

# SWISS – Phoenix aus der Asche

## Das Grounding der SWISSAIR und der Wandel zur SWISS International Airline

Vor dem Hintergrund der internationalen Branchenkonsolidierung brachten ambitionierte Akquisitionen in den 90er Jahren die Marke SWISSAIR in finanzielle Schieflage. Dies führte letztendlich dazu, dass die SWISSAIR Konkurs ging. Nach dem Grounding der SWISSAIR wurde im Jahr 2002 ein Neustart mit der SWISS International Airlines initiiert. Die neu gegründete SWISS steckte in einem strategischen Dilemma: Einerseits fehlte der Swiss die kritische Größe im Vergleich zu den großen Brands wie Lufthansa, British Airways oder Air France und den damit einhergehenden Verbundeffekten aus den Allianzsystemen Star Alliance, Oneworld und Skyteam, um sich ernsthaft als Netz-Carrier positionieren zu können. Auf der anderen Seite wurde durch den Eintritt von low cost carrier im Schweizer Markt der Wettbewerb deutlich verschärft. Mit dem Einstieg von Lufthansa bei SWISS in 2005 und dem Beitritt zur Star Alliance wurde eine substantielle Ausgangsvoraussetzung geschaffen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die neue Marke SWISS brachte eine

Menge von Vorteilen mit sich. Sie konnte auf dem Guthaben der alten Marke aufbauen, die ein Schweizer Kulturgut darstellte. Zudem wurde auch durch das neue Corporate Design daran angeknüpft, indem man sowohl durch den Namen als auch durch Nutzung des Schweizer Kreuzes in dem neuen Quadrat eindeutig die Herkunft kommunizierte. Dadurch war eine hohe Wiedererkennbarkeit der Marke gewährleistet. Zudem hatte das neue Design mit den plakativen roten Würfeln eine hohe kommunikative Durchsetzungskraft, wodurch die Erinnerung und der Zugriff auf die Marke SWISS gestützt werden. Inhaltlich erwies sich die Profilierung der Marke SWISS jedoch als weitaus schwieriger. Durch das Grounding waren der neuen Marke enge finanzielle Ressourcen gesetzt, die verunsicherte Schweizer Bevölkerung, aber auch andere Anspruchsgruppen der SWISS mussten erst wieder von der Leistungsfähigkeit der neuen Marke überzeugt werden. Durch den Einstieg der Lufthansa wurde der Grundstein für eine solide Zukunftsbasis gelegt. Allerdings resultierte daraus sowohl intern als auch extern eine weitere Verunsicherung, weil man nicht

absehen konnte, inwieweit der neue Eigentümer den Gestaltungsspielraum und das Gesicht der SWISS ändern würde.

## SWISS – auf der Suche nach sich selbst

In einem ersten Entwicklungsschritt sollte dies durch die Kampagne „Destination Excellence“ vollzogen werden, die sich auf die Verkörperung zentraler Schweizer Werte wie Qualität, Zuverlässigkeit und Gastfreundschaft beziehen und zudem die herausragenden Leistungen der SWISS ins rechte Licht rücken sollte (Abbildung 1). Diese Positionierungsstrategie scheiterte jedoch aufgrund von zwei wesentlichen Problemen. Zum einen widersprach die Umsetzung der Positionierung durch die Kommunikation in weiten Bereichen dem Selbstverständnis der Schweizer, die wenig zu Superlativen neigen. Zum anderen konnte das Versprechen auch nicht an Bord eingelöst und zum Leben gebracht werden, bedingt durch die angespannte finanzielle Situation und die Notwendigkeit zu Kosteneinsparungsmaßnahmen, nicht zuletzt auch durch den kontinentalen Wettbewerb der Billigflieger wie Easy Jet. Somit war man mit der Kampagne über das Ziel hinausgeschossen, obwohl zentrale Werte dieser Kampagne nach wie vor von Relevanz für die SWISS waren.

**Daraus kann man einen ersten Schluss ziehen: Marken müssen ihr Versprechen halten, sonst werden sie unglaubwürdig. Zentrale kommunikative Kontaktpunkte für das Einlösen des Versprechens einer Airline sind das Erleben an Bord sowie auf dem Weg vom Counter in das Flugzeug.**

Um diesem Dilemma des „Overpromising“ zu entweichen, wurde deshalb in den Jahren 2004 bis Mitte 2006 eine Hybrid-Strategie ins Leben gerufen. In Europa fokussierte man sich im Sinne einer

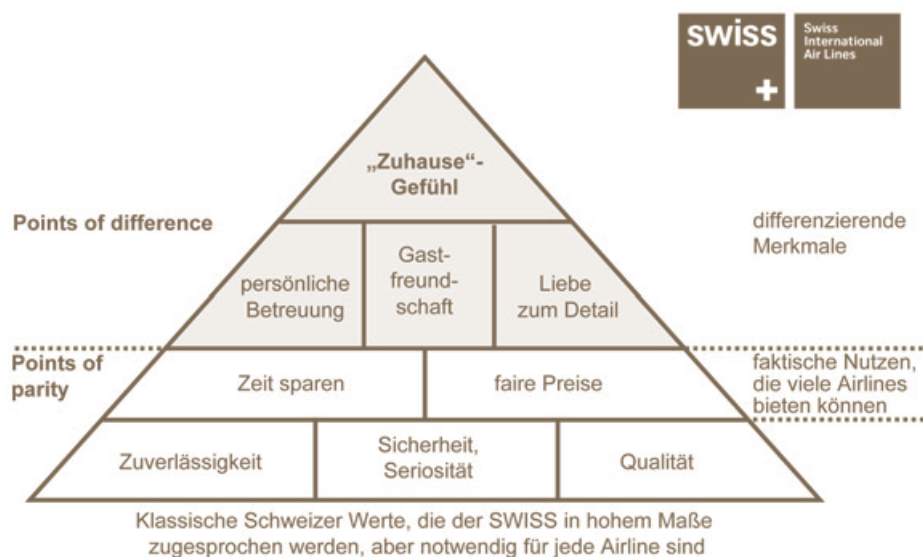


Abbildung 1 Pyramide der SWISS-Nutzen

Best Price  
swiss.com

swiss  
Swiss  
International  
for Lufthansa

Abwarten und Tee trinken  
ist keine gute Strategie:

Je früher Sie buchen, desto günstiger wird Ihr Flug.

Alicante ab 249.-	Budapest ab 143.-	Paris ab 163.-
Amsterdam ab 148.-	Hamburg ab 99.-	Rom ab 183.-
Berlin ab 99.-	Madrid ab 183.-	Stockholm ab 224.-
Brüssel ab 224.-	München ab 99.-	Wien ab 143.-

ab London 112.- RETOUR

Buchungen auf swiss.com, unter 08-48 85 2000 oder in Ihrem Reisebüro. Meilen sammeln inklusive.

Preise für ein Return-Ticket in CHF, exklusive Treibstoffzuschlag von CHF 14.- und Flughafensteuern von CHF 40.50 bis CHF 90.50. Gültig ab Zürich und Basel. Preise nach Alicante, Budapest, Paris und Stockholm nur gültig ab Zürich. Die Tarife unterliegen Spezialbedingungen. Platzanzahl beschränkt. Änderungen vorbehalten.

Abbildung 2

Defizit ausgleichsstrategie auf den Aspekt „value for money“, wobei der Fokus klar auf die Preissensitivität gesetzt wurde. Interkontinental 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. Diese Strategie erwies sich in mehrfacher Hinsicht als problematisch. Zum einen gingen in den kommunikativen Umsetzungen die zentralen Werte für die SWISS unter, sie waren kaum wahrnehmbar. Vielmehr präsentierte sich die SWISS als preisbewusste Airline. Dies ließ sich auch durch den Anteil der Preiswerbung an der gesamten SWISS-Kommunikation belegen. Der Schwerpunkt der kontinentalen und interkontinentalen Kommunikation war plakative und aggressive Preiskommunikation (Abbildung 2).

Daraus resultierte ein weiteres Problem. Wie Kundenbefragungen eindeutig belegten, werden billige Preise, aber auch andere Attribute wie modern, schnell oder dynamisch eindeutig den jungen, aggressiven Billig-Airlines zugeordnet. Selbst die dominante Preiswerbung brachte der SWISS keine Verbesserung in diesen Werten. Dies ist theoretisch einfach begründbar: Was nicht als passend zu einer Marke empfunden wird, blenden Kunden gedanklich aus, so dass eine entsprechende Kommunikation meist ungelesen auf dem Informationsmüll landet.

**Dies führt zu einem zweiten Schluss: Marken können sich nicht gegen ihre wesensprägenden Merkmale positionieren. Zudem können für eine Marke festgelegte Werte nur dann Kunden wirksam beeinflussen, wenn sie durch Kommunikation wahrnehmbar umgesetzt werden.**

Somit musste nochmals grundlegend an die Identität der Marke SWISS sowie deren künftige Positionierung herangegangen werden.

**Wettbewerb an zwei Fronten**

Dieser Weg wurde allerdings noch dadurch erschwert, dass man im Kern im Flugmarkt zwei große Lager bilden kann: das der Billigflieger und das der Qualitäts-Airlines. Kontinental steht dabei auch jede

Qualitäts-Airline im Wettbewerb mit Billigfliegern. Gerade hier wird es auch für Qualitätsfluggesellschaften zunehmend schwieriger, diesen Qualitätsvorteil auch an Bord zu vermitteln, während interkontinentale Flüge noch das wahre Flugerlebnis bieten. Mit Bezug auf den zentraleren strategischen Wettbewerb der Qualitäts-Airlines zeigt sich zudem, dass praktisch alle dieser Fluggesellschaften ähnliche Positionierungseigenschaften für sich in Anspruch nehmen. Dies sind Servicequalität, Gastfreundschaft, Zuverlässigkeit und Value for Money (Abbildung 3). Zudem sind dies auch zentrale Werte der Mutter Lufthansa, zu der eine klare Differenzierung anzustreben war, ohne dazu den angestammten Werteraum der SWISS zu verlassen. Dies wäre fatal, wie schon Augenscheinbeobachtungen nachhaltig zeigen: So profitieren beispielsweise sowohl die Lufthansa als auch die SWISS von Konfliktsituationen in der Airline Industrie, weil man diese Fluggesellschaften als sicher und zuverlässig einschätzt.

Es gilt somit in dem Prozess der Identitätsschärfung und der Positionierung darauf zu achten, zwischen Hygienefaktoren und differenzierenden Faktoren zu unterscheiden. Zudem bedingt die Entwicklung einer geschärften Markenidentität und

Attribute Airline	Service/ Comfort	Hospitality	Reliability	price/ performance- ratio
Lufthansa	✓		✓	✓
Austrian	✓	✓	✓	✓
BRITISH AIRWAYS	✓	✓		✓
AIR FRANCE	✓		✓	✓
SINGAPORE AIRLINES	✓	✓	✓	
Emirates	✓	✓	✓	

Abbildung 3

deren Umsetzung in eine klare Positionierungsbotschaft auch zwingend die Operationalisierung relevanter Eigenschaften wie beispielsweise der Gastfreundschaft. Dazu empfiehlt es sich, solche zunächst abstrakten Begriffe näher zu hinterfragen, z. B.:

- 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 und zu leben?
- Durch welche kommunikativen Kontaktpunkte lässt sich Gastfreundschaft am besten umsetzen – und wie?
- Was unterscheidet Schweizer Gastfreundschaft von der anderer Länder?

**Dies führt zu einem dritten Schluss: Selbst wenn relevante Positionierungseigenschaften von Wettbewerbern belegt sind, muss man diese noch lange nicht aufgeben. Wenn sie für die Marke wichtige Eigenschaften darstellen, entscheidet die Operationalisierung solcher abstrakter Werte und deren sichtbare Umsetzung an allen Berührungspunkten mit der Marke 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 dieser finanziellen und strategischen Probleme lösen. Zum einen ermöglichte die Mitgliedschaft einen stärkeren Netzzugang zu anderen Märkten, außerhalb des kleinen Heimatmarktes Schweiz. Gleichzeitig bot die Allianz das Potenzial, sich klar gegenüber dem zunehmenden Wettbewerb in Europa zu positionieren.

#### **Die geschärfte Markenidentität der Swiss: Zukunft braucht Herkunft**

Faktisch wurde die Markenpositionierung von den Kunden nur unzureichend honoriert, so dass die Swiss Anfang 2006 die Markenidentität und -positionierung

refokussiert hat. In einem mehrstufigen Prozess wurde der Kern der Marke Swiss auf Herz und Nieren geprüft. Hierfür wurde in einem ersten Schritt die Innensicht der Markenidentität auf Basis der bestehenden Markenwerte sowie weiterer Markenanalysen und der Vision bzw. Kernwerte der Swiss International Airline konkretisiert. Mit Hilfe von Workshops auf mittlerer Managementebene sowie Tiefeninterviews mit dem Top Management konnte schließlich die Markenidentität aus Innensicht komplettiert werden. Diese Innensicht wurde durch umfangreiche Kundenstudien, Brand Trackings und Fokusgruppeninterviews gespiegelt. Die Außensicht spiegelte den wechselhaften Fokus der Kommunikation und die Inkonsistenz des Leistungsversprechens wider. In einem abschließenden Schritt wurde die Innen- und die Außensicht zur Marke zusammengeführt und mit Blick auf die Wurzeln der Marke sowie künftige Entwicklungen im Markt eine Soll-Markenidentität entwickelt. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, mit Hilfe von Netzwerkanalysen Beziehungen zwischen Nutzen, Eigenschaften, Tonalitäten und Kompetenzen der Marke SWISS zum Ausdruck zu bringen. Dadurch erfolgt quasi eine innere Konsistenzprüfung, die die Spreu vom Weizen trennt, d. h. überflüssige bzw. weniger wichtige Merkmale durch mangelnde Anbindung in das Netzwerk identifiziert und somit die Schaffung eines klareren und konsistenten Bildes ermöglicht. Zudem wurde zu jedem Merkmal, das in das künftige Markensteuerrad aufgenommen werden sollte, hinterfragt, inwieweit dieses von der Marke schon erfüllt ist bzw. wie hoch die Ansprüche an eine Umsetzung eines solchen Merkmals sind.

#### **Positionierung der Marke Swiss: Umsetzung ist Strategie!**

Für eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist es notwendig, eine klare Positionierung im Markt zu besetzen. Eine Positionierung bedeutet dabei immer die Fokussierung auf wenige wichtige Eigen-

schaften. Sie müssen die Besonderheiten des Angebots hervorheben, von den Kunden als relevant und wahrnehmbar erlebt werden, zur Differenzierung beitragen und langfristig verfolgbar sein. Die Grundlage für diese Eigenschaften bilden die Markencharakteristika aus der Markenidentität. Eine Analyse für die Positionierungsoptionen der Marke SWISS in der Zukunft zeigte die begrenzten Möglichkeiten. Die Wurzeln der Marke bestimmen, was glaubwürdig an Positionierungseigenschaften mit Relevanz für Kunden zur Abgrenzung vom Wettbewerb belegbar ist. 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 oftmals nicht erfüllt

Im Zuge der Repositionierung deckte eine Analyse der wichtigsten Wettbewerber bei den Netzwerk- und Low Cost Carriern die branchengenerischen Positionierungsmerkmale (points of parity), wie z.B. Qualität auf (siehe oben). 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 Kür-eigenschaften, also differenzierenden Merkmalen, eingeteilt.

Es ergab sich folgendes Bild: Die SWISS steht – wie viele andere Airlines auch – für Zuverlässigkeit, Sicherheit und Qualität. Dies sind Hygienefaktoren, 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.



Abbildung 4

Deshalb stehen bei der SWISS künftig andere Aspekte im Fokus. Dies sind die Schweizer Gastfreundschaft, die persönliche Betreuung und Qualität bis ins Detail, die dazu führen, dass man sich als Fluggast bei der SWISS zuhause fühlt. 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, wie sie nur die SWISS zum Leben bringen kann. Dies betrifft insbesondere die persönliche Betreuung. Zudem weisen Schweizer, aber auch die SWISS, meist auch eine besondere Liebe zum Detail auf. Dies kann man gerade durch die Verpflegung an Bord und durch kleine Annehmlichkeiten gut zum Ausdruck bringen.

Plastisch 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 Schweizer Pfiff belegt.

Die genannten Stärken bewirken in besonderer Weise, 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 variierende Verhaltensweisen und entsprechend verschiedene Kundenwünsche. Dies unterscheidet die SWISS auch von der Benchmark bei Fluggesellschaften, von Singapore Airlines. Dort wird man zwar an Bord verwöhnt, allerdings in einer stereotypen Art und Weise und Freundlichkeit. Hingegen kann das Bordpersonal der SWISS auf unterschiedliche Kulturen eingehen. Somit betritt der Schweizer quasi seine Heimat und ist zuhause an Bord, während sich andere Kulturen „wie“ zuhause fühlen können (Abbildung 4).

Die SWISS als „kleine, aber feine“ Airline (aus einem „kleinen, aber feinen Land“) kann alleine aufgrund ihrer Größe glaubwürdiger persönliche Betreuung und individuelles Eingehen auf den Kunden vermitteln, als andere, größere Airlines dies könnten.

Diese Positionierung wurde in einem ersten Schritt in der Kommunikation umgesetzt.

## Erste Reaktionen im Markt und nächste Schritte

Die Reaktionen im Markt auf die neue Positionierung der SWISS waren überwältigend. Die Schweizer haben ihre Airline wieder in ihr Herz geschlossen. Im TV, Radio und in den Printmedien war die Presseresonanz positiv und zudem so stark, dass selbst das Management von den ausgeprägten Reaktionen überrascht wurde. Einige Zeitschriften- und Zeitungsbeiträge geben dieses Bild wieder. Durch die eigenständige Positionierung der SWISS wurde den Schweizern die Angst genommen, dass der neue Eigentümer Lufthansa die Marke SWISS zu stark dominieren könnte. Die neue Positionierung erzielte aber auch 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 erfolversprechend ist.

Allerdings gibt es noch einiges zu tun, um die Marke künftig zu verankern und die Markenwirkung zu verstärken. Dies sind:

- die Verankerung der Marke in den Köpfen der Mitarbeiter, damit diese 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.