

## Projekt-Beispiel zum Produkt: Marken-Aufbau und -Entwicklung



### Ausgangslage und Aufgabenstellung

Die Schweizer Ski- und Snowboardschule ist eine Marke, die tief in der Bevölkerung verankert ist. Viele Generationen von jungen Schweizerinnen und Schweizer sowie ausländischen Touristinnen und Touristen lernten bei den über 150 lokalen Schulen in der Schweiz Skifahren und Snowboarden. Der Dachverband der Skischulen ist dabei in erster Linie für die einheitliche und qualitativ hochwertige Ausbildung der Skilehrerinnen und -lehrer zuständig.

Nach den ersten Gesprächen mit dem Direktor und Mitgliedern der Geschäftsleitung, wird folgende Aufgabenstellung definiert:

1. Der Dachverband der Schweizer Ski- und Snowboardschulen steht vor einem grundlegenden Entwicklungsschritt: Es gilt das Verhältnis zwischen der Publikumsmarke Schweizer Ski- und Snowboardschule und der institutionellen Marke Swiss Snowsports, welche die zentrale Instanz für die Schneesportausbildung in der Schweiz ist, zu klären und nachhaltig zu verankern.
2. Der Verband ist mit seiner Kompetenz und den Ausbildungs-Programmen hervorragend aufgestellt. Weil einerseits gewisse interne Knoten einer optimalen Nutzung entgegenstehen und andererseits aus der vorhandenen Kompetenz interessante Entwicklungsschritte möglich besteht grosses Entwicklungspotenzial das ausgeschöpft werden soll.
3. Nicht alle Mitglieder sind sich des Nutzens und Potenzials der Schweizer Ski- und Snowboardschulen als Publikums-Marke bewusst. Sie müssen auf den Weg mitgenommen werden.

### Analyse: Eine neue Zeit bricht an...

Ausgangspunkt des Projekts ist eine umfassende Analyse, die einen ganzheitlichen Zugang zur Schnittstelle Marke – Kundschaft ermöglicht

Der Analyseprozess beginnt mit dem Auftaktworkshop mit Vertretern von Swiss Snowsports und den Regionalverbänden der Schweizer Ski- und Snowboardschulen. Zusammen mit der Fakten-Analyse zu den Schweizer Ski- und Snowboardschulen (Entwicklung Anzahl verkaufter Halbtageslektionen, Veränderung Gästesegmente, Ausbildungskennzahlen etc.) bilden sie die Basis für die Analyse.

Den Kern der Analyse bilden die mehr als 60 dynamisch-offene Gespräche mit ausgewählten Akteurinnen und Akteuren. Das Ziel ist hierbei den feinen Entscheidungsgründen sowie Zukunftsvorstellungen der Stammkundschaft der Schweizer Ski- und Snowboardschulen auf die Spur zu kommen:

- > 22 Sportschulen werden vor Ort besucht und mit Lehrerinnen und Lehrern in Gesprächen Erfahrungen, Bedürfnisse und Ideen gesammelt.
- > 7 Treffen mit Tourismusedirektoren und anderen Tourismuspartnern vor Ort.
- > Mehr als 20 telefonische Interviews mit Sportschülerinnen und Sportschüler verschiedener Fähigkeitsstufen, Alter, Disziplin und Herkunft.
- > 10 Meetings mit Schlüsselpersonen auf Verbandsebene.

Die Kundschaftsinterviews zeigen das Bild der Marke Schweizer Ski- und Snowboardschulen in den Köpfen der Kundschaft auf:

«Wir kommen wegen dem Skilehrer noch immer hierher – mein Mann ist fast abhängig von ihm.» – Ehefrau

«The Swiss Ski School is an essential element of Swiss ski culture.» – Gast

«Vor der Konkurrenz müssen wir uns nicht fürchten.» – Skischulleiter

### **Lösungsentwicklung: ... alles in der Hand**

Im Rahmen der Lösungsentwicklung werden die spezifischen Ziel-Erfolgsfaktoren der Schweizer Ski- und Snowboardschulen herausgearbeitet. Sie bilden die differenzierende Zielvorstellung und somit der Kern des zukünftigen Leistungsangebots der Marke Schweizer Skischule:

**International führend in ganzheitlicher, resultatorientierter Ski- und Schneesportmethodik**

**Lustvoll-fordernde Programme in allen Schneesportdisziplinen – für einzigartige Erlebnisse in jedem Alter**

**DIE Skischule in jedem Schweizer Wintersportort – an den Hot-Spots und mit Schneesport-Events rund ums Jahr präsent, Motor des Schneesports, als Unternehmen**

**Die Rot-Weissen mit dem Schweizer Kreuz im farbigen Dreieck**

⋮

Zusätzlich werden neun strategische Schlüsselinitiativen zur Nutzung von Chancen definiert und ein Umsetzungsplan erarbeitet. Nachfolgend werden zwei Schlüsselinitiativen beispielhaft erläutert:

**Bereinigung der Marken-Architektur**

Aus den Grundlagen dieses Marken-Prozesses wird eine Marken-Architektur entwickelt, welche die vorhandene Substanz optimal zum Tragen bringt – indem insbesondere Fragen mit Konfusions- und Verlustpotenzial geklärt und gelöst werden.

### **Schule-Schule-Verband: Alles für Eines**

Um das in allen Schulen an Wissen, Instrumenten und Erfahrung Vorhandene für alle Schulen zu nutzen und um eine erfolgreiche und konsistente Entwicklung der einzelnen Schulen sicherzustellen, wird zum einen der Wissensaufbau und -austausch systematischer strukturiert, zum andern der Informationsaustausch zwischen einzelnen Schulen und Verband ausgebaut.

Die Präsentation der Lösung wird in drei Formaten aufbereitet: (1) In zwei halbtägigen Lösungsworkshops mit dem Direktor, der Leiterin Marketing und weiteren Mitgliedern der Verbands-Geschäftsstelle, (2) in zwei halbtägigen Lösungsworkshops mit dem Ausschuss der Sportschulen und (3) mit einer Präsentation zur Verabschiedung an der Konferenz der 180 Lizenzschulleiter aus der ganzen Schweiz.

#### **Realisierung: DIE Marke für Ski- und Snowboardunterricht in der Schweiz**

Damit die neuen strategischen Festlegungen Eingang in die Arbeit des Verbandes und der individuellen Schweizer Ski- und Snowboardschulen finden, werden – parallel zur Umsetzung der Schlüsselinitiativen – folgende Instrumente erarbeitet:

- (1) Ein ausführliches **Marken-Manual**, welches den Weg von der Ausgangslage über die Strategie bis zu den zukünftigen Erfolgsfaktoren der Marke «Schweizer Skischulen» zeigt und auf die konkreten Fragestellungen und Aufgaben der Lizenzschulen im Alltag eingeht. Es wird an alle Skischulleiter vor Ort verteilt.
- (2) Die neue, klar **publikumsorientierte Webseite** für die Schweizer Ski- und Snowboardschulen. Sie ist zentrale Anlaufstelle für Leute die eine Schweizer Skischule suchen und vermittelt gleichzeitig die zentralen Erfolgsfaktoren der Marke: [www.schweizer-skischule.ch](http://www.schweizer-skischule.ch)
- (3) Das publikumsorientierte **Gästemagazin red&white** der Schweizer Ski- und Snowboardschulen. Mit dem jährlich erscheinenden Magazin sollen die Verankerung der Vorstellung «Nur eine Schweizer Skischule ist eine echte Skischule» und die Rolle als «Schneesportleader mit höchster Kompetenz, Aura und echter Beziehung zum Gast» gestärkt werden. Gleichzeitig werden so Erwachsene sowie ältere Jugendliche als Kundschaft zurückgewonnen, indem Bewusstsein «Richtig interessant wird's erst für gute Fahrer» geschaffen wird und bestehende wie neue Angebote präsentiert werden.

### **Marken-Manual**

Der nachfolgende Auszug zeigt Inhalte des Marken-Manuals, das die Eckwerte des strategischen Entwicklungsschritts in schriftlicher Form zusammenfasst.

Es vermittelt den relevanten Partnern in konkret fassbarer Weise die Zielvorstellung der Marke Schweizer Ski- und Snowboardschulen sowie die mittels Schlüsselinitiativen entwickelten Massnahmen zu deren Realisierung.



# Schweizer Ski- und Snowboardschule Marken-Manual



# Inhaltsverzeichnis

## Editorial

---

- 5 Liebe Skischulleiterinnen  
Liebe Skischulleiter

## Ausgangslage

---

- 6 Eine neue Zeit bricht an...
- 6 ... alles in der Hand
- 7 ... aber auch Marken-Knoten

## Strategisches Ziel: DIE Skischule – auch im offenen Markt

---

- 11 Strategisches Ziel: DIE Skischule – auch im offenen Markt

## Zehn strategische Erfolgsfaktoren als zentrale Orientierungspunkte

---

- 13 Die zehn Erfolgsfaktoren und ihre Bedeutung
- 20 Umsetzen: Die Erfolgsfaktoren im Gefühl

## Umsetzen in den Schweizer Ski- und Snowboardschulen vor Ort

---

- 23 Skischulunterricht und -methodik
- 24 Swiss Snow League, Swiss Snow Kids Village, Snowli – und andere Figuren
- 25 Angebotsgestaltung und -entwicklung
- 26 Der richtige Preis
- 27 Kommunikation und Marketing
- 28 Tenue und Auftritt
- 29 Skischulbüro und -verkaufsstellen
- 30 Die richtigen Schneesportlehrer
- 31 Zusammenarbeit mit den Partnern am Ort  
– Schneesport-Leader vor Ort

## Umsetzung durch zentrale Markenführung

---

- 32 Umsetzung durch zentrale Markenführung

## Die Zweimarken-Strategie als zentrale Klärung

---

- 36 Schweizer Ski- und Snowboardschule  
– die Publikums-Marke
- 36 Swiss Snowsports – die institutionelle Marke

## Weiterführendes

---

- 38 Tools und Hilfsmittel
- 38 Umsetzungsimpulse
- 38 Controlling

„Ich fühlte mich immer behandelt,  
wie man als Gast gerne  
behandelt werden möchte.“

Gast



# Liebe Skischulleiterinnen

# Liebe Skischulleiter

Die Schweizer Ski- und Snowboardschulen bieten seit 1932 methodikgeleiteten, begeisternden Schneesportunterricht. Die Marke Schweizer Ski- und Snowboardschule hat sich über diese Zeit einen festen Platz in den Köpfen und Herzen der Wintergäste aus der Schweiz wie dem Ausland erobert. Dazu beigetragen haben die heute 163 Schulen in den Wintersportstationen sowie die heute unter dem Dach von Swiss Snowsports zentral koordinierten Ausbildungs- und Kommunikationsaktivitäten.

Jetzt stehen die Schweizer Ski- und Snowboardschulen vor einer neuen Situation: Der Markt für Ski- und Schneesportschulen wird praktisch frei.

In diesem Manual beschreiben wir Strategie und Massnahmen, mit denen wir uns als Schweizer Ski- und Snowboardschulen für die Marktöffnung bereit machen. Wir verfügen über ausgezeichnete Voraussetzungen, die wir gezielt weiterentwickeln und nutzen wollen.

Wir möchten auch in Zukunft an jedem Ort als DIE Skischule schlechthin gelten und diese über Jahrzehnte erarbeitete Position durch konstant hohe Leistungen halten. Die zehn Erfolgsfaktoren dienen uns dabei als zentrale Orientierungspunkte: Sie geben konkret vor, auf welche Leistungsdimensionen es bei uns ankommt und woran wir gemeinsam arbeiten.

Dieses Manual beschreibt die Zielvorstellung der zehn Erfolgsfaktoren. Es will Ihnen aber auch eine Einschätzung der heutigen Ausgangslage vermitteln: Was sind unsere Chancen? Was sind die Herausforderungen und welches unsere internen Knoten? Am wichtigsten aber sind die daraus abgeleiteten Massnahmen: Welchen Themen geht die Verbandsleitung schwerpunktmässig nach? Und vor allem: Wie setzt man die Erfolgsfaktoren in den Schulen vor Ort um?

Erfolgreich bleibt, wer seine Kundschaft und ihre Bedürfnisse konsequent im Auge behält und sich auf diese Weise weiterentwickelt.

Unseren Weg in die Marktöffnung haben wir aus dem Dialog mit unserer Kundschaft entwickelt. Gehen wir ihn gemeinsam als DIE Marke für Ski- und Snowboardunterricht in der Schweiz. Wir freuen uns darauf!



Karl Eggen  
Präsident Swiss Snowsports



Riet R. Campell  
Director Swiss Snowsports