIE DEN IHNEN BEKANNTEN NBRZ-SERVICE UND SCHALTEN SIE EINZELN ODER IN KOMBINATION GEZIELT IN DEN 13 KAUF- UND KONSUMFREUDIGSTEN BALLUNGSRÄUMEN. UND NATÜRLICH GIBT ES AUCH BEI NBRZ-VARIO WIEDER EINEN NBRZ-VORTEILSRABATT, DER IHNEN SCHON BEI DER BELEGUNG VON DREI BALLUNGSRÄUMEN 5% GARANTIERT.



NEUE NBRZ-PLUS PARTNER AB 2007: ZEITUNGSGRUPPE ZENTRALHESSEN UND AUGSBURGER ALLGEMEINE MIT ALLGÄUER ZEITUNG.

FORDERN SIE JETZT UNSERE MEDIADATEN AN: 089-23 886 535 ODER INFORMIEREN SIE SICH ONLINE: [WWW.NBRZ.DE](http://WWW.NBRZ.DE).

**NBRZ**  
Nielsen-Ballungs-Raum-Zeitungen