

CHF 7.50 / EURO 5.-

Passepo
Passaporto sviz
Passaport svizze
Swiss passport



Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

Swissness
Winter 2006





Liebe Leser

Die heutige Wirtschaft ist stark geprägt vom Begriff der Globalisierung. Produkte werden in einem globalen Markt angeboten, Wertschöpfungen wandern dorthin, wo sie am billigsten zu produzieren sind und viele Unternehmen verlagern ihren Sitz in steuergünstige Länder und Regionen. Es entsteht der Anschein, dass Grenzen verschwinden und nationales Denken immer weniger zählt. Dies müsste folglich auch negative Folgen für die Marke «Schweiz» haben, da sie auf nationalen Werten, Tugenden und Charakteristiken aufgebaut ist. Ist «Swissness» ein Auslaufmodell?

Das Gegenteil ist der Fall. In einer globalen Wirtschaft wo Grenzen verschwinden und Kulturen erodieren, suchen die Menschen nach etwas, was ihnen Halt und Orientierung gibt, was sie kennen und was sich in der Vergangenheit als guter und sicherer Wert erwiesen hat. «Swissness» lebt. Dies ist nicht nur bei klassischen Schweizerischen Gütern, wie Uhren, Schokolade, Käse, Bankdienstleistungen und Messern zu sehen, sondern auch an Haushaltsgeräten, an hochtechnologischen Gütern und an Kleidungsstücken. Selbst der jüngste Erfolg der Schweizerischen Fussballnationalmannschaft wird auf «Swissness» zurückgeführt und Köbi (Jakob) Kuhn wird als Inbegriff eines Schweizer Bürgers gefeiert: Er hat es nicht nur geschafft aus einem «Multikultiteam» ein zuverlässiges, hochqualitatives «Produkt» zu schaffen, sondern ist dabei auch noch ruhig, sachlich, bodenständig, bescheiden und demütig geblieben. Alles klassische Charakteristika mit denen «Swissness» assoziiert wird.

Auffallend in den letzten Jahren war, dass die Bedeutung von «Swissness» vor allem im Inland zugenommen hat. Es sind die Schweizer selbst, die nach «Swissness» verlangen. Obwohl sich das weisse Kreuz auf rotem Grund zu einem Designobjekt, das Taschen und Bekleidung schmückt, gewandelt hat und sich von purem Patriotismus entfernt hat,

darf die Symbolkraft nicht unterschätzt werden. Das Schweizerkreuz wird allgemein immer noch in Verbindung mit Demokratie, Zuverlässigkeit, Stabilität, Neutralität, Genauigkeit, Fairness und Qualität gebracht.

Genau diese Attribute und Charakteristika, mit denen das Schweizerkreuz und die Schweiz allgemein assoziiert werden, nützen schweizerische und auch ausländische Firmen (z.B. Kraft Foods mit Toblerone) in ihren Marketingstrategien; mit dem Ziel, ein Preispremium und ein Qualitätsempfinden erzielen zu können. Auch der Tourismus versucht «Swissness» zu seinen Gunsten zu nutzen, wenn auch in jüngster Vergangenheit mit eher mässigem Erfolg. Die Schweiz mit ihren Bergen, Tälern, Seen und malerischen Städten wird dabei allgemein als Land gezeigt, wo die Welt noch in Ordnung ist; Qualität, Tugend und Zuverlässigkeit noch etwas zählt.

In dieser Ausgabe der Student Business Review wird zunächst die touristische Perspektive der «Swissness» beschrieben. Die anschliessenden Beiträge zeigen die Wichtigkeit von «Swissness» für eine Traditionsfirma wie Lindth & Sprüngli und die Brandingtätigkeit von «Präsenz Schweiz». Der abschliessende Fokus dieser Ausgabe liegt vor allem bei einer soziokulturellen Perspektive von «Swissness». Wir danken den Autoren herzlich für ihre interessanten Beiträge und wünschen Ihnen, liebe Leser, eine aufschlussreiche und unterhaltsame Lektüre.

R. Prinz

Roger Prinz

Moritz Kemper

Moritz Kemper

IMPRESSUM

Herausgeber

ESPRIT St. Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St. Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritsg.ch
www.sbr.ch

Redaktion

Roger Prinz (Chefredakteur)
Moritz Kemper (stv. Chefredakteur)
Thomas Herzig
Karin Mainetti
Hannes Lösch
Stefan Bürge
Marc André Schuler

Inserate

Promotion Verlag AG
Esther Schefold
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen
Tel. +41 (0) 43 833 80 60
Fax +41 (0) 43 833 80 44
www.promotionverlag.ch
anzeigen@sbr.ch

Layout & Produktion

IEB Ihr externes Büro
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen

Druck & Distribution

Fotorotar AG
Gewerbestrasse 18
CH-8132 Egg

Design

ESPRIT St. Gallen

Ein Produkt von ESPRIT St. Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung von ESPRIT
St. Gallen.

**Adressänderungen bitte unter Angabe
der Kundennummer (siehe Adresslabel)
via E-Mail an
distribution@sbr.ch**

Winter 2006

6



DAS KREUZ MIT DEM SCHWEIZERKREUZ

Kurt H. Illi, Präsident der Cityvereinigung Luzern,
Vorstandsmitglied von Basel Tourismus
und ehemaliger Verkehrsdirektor von Luzern

10



SWISSNESS – CHANCE UND HERAUSFORDERUNG

Ernst Tanner, Präsident des Verwaltungsrates und
Group CEO der Schokoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG

14



SWISSNESS UND DAS IMAGE DER SCHWEIZ IM AUSLAND

Ruth Grossenbacher-Schmid, Präsidentin Präsenz Schweiz,
Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten

18



ZWISCHEN TREND UND KRISE: DAS «NEUE» SCHWEIZERKREUZ

Prof. Dr. Ueli Gyr, Ordinarius für Volkskunde,
Universität Zürich

21



INTERCULTURAL COMMUNICATION

Charles Cooper, Industrial Professor,
Norwegian School of Management

24



BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

ESPRIT St. Gallen

25



SWISSNESS OF SWITZERLAND

Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident
Malik Management Zentrum St. Gallen



Kurt H. Illi, Präsident der Cityvereinigung Luzern, Vorstandsmitglied von Basel Tourismus und ehemaliger Verkehrsdirektor von Luzern

DAS KREUZ MIT DEM SCHWEIZERKREUZ

Endlich ist im Schweizer Tourismus wieder Unverwechselbarkeit angesagt, Kreativität, Erlebnis und Ambiente. Die Schweizer waren lange Zeit zu bescheiden, um «Made in Switzerland» ausserhalb des Produktbereichs richtig zu vermarkten.

Im folgenden Beitrag wird die Bedeutung von «Swiss Quality» nicht anhand beliebiger Erzeugnisse wie Schokolade, Uhren, Käse und Taschenmesser beleuchtet, sondern es soll aufgezeigt werden, dass schweizerische Freundlichkeit und Akzeptanz gerade im Dienstleistungsbereich wertvolle Ressourcen darstellen.

„Bescheidenheit ist eine wirklich schweizerische Tugend. Nobel, aber in einer Zeit der Globalisierung nicht eben förderlich.“

Für mich als Touristiker ist die Schweiz seit jeher ein Markenartikel, ein Brand im besten Sinne des Wortes. Dass «Made in Switzerland» wieder gross in Mode ist, erstaunt mich nicht. Einerseits hat man in unserem Land die Zeichen der Zeit erkannt und Vorkehrungen getroffen, um den Dornröschenschlaf auch im Tourismusbereich zu beenden. Andererseits war «Swissness» meiner Meinung nach auch nie «out», wir haben die Schweiz nur jahrelang nicht (mehr) richtig verkauft. Wir haben unser kreatives Licht lange unter den Scheffel gestellt und die naturgegebenen Vorteile unseres Landes für sich selber sprechen lassen. Bescheidenheit ist eine wirklich schweizerische Tugend. Nobel, aber in einer Zeit der Globalisierung nicht eben förderlich. Neues Selbstbewusstsein ist gefragt. Ein neuer Umgang mit dem Begriff «Nationalstolz» tut Not, um die Marke Schweiz so zu etablieren, dass sie unverkennbar bleibt, mit Trends und neuen Bedürfnissen aber jederzeit Schritt halten kann. Ein Widerspruch zwischen Kontinuität und Flexibilität? Nein, aber viel Arbeit und eine ganz grosse Chance.

Im Folgenden möchte ich deshalb auf die für mich unabdingbaren Pfeiler eingehen, die «Made in Switzerland» zum Dauerbrenner machen: Kontinuität und Flexibilität, Qualität, Events, Kreativität und Selbstbewusstsein.

Kontinuität und Flexibilität, ein Widerspruch?

Wenn es um Landschaft, Gastfreundschaft, Freundlichkeit, Sicherheit, Service, Qualität und all die schönen Dinge geht, welche die Schweiz weltberühmt gemacht haben, bin ich ein grosser Fan von Kontinuität. Kontinuität ist Knochenarbeit und vielleicht auch gerade deshalb eine weitere typisch schweizerische Eigenschaft. Mit Kontinuität sind wir gross

geworden, aber alleine damit können wir nicht mehr gross auftrumpfen. Zwar gab es Zeiten, da reichte gut umgesetzte Kontinuität aus, um kontinuierlich nachhaltigen Erfolg zu haben, aber diese Zeiten sind vorbei. Endgültig. Erfolg kommt nämlich seit einiger Zeit in Form eines unwiderstehlichen Duopacks daher: Kontinuität gepaart mit Flexibilität. Flexibel zu sein heisst – nicht nur im Tourismus – sich auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden, Gäste und Mitarbeiter einzustellen und zwar permanent. Unverwechselbarkeit ist angesagt, Kreativität, Erlebnis, Ambiente. Denn letztlich entscheidet nicht Luxus über den Erfolg, sondern die Tatsache, ob mit dem gestalteten Angebot, neue, vorhandene oder latente Bedürfnisse befriedigt werden können. Kontinuität und Flexibilität laufen zur Höchstform auf, wenn ein Marketingkonzept Geburtshelfer war. Das heisst: Nur wer sich seiner quantitativen und qualitativen Ziele, seiner Strategien, seines Auftretens und seiner Primärmärkte bewusst ist, wird gekonnt flexibel-kontinuierlich auftreten – und sich behaupten.

„Flexibel zu sein heisst – nicht nur im Tourismus – sich auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden, Gäste und Mitarbeiter einzustellen und zwar permanent.“

Flexibel zu sein heisst aber auch auf Veränderungen des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes zu reagieren. Je besser man auf solche Veränderungen vorbereitet ist, umso leichter fällt es, flexibel zu sein. Wer Monokultur betreibt, indem zum Beispiel nur ein Gästesegment oder nur ein bestimmter Markt bearbeitet wird, ist nicht nur unflexibel, sondern auch in hohem Masse anfällig für negative Auswirkungen von Ereignissen (Golfkrieg, Tschernobyl, Dollarschwäche, Terroranschläge). Die Stadt Luzern ist ein gutes Beispiel dafür, wie man mit der Erschliessung neuer Märkte einseitige Abhängigkeiten reduzieren konnte: Einst waren die US-Amerikaner für mehr als 50 Prozent aller Logiernächte in der Leuchtenstadt verantwortlich, heute teilen sich drei Herkunftsregionen die Logiernächtedominanz.

Natürlich ist diese wundersame Wandlung nicht vom Himmel gefallen, sondern basiert auf Knochenarbeit im Eventbereich. Als Japan für viele Zeitgenossen nichts anderes war



Kurt H. Illi aus der «Schweizer Illustrierten» vom November 1991.

als ein Land in Asien, in dem Autos produziert und viele Ver-
beugungen gemacht werden, setzte Luzern auf Japan als
Zukunftsmarkt. Mit «Wedding in Lucerne» stiess man auf
eine viel versprechende Nische mit grossem Echo.

Mit Flexibilität kann man sich absichern, neue Kunden ge-
winnen und die Marke noch bekannter machen. Stammkun-
den und -gäste werden diese aber nur, wenn man im Bereich
Kontinuität auf Qualität setzt.

Qualität – der Schlüssel zum Erfolg?

Wenn wir von «typisch schweizerisch» sprechen oder von
etwas, das einem beim Begriff «Schweiz» neben Uhren, Käse,
Schokolade, Banken und Bergen sofort in den Sinn kommt,
dann ist es die Qualität. «Swiss Quality» ist gewissermassen
ein Gütesiegel; Sorgfalt und Genauigkeit, Konstanz und Zu-
verlässigkeit sind allesamt Grundpfeiler der Qualität und in
unserem Land offenbar überproportional vorhanden. Schön
für uns. Qualität war und ist für unsere Wirtschaft – neben
Innovation und Kreativität – oft eine Frage des Überlebens
und des sich Abhebens von der Konkurrenz, jedenfalls im
Produktbereich. Im Dienstleistungsbereich hat sich dieses
Denken leider noch nicht erfolgreich durchgesetzt. Ein Man-
ko mit Folgen, das man aber jetzt offensichtlich erkannt hat.

Qualität im Umgang mit anderen: Freundlichkeit und Akzeptanz

Im Produktbereich muss man uns in Sachen Qualität wohl
nichts vormachen: Da ist Qualität quasi verinnerlicht. An-
ders sieht es aus, wenn wir uns auf die zwischenmenschli-
che Ebene begeben. Qualität hat da einen anderen Namen:
Freundlichkeit und Akzeptanz. Nicht eben herausragende
Wesenszüge von uns – oder sagen wir lange brachgelegene
Wesenszüge. Es ist doch so, wenn man ein tolles Land mit
wunderbaren Bergen, Gletschern, Seen und einer intakten
Natur vorzuweisen hat und dieses Land mit geeigneter Infra-
struktur «tourismusfähig» macht, dann rechnet sich die
Sache doch von selbst. Dachte man. Dienstleistungen in
Form von gutem Service und Freundlichkeit kann man da
getrost vergessen. Ein verhängnisvoller Fehler, von dem
unsere Konkurrenz leidlich profitiert (hat). Qualität in Form
von Freundlichkeit ist ein kostbarer Rohstoff geworden,
häufig nachgefragt, aber selten angeboten. Dabei ist Freun-
dlichkeit an sich kostenlos. Ein Grund mehr für uns kosten-
bewusste und sparsame Schweizer, ausgiebig davon
Gebrauch zu machen, zumal der Nutzen (vom eigenen Wohl-
befinden ganz abgesehen) erwiesen ist (siehe Österreich).
Es stellt sich nicht nur im Tourismus je länger je mehr die

Frage, ob wir es uns überhaupt noch leisten können, auf dieser Ebene qualitativ Abstriche zu machen. Die Antwort lautet natürlich nein und wenn man sich so umhört und umsieht, ist ein Umdenken in dieser Hinsicht offensichtlich.

Events – oder wie verkauft man die Schweiz?

Die Zeiten, in denen sich Tourismuswerbung in der Abgabe von Prospekten und im Anstreichen von Sitzbänken erschöpfte, sind unwiederbringlich vorbei. Jedenfalls für Anbieter, die Marktanteile gewinnen wollen und sich nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Ziele gesetzt haben. Der Markenartikel «Schweiz» muss verkauft werden. Und auch hier ist die in der Werbung gebräuchliche AIDA-Formel die Grundlage für erfolgreiches Verkaufen (AIDA = Aufmerksamkeit erzielen, Interesse wecken, Verlangen (Desire) nach dem Gut auslösen und Aktion herbeiführen).

„Warum also zu Beginn nicht mit Qualitäten locken, die man uns zuordnet und dann – in einem zweiten Schritt – mit dem überraschen, was die Schweiz sonst noch zu bieten hat?“

Aufmerksamkeit zu erzielen ist in dieser reizüberfluteten Zeit wahrlich schon ein Problem für sich allein. Das viel zitierte, aber oft falsch interpretierte Event-Marketing ist ein effektvolles Instrument, um auf sich aufmerksam zu machen. Ohne seriöse Hintergrundarbeit, ohne Kontaktpflege und ohne Medium ist Event-Marketing allerdings ein zahnloses Hilfsmittel.

In Luzern hat man Events oder Promotionen im Jahrestakt durchgeführt und sich mit den lokalen Gegebenheiten auseinander gesetzt: In Bangkok nutzte man die enge Beziehung des Königshauses zur Schweiz, in Singapur und Hong Kong konnte man auf die Mitarbeit von Schweizer Hoteliers in Topp-Positionen bauen und in China setzte man auf die Tradition berühmter Bauwerke als Brückenbauer (Chinesische Mauer und Kapellbrücke). Und immer wieder hatte die Luzerner Delegation Käse und Schokolade im Gepäck, eine Ländlerkapelle zum Aufspielen dabei und einen kreativen Schweizer Koch (oder im Falle von Marianne Kaltenbach eine kreative Köchin) zum Auftischen.

In Indien und den Vereinigten Arabischen Emiraten war das nicht anders: Man transportierte lediglich ein Stück Schweiz mitten ins Herz von zukünftigen Gästen. Böse Zungen behaupten, die Schweiz würde mit Klischees zugestrichelt und verkauft. Es mag ja sein, dass Uhren, Schokolade und Käse als Klischees wahrgenommen werden (von uns Schweizern notabene), aber neben der phantastischen Landschaft sind es wohl eben diese Dinge, die man mit der Schweiz verbindet. Warum also zu Beginn nicht mit Qualitäten locken, die man uns zuordnet und dann – in einem zweiten Schritt – mit dem überraschen, was die Schweiz sonst noch zu bieten hat? Kreise, denen «Swissness» am Herzen liegt, werden vermehrt zusammenarbeiten müssen. Es geht dabei darum, die Kommunikation untereinander im Hinblick auf eine klare und

einheitliche Positionierung der Marke Schweiz zu optimieren und Synergien zu nutzen.

Kreativität – typisch schweizerisch?

Eine Frage, die ich ganz klar mit ja beantworten kann. Die Schweizer waren seit jeher kreativ. Sogar die (fälschlicherweise) als nicht gerade progressiv bekannten Innerschweizer sind ein wahrer Ausbund an Kreativität: Ohne einen kreativen Winkelried wäre die Schlacht bei Sempach wohl nie und nimmer zu gewinnen gewesen. Ohne neugierige, mutige und kreative Köpfe wäre die steilste Zahnradbahn der Welt auf den Pilatus bestimmt nicht Wirklichkeit geworden und Dampfschiffe, wie man sie heute auf dem Vierwaldstättersee bestaunen kann, gäbe es möglicherweise auch nicht. Ohne einen Illi wären die «Japanese Weddings» kaum Wirklichkeit geworden und ohne die Kreativität eines Roberto Niederer gäbe es höchstwahrscheinlich keine Glasmacherkunst mehr in unserer Region. Weine wären in dieser vom Klima nicht immer begünstigten Zone auch kein Thema gewesen und Freunde des Willisauer Ringlis hätten hart zu beissen, aber eben nicht auf ein Ringli aus Willisau.

Kreativ sein heisst Neues zu wagen und andere Sichtweisen auszuprobieren. Kreativ sein heisst aber auch, sich auf Traditionen zu besinnen und sie nach heutigen Bedürfnissen umzusetzen. Was für ein Potenzial da die Marke Schweiz hat, muss ich wohl nicht näher erläutern.

Selbstbewusstsein – ein Sorgenkind der Nation?

Nicht mehr.

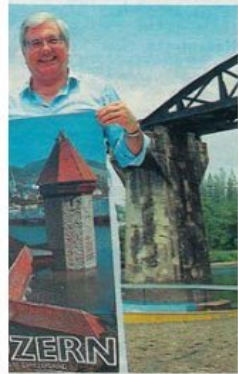
Wenn beispielsweise amerikanische Sportler nach einem Sieg behaupten: «We are the best», oder von ihrer Nation als die ultimative sprechen, dann beschleicht uns ein kollektives Gefühl des Unwohlseins. Man kann ja denken, man sei der oder die Beste und dass das eigene Land sowieso jenes ist, das einem am nächsten steht ist auch klar. Aber dies sagen, kundtun? Bewahre! Im Innersten sind wir zwar schon stolz auf unser Land und auch auf uns, aber diesen Stolz auch zeigen? Bis vor kurzem eher undenkbar.

„Qualität in Form von Freundlichkeit ist ein kostbarer Rohstoff geworden, häufig nachgefragt, aber selten angeboten.“

Seit etwa zwei, drei Jahren ist das anders: Unsere Flagge ist Kult und so trendy, dass sogar Uralt-Militärwolldecken zu begehrten Designerstücken avancieren. Die Zeiten, in denen man bestenfalls an 1. August-Feiern oder Schwingfesten zaghaft mit den rot-weissen Fähnli winkte, sind tempi passati: Jung und alt trägt das Schweizer Kreuz grossformatig auf T-Shirts, Kappis, Schals, Taschen und bestimmt gibt es auch schon das Kreuz fürs Kreuz als modischen Nierenwärmer. Was ich damit sagen will? Selbstbewusstsein und Stolz auf unser Land sind salonfähig, oder sagen wir, «politically correct» geworden. Dieser Umschwung war mehr als notwendig: In einer Zeit, in der die Touristen unser Land nur noch aus der Ferne grüssen, ist Besinnung auf diejenigen Werte

ut e über Kwai

wai nach Thailand.
nbauer. Postkarten-
orzeige-Schweizers.



Illi auf Werbetour in Thailand.

anz gebracht, Sennenkuten und
den Trachten, Kuhglocken, Lam-
pions, Schokolade, Risotto,
ell- Dörroböhen, Schnaps und
aus, Stumpen, und er lächelt wie
gen, ein Maikäfer und sagt in ab-
ter



Kurt H. Illi aus der «Schweizer Illustrierten» vom Mai 1993.

angesagt, die uns stark gemacht haben. Zugegeben: Qualität, Gastfreundschaft, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit (siehe oben) klingen nicht gerade nach Quotenrenner, garantieren aber Wohlfühleffekt, Heimatgefühl und ein Ambiente, das die Schweiz auch für Touristen (wieder) unwiderstehlich macht. Und wenn wir dann auch noch in anderen Bereichen die Kreativität so kultivieren wie es uns die Leute rund um den Schweizerkreuz-Boom vormachen, dann steht einem Aufschwung eigentlich nichts mehr im Wege – für einmal auch wir uns selber nicht. Schliesslich dürfen wir in diesen Zeiten endlich mal zugeben, dass wir stolz sind: Auf uns, unsere Leistungen und unser Land. Und wir werden dabei kaum rot. Oder wenn, dann höchstens mit einem kleinen, weissen Schweizer Kreuz auf der Stirn.

Kurt H. Illi

Präsident der Cityvereinigung Luzern, Vorstandsmitglied von Basel Tourismus und ehemaliger Verkehrsdirektor von Luzern

Der gebürtige Luzerner war der bekannteste Verkehrsdirektor, den die Schweiz je hatte. Ende 2000 ist er altershalber zurückgetreten.

Mit seinen professionellen Marketingmethoden und seinem enormen Einsatz machte Kurt H. Illi Luzern in den 22 Jahren seiner Tätigkeit zu einer der weltweit bekanntesten Destinationen.

Seit über zwanzig Jahren erzählt Kurt H. Illi auf der ganzen Welt dasselbe: «Luzern is fantastic». Den Scheichs verkaufte er den Luzerner Regen, in Indien lag er für seine Stadt als Fakir auf einem Nagelbrett, in China schwärmte er auf der Grossen Mauer von der schönen Stadt Luzern.

Im Jahre 1985 gewann er in der Schweiz den Verkaufsförderungspreis für seine Bemühungen um den japanischen Markt. So ist er auch Ehrenbürger der japanischen Stadt Yokosuka. 2003 erhielt er von der «American Academy of Hospitality Sciences» den begehrten «Five Star Diamond Award» für seine überdurchschnittlichen Marketing-Aktivitäten für die Stadt Luzern.



**Ernst Tanner, Präsident des Verwaltungsrates und Group CEO
der Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG**

SWISSNESS – CHANCE UND HERAUSFORDERUNG

Innovationsgeist, Kreativität und der Mut ungezählter Unternehmer, Erfinder und Pioniere der Eidgenossenschaft prägten und prägen die Schweizerischen Werte, wie Qualität und Beharrlichkeit. Eigenschaften, welche die Schweiz über Jahrhunderte bekannt machten.

Die Uhren- und Schoggi-Industrie sind Musterbeispiele dafür, was es heisst, sich über den einheimischen Markt hinaus zu orientieren. Swissness in all seinen Facetten bedeutet dabei unser Kapital für die Zukunft.

In regelmässigen Abständen wird in den Medien und in der Öffentlichkeit Kritik am Image der Schweiz geübt. Angefangen hat es vor ein paar Jahren mit der Diskussion über die nachrichtenlosen Vermögen, gefolgt vom Grounding der Swissair, unserer Fluggesellschaft, auf die wir alle so stolz waren, den übertriebenen Abfindungssummen einzelner Manager, bis hin zu einer steigenden Anzahl von Sammelklagen gegen gewisse Unternehmen und dem unerwarteten Einbruch bei den Ergebnissen renommierter Firmen.

„Denn anspruchsvolle, schwierige Situationen waren und sind nicht selten der Ausgangspunkt für neue, unternehmerische Lösungen und damit für Fortschritt.“

Auch wenn sich die wirtschaftliche Lage in der Schweiz inzwischen wieder verbessert hat, Banken und Versicherungen Rekordgewinne melden, die Schweizer Börse seit Anfang 2005 einen Höhenflug erlebt und die konjunkturelle Entwicklung auf eine Erholung des Arbeitsmarktes hoffen lässt, ist in den Medien die Kritik am «Sonderfall» Schweiz immer wieder aktuell. In diesem Umfeld stellt man sich zu Recht die Frage: «Hat SWISSNESS in der Welt heute noch die Bedeutung und das Image, welches über Jahrzehnte und Jahrhunderte aufgebaut wurde – hat SWISSNESS noch die Wichtigkeit und den Wert, auf den wir so lange stolz waren?»

Ja, sage ich mit überzeugter Bestimmtheit. Aber Negativbeispiele wie der Untergang der Swissair und der damit verbundene Lackschaden für den Mythos Schweiz sind ein echter Grund, uns Gedanken zu machen über die Chancen der Schweiz und der SWISSNESS in der Welt. Jetzt, wo wir Mitglied der UNO geworden sind, erhalten wir eine zusätzliche Plattform, um unsere humanitären, politischen und wirtschaftlichen Werthaltungen der Welt zu kommunizieren. Immerhin ist die Schweiz das erste Land und einzige Mitglied der Vereinten Nationen, wo das Volk in einer demokratischen

Abstimmung für den Beitritt entschieden hat. Auch das ist SWISSNESS, auch das ist eine Besonderheit, auch das ist und bleibt der «Sonderfall» Schweiz.

Spannungen sind Chancen

Immer wieder beweist die Schweiz, dass sie mit Spannungen lebt und gut leben kann. Bundesrat Kaspar Villiger hat dies in einem Interview zum Antritt seines Präsidialjahres (2002) einmal auf den Punkt gebracht: «Den eigentlichen Reichtum unseres Landes sehe ich im Zusammenleben der verschiedenen Kulturen». Auch wir Unternehmer müssen unterschiedliche Sichtweisen, unterschiedliche Erfahrungen und damit verbundene Spannungen als Quelle für Kreativität erachten. Denn anspruchsvolle, schwierige Situationen waren und sind nicht selten der Ausgangspunkt für neue, unternehmerische Lösungen und damit für Fortschritt.

Spannungen sind Chancen. Mit der Marke Schweiz können wir in der globalisierten Welt noch immer und immer mehr wohlwollende Aufmerksamkeit erzeugen. Und Aufmerksamkeit für ein Produkt oder für eine Idee ist in einer rastlosen Zeit das Beste, was uns passieren kann. Die Aufmerksamkeit sichern wir uns jedoch nicht durch übertriebene und arrogante Auftritte, sondern durch Qualität, Seriosität, Sicherheit, Solidität, Kontinuität. Aufmerksamkeit bekommen wir dank SWISSNESS als Charakteristik für unsere Art des Wirtschaftens.

SWISSNESS – ein Produkt von Jahrhunderten

Der einmalige Ruf der Schweiz in der Welt ist das Produkt von Jahrhunderten. Was heute als SWISSNESS (Qualität, Innovation, Beharrlichkeit) überall anerkannt und geschätzt wird, ist der Verdienst von vielen innovativen, mutigen Unternehmern und Unternehmen, die es zu internationalem Ansehen und wirtschaftlichem Erfolg gebracht haben. Aus der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte wissen wir, dass Ausgangspunkt und Antrieb dazu oft die Mängel oder die Begrenztheit des eigenen Standortes bildeten: keine kommerziell nutzbaren Rohstoffe, die Kleinheit und Enge des einheimischen Marktes oder die schwierige Topographie (Alpen). Im schweizerischen Lebens- und Wirtschaftsraum vergangener Jahrhunderte gab es für viele nur drei Möglichkeiten, ihr Auskommen zu sichern: Entweder durch den «Reiselauf» (Soldatendienst), den Eintritt in ein Kloster oder durch Auswanderung.

Hinaus in die Welt zu gehen, war für viele in unserem Land lange Zeit eine Frage des «nackten» Überlebens.

Vor diesem Hintergrund sind der Innovationsgeist, die Kreativität und der Mut ungezählter Unternehmer, Erfinder und Pioniere der Eidgenossenschaft des 18. und 19. Jahrhunderts zu sehen. Als Anbieter von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen mussten sie sich schon sehr früh über den einheimischen Markt hinaus orientieren. Dabei verstanden es die Schweizer Exporteure offensichtlich mehr als andere, die Vorzüge schweizerischer Eigenart – die SWISSNESS eben – den Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten als vertrauensbildende Herkunftsgarantie beizupacken.

**„Fortschritt und Aufschwung
verdankt die Schweiz neben der neuen
Technik in erster Linie den
mutigen Wirtschaftspionieren.“**

Es gibt wahrscheinlich kein zweites Land, welches mit einer Bevölkerung von wenigen Millionen so viele Firmen mit Welt-ruhm hervorgebracht hat. Bereits in der Pionierzeit der Industrialisierung hatte die Schweiz die wertmässig höchsten Exportquoten in Europa. Um 1830 lagen sie pro Kopf der Bevölkerung doppelt so hoch wie jene von Grossbritannien, dreimal so hoch wie die von Belgien oder der Niederlande und gar fünfmal über den Werten von Frankreich. Den Löwenanteil der Exporte steuerte die Textilindustrie mit 73 Prozent bei, gefolgt von der Uhrenindustrie mit 8 Prozent. Auf den nächsten Plätzen lagen landwirtschaftliche Produkte, Maschinen und chemische Erzeugnisse.

Pioniere der SWISSNESS

Die Ursache für den Spitzenplatz der Schweiz in der europäischen «Exportstatistik» des 19. Jahrhunderts finden wir im Pioniergeist schweizerischer Unternehmen. Parallel zu den traditionellen Wirtschaftssektoren (Baumwollindustrie/Seide, Uhren, Landwirtschaft) gelang die technisch-ökonomische Modernisierung. Der technische Quantensprung in die Moderne des vorletzten Jahrhunderts erfolgte zuerst in kleinen und mittleren Unternehmungen.

Fortschritt und Aufschwung verdankt die Schweiz neben der neuen Technik in erster Linie den mutigen Wirtschaftspionieren. Viele von ihnen haben das Image unseres Landes nachhaltig und fast uneingeschränkt mit Begriffen wie Qualität, Zuverlässigkeit und Tradition geprägt. Sie haben mit ihren hervorragenden Erzeugnissen und Leistungen aber vor allem auch SWISSNESS produziert. Diese These möchte ich anhand zweier für unser Land besonders repräsentativer Wirtschaftszweige kurz dokumentieren: Die Schweizer Uhren- und Schokoladenindustrie.

Uhren – Kunstwerke der Schweizer Präzision

Seit der Mitte des 16. Jahrhundert sind die Schweizer weltweit für die Präzision und Kunstfertigkeit ihrer Uhrwerke bekannt. Dieser Industriezweig, dessen Wurzeln in die Mitte des 16. Jahrhunderts nach Genf zurück reichen, hat vor



Werbung aus vergangener Zeit.

allem im Jura im 18. Jahrhundert einen regelrechten Boom erlebt und ist seither weltweit als eines der stärksten und bekanntesten Symbole der Schweiz anerkannt. Durch die Jahrhunderte hindurch und bis in die Neuzeit haben Generationen begnadeter Schweizer Uhrmacher diese florierende Industrie wegweisend geprägt. Der ausgezeichnete Ruf der Schweizer Uhren war damit schon sehr früh weit über die einheimischen Grenzen hinaus verbreitet.

Dieser ausserordentliche Erfolg nahm jedoch in der Mitte der Siebzigerjahre, als aus Hongkong und Japan die Quarzuhr auf den Massenmarkt geschleudert wurde, ein unerwartetes und jähes Ende. Die traditionellen Werte der sorgfältigen Schweizer Handarbeit, die Präzision, die Kunstfertigkeit und die Erfahrung – Werte, welche über Jahrhunderte hinweg gepflegt und perfektioniert worden waren – sahen sich unvermittelt konfrontiert mit schnell produzierter, billiger Massenware und waren dieser plötzlichen «Revolution» nicht gewachsen. Die Schweizer Uhrenindustrie fiel vom ersten auf den dritten Platz der Weltrangliste zurück und unzählige Arbeitsplätze waren ernsthaft gefährdet. Innovationsgeist und unternehmerische Risikobereitschaft waren gefragt. Mit dem neuen Konzept einer Schweizer Plastikuhr, die zwar billig war, aber alle Attribute der traditionellen Schweizerischen Uhrmacherkunst verkörperte, wurde «Swatch» (ein genialer Mischname aus Swiss und Watch) innerhalb kür-

zester Zeit zu einem Welterfolg, ja gar zu einem Kultobjekt. Heute, nach der erfolgreichen strukturellen Reorganisation der ganzen Sparte, hat die Schweizer Uhrenindustrie ihre alte Vorherrschaft in der Branche wieder eingenommen – und ist stärker denn je. 95 Prozent aller Schweizer Uhren werden heute wieder in die ganze Welt exportiert und jede einzelne dieser Uhren ist ein überzeugendes Argument dafür, dass die Werte der SWISSNESS ein handfestes wirtschaftliches Fundament haben.

Schokolade – die süsseste Seite der SWISSNESS

Eine andere SWISSNESS-Branche par excellence ist die «Schoggi»-Industrie, die ebenfalls eine lange Geschichte aufweist und seit den Anfängen des 19. Jahrhunderts das Image der Schweiz erfolgreich in die ganze Welt hinaus getragen hat. Visionäre Pioniere wie François-Louis Cailler (1796–1852), Philippe Suchard (1797–1884) und Daniel Peter (1836–1919), um nur einige Beispiele zu nennen, haben zum weltweiten Ruf der Schweizer Schokolade beigetragen.

**„Gerade in diesen Krisenzeiten
war ein unerschütterliches
Vertrauen in die Qualität
von zentraler Bedeutung.“**

Eine der wohl revolutionärsten Erfindungen kam von Rodolphe Lindt und fand sogar Eingang ins Standardwerk zur Schweizer Wirtschaftsgeschichte von Professor Jean-François Bergier. Eine Anerkennung besser als jedes Inserat. Bergier schreibt: «1879 konstruierte Rodolphe Lindt die erste Conche, in der die Schokolademasse ohne Milch tagelang mit Rollen verrieben wird, um sie so ihre feine, zartschmelzende Konsistenz erreichen zu lassen.» Mit seinem bahnbrechenden Verfahren konnte Lindt also zum ersten Mal Schmelzschokolade herstellen und hat damit substantiell dazu beigetragen, die Schweizer Schokolade in der



Altes Fabrikgebäude in Kilchberg.

ganzen Welt berühmt zu machen. 1899 verkaufte Rodolphe Lindt seine Fabrik, sein geheimes Herstellungsverfahren sowie seine fast schon legendäre Marke an die Chocolat Sprüngli AG. Auch die Firma Sprüngli hatte schon sehr früh (ab 1845) ihr Schweizer Schokolade-Image erfolgreich nach aussen getragen, wie zum Beispiel im eigenen Pavillon an der Landesausstellung im Jahr 1883. Unter dem neuen Namen Lindt & Sprüngli expandierte das Unternehmen sehr schnell auch ins Ausland. 1919 betrug der Exportanteil rund 75 Prozent des Gesamtumsatzes von 10 Millionen Franken.

Die Erfolgsgeschichte der Firma wurde aber immer wieder von Rückschlägen geprägt, denn Weltpolitik, Kriege und Krisen gingen auch an Lindt & Sprüngli nicht spurlos vorbei. Inflation, weltweiter Protektionismus und die Wirtschaftskrisen der Zwanziger- und Dreissigerjahre führten nach und nach zu einem vollständigen Verlust der hart erarbeiteten, ausländischen Märkte. So betrug 1937 der Exportanteil mit 700 000 Franken gerade noch 9 Prozent des Gesamtumsatzes. Dann brachte der Zweite Weltkrieg strenge Einfuhrbeschränkungen für unverzichtbare Rohmaterialien und 1943 gar die Rationierung mit sich. Bald verblieb nur noch die Schweiz als einziger Absatzmarkt. Gerade in diesen Krisenzeiten war ein unerschütterliches Vertrauen in die Qualität von zentraler Bedeutung, denn als die Entbehrungen gross waren und nur noch beschränkte Mittel zur Verfügung standen war schnell klar, was solide Schweizerische Werte wie Sicherheit und Zuverlässigkeit – mit anderen Worten: SWISSNESS – den Menschen bedeuteten.

Dank der konsequenten Verfolgung dieser Ziele und Werte hat es Lindt & Sprüngli seit 160 Jahren immer wieder geschafft, alle Krisen zu überwinden und die Marke LINDT zur einzigen Schweizer Weltmarke im Premium-Schokoladenbereich zu verankern. Ein hervorragendes Beispiel dafür, dass SWISSNESS damals wie heute ein zuverlässiges und sicheres Argument für den langfristigen Erfolg darstellt.

SWISSNESS hat nicht nur einen Wert, sondern auch einen Preis

SWISSNESS ist eine Qualität, um die uns viele beneiden. Diese Qualität ist über Jahrzehnte, wenn nicht Jahrhunderte aufgebaut worden. SWISSNESS ist uns nicht in den Schoß gefallen. Es spricht eigentlich für den Wert der SWISSNESS, wenn andere immer wieder versuchen, als Trittbrettfahrer unrechtmässig vom Schweizer Image zu profitieren. Diesem Betrug muss aber konsequent ein Riegel geschoben werden.

**„SWISSNESS ist unser Kapital
und wir müssen
SWISSNESS mit unseren
Produkten und Dienstleistungen
in die Zukunft tragen.“**

SWISSNESS ist unser Kapital und wir müssen SWISSNESS mit unseren Produkten und Dienstleistungen in die Zukunft tragen. Die Erfolgsfaktoren sind klar: Marke und Mythos statt Masse und Anonymität. Aber auch Tradition, Kultur und Kreativität. Wir wissen: In unserem Land wachsen die



Die alte Maschine neu restauriert.

Bäume nicht in den Himmel. Wir wissen aber auch, dass wir mit dem Erfolgsrezept der Vergangenheit (Ehrlichkeit, Echtheit, Einfachheit) – mit SWISSNESS, eben – auch den Schlüssel für den Erfolg in der Zukunft in unsern Händen halten.

SWISSNESS – auch ohne Schweizerpass

Konkret bedeutet das, dass an der Spitze unserer Unternehmen Menschen stehen müssen, die – ohne Rücksicht auf ihren Pass - stolz auf die Schweiz sind. Leute, welche die Werte der SWISSNESS verstehen, diese verkörpern und nach aussen hin leben. Wir brauchen Unternehmer, die in der Welt als Botschafter für eine starke und wettbewerbsfähige Schweiz eintreten. Dank ihrer Visionen und ihrem tiefen Glauben an Schweizer Qualitätswerte wird es nicht nur gelingen, die Erfolge der Vergangenheit für die Zukunft zu sichern, sondern auch die Bedeutung von SWISSNESS weltweit zu stärken. Dem starken Image der Marke Schweiz ist es nämlich zu verdanken, dass jedes Jahr hunderte von Millionen Menschen in allen Kontinenten Schweizer Produkte und Dienstleistungen kaufen und sich damit bestätigen sehen, dass es sich lohnt, auf Schweizer Qualität, Zuverlässigkeit und Tradition zu vertrauen.

Es ist verständlich, ja notwendig, dass das Image der Schweiz hierzulande kritischer als im Ausland hinterfragt wird. Denn dieses Image muss nicht nur aufrechterhalten, sondern ständig weiter gestärkt und verankert werden. Mit jedem Verkauf eines Schweizer Qualitäts-Produktes, mit jeder erbrachten

Dienstleistung und mit jedem Auftritt von Politikern und Unternehmern, kann und muss der gute Ruf der Schweiz neu gestärkt werden. Wir bei Lindt & Sprüngli sind stolz auf die Schweiz und auf unseren guten Ruf. Wir werden weiterhin alles daran setzen, dass unsere SWISSNESS nicht geschwächt, sondern kontinuierlich ausgebaut wird.

Ernst Tanner

Präsident des Verwaltungsrates und Group CEO der Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG

Ernst Tanner war 25 Jahre lang in verschiedensten Management-Positionen im Konzern Johnson & Johnson in Europa und den USA, zuletzt in der Funktion als Company Group Chairman Europe, tätig. Im Jahr 1993 trat er als CEO in die Lindt & Sprüngli Gruppe ein. Ein Jahr später übernahm er das Präsidium. Ernst Tanner ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats der Swatch Group und der Credit Suisse Group.

Privat widmet sich der verheiratete Vater eines Sohnes bevorzugt dem Golfspiel und Wassersport, fährt Ski und liebt es zu reisen.



**Ruth Grossenbacher-Schmid, Präsidentin Präsenz Schweiz,
Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten**

SWISSNESS UND DAS IMAGE DER SCHWEIZ IM AUSLAND

Das Ziel von Präsenz Schweiz ist es, ein glaubwürdiges Bild der Schweiz von heute zu vermitteln, Sympathien und Verständnis für unser Land zu schaffen und ein nachhaltiges Netzwerk in den jeweiligen Ländern aufzubauen.

Wie aber genau im Ausland versucht wird, sowohl traditionelle als auch zeitgenössische Aspekte, welche unser Land ausmachen, zu vermitteln, und mit einer innovativen, modernen und vielseitigen Schweiz positiv zu überraschen, stellt der folgende Artikel beispielhaft dar.

Wenn wir «Italianita» hören, denken wir an Ferienstimmung, Espresso, gute Küche, Mode, geselliges Beisammensein – die Fähigkeit, dem Leben die angenehmen Seiten abzugewinnen. Alles positive Eigenschaften und Bilder.

Wie Italien wird jedes Land mit Wertvorstellungen und Bildern in Verbindung gebracht. Diese können äusserst positiv sein oder auch auf so genannten Klischees beruhen. Denn je weniger man ein Land kennt, desto schwieriger wird es, sich eine differenzierte Meinung darüber zu bilden.

Und was fällt uns nun ein, wenn wir an SWISSNESS denken? Welches sind die Werte und Bilder, die mit der Schweiz in Verbindung gebracht werden?

Ich erinnere mich an eine Ausgabe des Lifestyle Magazins «Wallpaper» aus dem Jahr 2000. Der Herausgeber, Tyler Brülé, widmete der Schweiz ein ganzes Heft. Er pries die Qualitäten des öffentlichen Verkehrs und beschrieb die Vorteile von Unterwäsche, die ein Schweizer Unternehmen produziert: Men's best underwear worldwide...

**„Meine ersten Vorstellungen
zur Schweiz entstanden im Ausland.
Es waren die Begriffe Qualität
und Demokratie.“**

Später machte er uns in Kolumnen in der Sonntagspresse auf weitere Vorzüge unseres Landes aufmerksam. Auch Nelly Wenger, Direktorin der Expo02, und Martin Heller, künstlerischer Direktor der Expo02, führten uns die Vielfalt unseres Landes vor Augen.

Auch meine ersten Vorstellungen zur Schweiz entstanden im Ausland. Es waren die Begriffe Qualität und Demokratie.

Das kam so: Mein Vater wurde in den Zwanzigerjahren des letzten Jahrhunderts von der Leitung des damals grössten Schweizerischen Schuhunternehmens nach Kapstadt geschickt, um beim Aufbau einer Zweigfabrik mitzuhelfen. Er blieb und heiratete eine Schweizerin.

Meine Vorstellung von Schweizer Qualität wurde mir über Schuhe vermittelt. Waren meine Schuhe aus der Schweizer

Fabrik doch viel solider und wie mir schien, auch schöner als die Schuhe der anderen Kinder. Und es war diese Firma, die den Auftrag erhielt, die Armyboots für die südafrikanische Armee herzustellen.

Meine Vorstellung über Demokratie erfuhr ich über den Umweg des Apartheidsystems. Ich besuchte eine private Mädchenschule. Es wäre damals für mich unvorstellbar und gar nicht erlaubt gewesen, zusammen mit farbigen Kindern zur Schule zu gehen. Dass in der Schweiz, wie es mir meine Eltern erzählten, die Schulen und das Schulmaterial für die Eltern nichts kosteten, Buben und Mädchen gemeinsam unterrichtet wurden, war für mich kaum nachvollziehbar und schien mir wie eine Geschichte von einem anderen Stern. Diese Eindrücke sind vor Jahrzehnten entstanden, aber Prägungen haben ja bekanntlich eine lange Wirkungsdauer.

So verwundert es nicht, dass es bis zu 20 Jahre braucht, um ein Länder-Image nachhaltig zu verändern. Als Präsidentin der Kommission von Präsenz Schweiz habe ich mich in den vergangenen Jahren intensiv mit dem Image der Schweiz im Ausland beschäftigt und mit der Frage, wie wir die Schweiz im Ausland darstellen wollen. Sicherlich nicht nur als schöne Bilderbuchlandschaft.

Das Image der Schweiz im Ausland

Umfragen, welche Präsenz Schweiz zum Image der Schweiz im Ausland durchgeführt hat, haben gezeigt, dass die Schweiz oft über Klischees wahrgenommen wird. Diese haben zwar nichts Negatives an sich, aber die Schweiz hat viel mehr zu bieten als nur Schokolade, Käse, Uhren und eine schöne Landschaft. Unser Ziel ist es deshalb, ein glaubwürdiges Bild der Schweiz von heute zu vermitteln, Sympathien und Verständnis für unser Land zu schaffen und ein nachhaltiges Netzwerk in den jeweiligen Ländern aufzubauen.

Bis heute hat Präsenz Schweiz in den Ländern USA, Grossbritannien, Deutschland, Frankreich, Spanien und Japan Imagestudien durchgeführt. Eine weitere Studie in China ist in Planung. In allen untersuchten Ländern ist das Image der Schweiz insgesamt gut. Auffallend ist, dass Journalisten das Image der Schweiz durchwegs kritischer beurteilen als die breite Bevölkerung. Bei Politikern und Managern dagegen erzielt unser Land wesentlich bessere Imagewerte. Auch gibt es markante Unterschiede zwischen dem Bild, das die

Schweizer von ihrem Land haben und jenem, das die Ausländer in den befragten Ländern von der Schweiz haben. Bezüglich den Merkmalen wie Qualität, Präzision, Frieden und Sicherheit sowie hohe politische Stabilität, gutes Bildungs- und Forschungsniveau und dem Einsatz im Bereich Umweltschutz stimmt das Bild der Schweizer mit demjenigen der Ausländer überein. Kritischer beurteilen letztere aber unseren Innovationsgeist, das humanitäre Engagement und die Möglichkeit zur politischen Mitbestimmung.

„Auffallend ist, dass Journalisten das Image der Schweiz durchwegs kritischer beurteilen als die breite Bevölkerung. Bei Politikern und Managern dagegen erzielt unser Land wesentlich bessere Imagewerte.“

In diesem Spannungsfeld zwischen bestehenden Eigenbildern und Fremdbildern der Schweiz agiert Präsenz Schweiz und vermittelt ein glaubwürdiges und authentisches Bild unseres Landes von heute. Dabei setzen wir in der Kommunikation im Ausland auf drei Grundwerte, welche das Bild der Schweiz von heute prägen: Es sind dies Creative Power (Schöpfungskraft), Trustworthiness (Verlässlichkeit) und Well-being (Wohlfühl).

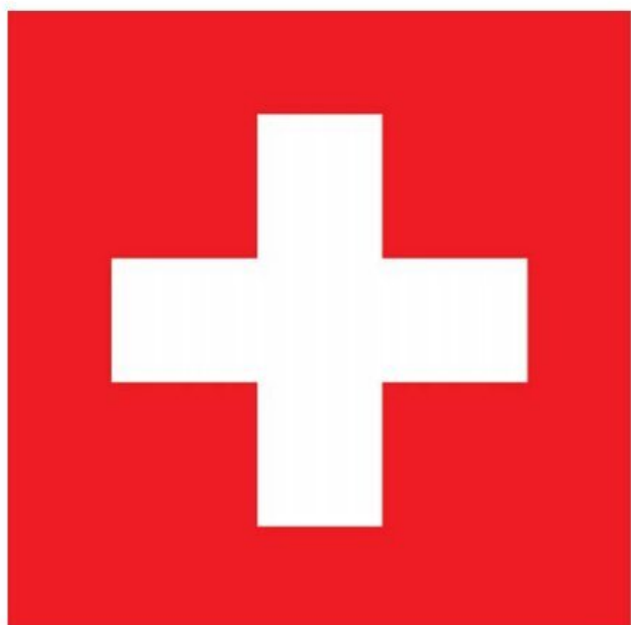
Anhand von Beispielen aus den Bereichen Demokratie, Wirtschaft, Kultur, Bildung- und Forschung, Tourismus, Umwelt und Aussenbeziehungen zeigen wir diese Schweizer Stärken auf. Denn die Schweiz ist ein urbanes Land. Fast 80 Prozent der Wohnbevölkerung lebt in einer der sechs Metropolitanregionen. Unser Land verfügt über hochkarätige Bildungsinstitutionen, spielt in den Life Sciences (Pharma, Medizintechnik, Agro) in der internationalen Spitzenliga mit und steht weltweit für politische Stabilität. Die Städte Genf und Zürich werden als Städte mit weltweit höchster Lebensqualität bewertet und die Schweiz steht im Bereich Health und Environment ganz oben auf der Rangliste.

Die Tätigkeiten von Präsenz Schweiz

Damit das Image der Schweiz im Ausland weiterhin durch eine positive Wahrnehmung geprägt wird, ist die permanente und intensive Pflege der für die Schweiz wichtigen Zielpublika und Netzwerke unerlässlich. Dabei sind Nachhaltigkeit und Langfristigkeit die obersten Prinzipien unserer Arbeit. Mit unseren Aktivitäten wollen wir in erster Linie ausländische Meinungsführer erreichen. Zu unserem Zielpublikum gehören Persönlichkeiten und Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Medien und Bildung. Mit unseren Austauschprogrammen sprechen wir vor allem Jugendliche (Studierende und Schüler) als zukünftige Meinungsträger an.



Unser Ziel ist es, die authentische und glaubwürdige Schweiz von heute darzustellen.



Schweiz.

Alle von Präsenz Schweiz initiierten und unterstützten Projekte tragen das Label «Schweiz».

Wir unterstützen und initiieren Aktivitäten in so genannten Schwerpunktländern. In diese Kategorie gehörten im Jahr 2005 sechs Länder: Die Nachbarländer Deutschland und Frankreich sowie die USA, Grossbritannien, Spanien und China. Im Rahmen eines dreijährigen Länderprogramms erhielt Spanien bis Ende 2005 zusätzliche Bedeutung. Im Hinblick auf die Austragung des America's Cup 2007 in Valencia und die damit erhöhte Aufmerksamkeit für die Schweiz durch die Titelverteidigung des Schweizer Teams Alinghi, bleibt Spanien ein ad-hoc Schwerpunktländ. Auch in anderen Ländern, in welchen sich solche Chancen und Potenziale bieten, werden die sich bietenden Möglichkeiten ausgeschöpft, um die Präsenz der Schweiz sicher zu stellen. Eine Stärke von Präsenz Schweiz ist die Erarbeitung von Strategien für Regionen und Länder in Zusammenarbeit mit den schweizerischen Vertretungen im Ausland oder interessierten Partnern. Damit wird der vernetzte und aufeinander abgestimmte Einsatz verschiedener Instrumente sichergestellt. Zu unseren Instrumenten gehören:

Projekte im Ausland

Jährlich koordiniert Präsenz Schweiz rund 150 Auftritte der Schweiz im Ausland. Darunter fallen Gastland-Auftritte der Schweiz an Messen oder Ausstellungen, Grossprojekte wie das «swisspeaks Festival» in New York oder Einzelprojekte wie die Ausstellung «Swiss Design Now» in Shanghai. Präsenz Schweiz übernimmt ausserdem die Gesamt-Projekt-leitung bezüglich der schweizerischen Präsenz bei internationalen Grossanlässen wie Weltausstellungen oder

Olympischen Spielen, im Falle letzterer beispielsweise bei den «Houses of Switzerland».

Alle von Präsenz Schweiz initiierten und unterstützten Projekte tragen das Label «Schweiz». Diese Dachmarke steht für Qualität und sorgt dafür, dass die Schweiz im Ausland einheitlich auftritt.

Ausländische Delegationen

Um die Bildung von Netzwerken und deren nachhaltige Pflege zu gewährleisten, organisiert Präsenz Schweiz Studienreisen für ausländische Meinungsführer in die Schweiz. Diese Reisen unterstützen und ergänzen die weiteren Anstrengungen anderer Organisationen vor allem im Bereich der politischen Beziehungspflege. Während ihres Aufenthaltes in der Schweiz erhalten die Opinion-Leaders ein umfassendes und authentisches Bild der Schweiz vermittelt. Je nach Delegationen wählen wir unterschiedliche Schwerpunktthemen.

Landeskundliche Informationen über die Schweiz

Präsenz Schweiz entwickelt und produziert unter der Marke «swissworld» landeskundliche Basisinformationen über die Schweiz. Diese werden mit Unterstützung der schweizerischen Aussenvertretungen gezielt an ausländische Interessenten verteilt und unterstützen die Vertretungen in ihrem Informationsauftrag und in ihrer Bildungsarbeit vor Ort. Weiter werden sie für ausländische Delegationen sowie für Projekte und Veranstaltungen im Ausland verwendet.

Zu den Informationsmitteln gehören das Internetportal der offiziellen Schweiz (www.swissworld.org), audiovisuelle Hilfsmittel sowie gedruckte Informationen. Präsenz Schweiz legt den Schwerpunkt auf Lehr- und Lernmaterial für die Erziehungs- und Bildungsinstitute im Ausland. Jährlich vertreibt Präsenz Schweiz über 350 000 Produkte und das Internetportal verzeichnet monatlich über 50 000 Besucher.



Präsenz Schweiz entwickelt und produziert landeskundliche Basisinformationen über die Schweiz.



Tradition und Moderne miteinander verschmolzen: Die alte Schweizer Armeetaschenlampe diente an der Weltausstellung in Japan als Audio-Guide.

Die Schweiz an der Weltausstellung 2005 in Aichi, Japan

Präsenz Schweiz war für die Projektleitung des Schweizer Auftritts an der letztjährigen Weltausstellung in Aichi, Japan, verantwortlich. Als Grundlage diente eine Imagestudie, welche im Jahr 2003 in Japan durchgeführt wurde. Sie zeigte, dass die japanische Bevölkerung die Schweiz zwar als Land mit einer wunderschönen Landschaft kannte, uns aber als wenig innovativ einstufte. Mit dem Schweizer Auftritt galt es nun, diese Lücken zu schliessen. Die Schweiz präsentierte sich schliesslich mit dem Projekt «der Berg» der Gruppe «Panorama 2000». Eine riesige Membran in der Form einer hohen Bergkette zog sich durch den ganzen Pavillon und bildete das Herzstück des Schweizer Auftritts. Im Innern des Berges zeigte die Schweiz zum Thema der Weltausstellung «Die Weisheit der Natur» Exponate und ganze Segmente aus Schweizer Ausstellungen und Sammlungen. Mit der schönen Berglandschaft wurden die Besucher mit dem Vertrauten der Schweiz, auf die Ausstellung eingestimmt. Im Innern des Berges wurden sie im Kontrast dazu aber von einer innovativen, modernen und vielseitigen Schweiz positiv überrascht.

Dieses Beispiel zeigt, dass sowohl traditionelle wie zeitgenössische Aspekte unser Land prägen und ein umfassendes Bild ausmachen. Denn wir wollen die Schweiz nicht jünger und auch nicht schöner machen als sie ist. Wir wollen, dass sie so wahrgenommen wird, wie sie ist: Einzigartig in ihrer kul-

turellen Vielfalt, mit ihrer humanitären Tradition, mit dem Innovations- und Unternehmergeist der hier lebenden Menschen, mit der Qualität ihrer Produkte in den unterschiedlichsten Branchen und mit einem politischen System, das den Bürgern die Möglichkeit gibt, Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen.

„Denn wir wollen die Schweiz nicht jünger und auch nicht schöner machen als sie ist. Wir wollen, dass sie so wahrgenommen wird, wie sie ist: Einzigartig“

SWISSNESS hat ihren Ursprung im Inland. Was in unserem Land geschieht, hat Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Schweiz im Ausland. SWISSNESS in allen Facetten hinüberzubringen, zu vermitteln, ist gerade deshalb eine faszinierende Aufgabe.

Ruth Grossenbacher-Schmid, Präsidentin Präsenz Schweiz, Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten

Ruth Grossenbacher-Schmid wurde in Südafrika geboren, wo sie auch ihre Jugendjahre verbrachte. Dreissig Jahre war Sie politisch tätig. So unter anderem als Präsidentin der CVP-Frauen Schweiz und von 1991 bis 1999 als Nationalrätin. Dort präsidierte sie 1996 und 1997 die Kommission Wissenschaft, Bildung und Kultur. Des Weiteren war sie Mitglied der Sicherheitspolitischen Kommission und der parlamentarischen Delegation OSZE.

An der Weltausstellung EXPO.2000 in Hannover war Ruth Grossenbacher-Schmid Generalkommissarin für die Schweiz.

Zurzeit ist sie Präsidentin von Präsenz Schweiz und Mitglied der Eidgenössischen Fachhochschulkommission.



Prof. Dr. Ueli Gyr, Ordinarius für Volkskunde, Universität Zürich

ZWISCHEN TREND UND KRISE: DAS «NEUE» SCHWEIZERKREUZ

Das Schweizerkreuz boomt seit einiger Zeit. Es markiert nicht nur Firmenlogos und Dienstleistungen, sondern veredelt immer mehr Gebrauchsgegenstände. Der Beitrag beleuchtet diesen Trend und sucht Kontexte für mögliche Interpretationen. Das neu genutzte Nationalsymbol erscheint als heiteres Krisenregulativ im Kontext einer Swissness, die auch im Alltagsleben Spuren hinterlässt.

Das Schweizerkreuz entwickelt sich. Es bleibt Nationalsymbol, wirkt aber vermehrt auch als Lifestyle-Abzeichen und veredelt viele Gebrauchsgüter sowie Dienstleistungen. Seine aktuelle Symbolpräsenz lässt einen Verbund vermuten, in welchem das Reden über die Schweiz und Schweizerisches sowie eine immer öfters bemühte Swissness sich zusammenfügen. Zwar finden sich Schweizerkreuze schon seit langem auf Souvenirs, Messern, Uhren u. a., doch Kontinuitätslinien zur heutigen Produktion verbieten sich. Ab 2001 konstruiert sich schubartig ein neuer Swiss Style. Er umfasst ein grösseres Sortiment und richtet sich an eine Konsumentenschicht, die nicht ausschliesslich touristische Bedürfnisse verrät. Was aber liegt dahinter? Nur ein Trend? Eine Modeströmung? Ein Hype oder gar eine neue Befindlichkeit?

Schweizerkreuze veredeln Gebrauchsgüter im Alltag

Das Nationalzeichen hat sich inzwischen auf über 160 Gebrauchs- und Dekorationsobjekten festgemacht, darunter Bekleidungsstücke (Jacken, Mützen, T-Shirts, Unterwäsche), Souvenirs und Accessoires (Taschen, Portemonnaies, Handschuhe), Spielwaren (Kuscheltiere) und Fun-Objekte (Fondue-Caquelon, Pincetten, Seifen), Ess- und Trinkwaren (Süssigkeiten, Teigwaren, Weinflaschen), elektronische Geräte (Kameras, Computer-Zubehör), Haushaltware (Geschirr, Bettdecken, WC-Deckel), Freizeitartikel (Taschenmesser, Liegestuhl, Knirps), Büro-Artikel (Ordner, Brieföffner),

Schmuck und Geschenkartikel (Kerzen, Windlichter, Postkarten) und Designerobjekte (Gürtel, Lederzeug), um nur einige zu erwähnen. Mag es scheinen, dass die vielen Produkte beliebig kreuzveredelt werden, so täuscht dies, es gibt durchaus Entwicklungen in der Objektpalette und Strukturen in der Formgebung und Platzierung. Zwischen flächfüllenden Schweizerkreuzen und Miniaturzeichen, zumeist zentral platziert, auf Bekleidungsstücken vorne und häufig auf der Herzseite, existieren diverse Verwendungen.

Private und öffentliche Nutzungsbereiche

Das Schweizerkreuz spurt und verbreitert seinen Weg von aussen nach innen: Von öffentlichen Räumen hin zu privaten und persönlichen Nutzungsbereichen, nicht nur im Wohnen. Das Kreuz legt sich auf unseren Körper, vorab auf T-Shirts, Caps, Schürzen, Pulswärmer und Kissen; es macht selbst vor Intimzonen nicht Halt, wie helvetisierte Zehensocken, Pants und Tangas sowie WC-Deckel verraten. Verhäuslichung, Verprivatisierung und Verplüschung markieren hier eine «Terraineroberung». Mit ihr geht eine zeitliche Präsenzerweiterung einher.

„Die Schweiz als liebste Marke der Schweizer überhaupt.“

Wir begegnen dem Zeichen nicht mehr nur am 1. August und an eidgenössischen Festen, sondern fast permanent, etwa in der Politpropaganda, im Wirtschaftskampf, in der kirchlichen Migrationsdebatte, im Showbusiness, bei nationalen und internationalen Sportanlässen oder in der Werbung. Eine weitere Entwicklung vollzieht sich in der Symbolsubstanz selber. Das Schweizerkreuz legt sich neue Potenzen zu, wird stylisch und beugt sich spielerisch-ironischen und trendigen Ansprüchen. So gesehen erstrahlt das «neue» Kreuz auch als Zeichen für Innovationsbereitschaft und Sprengmittel gegen verkrustete Schablonen, ohne traditionelle Bezüge preiszugeben.

Qualitätsmarke Schweiz und Swissness als Kommunikationsmittel

Um die Bedeutung seiner symbolgeprägten Mischung wissen Produkte-Hersteller und Vermarkter ebenso wie viele Spezialisten aus der Wirtschaftskommunikation, die ver-





mehrt auf die Schweiz als Qualitätsmarke setzen. Dabei sind diverse Verkaufsargumente, Logos und Branchenmuster zu erkennen, die die Symbolkraft des Schweizerkreuzes neu nutzen. Wir finden es z.B. im Markenprogramm «Heidi-Produkte» der Migros, bei Swiss Delice, bei «Suisse Garantie» auf Seiten von Agro-Marketing Suisse, im Logo der Emmi-Gruppe und bei Schweiz Tourismus, bei Swiss International Air Lines, bei «armasuisse», beim Sportausrüster Stöckli (Ski), bei Sigg Switzerland (Koch- und Trinksysteme), bei Knorr (Gewürze und Fertiggerichte), bei SwissBaker (Nationalbrot) oder bei der Promotionsstrategie «Swisswinebar». Am Vertrieb von Schweizerkreuz-Produkten beteiligen sich unentwegt bekannte Traditionsfirmen, doch rückt auch das Online-shopping mit bunten Warenkörben massiv an die Kauffront vor.

**„Der Vormarsch des
Schweizerkreuzes ist weder
politisch noch
neo-patriotisch motiviert.“**

Je nach Perspektive erscheint Swissness als Produktequalität (schweizerisch = qualitativ hochwertig), als dekoratives Markendesign (Funktionszeichen für ein Schweizer Wertpaket, darunter z.B. Präzision, Sicherheit, Weltoffenheit, Verantwortung) oder als marktpositionierendes Kommunikationsmittel im Sinne einer auf die Marke Schweiz setzenden Unternehmerstrategie (unter Rückbesinnung auf Tradition). Dass mit Qualitätsdenken, Designlabeling und dem Schwei-

zerkreuz als neuer Kultmarke einiges zu machen ist, wurde augenfällig: Die Schweiz als liebste Marke der Schweizer überhaupt – diese Botschaft durchzog im Juli 2005 alle Medienkanäle. Sie machte aufgrund einer repräsentativen Erhebung einen Trend zur Bodenständigkeit als markante Wertverschiebung in der Bevölkerung aus, ablesbar auch an einer hohen Zustimmung zum Land.

Ein Verbundsystem funktionalisiert sich

Ohne Zweifel gehören Swissness-Denken, Verkultung der Marke Schweiz und die verstärkte Symbolpräsenz des Schweizerkreuzes zusammen und stützen ein Verbundsystem. Dass sich dieses gerade jetzt entwickelt, ist kein Zufall. Die vermehrte Hinwendung zur Schweiz und zu Schweizerischem erwächst häufig aus einem Krisenkontext, wie die vorausgegangene Ethnowelle der Neunzigerjahre belegt. Der Ruf nach einer intakten Schweiz entstand damals als Gegenprogramm zu den Jubiläumsfeiern 1991, zur EWR-Abstimmung 1992, zur Tourismuskrise 1994, zur Aufarbeitung der Politik während des Zweiten Weltkrieges und zur rückläufigen Landwirtschaft, während das Landesimage ab 1999 neue Kratzer und Brüche empfängt, etwa durch den Niedergang von traditionsreichen Unternehmungen mit Symbolkraft, darunter Swissair, Bally, Ascom usw.

Fast zeitgleich entwickelt sich der Trend zum Schweizerkreuz – ein einzigartiges Symbol, in welchem sich traditionelle, mythische und modern-innovative Substanzen verdichten, die nun vermehrt genutzt werden, eben auch im Alltag. Das Schweizerkreuz steht aktuell, dies ein erster Punkt, als

Zeichen auch für gesellschaftliche Umbrüche, ohne das zählbeige Image von Intaktheit und hohem Qualitätsstandard von einst aufgeben zu müssen. Umbrüche wirken an vielen Schnittstellen in unserer Gesellschaft, sie sind von unterschiedlicher Art. Verallgemeinern lässt sich, dass der Prozess der Globalisierung, der Beitritt zur UNO und der Aufbruch in Richtung Europa neben innovatorischen Impulsen auch Verunsicherung und Ängste ausgelöst haben, auch im Alltag.

Drei Erklärungsansätze

Den Höhenflug der rot-weißen Symbolmarke lediglich einem Life-Style-Trend anzuhängen, greift zu kurz; umgekehrt geht es auch nicht um eine neue Befindlichkeit in der Schweiz, dazu brauchte es mehr – mehr jedenfalls als die Tatsache, dass das Schweizerkreuz 2004 die meist gekaufte Postkarte war. Der Vormarsch des Schweizerkreuzes ist weder politisch noch neo-patriotisch motiviert, er widerspiegelt vielmehr gesellschaftliche Dynamik und drückt Orientierungssuche aus. Man darf es wagen, dies ein zweiter Punkt, von einem Schuss symbolisch aufgemischter «Nationaltherapie» zu sprechen, die sich mithilfe von diversen kreuzveredelten Gebrauchsgütern, neuen Life-Style-Mustern sowie einer emotionalen Rückbesinnung auf Schweizerisches übersetzt.



Abseits der streng auf Produkte und Dienstleistungen fixierten Qualitätsmarken dominiert im Alltag der spielerisch-ästhetisierte Umgang mit traditionellen Werten. Dass der typische Schweizerkreuz-Träger jung, selbstbewusst und modisch ist, überrascht nicht, doch erreicht das Nationalsymbol in seinen neuen Nutzungsbereichen auch andere Altersklassen, wenngleich auf unterschiedliche Weise, oft nur indirekt. Die Wahrnehmung neu gestalteter, neu platzierter und neu funktionalisierter Kreuze genügt bereits, evokatorischen Schub zu empfangen, das heisst, im besten Fall so etwas wie individuelle Rückbesinnung auszulösen.

„Das Nationalzeichen hat sich inzwischen auf über 160 Gebrauchs- und Dekorationsobjekten festgemacht.“

Die über das Schweizerkreuz spontan zustande kommende «Vergewisserung» hat keine besondere Tiefe, dafür ist sie heiter und ironisch, zumindest tut sie so. Ihr humoristisches Gewand, dritter Merkpunkt, verdeckt aber eine sehr ernste Sache, nämlich eben die Stimmung von Krise, Verunsicherung und Verortungssuche, nostalgisch nach hinten, innovativ nach vorne, häufig einen spielerisch-kreativen Umgang mit traditionsbesetzten Substanzen anzeigend. So gesehen markiert unser neues Schweizerkreuz zwei wesentliche Aspekte: Zum einen drückt es eine Diagnose aus, nämlich ein Krisenbewusstsein aufgrund eines möglicherweise verschlafenen Anschlusses an Moderne und Globalisierung. Zum anderen fungiert das neu aufgeladene Symbol als heilversprechendes Lösungsmittel wie eine Art national-exotischer Balsam und funktionalisiert sich als dezentes Krisenregulativ. Wie lange dieses noch wirken kann, bleibt abzuwarten.

Prof. Dr. Ueli Gyr, Ordinarius für Volkskunde, Universität Zürich

Ueli Gyr, Prof. Dr. phil., ist Ordinarius für Volkskunde an der Universität Zürich. Er studierte in Zürich und Grenoble, promovierte 1978 («Die Fremdthematik im Werk von C.-F. Ramuz») und habilitierte 1987 («Lektion fürs Leben»). Sein Forschungsinteressen sind folgende: Theorien und Methoden der Volkskunde (besonders der Schweiz), interkulturelle Kontakte, Alltagskulturen und urbane Lebenswelten, nonverbale Kommunikation, Tourismus, Bräuche, Folklore und Eventisierung, Nahrung und Kitsch. Professor Gyr ist Herausgeber der Zeitschrift «Schweizerisches Archiv für Volkskunde» und der «Zürcher Beiträge zur Alltagskultur».



Charles Cooper, Industrial Professor, Norwegian School of Management

INTERCULTURAL COMMUNICATION

Everyone can agree that such things as market profile, customer relations and consumer behavior are important areas of interest for companies on the international market. But how much time and energy has your company invested in developing a communication strategy for international partners and clients?

The task of setting up a communication strategy for working with international trade partners has received increasing attention over the last 20 years. And one important tool of the intercultural strategist has been, for better or worse, the creating of categories of behavior that can then be tested by seeing if, how and why a given business culture conforms to the parameters of a given category of behavior. This, of needs, involves the use of generalizations or stereotypes, and here lies a crucial dilemma. Cultures are comprised of a multitude of individuals, and grouping together all these different people with their more or less infinite variety of individual characteristics involves some serious leveling. The question is, after a great deal of «rounding off», can these categories of behavior – or dimensions – serve a purpose?

„Cultures are comprised of a multitude of individuals.“

Let's take Switzerland as an example. To begin with, the country of Switzerland is comprised of at least four linguistic and cultural groups. Is, then, an Italian-speaking Swiss to be approached differently than a German-speaking Swiss? The answer is, «of course». But these two cultures within a culture nonetheless share a «Swissness» that binds them together. Can we discover this «Swissness» with the aid of international business culture dimensions? One of the prime movers of the dimensions approach is Geert Hofstede, Professor of Organizational Anthropology and International Management, Maastricht University, the Netherlands, and specifically his book, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Let us begin with one of Hofstede's most controversial dimensions, that is, the degree to which a given business culture is «Masculine» or «Feminine»; and here I would ask the reader to take the extra effort to rank Switzerland as leaning towards the one or the other on a scale of one to ten – one being extremely Masculine and ten being extremely Feminine – as you develop an understanding for what the dimensions connote and imply about patterns of behavior.

Masculine & feminine

In Masculine business cultures, the career tends to overshadow the family. Employees express a willingness to work over-

time, and material success is a prominent factor in making decisions. The working environment is competitive, and there is a «live to work» mentality. Gender differentiation is common.

In Feminine business cultures, cooperation overshadows competition. There is a focus on equality and solidarity. A friendly working environment is prioritized and a «work to live» mentality pervades. Gender equality is the norm.

Put the Swiss business culture somewhere between a one and a ten.

1 = Extremely Masculine

10 = Extremely Feminine

High power distance & low power distance

In High Power Distance business cultures, managers enjoy respect on the basis of their position. They feel most comfortable with a directive management style in which tasks and instructions are explicit and fundamental. Top-down corporate communication is the standard and a hierarchical corporate structure is the norm. Key elements of status are authority, competency, decisiveness and respect.

In Low Power Distance business cultures, managers tend to encourage dialogue. Subordinates expect managers to be good listeners and a consultative management style functions best. Two-way communication is prioritized and a flat organization is often reflected in the communication patterns within the company. Key elements of successful cooperation are team-building, openness and empathy.

Put the Swiss business culture somewhere between a one and a ten.

1 = Extremely High Power Distance

10 = Extremely Low Power Distance

Individualist & Collectivist

In Individualist business cultures the prime orientation is to the self, and consequently individual interests prevail over group interests. The self-actualization of accomplishing something is highly regarded, and self-realization is prioritized. Taking the initiative is encouraged, and being able to carry out one's own initiatives independently is looked upon as a sign of strength. Key elements of success are independence, self-reliance, self-interest, mobility, assertiveness and individual accountability (taking the blame, or being given credit).

In Collectivist business cultures the prime orientation is to the group, and consequently focus is put on common goals and objectives. There is a prevailing sense of belonging to a team, and loyalty to a group is highly regarded. Key elements of success are interdependence, continuity, humility, shared responsibility and accountability, consensus and harmony. Put the Swiss business culture somewhere between a one and a ten.

1 = Extremely Individualist

10 = Extremely Collectivist

Another proponent of the dimension approach is Fons Trompenaars, Visiting Professor for the international MBA Program at the Erasmus University - Rotterdam School of Management, specifically in his book, co-authored with Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity*.

Let us take a look at a couple of his dimensions:

Particularism & Universalism

In Particularist business cultures, relationships are highly prioritized; friends, family and colleagues impact significantly on the decision-making process. What is «right» in any given situation will depend on the particular circumstances of the interaction and of the particular persons involved. Key elements of consideration in a Particularist business culture are trust, indebtedness, reciprocity, respect for mutualities, special treatment, networking, flexibility and personal style. In Universalist business cultures, rules and regulations are vital. Contracts, the law, procedures and ethical standards are the fiber of decision-making, and consequently everybody and every situation should be treated equally. Doing the «right thing» in a given situation is of paramount importance, and those who act honorably in accordance with a set of abstract standards are admired. Key values in a Universalist business culture are equal treatment, uniformity, fairness, consistency, impartiality and rationality.

Put the Swiss business culture somewhere between a one and a ten.

1 = Extremely Particularist

10 = Extremely Universalist

Achievement-Based & Ascriptive

In Achievement-based business cultures, performance-based criteria are of prime importance. You are judged by what you can do, and «high-flyers» tend to be rewarded substantially for their accomplishments. This, however, has a definitive expiration date: last month's sales count – last year's results are history. You also tend to find a mix of age and gender in management groups, as performance is the key criterion of status. Key elements of assessment in Achievement-based cultures are competence, track record, skills, proficiency and performance.

In Ascriptive business cultures, status tends to be based on inherent qualities; your background, gender, age, religion, etc. are criteria of prime importance. Consequently, management groups tend to be made up of senior males whose back-



ground, including schools attended, plays a significant role in the selection process. Hierarchical organizations are the predominant norm. Key elements of the Ascriptive business culture are respect, experience, wisdom, knowledge, formality and seniority.

Put the Swiss business culture somewhere between a one and a ten.

1 = Extremely Achievement-based

10 = Extremely Ascriptive

Rankings in the data

Hofstede (1991) defines these categories – or dimensions – as «an aspect of a culture that can be measured relative to other cultures», and it was in his 1980 survey of IBM employees in 50 countries and three regions that he first tested the two dimensions briefly sketched above. Let's take a short look at where the surveys of Hofstede and Trompenaars originally placed Swiss business culture, keeping in mind two things: a) These surveys were conducted 15 to 25 years ago but nonetheless remain highly relevant in current research on intercultural communication, and b) the dimensions are, by definition, both relative and interpretive. That having been said, where did you put Swiss business culture with regard to the Masculine and Feminine dimension? Personally, I have it on the Feminine side, if slightly. This, however, was not the case in the survey. The reader will also note that I have included Norway in the following survey review, due to the fact that Norway is my base of operation.

„Switzerland ranked significantly high as a Universalist business culture.“

In 1980, Switzerland and Italy were ranked as the 4th and 5th most Masculine business cultures in the world. Norway was ranked as extremely Feminine – at 52 of 53 – Sweden was 53, the Netherlands 51 and Denmark 50. Japan was the number one most masculine, with Austria and Venezuela as two and three, respectively. In the dimension of High and Low Power Distance, Switzerland was ranked 45, in other words a fairly significant Low Power Distance (Norway

was 47). Latin, Asian and African business cultures had a notable dominance among those with High Power Distance. Finally, and perhaps surprisingly, Switzerland was ranked 14 on Hofstede's Individualism Index, thus putting Swiss business culture solidly in the Individualist corner. The US was the number one Individualist culture – Norway ranked 13. The Asian and Latin business cultures were significantly over-represented on the Collectivist side.

In Trompenaars' dimension of Particularism and Universalism (1997), Switzerland ranked significantly high as a Universalist business culture, and was always among the three most Universalist cultures in the surveys, as were the Scandinavian countries that were included. In the dimension of Achievement and Ascription, Switzerland had elements of both, which seemed to put it somewhere in the middle, whereas Norway was consistently ranked as the most Achievement-based culture in the world.

Relative and interpretive

How did your Swiss score card collate with the survey data? Before sending this article to the Student Business Review staff at St.Gallen, I had the opportunity – informally and quite ad hoc – to present these five dimensions to three colleagues: one English, one Canadian and one Norwegian. All of them had in-depth knowledge of the dimensions, but not in ranking Switzerland on the scale. Consensus was not uniformly reached. But just as your own ranking of the Swiss business culture most likely differed from the survey results at times, what was interesting for us was the discussion that resulted as to why the Swiss business culture should be ranked as belonging more to the one side than the other. For example, in the context of the Individualist/Collectivist dimension, Swiss political initiatives and referendums on issues of national concern was cited as a significant collectivist element, but did this find reflection in Swiss business culture? It certainly is an element of the larger matrix of values and priorities that make up the communication interface, but we could not agree with regard to its specific impact on Swiss business culture.

«Swissness»

Nonetheless, we managed to agree on several key elements of a communication strategy for dealing with the Swiss. With regard to the Masculine and Feminine dimension, we put Switzerland on the Feminine side with a lean towards the Masculine. As a European country, the Swiss enjoy a social welfare program that most of the world can only envy. This «welfare for all» approach is significantly Feminine, as are long summer holidays and relatively short work-weeks. But again, everything is relative and circumstances change over time. Relatively, Switzerland has a more Masculine management approach when compared with many of its EU neighbors. Changes over time internationally, however, have put a market economy Masculine flag on both developed countries (the US) and developing countries (Asia). With regard to the High vs. Low Power Distance dimension, we would put Switzerland in the High Power Distance area, along

with, quite simply, most of the rest of the world. This having been said, Switzerland has also gracefully declined membership in the EU despite many good arguments for membership, an attitude it shares with Norway, though Norway has a significantly Low Power Distance culture. With regard to the Individualist/Collectivist dimension, our call was towards the Collectivist, despite Hofstede's 1980 rankings. Here again, time has had an impact. Europe, in general, might be seen as cultural counter pole to the highly American Individualist approach to reward and accountability. As concerns the Particularism/Universalism dimension, Switzerland remains firmly on the Universalist side. Rules are for everyone. With regard to the Achievement-base and Ascriptive dimension, our jury was divided. There are significant elements of both.

„As a European country, the Swiss enjoy a social welfare program that most of the world can only envy.“

Needless to say, many more topics were discussed, and these discussions only underscored the importance of the dimensions as points of departure for dealing effectively with other cultures. Unfortunately, intercultural communication (and strategies springing from its investigation) is – more often than not – a blank page on far too many corporate agendas.

Charles Cooper, Industrial Professor, Norwegian School of Management

Charles Cooper is Industrial Professor (Studierektor) at the Norwegian School of Management. He is American and has lived and studied in the United States, Italy, Great Britain, France and Norway. Bachelor's degree in Diplomacy and International Affairs, Occidental College, 1969. Graduate studies with the Johns Hopkins School of Advanced International Studies, Bologna Italy, 1970. Undergraduate studies with l'Université d'Aix-en-Provence, 1976. Bachelor's degree in French, University of Oslo, 1977. Master's degree in American Literature, University of Oslo, 1979.

Publications include:

US TOPICS, Understanding Contemporary America: Oslo, University Press, 1993. 2nd edition, 1995; 3rd edition, 1998; 4th edition, 2003.

Scenarios: Moving Towards the Year 2000: Oslo: Norwegian School of Management Press, 1988.

References

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival – Software of the Mind*. London: McGraw-Hill International.
Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles (1997). *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.



BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung vor 16 Jahren hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den Sechzigerjahren erfolgreich so genannte «Junior Entreprises» gegründet haben. Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfließt. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.

ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da der geringe Umfang und die durch das Projekt entstehenden Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kosten-

günstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.

ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von etwa 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.

Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.

Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen

Gatterstrasse 1a, CH-9010 St.Gallen

Tel. +41 (0) 71 220 14 01, Fax +41 (0) 71 220 14 04

www.espritsg.ch, www.SBR.ch

Vorstand ESPRIT St.Gallen

Präsident	Aleardo Chiabotti
Finance	Fabio Perlini
Services	Marco Feusi
Marketing	Cyril Grandjean
Produkte	Erica Martinez





Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident Malik Management Zentrum St. Gallen

SWISSNESS OF SWITZERLAND

Zwischen der Schweiz und praktisch allen anderen Ländern gibt es gewichtige Unterschiede, die im Ausland kaum gesehen und im Inland, wie mir scheint, nicht immer ausreichend verstanden und gewürdigt werden. Nach den dreissig Jahren, die ich in der Schweiz lebe, scheinen mir zwei Elemente das Schweizerische an der Schweiz auszumachen. Das erste ist wirtschaftlicher, das andere politischer Natur.

«Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

ist seit dem Jahr 2000 ständiger Kolumnist in der Student Business Review. Die Kolumne ist prinzipiell unabhängig von dem aktuellen Thema der Student Business Review, wobei sie dieses häufig ergänzt oder erweitert. Prof. Dr. Malik gilt als international renommierter Management-Consultant und -Lehrer und ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Universität St. Gallen. Seit 1984 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrum St. Gallen und berät zahlreiche Unternehmen in Fragen des Generalmanagements und der Personalentwicklung.»

Wirtschaftlicher Erfolg gegen jede Theorie

Die erste Swissness ist der im Wesentlichen bis heute nicht erklärte globale Wirtschaftserfolg der Schweiz. Wie kein anderes Land ist sie, gemessen am Sozialprodukt pro Kopf, ohne eine einzige der als wichtig angesehenen Voraussetzungen zu haben, zu einer der reichsten Wirtschaften der Welt geworden. Das hat begonnen, lange bevor es das Schlagwort der Globalisierung gab, das für die Schweiz kaum Relevanz hat, weil sein Inhalt für sie längst Realität ist.

„Die erste Swissness ist der im Wesentlichen bis heute nicht erklärte globale Wirtschaftserfolg der Schweiz.“

Hätte man zu irgendeinem Zeitpunkt eine «Competitiveness of Nations»-Analyse oder irgend eine der ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Standortanalysen gemacht, wäre man zu einem vernichtenden Urteil gekommen. Mit diesem hoffnungslosen Teil Europas wäre wirtschaftlich nichts anzufangen gewesen, bestenfalls hätte man einen Nationalpark nach amerikanisch-kanadischem Muster errichten, Rangerstationen an den Grenzen aufstellen und auf Touristen warten können. Die Schweiz liegt im unwirtlichsten Teil des Kontinents, der Alpenhauptkamm verläuft quer durch das Land, sie hat keine Rohstoffe, wenig agrarisch nutzbares Land, keine Anbindung an Ozeane oder grosse Wasserwege, und während Jahrhunderten waren zahlreiche Orte nur in

den Sommermonaten erreichbar. Wie kommt es, dass ausgerechnet hier Wirtschaftskraft und Wohlstand entstehen? Eine Antwort kann leicht gegeben werden: Die Bevölkerung hatte nichts als ihre Leistungskraft. Sie war gezwungen zu leisten. Es blieb ihr nichts anderes übrig. Wer nicht leistete, ging unter. Die Leistung musste im und für das Ausland erbracht werden; im Inland gab es keine Kunden. Noch heute ist das im Wesentlichen so. Die meisten schweizerischen Unternehmen haben, mit Ausnahme von Gewerbe, Bauwirtschaft und Einzelhandel, im Inland kaum ins Gewicht fallende Umsätze. Ein Unternehmen wie Nestlé macht keine drei Prozent seiner Umsätze innerhalb der Schweiz.

„Die Schweiz weist pro Kopf der Bevölkerung respektive pro Einheit des Sozialproduktes fast in allen relevanten Vergleichsfaktoren Spitzenwerte aus.“

Das Ergebnis des von den natürlichen Gegebenheiten, nicht von der Obrigkeit, wie in anderen Ländern, ausgehenden Leistungszwanges, darf sich zeigen. Die Schweiz weist pro Kopf der Bevölkerung respektive pro Einheit des Sozialproduktes fast in allen relevanten Vergleichsfaktoren Spitzenwerte aus.

Die verbreitete Meinung, die Schweizer seien isolationistisch, kann den Tatsachen nicht standhalten. Zwar haben sie auf ihren Vorteil geachtet, aber wer hat das nicht getan? Sie haben sich aus Kriegen herausgehalten und den Vorwurf des Neutralismus zugezogen. Ich sehe das als Beweis politischer Klugheit und bemerkenswerter Zivilcourage. Andere Länder hätten es auch tun können, haben in ihrer politisch-diplomatischen Aufgabe aber versagt. Dass die Schweizer für sich selbst und andere dort, wo sie es konnten, günstige Rahmenbedingungen schufen, versteht sich. Aus all dem Isolationismus zu machen, scheint mir nicht der richtige Schluss zu sein. Eine so starke Position, wie sie die Schweiz in der Weltwirtschaft hat, entsteht nicht aus Isolationismus sondern aus seinem Gegenteil.

Direkte Demokratie – das Systemische an der Schweiz

Die zweite Säule der Swissness of Switzerland ist das politische System der direkten Demokratie. Wie es scheint, wird

dieses immer weniger verstanden. Die sogenannten Intellektuellen der Schweiz sind durchwegs dagegen, massgebliche politische Kreise wollen das System, wenn nicht abschaffen, so zumindest deutlich reformieren, beschleunigen, dynamisieren, modernisieren, und selbst jene Kreise, die das System verteidigen, könnten bessere Argumente für seine Beibehaltung vorbringen.

Den Gegnern zufolge ist die direkte Demokratie langsam, umständlich und veränderungsfeindlich; sie überfordert die Menschen mit Entscheidungen über die schwierigen Fragen einer komplexen Gesellschaft, und sie stösst auf immer geringeres Interesse der Stimmbürger, wie man aus der geringen Beteiligung an Abstimmungen ablesen zu können glaubt. So richtig diese Kritikpunkte sein mögen, so irrelevant sind sie.

Die Demokratie an sich ist, wie Winston Churchill sagte, ein miserables politisches System – nur sind alle anderen noch viel schlechter. Vor diesem Massstab, nicht vor einem fiktiven Ideal, hat das System der Schweiz zu bestehen.

In der Schweiz wird nicht nur gewählt, das geschieht überall. Es wird darüber hinaus auch vier Mal im Jahr über Sachfragen abgestimmt. Die Stimmbeteiligung ist mit durchschnittlich 30 Prozent niedriger als man es wünscht. Sie ist dennoch grösser als sonst wo, denn in anderen Ländern kann zwischen Wahlen überhaupt nicht interveniert werden. Wer immer in der Schweiz über eine Sachfrage abstimmen will, kann es tun. Tut er es nicht, ist ihm die Sache nicht wichtig genug, und er akzeptiert die Entscheidungen der anderen. Wichtiger ist, dass es nicht immer dieselben dreissig Prozent der Stimmberechtigten sind. Sie wechseln je nach Sachfrage. Über ein Jahr, und mehr noch über einen längeren Zeitraum, greift ein weit grösserer Anteil in den politischen Gestaltungs- und Entscheidungsprozess ein, als es der bescheidenen Zahl von dreissig Prozent anzusehen ist.

Viel wichtiger: Es ist die direkte Demokratie, die in der Schweiz Glaubwürdigkeit und ein hohes Mass an Respekt für die Politik aufrechterhält, als in anderen Ländern. Sie macht politisches Schachern und Korruption so gut wie unmöglich. Der Schweizer Politiker wäre ebenso wenig, wie seine ausländischen Kollegen, gefeit vor den Versuchungen der Gefälligkeitspolitik und des Politschachers. Er kann aber, im Gegensatz zu jenen, weder etwas versprechen noch wirksam Schacher betreiben, nicht wegen seiner besseren Moral, sondern weil auf allen Stufen zuletzt das Volk Ja oder Nein zu einem politischen Vorhaben sagt. Dieses ist zum Leidwesen der Politik notorisch unberechenbar in seinem Abstimmungsverhalten und folgt keineswegs mechanisch den offiziellen Empfehlungen.

Die direkte Demokratie sorgt dafür, dass der Stimmbürger nicht so unkundig bleibt, wie er in anderen Ländern und von Experten gesehen wird. Um eine Abstimmung für sich zu entscheiden, haben die Politiker die Sachfrage, ihre Position, die Vor- und Nachteile von Alternativen und ihre Entscheidungsempfehlung wie nirgends sonst dem Bürger zu erklären, weil andernfalls ein positives Abstimmungsergebnis nicht zu erwarten ist. Sie müssen das verständlich tun, in der Sprache des Bürgers, nicht im Fachjargon des Experten. Das zwingt



sie, die Sache selbst bestmöglich zu durchdenken, denn die Stimmbürger, und als ihre Vertreter die Medien, pflegen unerwartete und unangenehme Fragen zu stellen, bevor sie sich eine Meinung bilden. Ein besserer Prozess der gegenseitigen Erziehung zu politischem und sachbezogenem Verständnis beim Bürger und zu grösserer Klarheit und Bescheidenheit beim Politiker ist schwer vorstellbar.

Da auch wichtige Besteuerungsfragen auf den drei Ebenen des Schweizer Föderalismus der Abstimmung unterworfen sind, ebenso wie Entscheidungen über die Einkommenshöhe in Politik und Verwaltung, gibt es in der Schweiz nicht den geringsten Zweifel darüber, wer Souverän und wer Untertan ist. Behördenarroganz und Anmassung der Politik sind gemessen an anderen Ländern in der Schweiz chancenlos. Dasselbe gilt für Spesenritterei, Bereicherung, Feudalverhalten und Personenkult, obwohl letzterer in den vielleicht zwei vergangenen Jahrzehnten durch einen Teil der Medien stärker gefördert wurde, aber dennoch bei weitem nicht an das in anderen Ländern übliche Mass herankommt. Ganz allgemein sind ein unbescholtener Ruf und fachliche Kompetenz noch immer oberste politische Werte.

Als modern auftretenden Bestrebungen mag es eines Tages gelingen, diese unschätzbaren Vorteile eines Gesellschaftssystems zu beseitigen, das bisher mehr Multikulturalität und Funktionsfähigkeit bewiesen hat, als fast alle anderen Länder. Sie werden es als Erfolg feiern. Es wird die Schweiz nicht in den Untergang treiben. Sie wird ein Land wie jedes andere werden, ein gewöhnliches Land – ohne Swissness.

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

Unternehmensberatung und Management-Ausbildung, Titularprofessor Universität St. Gallen, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie Logik- und Wissenschaftsphilosophie.

fredmund.malik@mzsg.ch, www.malik-mzsg.ch