

## Bachelorarbeit 2020

Die Entwicklung einer Markenidentität und -positionierung am  
Beispiel des Schweizerischen Schwimmverbandes

# *swiss aquatics*

<b>Studentin</b>	Aline Leuenberger
<b>Dozent</b>	Andreas Zenhäusern
<b>Auftraggeber</b>	Schweizerischer Schwimmverband
<b>Modul</b>	786b – Bachelorarbeit
<b>Eingereicht am</b>	29. Juni 2020

## Management Summary

Der Schweizerische Schwimmverband hat seinen Brand anfangs des Jahres 2020 gewechselt. Heutzutage ist eine dazugehörige Strategie essenziell, um die Marke in ihrem Umfeld zu positionieren und einen Wiedererkennungswert zu schaffen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung einer optimalen Markenidentität und -positionierung für den Schweizerischen Schwimmverband. Dies setzt voraus, dass einerseits die aktuelle Situation des Verbandes und andererseits die signifikanten Attribute für deren Gestaltung bekannt sind.

Die gewählten Methoden ermöglichen eine genaue Datenanalyse, welche zu zuverlässigen Ergebnissen und Vorschlägen führt. Resultierend aus den Analysen, legt eine klar definierte und ausdrucksstarke Markenidentität und -positionierung die Grundlage für eine erfolgreiche Markenstrategie. Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analysen zeigen, dass eine gezielte Operationalisierung der Attribute ein entscheidender Faktor ist, welcher die Marke nachhaltig stärkt.

Darauf basierend ist eine Markenidentität und -positionierung empfehlenswert, welche die Grundwerte authentisch und glaubwürdig an die internen wie auch externen Zielgruppen übermittelt und eine Image-Kongruenz ermöglicht. Die Interaktion mit einer einzigartigen und für den Betrachter relevante Marke kann Emotionen auslösen und eine Verbindung aufbauen. Die Einzigartigkeit, Dynamik und Stärke der Marke sind entscheidende Faktoren, welche sowohl für potenzielle Mitglieder des Verbandes als auch für Sponsoren interessant und für Partnerschaften und Kooperationen entscheidend sind.

**Schlüsselbegriffe:** Markenidentität, Markenpositionierung, Markenstrategie, Sportverband, Management

## Vorwort und Dank

Im Rahmen des Moduls 786b - Bachelorarbeit der Fachhochschule für Wirtschaft und Tourismus an der HES-SO in Siders, haben mir Herr Zenhäusern und mein Auftraggeber, der Schweizerische Schwimmverband, die Möglichkeit gegeben, Empfehlungen für eine für den Verband optimale Markenidentität, -positionierung und -strategie zu erarbeiten.

Im Januar 2020 habe ich mein Praktikum beim Schweizerischen Schwimmverband begonnen und von Anfang an war klar, dass ich die Bachelorarbeit in Zusammenarbeit mit dem Verband schreiben kann. Die Thematik wurde gemeinsam mit dem Schweizerischen Schwimmverband gewählt, da dieses Projekt aktuell und von längerer Dauer ist.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all den Personen bedanken, welche mich bei der Realisierung meiner Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben. Ein grosses Dankeschön geht an den Schweizerischen Schwimmverband, vor allem an Michael Schallhart, Generalsekretär des Verbandes. Er gab mir die Chance, mich mit dieser Thematik intensiv auseinander zu setzen und diese interessante Arbeit zu schreiben. Mein besonderer Dank gilt Herrn Zenhäusern, welcher mich als Betreuer während der gesamten Erarbeitung der Empfehlungen für die Markenstrategie unterstützt hat. Ich durfte von seinem Fachwissen bestmöglich profitieren. Seine kritischen Rückfragen, Inputs zur Thematik sowie seine Unterstützung bei der Strukturierung waren eine grosse Hilfe. Ein weiterer Dank geht an Herrn Eichenberger, Herrn Fingerhuth sowie Herrn Schallhart, welche sich die Zeit genommen hatten, meine Interviewfragen zu beantworten. Ohne die aufschlussreichen und höchstinteressanten Antworten hätte die vorliegende Bachelorarbeit nicht realisiert werden können. Ausserdem bin ich dem Team sowie dem Zentralvorstand von Swiss Aquatics dankbar, dass sie an der Online-Umfrage zur Thematik teilgenommen und diese ausgefüllt haben. Zudem bedanke ich mich bei denjenigen, welche meine Arbeit geprüft und mir zuverlässige Rückmeldungen übermittelt haben.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zugunsten des Leseflusses wird in der folgenden Arbeit ausschliesslich die männliche Bezeichnung verwendet. Alle Individuen werden jedoch gleichermassen eingeschlossen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>viii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>x</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	2
1.3. Fragestellung und Zielsetzung .....	2
1.4. Methodisches Vorgehen.....	3
<b>2. Grundlagen Marken und Markenstrategie .....</b>	<b>5</b>
2.1. Begriff und Bedeutung von Marken/Brands .....	5
2.1.1. <i>Definition</i> .....	5
2.1.2. <i>Funktion und Ziele von Marken</i> .....	6
2.1.3. <i>Der Wert und die Wirkung einer Marke</i> .....	7
2.2. Die Markenstrategie .....	8
2.2.1. <i>Unternehmensstrategie und der Zusammenhang zur Markenstrategie</i> .....	8
2.2.2. <i>Die Markenstrategie und ihre Aufgaben</i> .....	9
2.3. Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung .....	10
2.3.1. <i>Grundidee der identitätsbasierten Markenführung</i> .....	11
2.3.2. <i>Strategisches Markenmanagement</i> .....	12
2.3.3. <i>Operatives Markenmanagement</i> .....	22
2.3.4. <i>Markencontrolling</i> .....	26
<b>3. Markenführung bei Sportverbänden .....</b>	<b>27</b>

3.1.	Definition und Aufgaben eines nationalen Sportverbandes .....	27
3.2.	Unterscheidung zu einem Unternehmen .....	28
3.3.	Marken im Sport .....	29
<b>4.</b>	<b>Best Practice “Salt” .....</b>	<b>30</b>
4.1.	Salt Mobile SA .....	30
4.2.	Der Markenwechsel .....	30
4.3.	Markenentwicklungsprozess .....	31
4.4.	Fazit .....	32
<b>5.</b>	<b>Der Schweizerische Schwimmverband (SSCHV) .....</b>	<b>33</b>
5.1.	Aufbau und Organisation des SSCHV .....	33
5.2.	Verbandsstrategie und Statuten .....	34
5.3.	SWOT-Analyse .....	35
<b>6.</b>	<b>Analyse und Auswertung der Experteninterviews .....</b>	<b>36</b>
6.1.	Entwicklung und theoretischer Hintergrund der Interviews .....	36
6.2.	Die Experten .....	37
6.3.	Auswertung der Resultate .....	38
6.3.1.	<i>Wichtige Aspekte einer Markenstrategie .....</i>	<i>38</i>
6.3.2.	<i>Was macht eine erfolgreiche Marke aus? .....</i>	<i>39</i>
6.3.3.	<i>Erfolg einer Marke für den Schweizerischen Schwimmverband .....</i>	<i>40</i>
6.4.	Interpretation der Resultate .....	42
<b>7.</b>	<b>Auswertung der Mitarbeiterbefragung .....</b>	<b>43</b>
7.1.	Die Erarbeitung der Umfrage und ihre Abgrenzung .....	43
7.2.	Befragte Population .....	44
7.3.	Analyse und Auswertung der Ergebnisse .....	44

7.4. Interpretation der Ergebnisse .....	52
<b>8. Gestaltungsempfehlungen für den SSCHV .....</b>	<b>53</b>
8.1. Markenidentität mit Attributen und Positionierung.....	53
8.2. Markenstruktur und -architektur .....	64
8.3. Budget und Markencontrolling .....	65
8.4. Markenimage.....	67
<b>Schlussfolgerung.....</b>	<b>68</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>71</b>
<b>Selbständigkeitserklärung.....</b>	<b>77</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bestandteile der SWOT-Analyse.....	15
Tabelle 2: Basiskategorien der Markenarchitektur.....	21
Tabelle 3: Unterschiede im Vergleich – Verband und Unternehmen.....	29
Tabelle 4: Grundsatzziele des SSCHV .....	55
Tabelle 5: Werte des SSCHV .....	58
Tabelle 6: Zielgruppen des SSCHV .....	59

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marke als Vorstellungsbild .....	6
Abbildung 2: Die Wichtigkeit der Markenstrategie .....	9
Abbildung 3: Prozess der identitätsbasierten Markenführung.....	12
Abbildung 4: Elemente des strategischen Markenmanagements .....	13
Abbildung 5: Die sechs Komponenten einer Markenidentität .....	16
Abbildung 6: Die Komponenten des Markenimages .....	17
Abbildung 7: Idee des identitätsbasieren Markenmanagements.....	18
Abbildung 8: Der Bildungsprozess der Markenarchitektur.....	20
Abbildung 9: Operatives Markenmanagement.....	22
Abbildung 10: Modell der internen operativen Markenführung.....	23
Abbildung 11: Der Corporate Identity Mix.....	25
Abbildung 12: Instrumente des Markencontrollings .....	26
Abbildung 13: SWOT-Analyse des SSCHV.....	35
Abbildung 14: Geschlecht der Umfrageteilnehmer .....	45
Abbildung 15: Länge der Tätigkeit beim SSCHV .....	45
Abbildung 16: Aufgabe einer Marke .....	46
Abbildung 17: Identifikationsbegriffe des SSCHV .....	46
Abbildung 18: Zusätzliche Werte des SSCHV .....	47
Abbildung 19: Verbindende Elemente des SSCHV .....	47
Abbildung 20: Mögliche Assoziationen von aussenstehenden Personen mit dem Verband .....	48
Abbildung 21: Kriterien einer guten und erfolgreichen Marke für den SSCHV .....	48
Abbildung 22: Faktoren einer erfolgreichen Markenstrategie für den SSCHV .....	49
Abbildung 23: Hauptziele der Markenstrategie des SSCHV .....	50
Abbildung 24: Handlungsbedarf im Prozess des Markenmanagements des SSCHV .....	50
Abbildung 25: Dringlichkeit der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den SSCHV.....	51
Abbildung 26: Navigation der Homepage des SSCHV .....	61
Abbildung 27: Markenarchitektur des SSCHV .....	65



Abbildung 28: Zusammenspiel der Markenidentität und -image.....	66
Abbildung 29: Brand Touch Points SSCHV .....	66
Abbildung 30: Markenidentität des SSCHV .....	67
Abbildung 31: Timeline für die Erarbeitung der Markenstrategie.....	69
Abbildung 32: Brand-Awareness Swiss Aqautics .....	70

## Abkürzungsverzeichnis

BSPW.	Beispielsweise
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
COVID-19	Coronavirus disease 2019
ETC.	Et cetera
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FINA	Fédération Internationale de Natation
IOC	International Olympic Committee
LEN	Ligue Européenne de Natation
LSA	Leading Swiss Agencies
SO	Strengths, Opportunities
SSCHV	Schweizerischer Schwimmverband
ST	Strengths, Threads
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads
UEFA	Union of European Football Associations
WO	Weaknesses, Opportunities
WT	Weaknesses, Threads

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Verbandsmarkenstrategie soll dem SSCHV zu einem einheitlichen Auftreten der vier olympischen Sportarten verhelfen. Zudem dient sie als zentraler Wegweiser, an welchem sich die fünf Regionalverbände des Verbandes, die 180 Mitgliedervereine sowie die rund 75'000 Mitglieder orientieren können, um denselben Weg, wie der Schweizerische Schwimmverband zu gehen. Weitere Beweggründe für die Wahl dieser Thematik resultieren aus der grundlegenden Problematik des Sportverbandes, auf welche nun detaillierter eingegangen wird.

Aus der Literatur geht hervor, dass die Bedürfnisse von Sportverbänden, Athleten, Trainern und Mitgliedern stetig wachsen. Die Professionalisierung der Sportverbände wird deshalb immer wichtiger und steigert die Glaubwürdigkeit nach aussen (Baldasarre, Birrer, & Seiler, 2004). Professionalität mit einer ausgeprägten Positionierung und regelmässige Evaluierungen tragen zum Erfolg von Vereinen bei. Je grösser ein Verein/Verband ist, umso notwendiger ist ein professionelles Management. (Gmür, Wolf, & Schafer, 2012)

Auch der SSCHV strebt eine Professionalisierung an. Der Verband will als Marke wahrgenommen werden und sein Image als Verband mit sechs Sportarten stärken. Ein grundlegendes Problem des Verbandes ist das Auftreten in der Öffentlichkeit. Durch die vier olympischen Disziplinen (Swimming, Artistic Swimming, Diving und Water Polo) ist es schwierig als ein einziger Verband auftreten zu können. Die Kommunikation findet im Moment in vielen Bereichen nicht disziplinenübergreifend statt. Durch diese Tatsache leidet das Image des SSCHV darunter. Der IST-Zustand ist dadurch ungenügend und ein optimaler SOLL-Zustand wird angestrebt.

Auf Grund dieser Problematik hat der Verband per 1. Januar 2020 seinen Brand von *Swiss Swimming* in *Swiss Aquatics* geändert. Der statutarisch reglementierte Name des Verbandes *Swiss Swimming Federation* wird jedoch in allen Sprachen beibehalten. Durch den Brand-Wechsel nähert sich der Verband in der Namensgebung der FINA sowie der LEN an. Diese bezeichnen ihre Sportarten ebenfalls mit «Aquatics». Neben dem Schwimmen konnten die drei weiteren Sportbereiche stärker in den Markennamen miteinbezogen werden.

Der Brand wurde gewechselt, der Verband benötigt jedoch eine längerfristig ausgelegte Strategie, damit in *Swiss Aquatics* alle vier Disziplinen ihren Platz finden. Dies bedeutet, dass die strategische Entwicklung der konzeptionellen Grundpfeiler dieser Professionalisierung entscheidend ist. Doch bevor eine Strategie konzipiert und umgesetzt werden kann, braucht es eine klar definierte Markenidentität und -positionierung. Durch Gestaltungsempfehlungen der wichtigsten dazugehörigen Attribute, soll mit der vorliegenden Arbeit eine Grundlage für die spätere Markenstrategie erarbeitet werden.

## 1.2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Da die Erarbeitung einer Markenstrategie sehr breit gefächert ist, sollen in dieser Arbeit nur die für den Schweizerischen Schwimmverband relevanten Faktoren berücksichtigt werden. Deshalb sollen primär Empfehlungen für eine nachhaltige Markenidentität, -positionierung und spätere Markenstrategie konzipiert werden, welche zu einer Professionalisierung des Sportverbandes führen.

Die Umsetzung der Markenstrategie benötigt die Zusammenarbeit verschiedener Akteure und verschiedenster Variablen. Einige Forscher und Autoren haben sich an die Thematik und die verschiedenen unterstützenden Methoden zur Konzipierung einer Strategie herangewagt. Jedoch sind nicht alle Ansätze und Methoden von gleicher Wichtigkeit für den Schweizerischen Schwimmverband. Die Literatur wurde deshalb sorgfältig ausgewählt, damit die Arbeit sich auf relevante Literatur und Methoden stützt, welche den Entwicklungsprozess der Markenidentität und -strategie für den SSCHV positiv beeinflussen. Aus diesem Grund wird der Fokus auf die identitätsbasierte Markenführung<sup>2</sup>, die Anwendung der Erarbeitung einer Markenidentität sowie relevante Handlungsempfehlungen gelegt. Im nächsten Abschnitt wird genauer auf die Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit eingegangen.

## 1.3. Fragestellung und Zielsetzung

Aus den obenerwähnten Gründen ist es für diese Arbeit wichtig, den IST-Zustand des SSCHVs zu reflektieren und die Markenidentität und -positionierung für den angestrebten SOLL-Zustand,

---

<sup>2</sup> Die Gründe für die Wahl der identitätsbasierten Markenführung für die vorliegende Arbeit werden im Kapitel 2.2.2 *Die Markenstrategie und ihre Aufgaben* erläutert.

anhand optimal gewählter Methoden, zu erarbeiten, damit umsetzbare Handlungsempfehlungen integriert werden können.

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es, Erkenntnisse zur Konzipierung einer Markenidentität, -positionierung und -strategie generieren zu können und die nachfolgende Forschungsfrage zu beantworten:

*«Welches sind die wichtigsten Attribute für die Markenpositionierung des Schweizerischen Schwimmverbandes und welche Handlungsempfehlungen können zur Entwicklung einer Markenidentität ermittelt werden?»*

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurden drei Zielsetzungen definiert:

1. Die Ermittlung der theoretischen Grundlagen und Faktoren für eine Markenstrategie und -identität,
2. Die Analyse der ermittelten Faktoren der Markenidentität und Ihre Bedeutung für den SSCHV,
3. Die Anwendung der identitätsbasierten Markenführung sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Markenidentität sowie für die Markenstrategie des SSCHV.

#### 1.4. Methodisches Vorgehen

Um passende Empfehlungen für eine optimale Markenidentität, -positionierung und -strategie ausarbeiten und umsetzbare Handlungsempfehlungen erarbeiten zu können, musste als erstes eine Übersicht erstellt werden.

Um das Hauptziel dieser Arbeit zu erreichen, erfolgte eine Literaturrecherche in englischer und deutscher Sprache. Primär stützt sich die Arbeit auf wissenschaftliche Artikel, Zeitungsartikel, Bücher und Webseiten. Dank der vorhandenen Fachliteratur konnten die Grundlagen der Markenidentität mit allen relevanten Attributen sowie der Markenstrategie dargelegt und das Verbandswesen erklärt werden.

Anschliessend wurde eine SWOT-Analyse mit einem Expertenpanel, in Form eines Workshops, durchgeführt. Der Workshop diente primär zur Erarbeitung des Strategiepapiers 2021 bis 2024

(2028)<sup>3</sup> des SSCHV. An diesem Workshop nahmen Experten der vier Sportarten (Swimming, Artistic Swimming, Diving und Water Polo), des Ausbildungssektors, der Marketing- und Finanzabteilung sowie der Generalsekretär des Verbandes teil. Die theoretische Grundlage wurde der Literatur des SWOT-Modelles<sup>4</sup> entnommen. Die Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen des Verbandes konnten so herausgefiltert und ermittelt werden, welche Bereiche Handlungsbedarf aufweisen und wo es Empfehlungen braucht.

Für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen wurde ein praxisorientierter Ansatz gewählt und, in Form der Primärforschung, Experteninterviews sowie eine Umfrage durchgeführt und ausgewertet.

Mithilfe von qualitativen Experteninterviews<sup>5</sup> wurden hilfreiche Inputs für die Entwicklung einer optimalen Markenidentität und -strategie gewonnen. Dadurch wurden interne sowie externe Kenntnisse von Experten erlangt, welche sich mit dem Verbandswesen sowie dem Markenmanagementprozess - von der Planung bis zur Umsetzung – auskennen.

Basierend auf der Literaturrecherche sowie den Ergebnissen aus der qualitativen Analyse wurde ein Fragebogen mit 16 Fragen mithilfe des Tools «Google Formulare» erstellt. Durch das intern geführte Experteninterview konnte die Umfrage ganz nach den Bedürfnissen einer für den SSCHV optimalen Strategie gestaltet werden. Die quantitative Analyse wurde bei einem Teil der internen Zielgruppe des SSCHV durchgeführt.

Die Verknüpfung der verschiedenen erwähnten Methoden bildete die Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Markenidentität, -positionierung und -strategie für den Schweizerischen Schwimmverband.

---

<sup>3</sup> Das Strategiepapier 2021 – 2024 (2028) des SSCHV befindet sich im Anhang I.

<sup>4</sup> Im Kapitel 2.3.2 *Strategisches Markenmanagement* wird genauer auf den theoretischen Hintergrund der SWOT-Analyse eingegangen.

<sup>5</sup> Eine Übersicht der ausgewählten Interviewpartner sowie die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse befindet sich im Kapitel 6.

## 2. Grundlagen Marken und Markenstrategie

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Markenmanagements sowie des Verbandswesen beschrieben. Neben Definitionen, Funktionen und Zielen werden weitere relevante Elemente vorgestellt.

### 2.1. Begriff und Bedeutung von Marken/Brands

#### 2.1.1. Definition

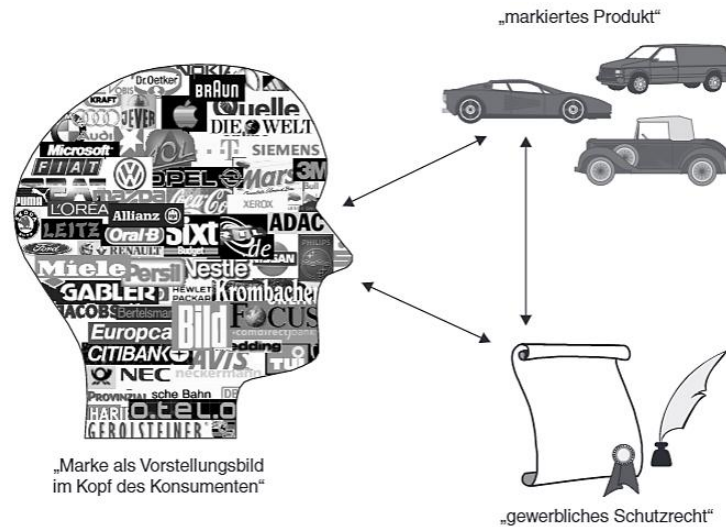
Das deutsche Wörterbuch Duden beschreibt den Begriff der Marke als «Handels-, Waren, Wertzeichen». Das verwendete Substantiv wurde aus dem französischen Wort «marque» (Kennzeichen) abgeleitet und stellt allgemein ein Zeichen oder Merkmal dar. (Dr. Wermke, Dr. Kunkel-Razum, & Dr. Scholze-Stubenrecht, 2009)

Eine Marke kann ein Zeichen, ein Symbol, ein Begriff, ein Name oder eine Kombination aus all diesen sein, um Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters zu markieren. Doch Marken sind viel mehr als nur Symbole und Namen. Sie begleiten uns durchs Leben und sind ein strategisches Schlüsselement für die Kunden eines Unternehmens oder Dienstleistungsbetriebes und repräsentieren deren Wahrnehmungen und Gefühle. Eine Marke hat die Fähigkeit Loyalität bei der Anspruchsgruppe herbeizuführen. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016b)

Aus der Sicht der Spezialisten Meffert/Burmann/Koers wird eine Marke wie folgt definiert: «(...) ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung (...)» (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, S. 4-15).

Konative, kognitive und affektive Komponenten werden durch das Vorstellungsbild repräsentiert. Die Anziehungskraft einer Marke liegt im impliziten System, dem Autopiloten im Kopf des Menschen. Da eine Marke einzig in den Köpfen der Kunden existiert, handelt es sich um ein immaterielles Gut. (Meffert, Burmann, & Koers, 2002)

Abbildung 1: Marke als Vorstellungsbild



Quelle: (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, S. 7)

Zusammenfassend müssen folgende fünf Bausteine bestehen, um von einer Marke sprechen zu können:

- differenzierendes Zeichen – dieses muss sich von anderen abheben und gilt als Wiedererkennungswert (Beispiel: ein Logo oder Schriftzug),
- positive Assoziationen und Bekanntheit – die emotionale Assoziation sowie die Steigerung der Bekanntheit entwickeln eine Marke,
- Markenbotschaft – klar definierte und prägnante Botschaft der Marke,
- stetige Entwicklung – durch kontinuierliche Entwicklung von Assoziationen, vor allem durch die Kommunikation der Markenbotschaft nach Aussen, wird ein Markenbild gestärkt,
- langfristiger Erfolg – häufiges öffentliches Auftreten der Marke. (Preuß, 2014)

### 2.1.2. Funktion und Ziele von Marken

Aus der Perspektive eines Unternehmens oder Dienstleistungsbetriebes soll eine Marke den Produzenten oder Dienstleister identifizieren. Kunden sehen eine Marke, wenn auch oft unbewusst, als einen wichtigen Teil des Produktes oder der Dienstleistung an. Da der Markenname zur Wiedererkennung dient, kann dieser geschützt und dadurch gesichert werden. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016b)



Zusätzlich soll die angestrebte Positionierung durch eine Marke materialisiert werden. Dies beginnt bereits bei der Kleidung der Mitarbeiter oder dem gleichen Brieflayout. Je mehr die Marke verkörpert wird, desto besser prägen sich die Kunden die Marke ein. Dadurch kann eine emotionale Bindung entstehen, welche zu einer Differenzierung zur Konkurrenz beiträgt. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016b)

Aus der Nachfragerperspektive wird eine Marke als Orientierungshilfe angesehen. Eine Marke ermöglicht dem Konsumenten eine schnellere Identifizierung von Produkten und Dienstleistungen. Ist die Marke für den Konsumenten zufriedenstellend, wird diese bei zukünftigen Käufen berücksichtigt. Durch das vom Kunden entgegengebrachte Vertrauen gegenüber der Marke, steht die Marke für eine bestimmte Leistungsqualität. Dies trägt zur Qualitätssicherung bei. (Meffert, Burmann, & Koers, 2002)

### 2.1.3. Der Wert und die Wirkung einer Marke

Zu den wertvollsten Marken der Welt gehören Apple, Google sowie Coca-Cola und Microsoft. Doch die Messung des Markenwertes und der Wirkung der Marke gestaltet sich schwierig. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016b)

Zunächst muss sich die Marke mit den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden decken. Die Wirkung hängt vor allem von der Fähigkeit ab, Menschen anzuziehen. Ein Markenwert, welcher Menschen anzieht, kann demnach mithilfe von verschiedenen Dimensionen erschaffen und gemessen werden: der Besonderheit der Marke/Differenzierung, die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, das Kundenwissen über die Existenz der Marke sowie die Bekanntheit der Marke. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016a)

Als psychographischer Markenwert wird der wahrgenommene Zusatznutzen der Marke aus Konsumentensicht verstanden. Unter dem ökonomischen Markenwert ist die Zahlungsbereitschaft, des Kunden für ein mit der bestimmten Marke versehenes Produkt, zu verstehen. Grundlage für diesen Markenwert ist demnach die Stärke der Marke sowie die Markentreue. (Meffert, Burmann, & Koers, 2002)

Zusammenfassend besteht der Markenwert nicht nur aus dem materiellen Wert, wie dem Umsatz oder Patenten, sondern ebenfalls aus dem immateriellen Wert. Dieser beruht auf der Markenbekanntheit, -treue, der wahrgenommenen Qualität des Produktes oder der Leistungen sowie weiteren assoziierten Vorstellungen. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016a)

## 2.2. Die Markenstrategie

Im folgenden Kapitel wird detaillierter auf die strategische Ausrichtung respektive die Markenstrategie eingegangen.

### 2.2.1. Unternehmensstrategie und der Zusammenhang zur Markenstrategie

Eine Markenstrategie wird basierend auf der Unternehmensstrategie erarbeitet. Hierbei spielen vor allem die Vision und Mission eine wichtige Rolle. Eine Vision ist eine kommunizierende Botschaft, welche wie ein Traum wirkt und auf die Bedürfnisse der Zeit eingeht (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016c). Die Vision einer professionellen Sportorganisation wird häufig in den Statuten als Vereinszweck festgeschrieben (Riedmüller, 2014). Die Mission beschreibt den Unternehmenszweck, welcher vom Gründer der Unternehmung mit einer klaren Vorstellung definiert wird. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016c)

Zu Beginn müssen folgende Fragen beantwortet werden, um die eigene Mission klar definieren zu können:

- Welche Art von Unternehmen ist man?
- In welcher Branche ist man tätig?
- Welchen Zweck erfüllen unsere Tätigkeiten?
- Wer sind unsere Kunden? (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016c)

Zudem muss die Mission in strategische und vor allem messbare Zielvorgaben umgesetzt werden und öffentlich zugänglich sein. Die Mission gibt den Weg des Unternehmens vor, während die Zielvorgaben objektiv messbare Grössen sind. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016c)

Wird eine Strategie gelesen, muss klar sein um welches Unternehmen es sich handelt. Sie muss genau auf das Unternehmen zutreffen. Sie sollte nicht allgemeingültig, sondern individuell gestaltet und realistisch sein. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016c)

### 2.2.2. Die Markenstrategie und ihre Aufgaben

Eine Markenstrategie wird global gesehen von Fachexperten wie folgt definiert: «Bedingte, langfristige und globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Markenziele». (Prof. Dr. Burmann, 2018)

Die nachfolgende Grafik soll die Wichtigkeit einer Markenstrategie verdeutlichen sowie die Einordnung in der strategischen Unternehmensplanung aufzeigen.

Abbildung 2: Die Wichtigkeit der Markenstrategie



Quelle: ( Brand Strategy Consultants, 2004, S. 8)

Ziel einer Markenstrategie ist es, dass durch langfristige und globale Planung sowie mit geeigneten Massnahmen zur Erreichung der Markenziele eine starke Marke ein positives Image entsteht. In der Praxis wird unter einer langfristigen Strategie für eine Marke ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren verstanden (Silberbach, 2016). Eine klare und langfristige Strategie sowie eine konsequente Umsetzung bilden den Rahmen für eine erfolgreiche Marke. ( Brand Strategy Consultants, 2004)

Zusätzlich kann zwischen verschiedensten Markenstrategien unterschieden werden. Wird jedes im Markt geführte Produkt eines Unternehmens mit einer eigenständigen Marke versehen, so handelt es sich um eine Eigenmarkenstrategie. Bei einer Mehrmarkenstrategie werden

mehrere Marken eines Produktbereiches in den Markt eingeführt. Die Dachmarkenstrategie fasst sämtliche Produkte einer Unternehmung zusammen, dies bedeutet, dass die Produkte alle unter dem Unternehmensnamen angeboten werden. Mithilfe der Familienmarkenstrategie werden verschiedenen Produkte einer Warenart unter einem einheitlichen Markennamen geführt (Prof. Dr. Burmann, 2018). Die Globale Markenstrategie fokussiert sich auf das einheitliche Auftreten als Marke auch auf dem internationalen Markt. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012b)

Im Laufe der Zeit wurden zahlreiche wissenschaftliche und praxisorientierte Ansätze zur Markenführung entwickelt. Viele Markenführungsansätze konzentrieren sich in erster Linie auf die absatzmarktbezogene Sichtweise (Burmann, Ulbricht, & Schade, 2014). Durch die Veränderung des Markenverständnisses wird die Marke heute primär unter sozial-psychologischen Aspekten betrachtet. Das Managementmodell der identitätsbasierten Markenführung erweitert den bisherigen absatzmarktbezogenen Ansatz um eine innengerichtete Sichtweise und hat sich als leistungsfähigstes Modell bewiesen (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a). Zudem wurde in den Experteninterviews mehrmals erwähnt, wie wichtig es ist, den Dialog sowohl mit den internen als auch mit den externen Anspruchsgruppen zu führen. (Eichenberger, 2020). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich demzufolge auf den Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung, welche im nächsten Kapitel detailliert erläutert wird.

### 2.3. Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung

Unter der Markenführung wird ein Managementprozess der Planung, Koordination und Kontrolle der Marketingmassnahmen verstanden. (Meffert, Burmann, & Koers, 2002)

Eine Marke muss zielorientiert geführt werden, damit diese längerfristig erfolgreich sein kann. Die Markenführung wird als Gesamtheit aller Ziele und Richtlinien, welche eine Unternehmung einhalten muss, definiert. Durch eine erfolgreiche Markenführung kann die Loyalität und Sympathie der Marke gesteigert werden und zu einer erhöhten Medien-aufmerksamkeit führen, was wiederum einen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg einer Marke im Sport hat. (Preuß, 2014)

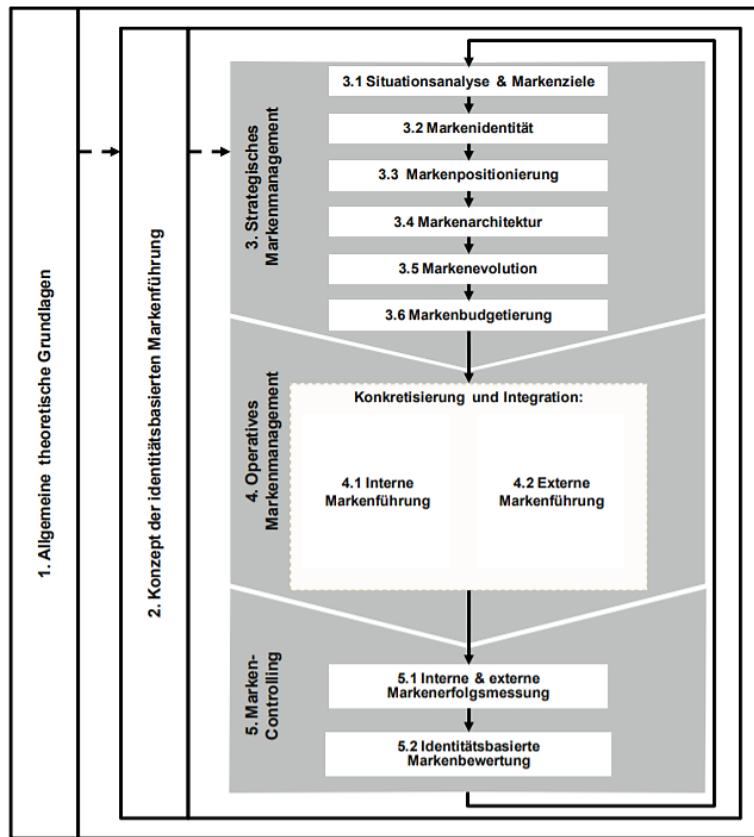
### 2.3.1. Grundidee der identitätsbasierten Markenführung

Im Vergleich zu anderen Ansätzen der Markenführung beinhaltet die identitätsbasierte Markenführung einerseits die klassische Outside-In-Perspektive und wird andererseits durch eine Inside-Out-Sichtweise erweitert (Burmann, Ulbricht, & Schade, 2014). Das Fremdbild der Marke von externen Zielgruppen (Markenimage) sowie das Selbstbild der Marke aus der Perspektive der inneren Zielgruppen/Markenträgern (Markenidentität), werden einander gegenübergestellt und eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Markenidentität und dem Markenimage wird angestrebt. (Preuß, 2014, S. 3-24)

Der Markenmanagementprozess der identitätsbasierten Markenführung verfolgt alle Massnahmen, welche zur Planung, Koordination und Kontrolle einer starken Marke notwendig sind. Der gesamte Prozess besteht aus den drei folgenden Teilen: dem strategischen Markenmanagement, dem operativen Markenmanagement sowie dem Markencontrolling. (Burmann, Ulbricht, & Schade, 2014)

Die nachfolgende Abbildung 3 verdeutlicht die Prozessschritte der identitätsbasieren Markenführung.

Abbildung 3: Prozess der identitätsbasierten Markenführung



Quelle: (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a, S. 92)

Neben dem Modell der identitätsbasierten Markenführung existieren drei weitere wesentliche Ansätze, welche sich mit der Identität einer Marke beschäftigen. Es handelt sich hierbei um das Identitätsprisma nach Kapferer (1992), dem Markenidentitätsansatz von Aaker (1996) sowie dem Identitätsansatz nach Esch (2003). Alle drei Ansätze basieren hinsichtlich des Verständnisses der Markenidentität jedoch einzig auf der internen Sichtweise. Die identitätsbasierte Markenführung nach Meffert/Burmann integriert als einziges Modell eine umfangreiche Identitätsbasierung sowie ein modernes Markenverständnis. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

### 2.3.2. Strategisches Markenmanagement

Je mehr Informationen ein Unternehmen über sich und sein Umfeld hat, desto präzisere Ziele und Strategien können formuliert werden. (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016c)

Im folgenden Kapitel werden die Schritte des strategischen Markenmanagements der identitätsbasierten Markenführung vorgestellt und die in der Abbildung 4 hervorgehobenen Punkte zusammenfassend erklärt.

Abbildung 4: Elemente des strategischen Markenmanagements



Quelle: (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a, S. 96)

### Situationsanalyse & Markenziele

Mithilfe der internen Situationsanalyse sollen die eigenen Ressourcen, die organisationalen Kompetenzen und Fähigkeiten, die Kultur des Unternehmens/Verbandes sowie die mitarbeiterbezogenen Ziele identifiziert werden. Die externe Situationsanalyse hingegen dient dazu, die Bedürfnisse der Steakholder, den wahrgenommenen Markennutzen sowie die Kundenkontaktpunkte, an welchen die Marke von den Steakholdern erlebt wird, zu ermitteln. Basierend auf der internen und externen Situationsanalyse können die Markenziele definiert werden, welche als Wegweiser zur Konzeption der Markenidentität dienen. Die Situationsanalyse bildet ausserdem die Ausgangslage für die Entscheidung der beabsichtigten Positionierung sowie die strategische Ausrichtung einer Marke. (Burmam, Ulbricht, & Schade, 2014)

Für die Situationsanalyse wird oft die SWOT-Analyse verwendet, da diese Methode einen umfangreichen Überblick über die IST-Situation einer Organisation bietet. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

## **SWOT-Analyse und SWOT-Matrix**

Die SWOT-Analyse wird im Prozess der Entscheidungsfindung durchaus häufiger als jede andere Managementtechnik eingesetzt werden. SWOT ist die Gesamtbewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren eines Unternehmens. Diese Technik wird Albert Humphrey zugeschrieben, der in den 1960er und 1970er Jahren ein Forschungsprojekt an der Stanford University leitete. (Wang, 2007)

Die SWOT-Analyse befasst sich mit der Analyse des internen und externen Umfelds einer Organisation mit dem Ziel, ihre internen Stärken und Schwächen zu ermitteln, um ihre externen Chancen zu nutzen sowie ihre externen Bedrohungen/Risiken zu vermeiden (Wang, 2007). Die transparente und übersichtliche Darstellung der Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren, die Konzentrierung der Aktivitäten oder die Identifizierung von Handlungsbedarf gehören zu den relevanten Vorteilen der Anwendung einer SWOT-Analyse. Voraussetzungen für eine detaillierte und wahrheitsgetreue SWOT-Analyse sind demzufolge eine exakte Abgrenzung des Untersuchungsobjekts und die Erfahrung sowie das Wissen langjähriger Mitarbeiter. (Imboden, 2020)

In einem ersten Schritt werden die Stärken und Schwächen identifiziert. Diese können sich kurz- bis mittelfristig positiv oder negativ auf ein Unternehmen auswirken. Anschliessend folgt die externe Analyse, bei welcher die Chancen und Risiken erkannt werden sollen. Eine gute Ausgangsposition hat ein Unternehmen, wenn sich die Chancen mithilfe der Stärken realisieren lassen. Im letzten Schritt wird die SWOT-Analyse mithilfe eines Portfolios, die SWOT-Matrix, ausgewertet. Dabei handelt es sich um eine Vier-Feld-Matrix, in welche die internen und externen Analyseergebnisse eingetragen werden. Die Kombination der Ergebnisse schafft ein übersichtliches Bild der aktuellen Situation eines Unternehmens und weiterführende Strategien (Normstrategien) können abgeleitet werden. Die Normstrategien sollen dem Unternehmen helfen die internen Schwächen und externen Gefahren zielgerichtet zu bekämpfen (Imboden, 2020). Die SWOT-Matrix umfasst:

- SO-Strategien (Strengths-Opportunities; Stärken-Chancen) konzentrieren sich darauf, wie die Stärken eines Unternehmens eingesetzt werden können, um Chancen zu nutzen.



- ST-Strategien (Strengths-Threats; Stärken-Gefahren) versuchen, die Stärken eines Unternehmens zu nutzen, um das Eintreten bestimmter Gefahren zu verhindern.
- WO-Strategien (Weaknesses-Opportunities; Schwächen-Chancen) zielen darauf ab, Schwächen zu neuen Chancen zu entwickeln.
- WT-Strategien (Weaknesses-Threats; Schwächen-Risiken) sind grundsätzlich defensiv und dienen hauptsächlich dazu, Schwächen zu minimieren und Bedrohungen zu vermeiden. (Wang, 2007)

Tabelle 1: Bestandteile der SWOT-Analyse

SWOT-Analyse	Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
<b>Stärken (Strengths)</b>	SO-Strategie (Strengths/Opportunities)	ST-Strategie (Strengths/Threats)
<b>Schwächen (Weaknesses)</b>	WO-Strategie (Weaknesses/Opportunities)	WT-Strategie (Weaknesses/Threats)

Quelle: Eigene Darstellung (2020)

## Markenziele

Mithilfe der IST-Analyse einer Organisation können anschliessend Markenziele abgeleitet werden. Diese Ziele müssen nach Ausmass, Inhalt, Segment- und Zeitbezug klar formuliert werden. Nur so kann später der Zielerreichungsgrad bestimmt und kontrolliert werden. Mithilfe der SMART-Methode (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) können die Ziele präzise formuliert werden. (Burmman, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)

Markenziele sind durch einen ein- bis fünfjährigen Zeithorizont gekennzeichnet und lassen sich in ökonomische (bspw. Markenwert, Kundenbindungskosten der Marke etc.) und psychographische (bspw. Markenbekanntheit, -sympathie, -verbundenheit etc.) Kategorien einteilen. (Burmman, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)

## Markenidentität

Das identitätsbasierte Markenmanagement ist stark von der Wechselwirkung zwischen dem Selbst- und Fremdbild einer Marke abhängig. Aus dieser entsteht die tatsächliche Identität einer

Marke (Prof. Dr. Kilian, 2003-2019). Im nächsten Abschnitt wird erklärt, was unter der Markenidentität, -image zu verstehen ist und welchen Zusammenhang zwischen Identität sowie Image besteht.

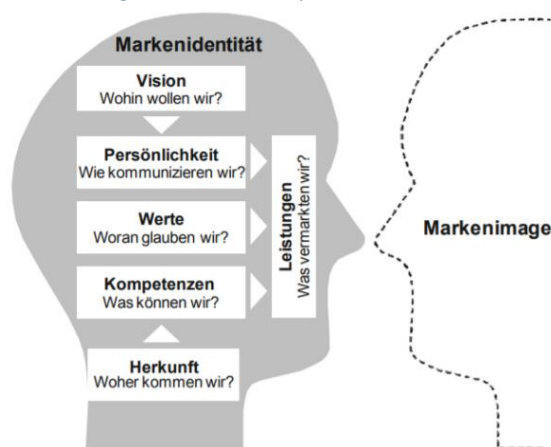
## Markenidentität

Die Markenidentität ist das Selbstbild einer Marke, welches dazu beitragen soll, die angestrebte Wahrnehmung und gewünschte Marken-Assoziationen bei den externen Zielgruppen hervorzurufen (Prof. Dr. Kilian, 2003-2019). Sie bringt alle wesentlichen Merkmale einer Marke zum Ausdruck. (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Die Markenidentität setzt sich aus verschiedenen Einflüssen zusammen. Dazu gehört beispielsweise die Markenherkunft, -persönlichkeit sowie die Werte und Leistungen der Marke. Da Sportverbände meist auf eine lange Geschichte mit zahlreichen Erfolgen und Ereignissen zurückblicken, kann die Marke durch positive Ereignisse gestärkt werden. Die Markenidentität soll ebenfalls dazu beitragen, den von der Marke versprochenen Kundennutzen aufzuzeigen. (Preuß, 2014)

Basierend auf psychologischen und sozialwissenschaftlichen Identitätsforschungen lässt sich eine umfassende Markenidentität, mithilfe von sechs konstitutiven Komponenten definieren. (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Abbildung 5: Die sechs Komponenten einer Markenidentität



Markenidentität als Selbstbild der internen Zielgruppen von der Marke

Quelle: (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012a, S. 44)

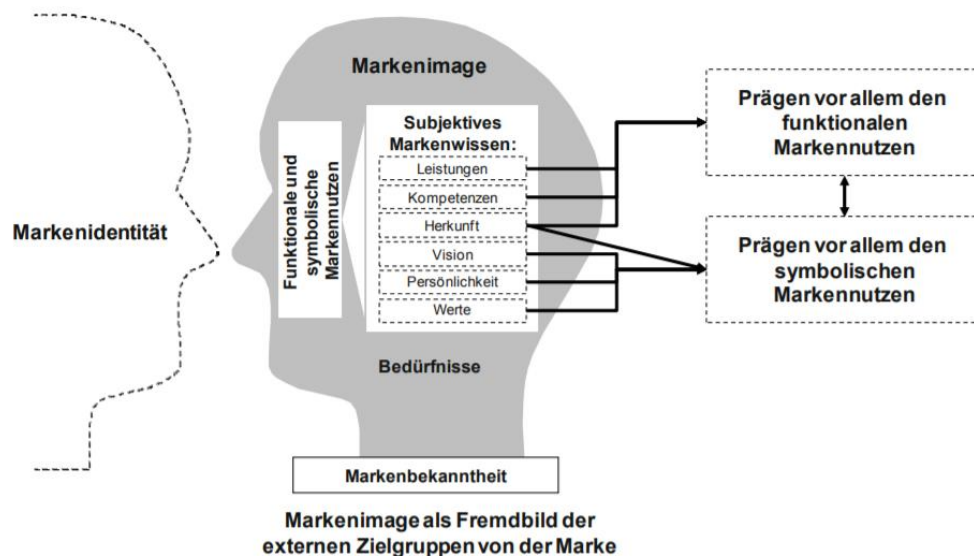
Wie die Abbildung 5 zeigt, bilden die Vision sowie die Herkunft der Marke sowohl den zeitlichen Rahmen (Betrachtung der Vergangenheit und Zukunft) als auch das Fundament für die Gestaltung der weiteren Komponenten. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

## Markenimage

Das Markenimage wird als «(...) Summe aller Überzeugungen, die Konsumenten zu einer bestimmten Marke entwickeln» (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016a, S. 991) definiert. Das verankerte, wertende und verdichtete Vorstellungsbild der Marke in der Psyche der externen und relevanten Steakholder ist somit als Akzeptanzkonzept der Verbraucher im Hinblick auf ihre Einschätzung des von der Marke versprochenen Kundennutzens zu interpretieren. Das Image ist das Resultat der subjektiven Wahrnehmung sowie der Dekodierung aller von der Marke ausgehenden Signale. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Wie in Abbildung 6 zu erkennen ist, bildet die Markenbekanntheit die Basis und Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimage bei externen Steakholdern. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Abbildung 6: Die Komponenten des Markenimages



Quelle: (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a, S. 60)

Das Markenimage ist in zwei Hauptkomponenten unterteilt, und zwar in das subjektive Markenwissen und der daraus abgeleitete funktionale wie auch symbolische Markennutzen. Das

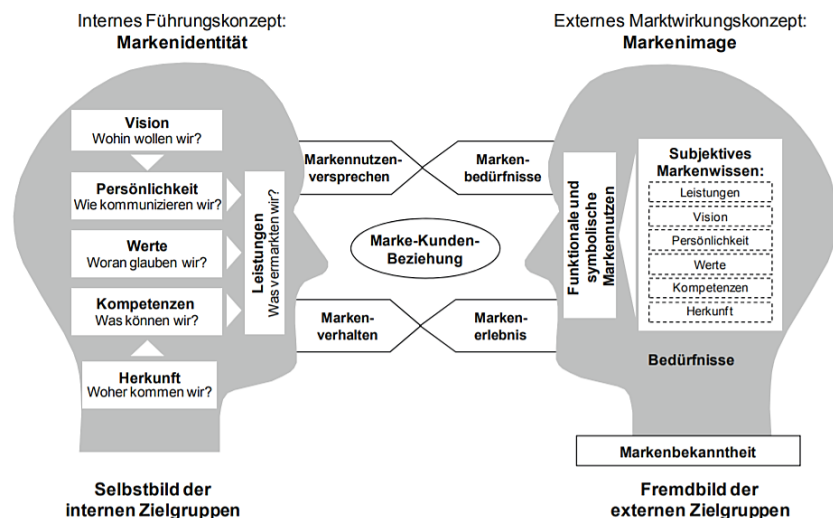
subjektive Markenwissen stellt das gespeicherte und wahrgenommene Wissen über die Markenidentität dar. Der funktionale Nutzen hängt von der Markenherkunft, den Kompetenzen und Leistungen einer Marke ab, wobei der symbolische Nutzen auf der Markenvision, -werten und -persönlichkeit basiert. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Zusammenfassend ist erkennbar, dass das subjektive Wissen über eine Marke die sechs Komponenten der Markenidentität widerspiegelt. Die Betrachtung des Zusammenspiels zwischen dem Selbst- und Fremdbild einer Marke soll zu einem gesamthaften Verständnis des Konzepts beitragen.

### Wechselbeziehung von Identität und Image

Mithilfe der nachfolgenden Grafik wird der Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Identität und dem Image verdeutlicht.

Abbildung 7: Idee des identitätsbasierten Markenmanagements



Quelle: (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a, S. 74)

Das Markennutzenversprechen sowie das Markenverhalten werden von der *Markenidentität* abgeleitet und vom Kunden wahrgenommen. Diese zwei Faktoren beeinflussen seitens der Markenidentität die Marken-Kunden-Beziehung. Geprägt vom *Markenimage* beeinflussen die Markenerwartung sowie das Markenerlebnis die Marken-Kunden-Beziehung stark. Das Fremdbild der Marke ist das verankerte und erlernte Vorstellungsbild der externen Zielgruppen einer Marke. (Preuß, 2014)

Im *Markennutzversprechen* werden die verschiedenen Elemente der Markenidentität zu kurzen prägnanten Aussagen verdichtet und für die externen Steakholder in ein leicht verständliches Versprechen der Bedürfnisbefriedigung übersetzt. Durch die Kommunikation des Markennutzversprechens sowie den bereits gesammelten Erfahrungen der Marke werden Erwartungen bei der Zielgruppe/dem Nachfrager geweckt. Diese Erfahrungen spiegeln sich im Markenimage wider und werden zu den *Markenbedürfnissen*. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Das *Markenverhalten* beinhaltet die technisch-funktionalen Leistungen einer Marke, wie auch das Verhalten aller Mitarbeiter im Kontakt zum Kunden. Das Markenverhalten der internen Zielgruppe muss demzufolge im Einklang mit dem Markennutzversprechen sein. Dem Markenverhalten steht das *Markenerlebnis* gegenüber, welches die tatsächlichen Eindrücke der Zielgruppe bei der Interaktion mit der Marke beinhaltet. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

In diesem Kontext können das Markenversprechen sowie die -bedürfnisse der externen Zielgruppe als Soll-Grösse betrachtet werden, während das Markenverhalten sowie das effektive Markenerlebnis als Ist-Grösse verstanden werden. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

Ist das Markenerlebnis konform zu den Markenerwartungen, so wird die Marke als glaubwürdig wahrgenommen, Vertrauen entsteht und das Markenimage wird dadurch positiv gestärkt. Zudem ist die Kongruenz von Markenerlebnis und Markenerwartung eine wichtige Grundlage für einen erfolgreichen Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012a)

### Markenpositionierung

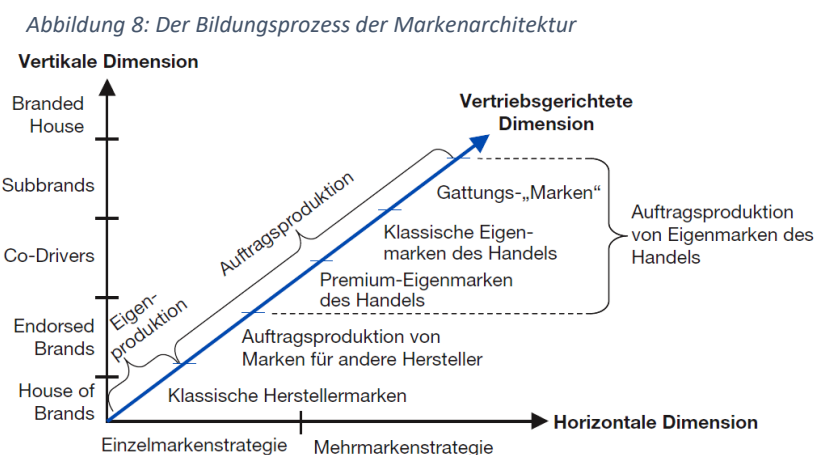
Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, an institution, or even a person. Perhaps yourself. But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect. (Ries & Trout, 2001, S. 2)

In den Köpfen der Anspruchsgruppen muss die Marke klar positioniert werden, damit die Gefahr der Austauschbarkeit reduziert wird (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2016a). Eine professionelle Positionierung hat sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Markenführung etabliert. Die wichtigste Erfolgsmessgrösse einer Positionierung ist das bei den Stakeholdern bestehende Markenimage. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)

## Markenarchitektur

Die Markenarchitektur legt die Anordnung und Rollen der Marken in einem Unternehmen und ihrer Beziehungen untereinander aus strategischer Perspektive fest. Verfügt eine Organisation über mehrere verschiedene Marken, muss die identitätsbasierte Führung zwingend koordiniert werden. Diese Koordination erfolgt im Rahmen der Gestaltung der Markenarchitektur, welche die inhaltliche und formale Struktur des Markenportfolios (Gesamtheit aller Marken einer Organisation) umfasst. Durch eine nachvollziehbare Markenarchitektur kann ein Unternehmen glaubwürdig kommunizieren und auftreten. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)

Die Gestaltung der Markenarchitektur kann in Anlehnung auf verschiedene theoretische Ansätze erarbeitet werden. Untenstehende Abbildung 8 stellt den Bildungsprozess der Markenarchitektur anhand von drei Dimensionen dar. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)



Quelle: (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2012, S. 231-382)

Die Gestaltung der Markenarchitektur nach Olins (1990) wird vereinfacht mithilfe von drei Basiskategorien, welche Marken- und Organisationsstrukturen des Unternehmens wieder-

spiegeln, definiert. Dabei handelt es sich um eine monolithische, geschützte oder individuelle Markenstruktur (Bräutigam, 2004). Die drei Basiskategorien werden in untenstehender Tabelle zusammenfassend erklärt.

Tabelle 2: Basiskategorien der Markenarchitektur

Kategorie	Erklärung	Darstellung
<b>monolithische Struktur</b>	übergeordnete Dachmarke dominiert gesamtes Erscheinungsbild, alle Dienstleistungen / Produkte treten unter gleicher Identität auf, Schaffung eines visuellen homogenen Gesamtbildes	<pre> graph TD     A[Marke A] --&gt; A1[Marke A1]     A --&gt; A2[Marke A2]     A --&gt; A3[Marke A3]           </pre>
<b>geschützte Struktur</b>	Unterstützende visuelle Gestaltung einzelner Produktbereiche durch die Unternehmensmarke, Gestaltungsmerkmale schaffen Bezug zur Dachmarke	<pre> graph TD     a[Marke a] --&gt; Ba[Marke Ba]     a --&gt; Ca[Marke Ca]     a --&gt; Da[Marke Da]           </pre>
<b>individuelle Struktur</b>	Erscheinungsbild der einzelnen Marken hat keine verbindenden Elemente, keine übergeordnete Marke, jede Marke hat eigene Identität	<pre> graph TD     A[Marke A] --&gt; B[Marke B]     A --&gt; C[Marke C]     A --&gt; D[Marke D]           </pre>

Quelle: Quelle: Eigene Gestaltung in Anlehnung an (Bräutigam, 2004)

## Markenevolution

Bei der Markenevolution handelt es sich um eine zukunftsbezogene Analyse der Weiterentwicklung der Marke. Die Markenevolution muss für jede einzelne Marke entwickelt und umgesetzt werden und kann nicht wie die Markenarchitektur für mehrere Marken zugleich entwickelt werden. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)

## Markenbudgetierung

Die Budgetierung stellt den letzten Schritt des strategischen Markenmanagements dar. Es geht darum festzulegen, wie die finanziellen Mittel auf alle verschiedenen Marken verteilt werden. Dies ist besonders bei Unternehmen mit vielen verschiedenen Marken eine komplexe

Entscheidung. Die Markenbudgetierung übernimmt also eine wesentliche Koordinations- und Steuerungsaufgabe und ermöglicht den Übergang von strategischen Plänen der Markenführung in operative Massnahmen. (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012c)

### 2.3.3. Operatives Markenmanagement

Der zweite Prozessschritt stellt das operative Markenmanagement dar, worin die vorgängig entwickelte Markenidentität einerseits durch die interne und andererseits durch die externe Markenführung vermittelt und umgesetzt wird. (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

Da das Markenverhalten mit dem Markenversprechen sowie den Bedürfnissen und Erwartungen der externen Zielgruppen übereinstimmen muss, darf die operative Markenführung nicht einzig und allein nach aussen gerichtet sein. Bei der identitätsbasierten Markenführung wird deshalb als erstes die Markenidentität intern verankert. Erst in einem zweiten Schritt wird die Markenidentität extern umgesetzt. (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

Abbildung 9: Operatives Markenmanagement



Quelle: (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012d, S. 163)

### Interne Markenführung

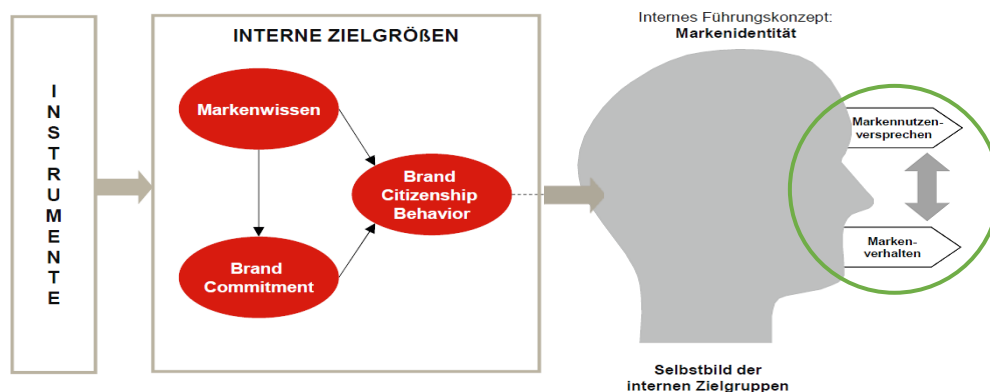
Die interne Markenführung hat das Ziel, die Markenidentität allen internen Zielgruppen zu vermitteln um ein abgestimmtes Markenverhalten zu erreichen. Dieses beeinflusst die Markenwahrnehmung und die Marke wird dann von den Stakeholder als vertrauens- und glaubwürdig wahrgenommen. (Burmans, Ulbricht, & Schade, 2014)

Nachfolgend wird ein umfassendes Wirkungsmodell vorgestellt, welches über gewählte Instrumente wesentliche Zielgrössen des innengerichteten Markenmanagements beeinflusst. Der



Fokus wird dabei auf die Erzielung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens (Brand Citizenship Behavior) auf Basis innerer Überzeugungskraft (kognitives Markenwissen) und emotionaler Markenbindung (Brand Commitment) gelegt. (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

Abbildung 10: Modell der internen operativen Markenführung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Burmans, Halaszovich, & Hemmann, 2012d, S. 165, 168)

Unter den *internen Zielgrößen* wird folgendes verstanden:

- Markenwissen ist die Kenntnis über spezifische Markeninformationen, welche für ein einheitliches Verhalten der Mitarbeiter relevant sind und können in vier Kategorien unterteilt werden. Die Kenntnis der Markenrelevanz, der Relevanz des Eigenverhaltens, die konkrete Kenntnis der Marke und deren Ziele sowie Verhaltensweisen, welche markenkonform sind und das Image positiv beeinflussen. Dies wird auch rationales Commitment bzw. Fügsamkeit genannt.
- Brand Commitment wird als psychologische Verbundenheit/Identifikation einer Person bzw. eines Mitarbeiters mit der Marke verstanden. Diese intensiviert beispielsweise die Kundenorientierung/Dienstleistungsbereitschaft oder das Weiterempfehlungsverhalten. Die erste Dimension des Brand Commitment, die Identifikation mit der Identität der Marke vermittelt ein Zugehörigkeitsgefühl, welches beispielsweise den Einsatz für die Unternehmung/Marke fördert und eine persönliche Verpflichtung gegenüber der Marke hervorruft. Überträgt und verinnerlicht ein Mitarbeiter die Markenwerte in das Selbstkonzept und richtet sein Handeln auf die Werte aus, ist von der zweiten Dimension, der Internalisierung der Identität, die Rede.

- Brand Citizenship Behavior beinhaltet alle Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, welche mit der Markenidentität sowie dem Markenwertversprechen übereinstimmen und die Marke als Ganzes stärken. Durch diese Zielgrösse wird die Markenidentität letztlich lebendig. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

Um das Ziel der innengerichteten Markenführung zu erreichen, können verschiedene *Instrumente*<sup>6</sup> eingesetzt werden:

- Ausgestaltung der Markenidentität,
- Kontinuität und Konsistenz der Markenführung,
- Interne Markenkommunikation, welche ein Markenbewusstsein bei den Mitarbeitern schafft und externe Markenkommunikation, welche von den Mitarbeitern als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen wird,
- Markenorientiertes Human Resources Management, welches markenkonforme Mitarbeiter rekrutiert,
- Glaubwürdiges markenorientiertes Führungsverhalten. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

Die operative Steuerung der Markenwahrnehmung und eines einheitlichen Markenverhaltens setzt sich aus verschiedenen Bereichen, wie den symbolischen und strukturellen Markenentscheidungen, des Verhaltens oder der Kommunikation zusammen. Bei strukturellen Markenentscheidungen wird mithilfe der Markenarchitektur festgelegt, welche Organisations-einheiten des Verbandes unter der Marke geführt werden und bei symbolischen Entscheiden werden visuelle und stilistische Ausdrucksformen zusammengefasst und als Corporate Design (CD) bezeichnet. Bei der kommunikativen Gestaltung der Markenführung wird von der Corporate Communication (CC) gesprochen und eine integrierte Nutzung aller Kommunikationsinstrumente angestrebt. Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) ist eines der wichtigsten Instrumente, da die Beziehung zwischen dem Unternehmen/Verband und seinen Stakeholdern - mit dem Ziel Vertrauen, Sympathie und Verständnis zu erreichen - kommunikativ gestaltet wird. Die

---

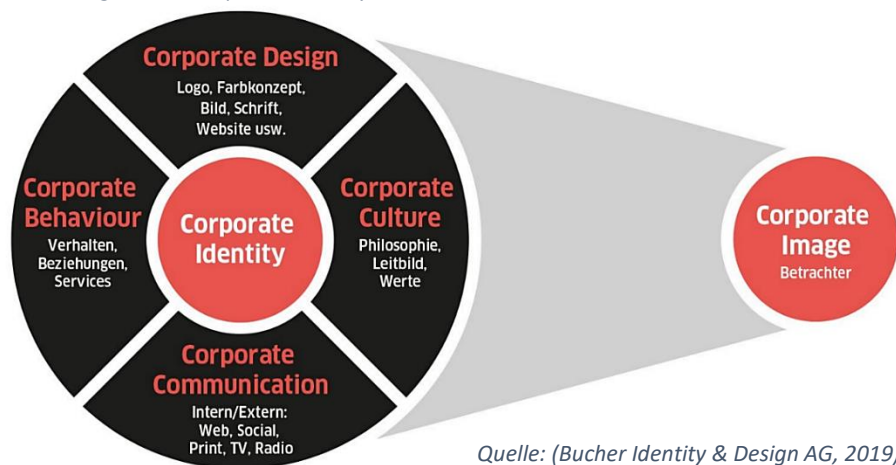
<sup>6</sup> Bei Burmann/Halaszovich/Hemmann findet sich eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Instrumente der innengerichteten operativen Markenführung. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, Operatives Markenmanagement, 2012d)

verhaltensbezogenen Markenentscheidungen werden als Corporate Behaviour (CB) bezeichnet und befassen sich mit dem Handeln der Mitarbeiter des Verbandes. (Riedmüller, 2014) Dazu kommt ebenfalls die Corporate Culture, als solche werden beispielsweise die Philosophie oder Werte bezeichnet. (Bucher Identity & Design AG, 2019)

Die Verknüpfung dieser Einzelbereiche, der Markenarchitektur mit dem CD, der CC und CB, wird Corporate Identity Mix genannt. (Riedmüller, 2014)

Untenstehende Grafik soll verdeutlichen das Zusammenspiel verdeutlichen.

Abbildung 11: Der Corporate Identity Mix



Quelle: (Bucher Identity & Design AG, 2019)

Zusammenfassend hat das interne operative Markenmanagement die Aufgabe die Übereinstimmung des Markennutzenversprechens sowie des Markenverhaltens sicherzustellen. (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

### Externe Markenführung

Bei der externen operativen Markenführung wird die Markenidentität in die vier Instrumente des Marketing-Mix<sup>7</sup> übersetzt. Dadurch kann bei den externen Zielgruppen ein verhaltensrelevantes und klar verständliches Markennutzenversprechen entwickelt und das Image positiv beeinflusst werden. Die Gestaltung der Marke muss - um längerfristig erfolgreich zu sein - zeitlich,

<sup>7</sup> Der Marketing-Mix beinhaltet die sogenannten "4P's": Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik) und Promotion (Kommunikationspolitik). (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, Operatives Markenmanagement, 2012d, S. 161-217)

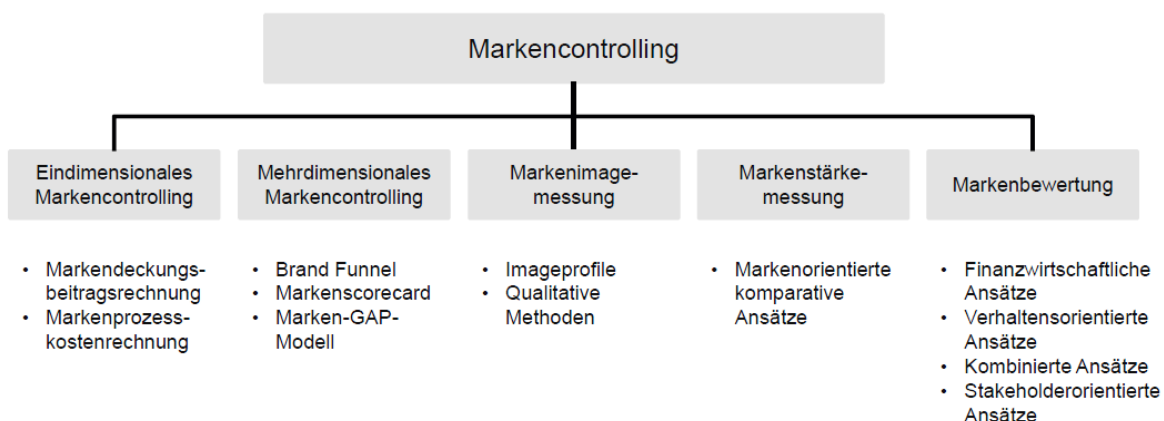
inhaltlich und formal aufeinander abgestimmt sein (Burmman, Ulbricht, & Schade, 2014). Da die Markenwahrnehmung ganzheitlich erfolgt, muss darauf geachtet werden, dass die vier Instrumente des Marketing-Mix gemeinsam ein einheitliches Image erzeugen und dadurch zu einem erlebbaren Markenversprechen führen. (Burmman, Halaszovich, & Hemmann, 2012d)

#### 2.3.4. Markencontrolling

Der dritte und letzte Schritt des Prozesses befasst sich mit dem Markencontrolling. Das primäre Ziel des Controllings ist die umfassende Unterstützung des Markenmanagements in Bezug auf eine Ergebnisoptimierung. Es hat eine übergeordnete Koordinationsfunktion zur Unterstützung aller markenspezifischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen. Wesentlich ist beim Markencontrolling, dass dieses in allen Etappen der Markenführung stattfindet. Die Kontrollphase beschäftigt sich schliesslich mit dem SOLL-IST-Abgleich. Dieser stellt sicher, dass durch die Umsetzung das gewünschte Ergebnis erzielt wird. Das Controlling ermöglicht ein frühzeitiges Feststellen von Zielverfehlungen und ein regulierendes Eingreifen. Mithilfe der Markenerfolgsmessung werden die Ergebnisse der internen und externen Markenführung evaluiert und ihre Ursache bei Verfehlung der Ziele diagnostiziert. Die Markenbewertung ermöglicht die Ermittlung des ökonomischen Markenwertes. (Burmman, Ulbricht, & Schade, 2014)

Die nachfolgende Grafik stellt verschiedene Instrumente des Markencontrollings der internen wie auch externen Markenerfolgsmessung sowie der Markenbewertung dar.

Abbildung 12: Instrumente des Markencontrollings



Quelle: (Burmman, Halaszovich, & Hemmann, 2012e, S. 220)

Das eindimensionale Markencontrolling stellt die Ansätze zur Ermittlung von wesentlichen Informationen zu finanzwirtschaftlichen Erfolgsbeiträgen der Marken dar. Die zweite Instrumentenkategorie liefert eine bestmögliche und umfassende Untersuchung relevanter Anspruchsgruppen. Die dritte Instrumentenkategorie wird zur Messung des Images eingesetzt. Die vierte Kategorie betrifft die Markenstärkenmessung, welche selbsterklärend ist. Die letzte Kategorie stellt die wichtigste Kategorie dar und zielt auf «die Erfassung, Diagnose und Steuerung des Markenwerts» (Jost-Benz, 2009, S. 20) ab. Entscheidend im Prozessschritt des Markencontrollings ist demzufolge, dass die ermittelten Kennzahlen die klar definierte Strategie unterstützen. (Burmann, Halaszovich, & Hemmann, 2012e)

### 3. Markenführung bei Sportverbänden

Was wird unter einem Sportverband verstanden? Welche Unterschiede lassen sich zwischen einem Verband mit einer klassischen Verbandsorganisation und einem Unternehmen diagnostizieren? Im folgenden Kapitel werden Sportverbände näher erläutert um den Zusammenhang von Marken im Sport zu verdeutlichen.

#### 3.1. Definition und Aufgaben eines nationalen Sportverbandes

Verbände sind mitgliedschaftlich strukturierte Nonprofit-Organisationen, welche die Rechtsform eines eingetragenen Vereins besitzen und somit dem Vereinsrecht unterliegen. Unter einem Verband wird ein formaler und dauerhafter Zusammenschluss von Organisationen und/oder Personen verstanden, welche dieselben Interessen teilen. (Purtschert , Schwarz , Helmig, & Schauer , 2005)

Entsprechend schliessen sich zahlreiche Sportvereine mit ihren Mitgliedern in Sportverbänden zusammen. Zu den Mitgliedern eines Sportverbandes gehören demzufolge institutionelle Körperschaften (Kantonalverbände, Vereine etc.) wie auch natürliche Personen. Die Kernaufgabe der Verbände besteht darin, den jeweiligen Sport auf übergeordneter Ebene zu organisieren. Sportverbänden übernehmen: administrative Tätigkeiten, die Weiterentwicklung der sportlichen Richtlinien und Regeln, die Organisation und/oder Durchführung von Sportveranstaltungen (Breiten- und Leistungssport sowie Aus- und Weiterbildung) sowie die Vertretung der Sportart

gegenüber weiteren gesellschaftlichen Gruppen. (Nathani, Berwert , de Bary, Rütter, & Rütter-Fischbacher, 2008)

Nationale Sportverbände sind ebenfalls verantwortlich für die Erarbeitung und Umsetzung der Leistungs- und Nachwuchssportkonzepte und sind somit die Träger der nationalen Leistungssportpolitik. (Kempf, Weber, Renaud, & Stopper, 2014)

Die Verbands-Statuten informieren in schriftlicher Form über den Zweck, die Mittel und Organisation des Vereins/Verbandes. Ein Verband muss über zwei gesetzlich vorgeschriebenen Organe verfügen: die Vereins-/Verbandsversammlung der Mitglieder (kann durch eine Delegierten-versammlung ersetzt werden) sowie den Vorstand. (Schneiter, 2013/14)

Da weitere Organe zudem statutarisch vorgesehen werden können (Schneiter, 2013/14), verfügen grosse Verbände zusätzlich über ein Präsidium sowie eine Geschäftsstelle mit -führung. (Prof. Dr. Helmlig, 2018)

### 3.2. Unterscheidung zu einem Unternehmen

Das Modell eines Unternehmens sowie Strategieansätze können nicht ohne Überlegungen für klassische Verbände verwendet werden, da sich der Verband im Allgemeinen von einem Unternehmen differenziert. (Sebaldt, 2007)

Der Verband ist grundsätzlich als Mitgliedervereinigung organisiert, was bedeutet, dass sein Kundenkreis durch den Beitritt zum Verband Rechte erwirbt und Pflichten übernimmt. Die Mitglieder können sowohl juristische als auch natürliche Personen sein und in die Arbeit der Vereinigung eingebunden werden. Unternehmen hingegen folgen einer unterschiedlichen Organisationslogik. Politische Unternehmen verzichten auf Massen-mitgliedschaften und beschränken sich auf hauptamtliche Mitarbeiter, welche das Unternehmen nach unternehmerischen Prinzipien führen. (Sebaldt, 2007)

Zusammenfassend stellt die nachfolgende Tabelle 3 die wesentlichen Unterschiede zwischen einem Verband und einem Unternehmen dar. (Sebaldt, 2007)

Tabelle 3: Unterschiede im Vergleich – Verband und Unternehmen

Differenzierung	Verband	Unternehmen
Mitglieder	Mitgliedervereinigung mit möglichst grosser Einbindung der Klientel	Keine Mitgliedsbasierende Organisation, ausser «Fördermitglieder»
	Hohe Serviceintensität: Mitglieder fordern und erhalten eine grosse Auswahl an Dienstleistungen	Geringe Serviceintensität, da kaum Mitglieder
Organisation	Verbandsführung durch hauptamtliche Mitarbeiter und ehrenamtlich tätige Mitglieder	Unternehmensführung durch hauptamtliche Mitarbeiter
	Umfassendes Gremienwesen mit der Einbindung der Mitglieder	Geringe Rückbindung an die Kunden, Mitarbeit der Basis ist nicht gewünscht
Finanzierung	Hauptsächlich durch Mitgliederbeiträge	Mischfinanzierung: eigene Geschäftsbetriebe, Spenden und Fördermittel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Sebaldt, 2007)

### 3.3. Marken im Sport

Bereits im Mittelalter gab es Markierungen bei Ritterkämpfen, dies in Form von Wappen oder Bannern, welche die Wettkämpfer kennzeichneten. Später, mit den ersten Vereinsgründungen entstanden die ersten Identifikationsmerkmale durch Vereinslogos. (Preuß, 2014)

Im Sport wird zwischen Sportmarken wie FC Bayern München und Marken im Sport wie beispielsweise Nike differenziert. Zudem kann zwischen dem Markenmanagement von Sport, dies betrifft Vereine und Verbände, und Markenmanagement mit Sport unterschieden werden. Die Besonderheit einer Marke im Sport ist, dass die Markeneigner meist monopolistische Anbieter, wie beispielsweise Verbände oder Nationalmannschaften, sind und somit auf kein Konkurrenzprodukt zurückgegriffen werden kann. Trotz der Homogenität der Marken im Sport ist ein Austausch des «Produktes» nahezu unmöglich, da beispielsweise ein Fan eines Vereines dem Verein treu bleibt. Dies wird dem psychologischen Befinden verdankt. (Preuß, 2014)

Hinter all den Marken im Sport, wie die Eigenmarke «FIFA», der Liga Marke «NHL» oder die Olympischen Ringe als Marke der Olympischen Spiele, stehen Sportverbände oder Organisation, welche die Marke entwickeln und führen müssen. Eine strategische Ausrichtung einer Sportorganisation ist demzufolge primär notwendig, um eine Marke zu erschaffen, diese zu erhalten oder weiterzuentwickeln. (Preuß, 2014)

## 4. Best Practice “Salt”

Die Salt Mobile AG (früher Orange) ist eines der Unternehmen, welches einen erfolgreichen Markenentwicklungsprozess durchlebt und gerade deshalb ein geeignetes Best Practice Fallbeispiel für diese Arbeit ist. Als Best Practice wurde bewusst ein gutes Beispiel aus der Wirtschaftsbranche gewählt, da das Kopieren der Markenstrategie eines Verbandes vermieden werden sollte.

### 4.1. Salt Mobile SA

Salt Mobile SA ist einer von drei nationalen Mobilfunkanbietern in der Schweiz. Salt wird heute von Dr. Pascal Grieder als Chief Executive Officer als SA geführt und hat seinen Hauptsitz in Renens. Salt ist im Bereich Mobilkommunikation tätig und befasst sich vor allem mit Anrufen, SMS und dem mobilen 4G-Speed Internet. Zu den Kunden der Unternehmung gehören Privat- wie auch Geschäftskunden. Zudem engagiert sich Salt für öffentliche Gesundheitsprojekte, Recycling-Programme sowie für effiziente Energienutzung und wird so seiner sozialen Verantwortung gerecht. (Salt Mobile SA, n.d.b)

### 4.2. Der Markenwechsel

Die Welt wird immer mobiler und jeder und alles ist rund um die Uhr verbunden. Die neue Marke soll anstelle von dem früheren «only mobile» das neue «mobile only» repräsentieren. Die Bekanntheit der alten Marke (Orange) schnellstmöglich auf die neue Marke (Salt) zu übertragen und schliesslich zu übertreffen war eine grosse Herausforderung. (LEADING SWISS AGENCIES, 2016)



Von Orange zu Salt. Die Lancierung des Markenwechsels erfolgte am 23. April 2015. (Wenger, 2015) Ab diesem Tag tritt die Unternehmung mit neuem Markennamen und neuem Logo in der Öffentlichkeit auf. Doch Salt ist eine neue Art des Mobilseins und mehr als nur eine Marke. Es wurde nicht nur der Markenname gewechselt, es steckt eine gut durchdachte Strategie dahinter. (Salt Mobile SA, n.d.b)

Salt steht für Verbundenheit, mit Familie und Freuden und im Arbeitsalltag. Salt verhilft jedem einzelnen dazu immer und überall erreichbar zu sein und erleichtert den Alltag durch ein schweizweit exzellent funktionierendes Mobilfunknetz. Mit dem Slogan: «Wir werden immer mobiler», drückt Salt die zukünftige Entwicklung des mobilen Lebens aus (Salt Mobile SA, n.d.b). Die Markenidentität, so wie Salt als Marke ist, legt den Fokus auf folgende Werte: aufrichtig, effizient, erfrischend, persönlich und einfach. Umgesetzt und für die Kunden der Unternehmung spürbar wird dies durch die persönlichen Dienste von Mensch zu Mensch. (Salt Mobile SA, n.d.b)

Salt führt mit der neuen Marke direkt vier verschiedene Innovationen in der Schweiz ein und zahlreiche weitere sind in Planung (Wenger, 2015). Im Jahr 2016 wurde Salt in der Kategorie «New New» für die Kommunikationskampagne «*Orange heisst jetzt Salt.*» an den Swiss Effie Awards mit einem Gold-Effie ausgezeichnet. Der Effie zeichnet die nachweisliche Wirkung von Marken- und Marketingkommunikation aus, welche ihre Aufgabe mit Effizienz und Effektivität erfüllen. (LEADING SWISS AGENCIES, 2016)

#### 4.3. Markenentwicklungsprozess

Am 15. September 2013 startete die Projektvorbereitung des Markenwechsels. Vier Monate später, im Januar 2014, fiel der Vorentscheid zu dem Markennamen- sowie dem Markendesign und der Start der Projektimplementierung folgte. Um den optimalen Markennamen zu finden, wurden 737 mögliche Markennamen evaluiert. Ende des Jahres 2014 wurde die neue Marke durch den Eigentümer Xavier Niel genehmigt und am 23. April 2015 wurde die Marke Salt geboren. Anschliessend folgte der Markenwechsel auf der eigenen Webseite, Kundenbriefen und weiterem. Die Onlinedienste waren trotz des Markenwechsels nur wenige Tage limitiert zugänglich und auch die ersten Salt Stores öffneten kurz nach der Lancierung des Markenwechsels. Zwischen Mai und September 2015 konnte Orange schliesslich auch in den

indirekten Verkaufskanälen (wie Die Post und mobilezone) und den PrePay-Aufladestellen durch Salt ersetzt und der Markenwechsel am 1. September 2015 abgeschlossen werden. Über 700 externe und 300 interne Mitarbeiter arbeiteten unter Geheimhaltung am Projekt des Markenwechsels. (Wenger, 2015)

Ziel des Markenwechsels war es, innerhalb von zwölf Monaten die Brand-Awareness der neuen Marke der Vorgängermarke gleich zu setzen. Ebenfalls sollte die neue Marke die erste Wahl bei den Digital Natives werden und somit den Marktführer Swisscom und Sunrise als Nummer zwei überholen. (LEADING SWISS AGENCIES, 2016)

Die Markenstrategie fokussiert die Digital Natives, da diese 17,3 Stunden am Tag Technologien nutzen und dadurch Weltmeister im mobil sein sind. Gut einen Drittel davon verbringen sie am Smartphone und brauchen dafür einen funktionierenden Provider. Dadurch, dass Salt «mobile only» sein sollte, war die Strategie klar: Konzentration auf das Wesentliche und nicht auf Überflüssiges. Primär soll mit kurzen und klaren Botschaften, mit authentischen Bildern - keinen Models, sondern zufällig fotografierten Passanten – übersichtlichen Shops und simplen Tarifen geworben werden. (LEADING SWISS AGENCIES, 2016)

Die Medienstrategie des Markenwechsels wurde in zwei Etappen eingeteilt. In der ersten Phase wurde die Neugier geweckt. In der zweiten Phase wurde der Markenwert und die neu formulierten Versprechen mit TV-Spots, Inseraten, Plakaten, Onlinebannern und auf der eigenen Homepage breit kommuniziert. Zusätzlich wurde ein Salt-Magazin geschaffen und ein Dialog mit der Zielgruppe über Facebook und LinkedIn gestartet. Auch die Mitarbeiter waren von Beginn an starke Markenbotschafter und wurden vorgängig auf ihre Rolle vorbereitet. (LEADING SWISS AGENCIES, 2016)

#### 4.4. Fazit

Mithilfe dieser Markenstrategie hatte die neue Marke Salt ihr Jahresziel in nur drei Monaten erreicht. Erfolgreich konnte Salt den langjährig etablierten Brand Orange und auch die Konkurrenten Swisscom und Sunrise in der Communication-Awareness der Digitalen Natives überholen. (LEADING SWISS AGENCIES, 2016)

Dieses Best Practice Fallbeispiel zeigt sehr gut auf, dass eine Marke vielmehr als nur ein Name oder ein Logo ist und dass eine im Marktumfeld erfolgreich etablierte Marke eine gute Markenidentität, -positionierung und ganzheitliche Strategie braucht, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Ebenso wichtig sind die Mitarbeiter, welche die Marke nach Aussen verkörpern und diese stärken. Zudem muss die Gradlinigkeit durchs Band durchgezogen werden. Bei Salt wird gut sichtbar, dass die Marke mit ihren Werten sogar in den Stelleninseraten widergespiegelt wird, beispielsweise mit Sätzen wie: «Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und halten Sie, was Sie versprechen?» oder «Versuchen Sie, das Komplizierte einfach zu machen?» wird die Markenidentität zum Vorschein gebracht. (Salt Mobile SA, n.d.a)

## 5. Der Schweizerische Schwimmverband (SSCHV)

In diesem Abschnitt wird die aktuelle IST-Situation des Schweizerischen Schwimmverbandes erläutert.

### 5.1. Aufbau und Organisation des SSCHV

Der SSCHV ist einer der führenden Sportverbände der Schweiz, welcher im Jahre 1918 gegründet wurde. Mit den Sportarten Schwimmen, Artistic Swimming, Wasserspringen und Wasserball vertritt der SSCHV vielseitige und populäre olympische Sportarten. Zudem werden die Sportarten High Diving und Open Water Swimming vom Schweizerischen Schwimmverband betreut. Er ist der national anerkannte Dach- und Fachverband der Schweiz für die oben erwähnten aquatischen Sportarten und ist Mitglied bei Swiss Olympic, der LEN, FINA und COMEN (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), 2018d). Der SSCHV hat seinen Hauptsitz im Haus des Sports in Ittigen. (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), 2018b)

Der Verband besteht aus verschiedenen Führungsorganen. An oberster Stelle befindet sich die Delegiertenversammlung, danach folgt die strategische und operative Führung. Zusätzlich engagieren sich viele Personen im Ehrenamt, welche Veranstaltungen und Aktivitäten möglich machen (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), 2018c). Im Anhang III ist das Organigramm des SSCHVs zu finden, welches die Struktur des Verbandes verdeutlicht.

## 5.2. Verbandsstrategie und Statuten

In Form eines Workshops wurde Anfang des Jahres 2020 ein Strategiepapier<sup>8</sup> für den Verband erarbeitet. Die Strategie ist für die künftigen vier bis acht Jahre konzipiert und verfolgt das Ziel, dass die fünf Regionalverbände sowie die Mitgliedervereine diesem Wegweiser gemeinsam folgen. Die Strategie des Verbandes orientiert sich an der Mission, welche in den Statuten geregelt ist. Zweck des SSCHV ist es, die aquatischen Sportarten für alle, von der Basis bis zur Elite und von jung bis alt zu fördern (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), 2019). Zudem tritt der SSCHV als Förderer, Dienstleister, Organisator und Interessenvertreter auf. Auf allen Ebenen unterstützt der SSCHV die Professionalisierung mit seinen verfügbaren Ressourcen und die Kommunikation erfolgt transparent und unmittelbar über zeitgenössische Kanäle. (Swiss Aquatics, 2020)

Der Verband arbeitet nicht gewinnorientiert und finanziert seine Aktivitäten durch die Mitliedgelderbeiträge, Dienstleistungen und Gebühren, Subventionen privater und öffentlich-rechtlicher Institutionen. Weiter werden Gelder generiert durch die Durchführung von Veranstaltungen, aus den Einnahmen des Sponsorings und von Gönnern sowie anderen Personen, welche sich für die Entwicklung der Sportarten einsetzen und mit weiteren Mitteln. (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), 2019)

Zu der Zielgruppe des SSCHV gehören alle natürlichen und juristischen Personen, welche sich für die aquatischen Sportarten begeistern, von Kindern und Jugendlichen bis hin zu Erwachsenen im hohen Alter und von der Basis (Breitensport) bis zur Elite (Leistungssport) (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), 2019). Dazu gehören beispielsweise Schwimmschulen, Athleten, Trainer, Richter, Vereinsfunktionäre, Vereine und seine Mitglieder, Regionalverbände und weitere wassersportaffine Personen. (Swiss Aquatics, 2020)

---

<sup>8</sup> Das Strategiepapier des SSCHV befindet sich im Anhang I.

### 5.3. SWOT-Analyse

Im Rahmen des Workshops mit dem Expertenpanel wurde mittels der SWOT-Analyse die aktuelle IST-Position des Verbandes ermittelt.

Abbildung 13: SWOT-Analyse des SSCHV

	Stärken	Schwächen
Swiss Aquatics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quasi-Monopol im Schwimmsportbereich</li> <li>- Nähe zur breiten Bevölkerung (Bäder)</li> <li>- Organisatorisch und strukturell gut aufgestellt und stabil</li> <li>- 4 olympische Sportarten und Ausbildung: grosses Marktpotential</li> <li>- LTS international anerkannt</li> <li>- Ausbildungssystem durch J+S subventioniert und anerkannt</li> <li>- (Politisch) gute Vernetzung</li> <li>- Lage im Haus des Sports</li> <li>- Sportliche Erfolge</li> <li>- Funktionalisierendes Ausbildungssystem und FTEM</li> <li>- Gute Teilprofessionalisierung</li> <li>- Hohe Sportkompetenz</li> <li>- Neuer Brand</li> <li>- Offenheit für neue Ideen</li> <li>- Gute und flächendeckende Verteilung der Clubs in der Schweiz</li> <li>- Positives Image bei Partnern</li> <li>- Code of Conduct ist in Verband etabliert und die Ethik-Charta bei den Mitgliedervereinen und Schwimmschulen verankert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlende Einheit (nach innen und aussen)</li> <li>- Teilweise fehlende Loyalität der Mitgliedervereine</li> <li>- Ehrenamtliche Führung der Sportarten</li> <li>- Zu geringe Präsenz (medial, in Gesellschaft, Social Media, Web, Frei- und Hallenbäder etc.)</li> <li>- Fehlendes Konzept für interne und externe Kommunikation</li> <li>- Unvollständiges Marketingkonzept</li> <li>- Beschränkte finanzielle Mittel</li> <li>- <b>Zu weit entfernt von Basis</b></li> <li>- <b>Gesundheitsaspekt und Erwachsenenschwimmen: Bedarf kaum genutzt</b></li> <li>- Fehlende Nutzung der Athleten</li> <li>- Geringe Nutzung von Synergien</li> <li>- Umgang der Top-Athleten mit Medien</li> <li>- Teilweise träge Mechanismen</li> <li>- Erscheinungsbild nicht durchgehend zeitgemäss und attraktiv (physisch und digital)</li> <li>- Breitensport zu wenig präsent (Breitensport ist Basis für Leistungssport)</li> <li>- Abhängigkeit von Infrastruktur</li> <li>- Abhängigkeit von Einzelpersonen</li> <li>- <b>Zu schwache Position in Gemeinden / Sportbehörden → in Zusammenhang mit Infrastruktur</b></li> </ul>
	Chancen	Gefahren
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevanz des Sports in der Politik (Legitimation)</li> <li>- Gesundheitsaspekt / Prävention</li> <li>- Vorhandenes Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft</li> <li>- Bedarf an Sicherheit (Wassersicherheit) in der Gesellschaft</li> <li>- Schwimmen als Volkssport</li> <li>- Digitalisierung</li> <li>- Lehrplan-Verankerung (Lehrplan 21)</li> <li>- Relativ günstige Sportart</li> <li>- Bestehende gute Partnerschaften</li> <li>- Möglichkeit für Synergien (Gymnastik-/Ball-sportarten, Tanz)</li> <li>- Schulbegleitende Möglichkeiten für Athleten</li> <li>- Infrastruktur Partner werden. Swiss Aquatics betreibt die Bäder der Schweiz</li> <li>- Neue Organisationsformen in den Sportarten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeiten (politisch und finanziell)</li> <li>- Freizeitgestaltung heute (grosse Auswahl, Vielfalt des Angebots)</li> <li>- Kurzlebigkeit</li> <li>- Bereitschaft für ehrenamtliche Tätigkeiten nimmt ab</li> <li>- Bedürfnis nach Sport in organisierter Form sinkt</li> <li>- Konkurrenz und Druck bei den Kindern (schulische Leistungen, Hobbies etc.)</li> <li>- Konkurrenz (swimmsports, private Anbieter etc.)</li> <li>- Allg. Teuerung</li> <li>- Überproportionale Entwicklung der Technologie</li> <li>- Schwimmbäder verschwinden</li> <li>- Neue Anlagen sind nicht Vereins- und Leistungssport kompatibel (Konzept Station)</li> <li>- Nicht erkennen und akzeptieren von neuen Ideen</li> </ul>

Quelle: (Swiss Aquatics, 2020, S. 8)

Der neue Brand kann mit einer ausdrucksstarken Markenidentität und -strategie die Schwäche als fehlenden Einheit beheben und mithilfe des Markenverhaltens als eine Einheit auftreten. Durch die Kreation des Markenbewusstseins kann ebenfalls die Loyalität bei den Mitgliedervereinen gefestigt werden. Auch die Erarbeitung eines Marketingkonzeptes kann schliesslich in Angriff genommen und basierend auf der Markenidentität erarbeitet werden. Die Digitalisierung kann als Chance das Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessern. Im Kapitel 8.1. wird erweitert auf die SWOT-Analyse eingegangen.

## 6. Analyse und Auswertung der Experteninterviews

Dieses Kapitel befasst sich mit der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse aus den durchgeführten Experteninterviews. Zu Beginn werden die Experten vorgestellt. Um anschliessend die relevanten Informationen herauslesen zu können, werden die Kernaussagen der qualitativen Experteninterviews in Kategorien ausgewertet und anschliessend folgt die Interpretation der Resultate.

### 6.1. Entwicklung und theoretischer Hintergrund der Interviews

In den Monaten April und Mai 2020 wurden dazu strukturierte Gespräche mit drei Experten geführt. In einem ersten Schritt wurde der Interviewleitfaden entwickelt, welcher bei allen Interviewpartnern kongruent angewendet werden konnte. Die Fragen wurden auf der Grundlage von vorhandenen wissenschaftlichen Ansätzen aus der Literaturrecherche hergeleitet. Es wurden ausschliesslich offene Fragen gestellt. Anschliessend wurde der Interviewleitfaden meinem Betreuer, Andreas Zenhäusern, und zwei weiteren Personen als Pre-Test vorgelegt. In einem nächsten Schritt wurden die sorgfältig ausgewählten Experten per E-Mail kontaktiert und für die Durchführung der Interviews angefragt. Der Leitfaden wurde den Experten vorgängig zugestellt, damit sich diese auf das Interview vorbereiten konnten. Die Experteninterviews wurden entweder schriftlich per E-Mail oder mündlich per Telefon durchgeführt. Da bei Experteninterviews keine Standardisierung möglich ist, wurden die Interviews mit dem Einverständnis der Interviewpartner aufgezeichnet und in wörtlicher Form transkribiert<sup>9</sup>, um nachweisen zu können, wie die Interviews entstanden sind. (Kaiser, 2014)

Die aus den Interviews resultierenden Ergebnisse wurden zusammengefasst und anschliessend nach Mayring ausgewertet (Mayring, 1994). Die Kernaussagen der Experten wurden in einem Dokument zusammengefasst und anschliessend in wörtlicher Form analysiert und ausgewertet.

---

<sup>9</sup> Die drei transkribierten Experteninterviews befinden sich in den Anhängen III bis V.

## 6.2. Die Experten

Es wurde bewusst auf Experten verschiedener Branchen mit verschiedenen Hintergründen zurückgegriffen, um die Thematik möglichst umfassend aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können. Um die Auswahl der Experten nachvollziehen zu können werden die drei Interviewpartner im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt. Alle Interviewpartner haben einen Bezug zum Thema Markenstrategie und/oder Verbandswesen.

### **Michael Schallhart, Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV)**

Der erste Befragte ist Michael Schallhart. Er ist seit dreieinhalb Jahren als Generalsekretär beim SSCHV tätig. Er wurde als Experte ausgewählt, um einen internen repräsentativen Standpunkt zu erlangen, was für den Verband bei der Erarbeitung einer Markenstrategie wichtig ist. Aufgrund seiner beruflichen Laufbahn und der mehrjährigen Führung des Verbandes kann er auf viel Erfahrung zurückgreifen. Durch diese Tatsache kann er als Experte des SSCHV in Zusammenhang mit der Erarbeitung einer Markenstrategie bezeichnet werden. (Schallhart, 2020)

### **Dominic Eichenberger, Stämpfli AG**

Der frühere Agenturleiter Dominic Eichenberger ist seit dem 1. Januar 2020 als strategischer Berater bei der Kommunikationsagentur beschäftigt. Er qualifiziert sich mit seinen 26 Jahren Erfahrung in der Kommunikationsbranche zum Thema Marke und Markenstrategie sowie den zahlreichen Kunden, welche er beraten und betreut hat, als Experte. Durch sein grosses Wissen in diesem Bereich kann die Erarbeitung einer Markenstrategie aus einem externen Blickwinkel betrachtet werden. Zudem hatte er in der Vergangenheit bereits Gespräche mit Mitarbeitern des Verbandes und konnte sich so ein Bild des Schweizerischen Schwimmverbandes machen. (Eichenberger, 2020)

### **Beat Fingerhuth, Salt Mobile SA**

Seit 2018 arbeitet Beat Fingerhuth als Head of Brand & Marketing Communications der Salt Mobile SA. Das Best Practice-Beispiel der vorliegenden Arbeit hat einen erfolgreichen

Brandwechsel<sup>10</sup> von Orange zu Salt hinter sich. Beat Fingerhuth ist in seiner Position reich an Erfahrungen bezüglich des bereits erfolgten Namenswechsels und somit kompetenter Experte der Thematik. (Fingerhuth, 2020)

### 6.3. Auswertung der Resultate

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt in drei gegliederten Unterkapiteln. Alle Fragen wurden den drei Kapiteln zugeordnet und die Kernaussagen der Experten erläutert. Dies ermöglicht einen bestmöglichen Vergleich der Hauptaussagen. Zu Beginn werden die wichtigen Aspekte einer Markenstrategie zusammengefasst. Anschliessend wird analysiert was eine Marke ausmacht und in einem letzten Schritt wird das Erfolgsrezept einer Marke für den Schweizerischen Schwimmverband erläutert.

#### 6.3.1. Wichtige Aspekte einer Markenstrategie

«Die Verbandstrategie/Unternehmensstrategie ist die Basis, um dann eine Markenstrategie darauf aufbauen zu können.», so Schallhart. Er konkretisiert, dass es sehr wichtig sei, dass die Markenstrategie zu der Verbandsstrategie, der Verbandskultur sowie dem konzeptionellen Verbandsgedanken passt. Laut Michael Schallhart ist eine Markenstrategie wesentlich stabiler, als eine Verbandsstrategie, welche sich den Rahmenbedingungen anpassen muss. Deshalb solle der Grundgedanke der Markenstrategie die Grundpfeiler bilden. Michael Schallhart legt den Schwerpunkt einer Markenstrategie primär auf die strategische Konzipierung. Er fügt dem hinzu, dass das Controlling hilfreich sei, um zu überprüfen, ob die Umsetzung der Strategie in die gewünschte Richtung gehe. Er betont zudem, dass ein Verband im Vergleich zu einem Unternehmen weniger flexibel sei und weniger Mittel für eine Umsetzung habe. (Schallhart, 2020)

Dominic Eichenberger ist gleicher Meinung und sieht die Unternehmens- oder Verbandsstrategie, welche eine klare Richtung vorgibt, als Grundlage für die Erarbeitung einer Markenstrategie. Er betont, wie wichtig es ist, dass die Markenidentität (CI) definiert ist, da darauf aufbauend das Markenerscheinungsbild, die Positionierung oder die Markenarchitektur erstellt

---

<sup>10</sup> Der Brandwechsel wurde im *Kapitel 4 Best Practice «Salt»* detailliert erläutert.



werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für Dominic Eichenberger die Definition des CD (Markenerscheinungsbild). Neben dem Markeninhalt, welcher im CI festgelegt wird, sollte der visuelle Charakter genauso spür- und erlebbar sein. Für ihn ist die Erarbeitung einer Strategie wie Architektur, welche Schritt für Schritt entwickelt werden und stetig überprüft werden muss. «Der Markenprozess ist ein sehr interaktiver und agiler Prozess.», so Eichenberger. Laut ihm ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Instrumente gepflegt, hinterfragt und den Gegebenheiten angepasst werden. Laut Dominic Eichenberger sind hierfür Zielgruppenbefragungen geeignet. «Ich muss die Leute integrieren, diese teil haben lassen und ein Zugehörigkeitsgefühl zur Marke aufbauen. Dadurch sind die Leute auch bereit die Marke in ihrem Ökosystem wieder zu teilen.», so Eichenberger. Bei einem Verband kann nach ihm beispielsweise gut die interne Zielgruppe befragt werden. Nach Eichenberger muss intern eine Basis geschaffen werden, damit die Mitarbeiter die Marke leben und Markenbotschafter sein können. (Eichenberger, 2020)

Für Beat Fingerhuth sind die Durchführung einer Marktanalyse, die Definition der Zielgruppe sowie der Marken-DNA, die Abstimmung der Produkte oder Dienstleistungen sowie zielgruppengerechte Kommunikation von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Markenstrategie. Dazu kommt laut Fingerhuth, eine Positionierung zu finden, welche einzigartig ist und eine möglichst grosse Anzahl Kunden anspricht. Die interne Kommunikation soll gewährleistet und die Markenwerte verinnerlicht werden, um die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen zu können und einen starken Auftritt in der Öffentlichkeit herbeizuführen. Er betont zudem, wie wichtig es ist, die Werte nach innen wie auch nach aussen zu leben und zu fördern. (Fingerhuth, 2020)

### 6.3.2. Was macht eine erfolgreiche Marke aus?

Für Michael Schallhart ist es wichtig, dass die Marke zu der Verbands-/Unternehmenskultur passe, da ein junger Sportverband beispielsweise eine andere Dynamik habe, als ein 100-jähriger Verband. Weiter erläutert er, dass eine Marke gelebt und begriffen werden muss, einerseits bei den Mitarbeitern und andererseits bei den Mitgliedern. Zu bedenken ist für Schallhart ebenfalls, dass das Marketing die Umsetzung der Markenstrategie ist und dieses die definierten Werte wiederaufleben lassen muss, um Synergien zwischen der Markenidentität sowie dem

Markenimage zu kreieren. Mitentscheidend für den Erfolg einer Marke sieht er ausserdem den Wiedererkennungswert einer Marke. Ebenfalls betont er, dass zudem positive Assoziationen zu einer erfolgreichen Marke führen. (Schallhart, 2020)

Dominic Eichenberger betont, dass das Markenerlebnis einer guten und erfolgreichen Marke «authentisch, glaubwürdig und vertrauensvoll» ist. Des Weiteren muss eine Marke für ihn so konzipiert sein, «dass die Identität mit dem Markenerscheinungsbild kongruent ist und eine Sinnhaftigkeit macht». Für ihn ist ein weiterer wesentlicher Punkt die Selbstkritik. Im Gespräch mit anderen muss wahrgenommen werden, wie die Marke, die Kommunikation etc. empfunden wird. Das Fremdbild ist nach Eichenberger genauso relevant, um die Bedürfnisse der externen Zielgruppen zu befriedigen und das Vertrauen sowie das Zugehörigkeitsgefühl zu der Marke zu stärken. Zudem ist es laut Eichenberger enorm wichtig, besonders bei der Personalrekrutierung darauf zu achten, dass die Person zu den Werten und dem Verband/Unternehmen passe. Für ihn sind Mitarbeiter die besten Markenbotschafter. (Eichenberger, 2020)

Laut Fingerhuth ist eine Marke dann erfolgreich und gut, wenn sie einzigartig und erkennbar ist sowie eine spezifische, eigenständige Signatur besitzt. Er verdeutlicht dies anhand des neuen Salt-Slogans: «Salt. Your Life. (Salt ist die Prise EXTRA, die jeder braucht.)». Er hebt zudem hervor, dass die Marke erlebbar, konsistent, authentisch sein und über einen emotionalen wie auch relevanten Nutzen verfügen soll. Salt beispielsweise «steht für eine neue Art des Mobilseins: Wir vereinfachen dem Kunden das digitale Leben und den mobilen Alltag.», so Fingerhuth. Beat Fingerhuth sieht die Markenkommunikation zudem als wichtigen Bestandteil. Diese muss die Zielgruppen bestmöglich ansprechen und sie zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort abholen. (Fingerhuth, 2020)

### 6.3.3. Erfolg einer Marke für den Schweizerischen Schwimmverband

Für Michael Schallhart hat primär Priorität, dass der Verband trotz der verschiedenen aquatischen Sportarten als ein Verband auftritt. Der Markenname wurde anfangs des Jahres 2020 geändert und das Logo gestaltet. Die Mitarbeiter der Geschäftsstelle sowie auch die Direktion müssen sich nun mit dem Markennamen identifizieren, die Marke leben können und diese vor allem richtig verwenden können. Er betont zudem, dass die Verankerung der Marke bei den

80'000 Mitgliedern einen grossen Effekt habe und die Öffentlichkeit begreifen kann, was die Marke aussagen soll. Eine positiv sportliche Assoziation mit der Marke soll generell erreicht werden. Laut Michael Schallhart kann das Markenerlebnis am ehesten im Ressort Ausbildung, bei den Schwimmschulen, J&S-Kursen und vor allem jungen Personen, durch digitale Kontaktpunkte unterstützt werden. Als Risikofaktor bei einem Markenwechsel eines Verbandes sieht Michael Schallhart den reibungslosen Übergang des Wechsels, da die Mitglieder den Wechsel nicht mitbekommen oder verstehen. Deshalb müssen alle in die neue Markenwelt geholt werden. (Schallhart, 2020)

Werte sind für Dominic Eichenberger sehr wichtig für eine Markenstrategie und müssen, spür- und erlebbar sein, sowie diskutiert und transportiert werden. «Um Werte zu definieren, geht es sicher darum die verbindenden Elemente zu suchen, also neben dem Menschen ist dies sicherlich das Wasser, Bewegung und der Sportgeist.», so Dominic Eichenberger. Des Weiteren ist es wichtig, dass das Markenerlebnis auf all den drei Kommunikationsebenen (digital, analog sowie die Kommunikation im Raum) spür- und erlebbar ist, demzufolge auch auf der Webseite des Schwimmverbandes, welche für ihn zurzeit sehr statisch wirkt. Vernetzte, kollaborative und zukunftsfähige Konzepte sieht Dominic Eichenberger als notwendig, um Neues und Nachhaltiges zu entwickeln. Dabei ist ein wichtiges Kriterium der Dialog mit den Leuten, vor allem den Mitarbeitern und Mitgliedern. Er betont wie wichtig es ist ein einheitliches Markenerlebnis zu schaffen, welches intern wie auch extern gleich ist. «Zudem ist das integrative Partizipieren der Mitarbeiter wichtig, so dass sie merken, sie sind ein Teil davon, sie haben die Strategie mitentwickelt und dürfen nun das Neue mitumsetzen.», so Eichenberger. Er appelliert ausserdem dazu, sich Überlegungen zu den heutigen Möglichkeiten zu machen und sich mit der Zukunft zu befassen. Beispielsweise durch die Unterstützung des Markenerlebnisses mit sogenannter User Experience - wenn der Kunde inspiriert, aktiviert und geführt wird – kann nach Eichenberger ein Mehrwert geschaffen werden. (Eichenberger, 2020)

Auch für Beat Fingerhuth ist das Finden gemeinsamer Werte, welche gelebt werden können, von wesentlicher Bedeutung. Die Mitglieder/die «Community» soll sich mit den Werten der Marke identifizieren, dadurch entsteht eine Mitgliederbindung. Des Weiteren betont er, dass die

Vielfalt sowie die Gemeinsamkeiten gespiegelt und gefördert werden und Raum für gemeinsame Ziele geschaffen werden soll. (Fingerhuth, 2020)

## 6.4. Interpretation der Resultate

Bei der Auswertung der Experteninterviews fiel auf, dass von den Befragten oftmals dieselben zentralen Aspekte und Elemente für die Erarbeitung einer Markenstrategie sowie einer erfolgreichen Marke genannt wurden, obwohl die Beweggründe für die Entwicklung einer Markenstrategie unterschiedlich sind und für jede Marke andere Ziele verfolgt werden.

Für die Erarbeitung einer Markenstrategie ist es primär wichtig, dass diese auf der Unternehmens-/Verbandsstrategie aufbaut. Dadurch wird sichergestellt, dass die Marke denselben Grundgedanken wie der Verband/das Unternehmen verfolgt, zu der Kultur passt, sowie generell dieselbe Richtung verfolgt. Zudem ist eine Situationsanalyse entscheidend, um zu wissen, wo die Organisation steht, welche SOLL-Position angestrebt wird und so die Ziele detailliert definiert werden können.

Für alle Experten ist eine einzigartige Positionierung mit klar definierten Werten ausschlaggebend. Die Markenstrategie muss in sich stimmig sein und die Identität, das Erscheinungsbild etc. kongruent sein. Ein wichtiger Aspekt bei der Gestaltung der Markenstrategie ist zudem die Kreation von Synergien zwischen der Identität und dem Image. Wichtig ist es, den Dialog mit den Zielgruppen zu suchen, um eine innere und äussere Sichtweise der Marke zu erhalten. Eine solche selbstkritische und ehrliche Betrachtung der internen und externen Markenwahrnehmung kann zum Erfolg führen.

Bezüglich des Markenerfolgs, sprechen die Experten von einer authentischen, glaubwürdigen und vertrauensvollen Marke, welche konsistent sowie spür- und erlebbar sein muss. Dazu kommen positive Markenassoziation und ein spezifischer Wiedererkennungswert. Bei einem Markenwechsel ist das Risiko eines Identitätsverlustes gross, weshalb zwingend jede Zielgruppe integriert und das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt werden muss. Durch die Identifikation der internen wie auch externen Zielgruppen mit der Marke, kann die angestrebte SOLL-Position erreicht und zusätzlich das bereits erwähnte Zugehörigkeitsgefühl vermittelt werden, welches

sich wiederum positiv auf die Markenbindung auswirkt. Der Erfolgsfaktor hierfür besteht darin, dass eine zielgruppengerechte Kommunikation gewählt wird. Es ist primär wichtig, dass die Marke intern begriffen, gelebt und die Markenwerte verinnerlicht werden. Dadurch wird der Marke ein stärkerer Auftritt in der Öffentlichkeit ermöglicht. Entscheidend dafür ist es, ein einheitliches Markenerlebnis auf allen drei Kommunikationsebenen (digital, analog sowie die Kommunikation im Raum) zu schaffen.

Bei der Entwicklung einer Markenstrategie sind zusammenfassend primär nachfolgende Aspekte von wesentlicher Bedeutung:

- Situationsanalyse durchführen und Zielsetzungen bestimmen,
- Werte definieren, verbindende Elemente suchen,
- Identität definieren und angestrebte SOLL-Position (Image) festlegen,
- Zielgruppenabgestimmte operative Umsetzung der Markenstrategie,
- stetige Überprüfung der Umsetzung der Markenstrategie.

## 7. Auswertung der Mitarbeiterbefragung

Aus den Experteninterviews sowie der Literaturrecherche konnten wichtige Faktoren zur Erarbeitung einer Markenstrategie herausgefiltert und basierend auf diesen die Umfrage erstellt werden. Mithilfe des quantitativen Forschungsinstruments konnte bei der internen Zielgruppe analysiert werden, welche der ermittelten Faktoren für den Verband von wesentlicher Bedeutung sind und das dringendste Optimierungspotenzial aufweisen.

### 7.1. Die Erarbeitung der Umfrage und ihre Abgrenzung

Der Fragebogen wurde ebenfalls als Pre-Test meinem Betreuer, Andreas Zenhäusern, vorgelegt und von zwei weiteren Personen getestet. Ursprünglich war es geplant diese Umfrage ebenfalls bei den Mitgliedern des Schweizerischen Schwimmverbandes durchzuführen. Aufgrund der aussergewöhnlichen COVID-19 Situation erhielten die Mitglieder zahlreiche Informationen und Updates bezüglich der Pandemie, den Einschränkungen, Massnahmen etc. des Verbandes. Es wurde schliesslich entschieden, den Mitgliedern keine Online-Umfrage zu schicken. Die Gefahr, dass die Umfrage in den zahlreichen Nachrichten untergehen und nicht repräsentativ sein würde,

war zu gross. Die Umfrage wurde demzufolge nur an einen Teil der internen Zielgruppe geschickt. Bei dieser quantitativen Marktforschung, ging es primär darum, zusätzlich zu den Expertenaussagen Inputs der Mitarbeiter, welche den Verband und dessen Mitglieder bestens kennen, zu erhalten. Die Umfrage<sup>11</sup> und Auswertung erfolgte über das Tool «Google Formulare» und wurde mithilfe eines Links per E-Mail an alle Umfrageteilnehmer geschickt.

## 7.2. Befragte Population

Aufgrund der aussergewöhnlichen COVID-19 Situation war es leider nicht möglich die ursprünglich geplante Umfrage durchzuführen. Die Richtung der Arbeit musste mit Flexibilität geändert werden und schliesslich konnte nur ein Teil der internen Zielgruppe befragt werden. Im Kapitel 7.1. wurde dies bereits detailliert erläutert, weshalb nicht erneut darauf eingegangen wird. Zu der befragten internen Zielgruppe gehört neben den Mitarbeitern in der Geschäftsstelle der Zentralvorstand. Er ist das strategische Führungsorgan des SSCHVs.

## 7.3. Analyse und Auswertung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung schriftlich analysiert und teilweise graphisch dargestellt. Die Fragen, bei welchen die Wichtigkeit/Dringlichkeit mithilfe einer Skala von eins (gering) bis zehn (gross) angegeben werden konnte, wurden für die Anzahl der Skalenwerte von acht bis zehn (sehr wichtig) analysiert und ausgewertet. Die Antworten der offenen Fragen wurden zur besseren Übersicht in Oberkategorien eingeteilt und anschliessend die Anzahl Nennungen der jeweiligen Begriffe gezählt.

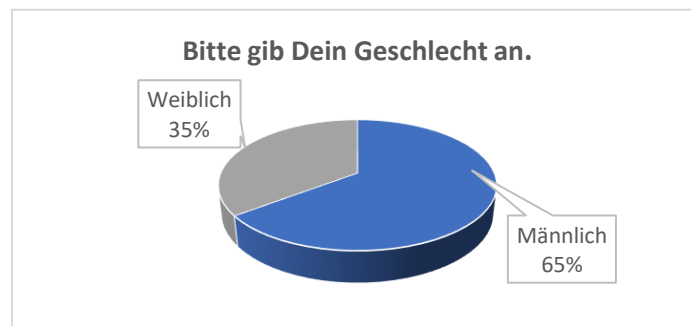
Die Umfrage wurde an 25 Personen geschickt und von 17 Personen ausgefüllt. Die Rücklaufquote beläuft sich auf 68% und ist für die Innensicht repräsentativ. Sie dient als Standortbestimmung für die Erarbeitung der Markenidentität, -positionierung und -strategie für den SSCHV. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

---

<sup>11</sup> Der vollständige Fragebogen mit den Ergebnissen ist im Anhang VI ersichtlich.

## Demografische Angaben

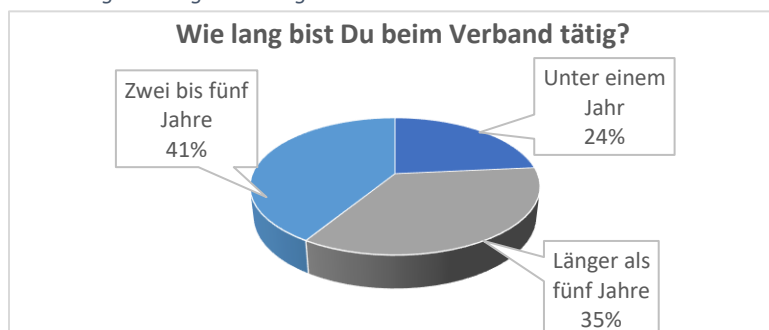
Abbildung 14: Geschlecht der Umfrageteilnehmer



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Die Abbildung 14 zeigt, dass der Fragebogen mit einer Mehrheit von 65% grösstenteils von Männern ausgefüllt wurde. Insgesamt haben demzufolge elf Männern sowie sechs Frauen die Fragen beantwortet. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

Abbildung 15: Länge der Tätigkeit beim SSCHV

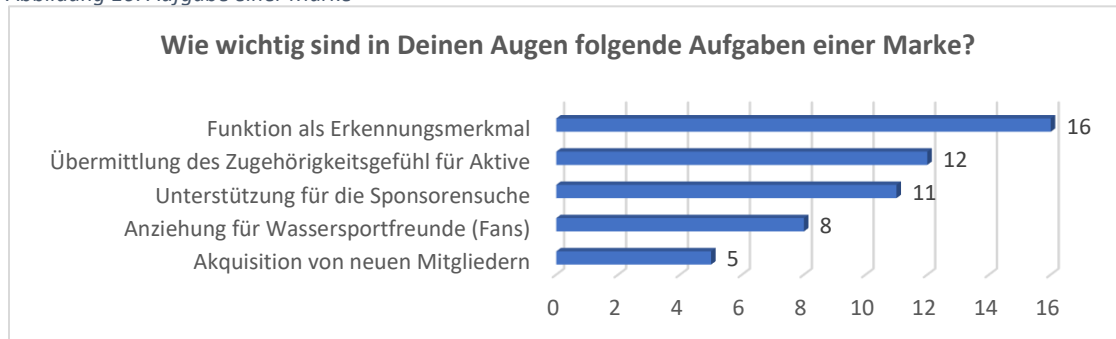


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Die befragten Personen arbeiten alle unterschiedlich lange beim SSCHV. Die Abbildung 17 zeigt auf, dass die Mehrheit zwei Jahre oder bereits länger beim Verband beschäftigt ist. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

## Aufgaben einer Marke des SSCHV

Abbildung 16: Aufgabe einer Marke

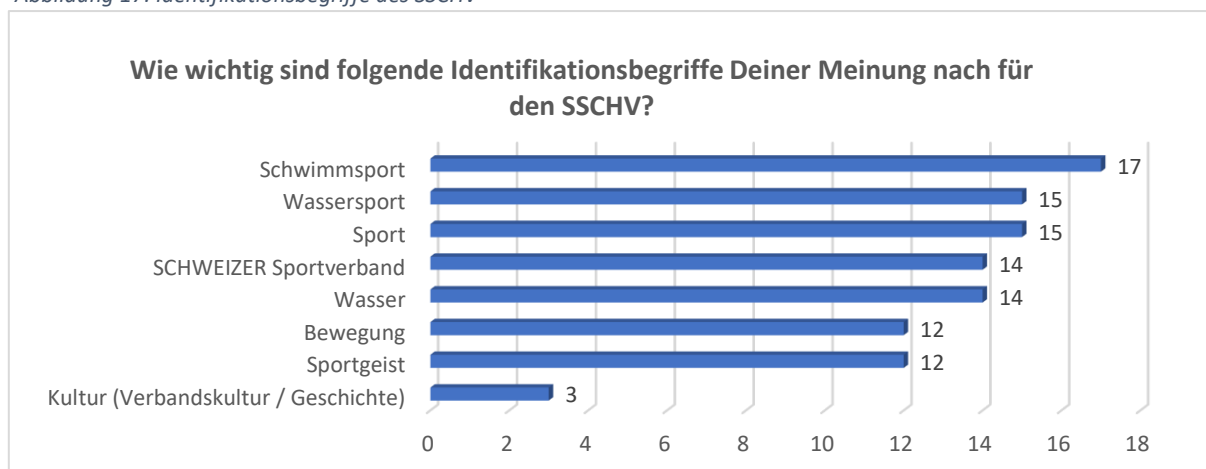


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Die Abbildung 16 zeigt, dass die Funktion als Erkennungsmerkmal, die Übermittlung eines Zugehörigkeitsgefühls für Aktive sowie als Unterstützung für die Sponsorensuche primär die wichtigsten Aufgaben einer Marke für die Befragten darstellen. Aus den 17 Antworten haben mindestens 12 Personen diese beiden Kategorien als primär wichtig bewertet. Die Aufgabe einer Marke als Anziehung für Wassersportfreunde (Fans) ist gemäss den Befragten eher zweitrangig. Wobei die Akquisition von neuen Mitgliedern im Vergleich zu den anderen genannten Aufgaben nebensächlich ist. Zudem wurde von den Umfrageteilnehmern genannt, dass eine Marke die Aufgabe hat, den Verbandsauftritt - mithilfe von bildlicher Umsetzung der Werte oder dem zum Ausdruck bringen von Qualität - zu konkretisieren sowie Emotionen zu vermitteln. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

## Markenidentität/-persönlichkeit des SSCHV

Abbildung 17: Identifikationsbegriffe des SSCHV

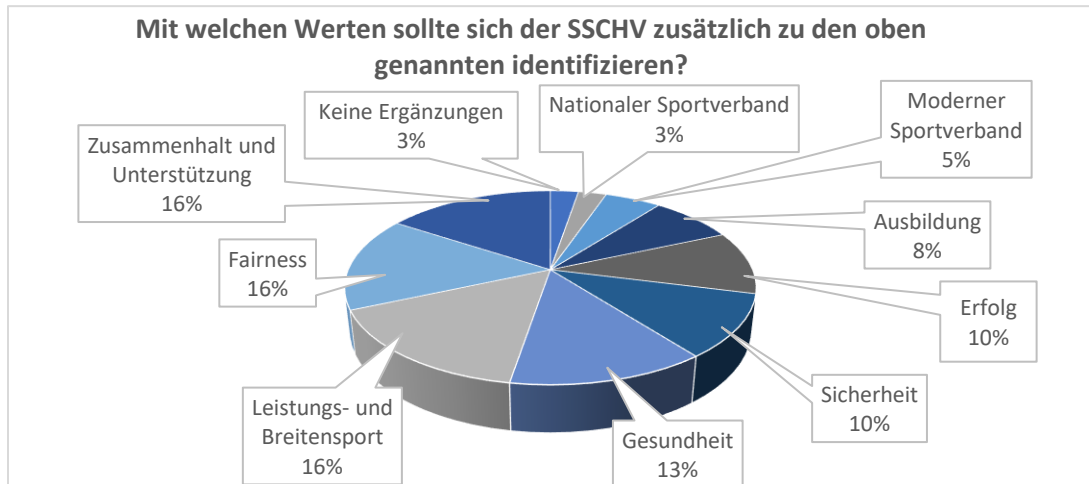


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)



Bei dieser Frage ist zu sehen, dass die Werte *Schwimmsport, Wassersport, Sport, SCHWEIZER Sportverband und Wasser* für die Mehrheit der Befragten von wesentlicher Bedeutung sind. Die Begriffe *Bewegung, Sportgeist* und *Kultur* hingegen gemäss sind gemäss den Angaben nicht irrelevant, jedoch nicht primär wichtige Identifikationsbegriffe des SSCHV. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

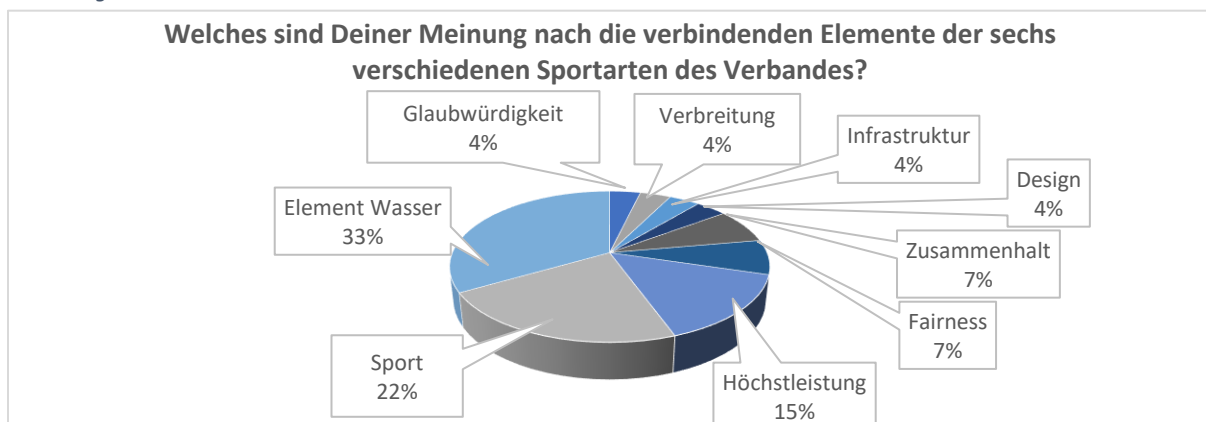
Abbildung 18: Zusätzliche Werte des SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Aus obenstehender Abbildung 18 ist herauszulesen, dass Werte, welche in die Oberkategorien Leistungs- und Breitensport, Fairness, Zusammenhalt und Unterstützung sowie Gesundheit am häufigsten genannt wurden. Diese vier Kategorien machen über 60% der genannten Werte aus. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

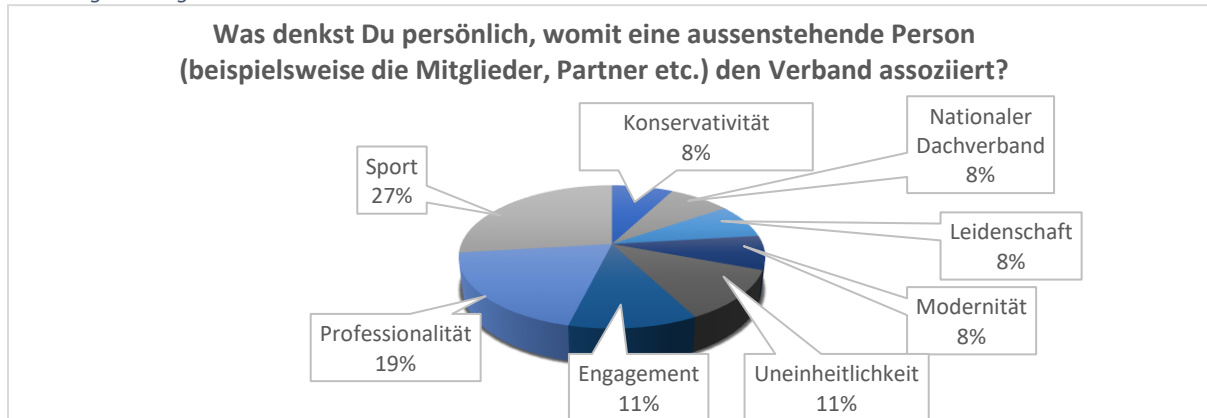
Abbildung 19: Verbindende Elemente des SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Der Grossteil der Befragten sieht das Element Wasser, Stichworte zu der Oberkategorie Sport und Höchstleistung als verbindende Elemente der Sportarten des SSCHV. Diese drei Kategorien, welche am häufigsten genannten wurden, machen rund 70% der genannten Begriffe aus. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

Abbildung 20: Mögliche Assoziationen von aussenstehenden Personen mit dem Verband

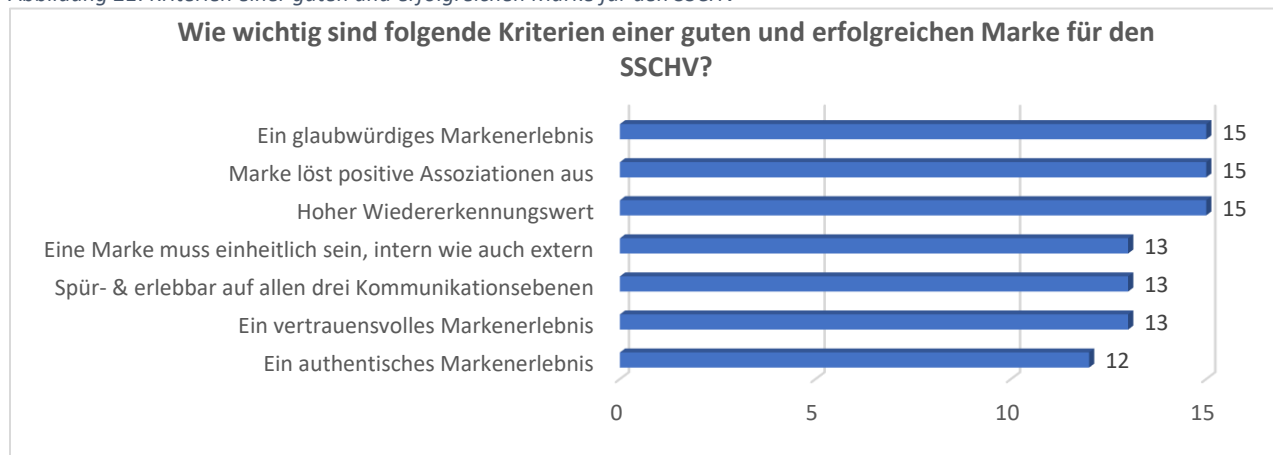


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

In der Abbildung 20 ist ersichtlich, dass Assoziationen mit dem Verband, welche in die Kategorien *Sport* und *Professionalität*, eingeordnet werden können, an der Spitze stehen. An dritter Stelle vertreten die Oberbegriffe *Engagement* und *Uneinheitlichkeit* die genannten Stichworte. Die weiteren Kategorien sind nicht relevant. Zudem ist zu erwähnen, dass sich eine Person enthalten und keine Stichworte genannt hat. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

### Erfolg einer Marke und deren Strategie beim SSCHV

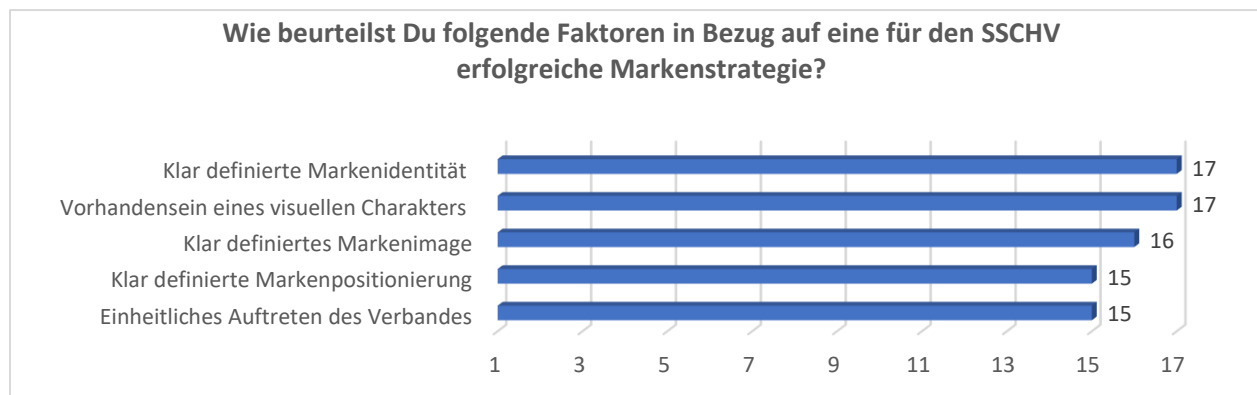
Abbildung 21: Kriterien einer guten und erfolgreichen Marke für den SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Wie die Abbildung 21 zeigt, sind ein glaubwürdiges Markenerlebnis, das Auslösen positiver Markenassoziationen sowie ein hoher Wiedererkennungswert primär wichtig für eine gute und erfolgreiche Marke für den SSCHV. 88% der Befragten gaben bei den erwähnten drei Kategorien die Wichtigkeit acht bis zehn auf der Skala an. Für mindestens 70% der Befragten ist ein vertrauensvolles Markenerlebnis, ein einheitliches Auftreten, die Erlebbarkeit auf all den drei Kommunikationsebenen sowie ein authentisches Markenerlebnis von wesentlicher Bedeutung. Die Befragten ergänzen zudem, dass sowohl die Verbands-merkmale als auch der Mehrwert für Mitglieder sowie der emotionale Nutzen von grosser Bedeutung ist. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

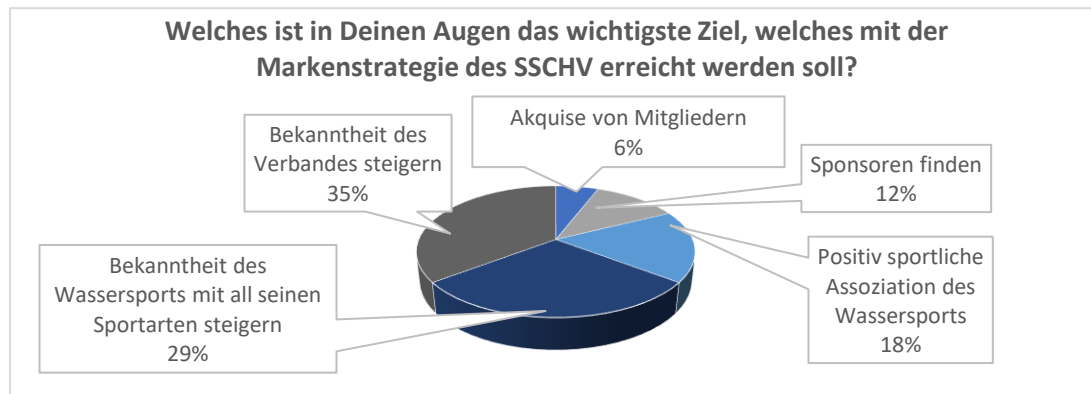
Abbildung 22: Faktoren einer erfolgreichen Markenstrategie für den SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Die Abbildung 22 zeigt auf, dass alle fünf genannten Faktoren für die Befragten wichtig für eine erfolgreiche Markenstrategie des SSCHVs sind. 94% bis 100% der Befragten empfinden eine klar definierte Markenidentität, das Vorhandensein eines visuellen Charakters des Verbandes sowie ein klar definiertes Markenimage als primär wichtig. Eine klar definierte Markenpositionierung und das einheitliche Auftreten des Verbandes sehen 15 von 17 Personen als sehr wichtig an. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

Abbildung 23: Hauptziele der Markenstrategie des SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

Aus der Abbildung 23 geht hervor, dass sich über ein Drittel der Befragten primär wünscht, mithilfe einer Markenstrategie die Bekanntheit des SSCHV zu steigern. An zweiter Stelle, mit rund 30%, steht für die Befragten die Steigerung der Bekanntheit des Wassersports mit all seinen Sportarten. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

### Handlungsbedarf im SSCHV

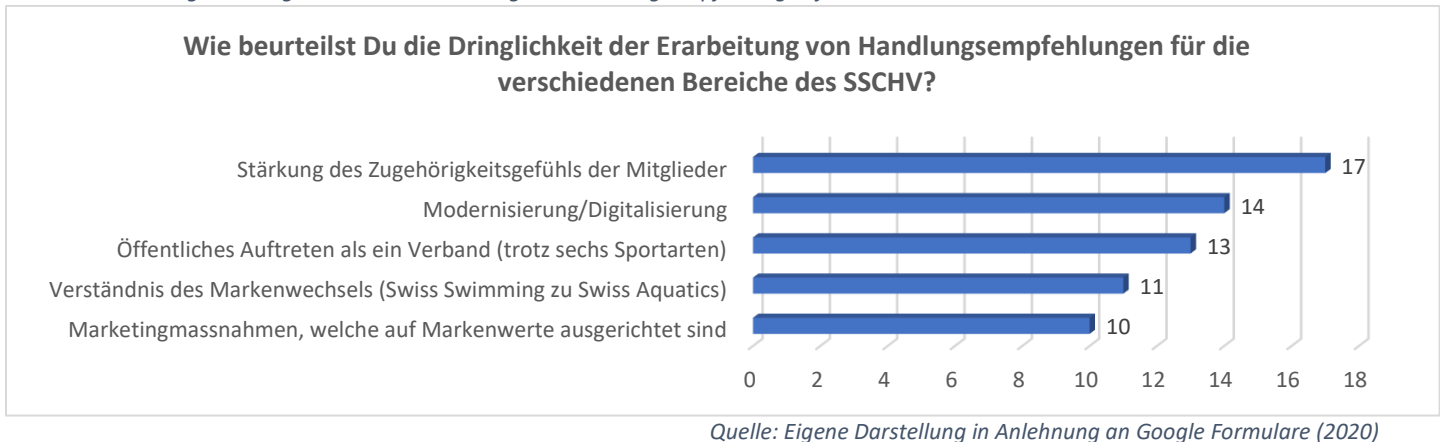
Abbildung 24: Handlungsbedarf im Prozess des Markenmanagements des SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Google Formulare (2020)

In der Abbildung 24 ist herauszulesen, dass über 80% der Befragten Handlungsbedarf bei der Identifikation der externen Zielgruppen mit der Marke sehen. An zweiter Stelle stehen die Formulierung von klaren und verständliche Markenzielen, das Marken-Controlling, die Markenpositionierung sowie die Identifikation der internen Zielgruppen mit der Marke. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

Abbildung 25: Dringlichkeit der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den SSCHV



17 von 17 Umfrageteilnehmern haben die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen im Bereich der Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls der Mitglieder mit acht bis zehn auf der Skala gewichtet und somit als primäre Dringlichkeit angegeben. Ebenfalls wurde die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen in den Bereichen Modernisierung/Digitalisierung sowie dem öffentlichen Auftreten als ein Verband von den Befragten als dringend eingestuft. Diese beiden Bereiche stehen demzufolge an zweiter Stelle. Rund 65% der Befragten sehen ebenfalls Optimierungspotenzial beim Verständnis des Markenwechsels von Swiss Swimming zu Swiss Aquatics. Für knapp 60% der Befragten ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen der Marketingmassnahmen, welche auf Werte der Marke ausgerichtet sind, von wesentlicher Bedeutung. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

Die Frage nach weiteren Bereichen des SSCHVs, welche dringenden Handlungsbedarf aufweisen, wurde von den Umfrageteilnehmern mit folgenden Stichworten beantwortet:

- Stärkung des Wir-Gefühls/Zugehörigkeitsgefühls (in allen Sportarten und Bereichen),
- spartenübergreifendes einheitliches Auftreten in den verschiedenen Sportarten,
- Dynamisierung unter Swiss Aquatics, pro aktive Werbung, Medienarbeit,
- Einzigartigkeit schaffen/unterscheidbar,
- Schwimmen für Alle/Volkssport, Ausbildung, Meisterschaftsbetrieb, Erwachsenensport,
- alle Bäder miteinbeziehen, unsere Marke sollte an jedem Badeingang stehen. (Daten durch Autor gesammelt – Umfrage 2020)

Dem ist hinzuzufügen, dass sechs Personen keine weiteren Ergänzungen machten.

## 7.4. Interpretation der Ergebnisse

Eine Markenstrategie hat laut den Befragten drei zentrale Aufgaben: die Funktion als Erkennungsmerkmal, das Vermitteln eines Zugehörigkeitsgefühls und von Emotionen sowie einen einheitlichen Verbandsauftritt.

Als Erfolgsfaktoren einer Marke und deren Strategie sehen die Umfrageteilnehmer primär ein glaubwürdiges Markenerlebnis, einen hohen Wiedererkennungswert der Marke und positive Assoziationen mit der Marke. Die Befragten sehen zudem ein einheitliches Auftreten sowie die Kreation eines Mehrwertes sowie eines emotionalen Nutzens für Mitglieder von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg. Auch bezüglich der Strategie sind sich die Umfrageteilnehmer einig. Sowohl ein visueller Charakter, welcher sich durch die Strategie durchzieht, als auch eine klar definierte Identität, Image und Positionierung sind für sie massgebend.

Aus der Umfrage geht hervor, dass die Markenstrategie des SSCHVs primär das Ziel verfolgen sollte, die Bekanntheit des Verbandes sowie des Wassersports mit all seinen Sportarten zu steigern. Die Befragten sind sich grundsätzlich einig, dass die verbindenden Elemente der verschiedenen Sportarten das Element Wasser, der Sport sowie die angestrebten Spitzenleistungen sind. Zudem identifizieren die Befragten den Verband mit nachfolgenden Werten: *sportlich, Höchstleistungen, schweizerisch (SCHWEIZER Sport-verband), engagiert, Fairplay/Fairness, sowie Zusammenhalt und Unterstützung.*

Die Meinungen zu der Frage, womit eine aussenstehende Person den Verband assoziiert sind teilweise gegensätzlich. Viele Befragte nannten Stichworte, welche in die Kategorien eines sportlichen Images und Professionalität eingeordnet wurden. Allerdings sehen dies einige Befragte anders und sind der Meinung, dass der Verband uneinheitlich in der Öffentlichkeit auftritt und zudem generell zu wenig Präsenz zeigt. Ein Befragter präzisiert, dass das Wir-Gefühl gestärkt werden muss, damit ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander aufkommt. Wünschenswert ist für die Befragten deshalb primär mithilfe einer Markenstrategie von einer Markenpositionierung sowie klaren und verständlichen Markenzielen sprechen und einheitlich als ein Verband auftreten zu können. Ebenfalls soll die Identifikation der internen wie auch

externen Zielgruppe mit der Marke bestärkt werden und dadurch eine Community geschaffen werden.

Durch die Durchführung der Befragung konnten viele interessante Inputs für die Konzeption der Markenidentität, -positionierung und -strategie des SSCHV gesammelt werden. Die Umfrage ermöglichte ausserdem bereits im Dialog mit der internen Zielgruppe zu stehen, was gemäss den Ergebnissen aus den Experteninterviews von wesentlicher Bedeutung ist.

## 8. Gestaltungsempfehlungen für den SSCHV

Im folgenden Kapitel werden die gewonnenen Informationen aus den vorgängigen Kapiteln zusammengebracht und auf den Schweizerischen Schwimmverband adaptiert. Das Ziel dieses Kapitels ist die Ausarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für die Markenpositionierung mit allen wichtigen Attributen zur Entwicklung einer einzigartigen Markenidentität für eine Markenstrategie des Schweizerischen Schwimmverbandes.

Der Fokus der Empfehlungen wurde auf die Identität, deren Positionierung und operative Markenführung gelegt, da diese Punkte klar definiert sein müssen, um mit der Ausarbeitung der Markenstrategie fortfahren zu können.

### 8.1. Markenidentität mit Attributen und Positionierung

Basierend auf den theoretischen Ansätzen, dem Strategiepapier des Verbandes sowie der Umfrage mit einem Teil der internen Zielgruppe konnten die Markenidentität und -positionierung in einem ersten Schritt konkretisiert werden. Diese muss jedoch zwingend detaillierter ausgearbeitet und in einem nächsten Schritt im Dialog mit den weiteren internen Zielgruppen abgefragt werden. Denn nur mit einer einzigartigen und klar definierten Markenidentität ist schliesslich die Herstellung einer Image-Kongruenz möglich.

## Situationsanalyse & Markenziele

Mithilfe der SWOT-Analyse<sup>12</sup> konnte die IST-Situation des Verbandes ermittelt und herausgelesen werden, dass man mit dem zielgerichteten Einsetzen des neuen Brands *Swiss Aquatics* als Stärke, die Chancen realisieren und Schwächen bekämpfen kann.

Auf der Grundlage der IST-Analyse des Verbandes wurde im Workshop ein strategisches Programm<sup>13</sup> erstellt und Massnahmen abgeleitet. Diese können nun als Basis-Ziele in eine Markenstrategie implementiert werden. Aus diesen müssen in einem weiteren Schritt zwei bis drei primäre Grundsatzziele abgeleitet werden. Die Grundsatzziele können zur besseren Messbarkeit in Unterziele konkretisiert und operative Massnahmen abgeleitet werden.

Basierend auf den Ergebnissen der Umfrage resultieren nachfolgende Grundsatzziele, welche wie das strategische Programm bis im Jahr 2024 erreicht werden sollen:

1. Bekanntheit des Verbandes mit all seinen Sportarten steigern,
2. Stärkung des WIR-Gefühls innerhalb des Verbandes,
3. Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls für interne wie auch externe Zielgruppen.

Um die Grundsatzziele zu erreichen, können nachfolgende Massnahmen - welche in der Tabelle 4 ersichtlich sind - abgeleitet werden.

---

<sup>12</sup> Die SWOT-Analyse wird im Kapitel 5 präsentiert.

<sup>13</sup> Im Anhang I unter Punkt 6 – Das Strategische Programm 2021 – 2024 (2028) detailliert erläutert.



Tabelle 4: Grundsatzziele des SSCHV

Grundsatzziel	Unterziele	Massnahmen
<b>Bekanntheit des Verbandes mit all seinen Sportarten steigern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenidentität klar definieren und kommunizieren</li> <li>• Image / Ruf schärfen</li> <li>• Verband sowohl nach innen wie auch nach aussen klar positionieren</li> <li>• Wiedererkennungswert der Marke erschaffen</li> <li>• Generierung von Passivmitgliedern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Webseite sowie neuen Webshop gestalten, CI / CD definieren</li> <li>• Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes</li> <li>• Entwicklung eines Marketingkonzeptes</li> <li>• Ausarbeitung eines Social-Media-Konzeptes</li> <li>• Image-Video des Verbandes gestalten</li> </ul>
<b>Stärkung des WIR-Gefühls innerhalb des Verbandes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einheitliches Auftreten als ein Verband</li> <li>• miteinander kooperieren</li> <li>• Stärkung des Teamgeistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Erarbeitung der Verbandsprojekte</li> <li>• stetiger Austausch zwischen den Sportarten, in Form von Meetings Teammeetings</li> <li>• gemeinsamer Teamausflug</li> <li>• Corporate Identity Mix aufeinander abstimmen</li> <li>• Verbindende Elemente und Werte intern verankern</li> </ul>
<b>Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls für interne wie auch externe Zielgruppen.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der internen Zielgruppen mit der Marke</li> <li>• Identifikation der externen Zielgruppen mit der Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenidentität verankern</li> <li>• Markenimage stärken → wiederum Image-Video des Verbandes</li> <li>• Community kreieren</li> <li>• Synergien stärken und Austausch fördern</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung (2020)

Um die Grundsatzziele zu erreichen muss generell mit ehrlichen und authentischen Kommunikationsbotschaften gearbeitet werden. Hierfür empfiehlt es sich die Athleten mehr in die Pflicht zu nehmen. Auf der neuen Webseite könnten die Athleten interaktiv mithilfe von Bewegbildern vorgestellt werden. Die Homepage soll auch für die junge, digitalaffine Generation interessant und lebendig gestaltet werden. Das Ziel soll es sein, die Webseitenbesucher immer wieder aufs Neue auf die Homepage des SSCHV zu locken und ihr Interesse zu wecken, um Neues zu erfahren. Hierfür bietet sich beispielsweise ein Quiz über alle Sportarten mit Verlosungen von Preisen bestens an. Die Anspruchsgruppen erhalten dadurch einen Anreiz zu partizipieren und bauen damit ihren Wissenshorizont über die sechs verschiedenen aquatischen Sportarten spielerisch aus. Um die Bekanntheit des Verbandes, der Sportarten, das Zugehörigkeitsgefühl sowie das WIR-Gefühl zu stärken eignet sich ebenfalls eine Video-Kolumne. Videos der verschiedenen Sportarten können inspirierend und mithilfe der Vermittlung von Leidenschaft und Emotionen gestaltet werden, in welchen dem Betrachter die jeweilige Sportart aus dem Blickwinkel eines Leistungssportlers, Breitensportlers, Schiedsrichters, Trainers und Fans nähergebracht wird. Dadurch wird ebenfalls eine emotionale Bindung geschaffen. Zudem kann

beispielsweise eine Social-Media-Kampagne gestartet werden, wobei den Social-Media-Besuchern ein Blick hinter die Kulissen gewährt wird. Wiederum aus den Blickwinkeln der verschiedenen Akteure. Die Botschaften wirken dadurch persönlicher und vermitteln dem Betrachter das Gefühl dazugehören, wenn ein Trainer die Instagram-Community beispielsweise einen Tag mit zum Training nimmt, ein Schiedsrichter den Followern einen Einsatztage näherbringt oder ein Athlet seinen Tagesablauf zeigt. Eine weitere Idee die Sportarten vorzustellen oder das Interesse zu wecken selbst aktiv zu werden (beispielsweise einen Trainerkurs zu absolvieren), kann mithilfe einer jährlichen Veranstaltung erfolgen, bei welcher die Sportarten spielerisch und in Form von Challenges vorgestellt werden. Athleten sollten dabei vertreten sein und von Ihren Erfahrungen berichten. Eine wichtige Massnahme, um alle drei Grundsatzziele zu erreichen, ist zudem eine Statutenanpassung bezüglich des Verbandsnamens. Der Verband soll nicht mehr «Swiss Swimming Federation» heissen, sondern dem Brand entsprechen und in «Swiss Aquatics Federation» geändert werden.

## Markenidentität

Ein positives Image sowie eine lebendige Markenidentität führt neben zahlreichen weiteren Faktoren zu einer erfolgreichen Markenstrategie.

### Herkunft:

Beim Schweizerischen Schwimmverband ist die Herkunft getragen von der *Verbandskultur* sowie Ereignissen der *Verbandsgeschichte*. Bei der Wahl der Markenwerte müssen diese Komponenten berücksichtigt werden, da diese der Marke Authentizität und Glaubwürdigkeit verleihen.

Durch die Greifbarkeit der Markenherkunft, in Form eines Blogbeitrags zur Verbandsgeschichte oder einer Veranstaltung - bei welcher ehemalige Athleten, Ehrenpräsidenten oder Personen, welche einen Bezug zur Verbandskultur oder -geschichte haben, eingeladen werden und davon erzählen – wird die Herkunft authentisch und glaubwürdig aufgegriffen.

## **Vision:**

Im Strategiepapier<sup>14</sup> des Verbandes sind die Vision des Gesamtverbandes sowie erweiterte Visionen der vier Sportbereiche und der Ausbildung niedergeschrieben. Alle erarbeiteten Visionen sind klar formuliert und die angestrebte SOLL-Position kann herausgelesen werden. Im Idealfall ist die Vision jedoch ein kurzer prägnanter Slogan, welcher für sich spricht. Deshalb soll für die Vision des Gesamtverbandes ein klares Statement für die Markenstrategie definiert und formuliert werden, welches schliesslich intern wie auch extern kommuniziert wird. Wichtig ist, ein Statement zu erarbeiten, welches kurz, prägnant und inspirierend ist.

*«Dynamisch, ehrgeizig, engagiert – wage den Sprung ins Wasser mit Swiss Aquatics, als Kompetenzzentrum und Sprungbrett zu den aquatischen Sportarten.»* Ein Statement wie dieses gibt ein klares Bild der Zukunft vor, ist klar und konkret formuliert. Es stützt sich auf die Vision und die Werte des Gesamtverbandes. Zudem soll die kommunizierende Botschaft beim Betrachter Emotionen und das Verlangen Teil des Verbandes zu werden auslösen.

## **Kompetenzen und Leistungen:**

Die Kompetenzen, Fähigkeiten und Stärken wie das Engagement und die Leidenschaft die aquatischen Sportarten zu fördern und weiterzuentwickeln, die sportlichen Erfolge, das gut funktionierende Ausbildungssystem sowie die Transparenz gegenüber allen Anspruchsgruppen müssen intensiver kommuniziert und besser hervorgehoben werden. Sie müssen bei der Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes<sup>15</sup> zwingend eingebaut werden.

Die Qualität der Markenleistung - die existierenden Aktivitäten im und ums Wasser zu fördern und weiterzuentwickeln, sowohl im Breiten- wie auch im Leistungssport - muss stetig überprüft werden. Dafür wird die Entwicklung der Zahlen im Breiten- und im Leistungssport analysiert. Steigende Zahlen sind ein Nachweis für eine gute Leistung, bei sinkenden Zahlen müssen Massnahmen eingeleitet werden. Zudem muss ein Feedback bei allen Anspruchsgruppen

---

<sup>14</sup> Das Strategiepapier ist im Anhang I ersichtlich.

<sup>15</sup> Die Erarbeitung eines Kommunikations- sowie Marketingkonzeptes ist im Strategiepapier in Anhang I als Massnahme mit der Umsetzung bis 2024 (2028) im strategischen Programm enthalten.

eingeholt werden, um die Zufriedenheit der Leistungserbringung zu überprüfen. Dies kann unkompliziert in Form einer Umfrage passieren.

### Werte:

In nachfolgender Tabelle werden alle ermittelten Werte des SSCHV zusammengetragen.

Tabelle 5: Werte des SSCHV

Bereiche	Werte
Strategiepapier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalität</li> <li>• Integrität</li> <li>• gesunder, respektvoller, fairer und erfolgreicher Sport</li> <li>• Olympische Werte: Höchstleistung, Freundschaft, Respekt</li> <li>• Code of Ethics der Fina mit Werten: Gleichheit, Würde, Fairplay, Integrität, Neutralität und Vertraulichkeit</li> </ul>
Experteninterviews und Umfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairness / Fairplay</li> <li>• Zusammenhalt und Unterstützung</li> <li>• SCHWEIZER Sportverband / schweizerisch</li> <li>• Engagement</li> <li>• Höchstleistung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung (2020)

Eine einzigartige Identität ist der Ausgangspunkt der Markenstrategie. Deshalb sind sicherlich alle genannten Werte von grosser Bedeutung. Die dominantesten Werte sollten jedoch als Grundwerte bezeichnet werden und der Fokus bewusst auf diese gelegt werden. Eine kleinere Anzahl von Werten kann besser authentisch und glaubwürdig umgesetzt werden, da immer dieselben Grundwerte in die Botschaften/Kommunikation integriert werden können. Zudem können die Anspruchsgruppen sich sorgfältig und klar formulierte Grundwerte schneller merken und sie verbildlichen. *Fairplay*, *Höchstleistung* und *Zusammenhalt/Freundschaft* können als Grundwerte des SSCHV definiert werden.

### Persönlichkeit:

Es ist wichtig, dass für den verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil der Marke mit den Persönlichkeitsmerkmalen gearbeitet wird. Für den SSCHV treffen nachfolgende Merkmale zu: *sportlich*, *dynamisch*, *ehrgeizig*, *modern*, *sicher* und *transparent*.

Durch diese Persönlichkeitsmerkmale kann der Ruf eines modern-funktionierenden Sportverbandes erlangt werden, welcher für jede Generation geeignet ist. Mithilfe dieses klar definierten Rufs wird beispielsweise ein Anreiz für potenzielle Mitglieder gestaltet. Durch die Rekrutierung von sportlichen, dynamischen und ehrgeizigen Mitarbeitern, Trainern etc. kann die Persönlichkeit glaubwürdig dargestellt werden.

### Markenpositionierung

Der SSCHV soll sich durch eine prägnante Positionierung auszeichnen, und zwar als *Kompetenzzentrum der Schweiz für aquatische Sportarten und Aktivitäten im und ums Wasser für jede Generation* vom Breiten- bis zum Leistungssport.

Das Ziel des SSCHV sollte es sein die Markenpositionierung zu schärfen und ein(e) attraktive(s) Dienstleistung/Produkt zu gestalten. Da sich die Positionierung immer an eine bestimmte Zielgruppe richtet, sollten die Zielgruppen besser angesprochen und der relevante Nutzen subjektiv wahrgenommen werden.

In der nachfolgenden Tabelle wurde eine Übersicht der möglichen Zielgruppen des SSCHV erstellt.

Tabelle 6: Zielgruppen des SSCHV

Interne Zielgruppen	Externe Zielgruppen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter inkl. Zentralvorstand des SSCHV</li> <li>• generell alle Mitglieder des Verbandes               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitsportler, welche Mitglied beim SSCHV sind</li> <li>• Leistungssportler, welche Mitglied beim Verband sind</li> </ul> </li> <li>• Trainer</li> <li>• Richter</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitsportler und potenzielle Leistungssportler, welche noch nicht Mitglied des SSCHV sind</li> <li>• potenzielle oder ehemalige Mitarbeiter</li> <li>• Sponsoren</li> <li>• Zuschauer und Fans</li> <li>• Medien</li> <li>• Badeanstalten / Öffentliche Institutionen</li> <li>• etc.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung (2020)

Es empfiehlt sich das Dialogmarketing in die Marketingstrategie zu integrieren, da der Verband dadurch näher bei den Anspruchsgruppen ist. Durch das direkte Ansprechen mittels Touchpoints wird ein Mehrwert für die Zielgruppen generiert. Hierzu gehören personalisierte Newsletter,

Geburtstagswünsche, Wettbewerbe und weitere. Der Newsletter des SSCHV kann demzufolge optimiert werden, indem dieser Zielgruppenspezifisch gestaltet und User Experience integriert wird. Eine Nutzerbefragung kann durchgeführt werden, um herauszufinden, was die Leser wirklich interessiert. Durch die Geburtstagswünsche wird das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt und das Markenerlebnis unterstützt.

### Operationalisierung der Markenidentität

Aus der Umfrage geht heraus, dass die Identifikation der internen wie auch externen Zielgruppen mit der Marke Handlungsbedarf aufweist. Mithilfe des Corporate Identity Mix werden die gewünschten Markeninhalte identisch nach innen wie auch nach aussen transportiert. Zuerst soll die Markenidentität bei den internen Zielgruppen verankert werden, um sie zu Markenbotschaftern zu machen. Dies vereinfacht später die Verankerung der Marke bei den externen Zielgruppen.

### Corporate Design (CD)

Den visuellen Charakter hat die Marke mit dem Brandwechsel anfangs des Jahres 2020 durch das neue Logo bereits erhalten. Mit den Farben rot und blau verkörpert das Logo bereits zwei wichtige Elemente der Markenidentität, und zwar den Auftritt als Schweizerischer Verband (rot) in Zusammenhang mit Wassersport (blau). Das CD muss jedoch nun ganzheitlich umgestellt werden, da zurzeit noch das alte Design für die Homepage, Briefvorlagen, Präsentationen und weiteres verwendet wird. Aus der Umfrage geht hervor, dass Optimierungspotenzial bei der Dynamisierung, Modernisierung sowie Digitalisierung besteht. Diese müssen bei der Wahl des neuen CD beachtet werden. Zudem müssen die Grundwerte in der Visualisierung vorhanden sein, denn Elemente, welche Assoziationen wecken fehlen zur Zeit. Auf der Homepage soll mit Bewegbildern gearbeitet werden, um die Leute direkt abzuholen und eine gewisse Dynamik in den Markenauftritt bringen zu können. Zudem kann die Navigation der Webseite inspirierender gestaltet werden. Es kann mit direkten Fragen an den User gearbeitet werden. Auch hier empfiehlt es sich zusätzlich zu oder anstelle von den Titeln mit Bildern zu arbeiten, um die Markenidentität spür- und erlebbar zu machen.

Abbildung 26: Navigation der Homepage des SSCHV

Verband	Leiten & Coachen	Sport für alle	Leistungssport
<b>Swimming</b>	<b>Artistic Swimming</b>	<b>Diving</b>	<b>Waterpolo</b>
Agenda	Agenda	Agenda	Agenda
Swimrankings   Swimstats	Resultate	Wettkampfbetrieb	Spielkalender   Resultate
Nationale Meisterschaften	Nationalkader	Athletenweg FTEM	Nationalkader
Elite   Nachwuchs	Selektionsrichtlinien	Nationalkader	Nachwuchsförderung   PISTE
Nachwuchsförderung   PISTE	PISTE	Spitzensport	Schiedsrichter
Nationalkader   Staff	Stützpunkte	Resultate	Wettkampfbetrieb
NLZ Tenero	Tests	Reglemente   Formulare	Vereine
Spitzensport und Armee	Reglemente   Formulare	Partner   Sponsoren	Medienberichte
Wettkampfbetrieb	Partner   Sponsoren		Shop
Verbandstrainerat (VTR)			Ausbildung Information
Regionalkader			Anmeldung Meisterschaft 2019/2020
Reglemente			Partner   Sponsoren
Partner   Sponsoren			

Quelle: (Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV), Willkommen: Swiss Aquatics, 2018d)

Die Abbildung 26 stellt das aktuelle Navigationssystem der Homepage vom SSCHV dar. Anstelle von Untertiteln der verschiedenen olympischen aquatischen Disziplinen kann direkt ein Bild, eines Athleten, welcher den Leistungssport ausübt, platziert werden. Wird dies zusätzlich in Form von Bewegungsbildern gestaltet, löst dies wiederum Emotionen beim Betrachter aus. So wird das Interesse, mehr über die Sportart zu erfahren, geweckt. Da Menschen die besten Markenbotschafter sind, kann beispielsweise mit Topathleten wie Maria Ugolkova, Michelle Heimberg oder Jérémy Desplanches gearbeitet werden und kraftvolle Bilder sowie gesprochene Emotionen (Kommentare) auf der Homepage integriert werden. Eine Emotionalisierung der Betrachter entsteht und erreicht so auch nicht schwimmaffine oder sportaffine Personen. Der Sportler soll nämlich den glaubhaften Versuch unternehmen, sein Ziel ehrgeizig zu verfolgen und die Bewunderung der Zielgruppe zu gewinnen. Dadurch wird der Wert *Höchstleistung* widerspiegelt.

Das CD des neuen Markenauftritts muss schliesslich zwingend vereinheitlicht werden. Extern betrifft dies Visitenkarten, Briefvorlagen, Flyer und Broschüren im Print- oder Digital-Format und weitere. Intern bezieht sich das CD beispielsweise auf die Büroeinrichtung oder die Kleidung der Mitarbeiter, Trainer, Athleten etc.

## **Corporate Communication (CC)**

Die CC übersetzt die Identität des Verbandes in die Kommunikation und ist Wegweiser für alle Kommunikationsaktivitäten nach aussen und innen. Das Ziel für den SSCHV ist es hierbei ein einheitliches Bild auf allen Kanälen und Kommunikationsebenen zu gestalten. Hierfür lassen sich für den SSCHV verschiedenste Empfehlungen ableiten.

Primär ist es wichtig ein Marketing-, Kommunikations- und Social-Media-konzept zu gestalten, welches sich an der Markenidentität orientiert, die Werte einbindet und die verschiedenen Instrumente dadurch einheitlich und mit demselben Ziel genutzt werden können. Die Instrumente der Markenkommunikation bestehen teilweise bereits und müssen nun mit zentralen Botschaften auf die Marke ausgerichtet werden, mit kreativen, interaktiven und überraschenden Elementen. Marketingkampagnen können gestartet und authentische Werbevideos gestaltet werden. Die digitalen Medien bieten viele Möglichkeiten, internen wie auch externen Anspruchsgruppen einen durch den Club kontrollierten Blick hinter die Kulissen zu gewähren, indem Bilder, Videos oder auch durch Profis verfasste Blogbeiträge veröffentlicht werden. Um den Zielgruppen einen Mehrwert zu generieren, kann für die Mitglieder beispielsweise ein Weblog erstellt werden, in welchem diverse Hintergrundinformationen preisgegeben werden und so einen Anreiz bieten Mitglied des Verbandes zu werden. Es empfiehlt sich auch eine Aquatische-Community zu kreieren, worin die Mitglieder sich austauschen können und direkt im Dialog miteinander und mit dem Verband stehen. Bezüglich den Social-Media-Plattformen kann mit einem prägnanten und aussagekräftigen Hashtag wie beispielsweise #SwissAquaticsFriends oder #SwissAquatition (Swiss Aquatics Ambition) gearbeitet werden. Beide Hashtags nehmen Bezug auf den *SCHWEIZERISCHEN Sportverband* sowie die Werte *Höchstleistung* oder *Zusammenhalt/Freundschaft*.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist von wesentlicher Bedeutung. Um die Markenidentität stets zu unterstützen und das Image zu wahren, sollte ein Pressesprecher des Verbandes bestimmt werden, welcher Ansprechpartner für kritische Fragen ist und die Botschaften basierend auf der Markenmission und den Markenwerten steuert. Zudem ist es bei der Öffentlichkeitsarbeit eines Verbandes aus Markensicht besonders wichtig, neben den sportlichen Ergebnissen immer auch



Hintergrundberichte zur Geschichte und den Besonderheiten des Verbandes zu publizieren. Diese verhelfen zu einer Wiedererkennung abseits des sportlichen Erfolgsrahmens.

### **Corporate Behaviour (CB)**

Es empfiehlt sich eine starke Einbindung der internen Zielgruppen in die Markenführung, da dies zu schnellerer Implementierung führt.

Mitarbeiter leisten einen wichtigen Beitrag zur Markenidentität, wenn sie ihr tägliches Handeln stets auf die definierten Markenwerte ausrichten. Besonders bei Sportvereinen und -verbänden, in welchen zahlreiche Personen, wie Athleten, Trainer, Mitarbeiter der Geschäftsstelle etc., den direkten Kontakt zu unterschiedlichen Stakeholdern pflegen, ist das CB von zentraler Bedeutung. Fehlverhalten im Umgang mit den Zielgruppen kann zu einer negativen Markenwahrnehmung des gesamten Verbandes führen.

Nur verankertes Wissen über die Rolle der Marke, die Markenidentität und -positionierung sowie das Erreichen des FIT zwischen Markennutzversprechen und Markenverhalten, kreiert markenkonformes Mitarbeiterverhalten. Dies kann in Form von Schulungen/Workshops geschehen, in welchen die Rolle des Mitarbeiters oder des Zentralvorstandes in Bezug auf die Marke klar aufgezeigt und festgehalten wird. Es wird im Interesse der Marke und nicht aus eigenem Interesse gehandelt. Dabei sollen die Fragen, weshalb die Marke wichtig für den Verband ist, weshalb markenkonformes Verhalten primär wichtig ist und wie sich die Mitarbeiter an welchen Brand Touchpoints verhalten können/sollen im Fokus stehen. Es muss ebenfalls thematisiert werden, dass die kommunizierten Werte, Botschaften, ihr Verhalten spür- und erlebbar sein müssen. So wird jedem Mitarbeiter klar und deutlich aufgezeigt, dass er Teil des Markenprozesses ist und wie wichtig sein Beitrag für den Erfolg der Marke Swiss Aquatics ist. Das Ziel ist es, dass der Mitarbeiter die Werte tagtäglich verkörpert, in dem er beispielsweise einen freundlichen, aber lässigen und weniger altertümlichen Schreibstil benützt und somit den Wert Zusammenhalt/Freundschaft verkörpert aber stets professionell wirkt.

Zudem spielt die Personalrekrutierung eine grosse Rolle. Personen, welche zur Marke passen, sollen rekrutiert werden. Dies bedeutet beispielsweise, dass die Person, welche eingestellt wird,

mindestens zwei der Landessprachen beherrschen muss, da der SSCHV schweizweite Anspruchsgruppen hat, oder die Person ein Teamplayer ist, da der Wert *Zusammenhalt/Freundschaft* als Grundwert angesehen wird.

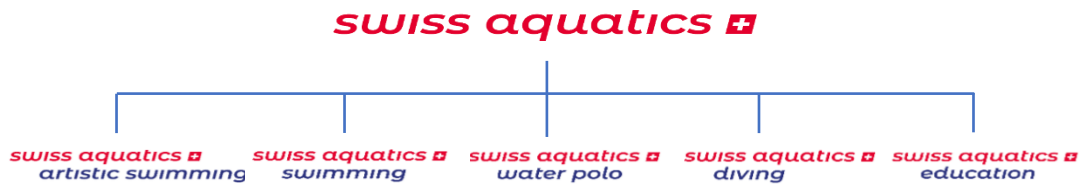
In einer zweiten Phase sollen alle anderen internen Zielgruppen ins Boot geholt und die Marke verankert werden, damit auch diese den Markenwechsel verstehen, die Marke leben und diese als Markenbotschafter positiv repräsentieren. Dies kann beispielsweise mithilfe einer gemeinsamen Veranstaltung (idealerweise vor dem Saisonbeginn) geschehen, wobei die Gäste interaktiv mit der Marke und deren Identität in Verbindung gebracht werden. Dies kann in Form eines gemeinsamen Apéros, wobei Kontakte geknüpft und der Wert *Zusammenhalt/Freundschaft* repräsentiert wird, geschehen. Zudem können die sportlichen Ziele kommuniziert und beispielsweise der Code of Ethics der FINA in Erinnerung gerufen werden, um auch die Werte *Höchstleistung* und *Fairplay* miteinzubeziehen.

## 8.2. Markenstruktur und -architektur

Der SSCHV weist eine monolithische Markenarchitektur auf. Demzufolge muss zwingend darauf geachtet werden, dass eine starke Dachmarke (*Swiss Aquatics*) vorhanden ist. Angestrebt wird ein erfolgreicher neuer Markenauftritt. Hierfür könnten die Mitgliedervereine beispielsweise verpflichtet werden, das Logo *Swiss Aquatics* auf ihrer Homepage zu verwenden und konsequent in ihre Kommunikation zu integrieren. Auch Athleten und Trainer sollen hierfür eingebunden und beauftragt werden den Verband mindestens einmal in einem Interview zu erwähnen. Zudem könnte mit verschiedenen Schwimmbädern eine Partnerschaft eingegangen werden, damit das Logo in den Bädern platziert wird und beispielsweise steht «Die Wassertemperatur wird präsentiert von Swiss Aquatics» oder «In unserer Badi trainieren die nächsten Elitesportler von Swiss Aquatics». Zudem empfiehlt es sich ein Markenmanual zu erstellen, worin geregelt ist, wie die Marke genutzt und die Logos verwendet werden.

In nachfolgender Abbildung 27 wird die Markenarchitektur des SSCHV dargestellt.

Abbildung 27: Markenarchitektur des SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung (2020)

### 8.3. Budget und Markencontrolling

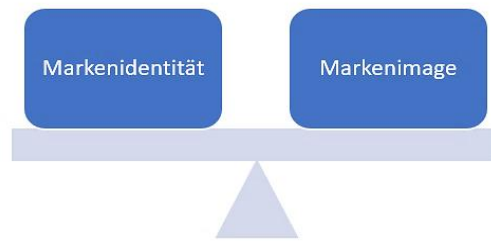
#### Markenbudget

In die Marke muss investiert werden, um längerfristig erfolgreich sein zu können. Deshalb benötigt eine saubere Markenumsetzung ein Budget, um Workshops, Veranstaltungen sowie Marketingaktivitäten durchzuführen, Partnerschaften und Kooperationen einzugehen, um die Präsenz in der Öffentlichkeit sicherzustellen oder den Markenauftritt zu konkretisieren. Sobald die strategische Markenführung total ausgearbeitet ist, kann der Marke ein Budget zugewiesen werden. Das Budget wird basierend auf den Markenzielen erstellt.

#### Markencontrolling

Diese Aufgabe kann optimalerweise von der Marketing- und Kommunikationsabteilung in Zusammenarbeit mit dem Generalsekretär sowie dem Zentralvorstand des Verbandes übernommen werden. Dieses Gremium kann weiterführend die Beobachtung der Umsetzung der Markenidentität in operativer Ebene des Verbandes übernehmen. Anschliessend an die Workshops/Schulungen oder Veranstaltungen der internen operativen Markenführung, kann eine Befragung lanciert werden, um das Markenwissen, die Markenrelevanz sowie das markenkonforme Verhalten bei den internen Zielgruppen abzufragen und bei fehlender Übereinstimmung Massnahmen einleiten zu können. Weiter empfiehlt es sich eine GAP-Analyse durchzuführen, um neben dem Selbstbild ebenfalls das Fremdbild zu evaluieren und dieses fortlaufend zu überprüfen. Wie in untenstehender Grafik ersichtlich ist, soll die Identität mit dem Image der Marke im Gleichgewicht stehen und möglichst keine Abweichung aufweisen.

Abbildung 28: Zusammenspiel der Markenidentität und -image



Quelle: Eigene Darstellung (2020)

Mithilfe einer Befragung kann bei den unterschiedlichen Stakeholdern analysiert werden ob die intern festgelegten Markenwerte wie *Zusammenhalt/Freundschaft*, *Fairplay* und *Höchstleistung* sowie die weiteren Attribute der Markenidentität auch tatsächlich dem Bild der Aussenwahrnehmung entsprechen. Sollte festgestellt werden, dass zwischen der IST- und SOLL-Persönlichkeit der Marke eine grosse Lücke besteht, können die verfügbaren Identitätsinstrumente eingesetzt werden, um die zukünftige und gewünschte Wahrnehmung der Marke/des Verbandes in die erstrebte Richtung zu lenken. Der SSCHV kann dadurch SOLL-IST-Abweichungen antizipieren und diese mit gezielten Massnahmen verhindern.

Zudem eignet sich eine Analyse der Kunden-Marken-Kontaktpunkte bestens, um die Brand Touchpoints des SSCHV zu ermitteln und Massnahmen zur Verbesserung der Identitätsvermittlung ableiten zu können. Die nachfolgende Grafik fasst die Brand Touch Points des SSCHV zusammen.

Abbildung 29: Brand Touch Points SSCHV

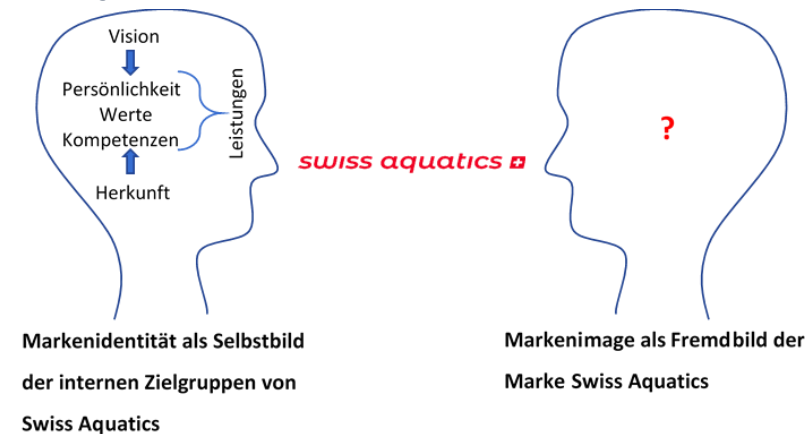


Quelle: Eigene Darstellung (2020)

## 8.4. Markenimage

Wie vorgängig erwähnt wurde der Fokus aufgrund der Umstrukturierung durch die COVID-Situation auf das Selbstbild der Marke gelegt. Untenstehende Grafik verbildlicht den Stand der Markenidentitätsgestaltung.

Abbildung 30: Markenidentität des SSCHV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Burmam, Halaszovich, & Hemmann, 2012a, S. 74)

Bevor das externe operative Markenmanagement angegangen wird, muss Klarheit über das Selbstbild der Marke innerhalb des Verbandes und bei allen internen Zielgruppen herrschen. Ansonsten ist die Wahrscheinlichkeit, bei den externen Anspruchsgruppen ein austauschbares und uneinheitliches Image zu erzeugen, hoch. Da bei der Umfrage erwähnt wurde, dass aussenstehende Personen den Verband als Uneinheitlich wahrnehmen können, muss sich der Verband nach der strategischen Ausgestaltung der Marke vorerst auf das interne operative Markenmanagement konzentrieren, um genau diese fehlerhafte Imagebildung zu vermeiden. In einer zweiten Phase soll eine weitere Analyse durchgeführt werden, um zu erfahren wie der Verband von den externen Zielgruppen wahrgenommen wird und die gewünschten Assoziationen bei den Anspruchsgruppen hervorgerufen werden. Hierfür wird empfohlen eine Befragung aller externen Zielgruppen durchzuführen, da der Verband dadurch einen Dialog mit den Personen führen und diese abholen kann.

Sobald das Selbstbild der Marke bei den internen Zielgruppen verankert ist, kann die externe operative Markenführung und die Übersetzung des Markenimages in den Marketing-Mix angegangen werden.

## Schlussfolgerung

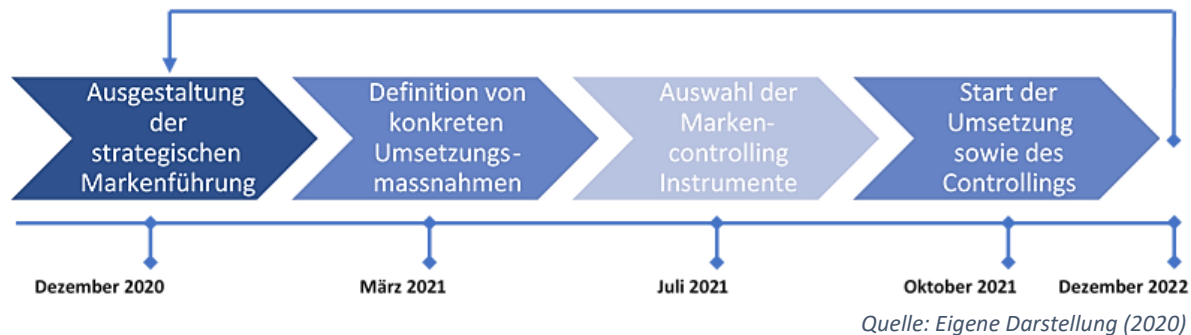
Durch die Einbindung der Primär- und Sekundärforschung, mit qualitativen und quantitativen Analysen hat sich die vorliegende Arbeit im Wesentlichen mit der Markenidentität, Markenpositionierung und -strategie des Schweizerischen Schwimmverbandes auseinandergesetzt. Mit der Erforschung der theoretischen Grundlagen und der bedeutenden Elemente einer Markenidentität und -strategie konnte eine wertvolle Basis gelegt werden, um schliesslich die Bedeutung der Attribute der Markenidentität für den SSCHV zu ermitteln. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse flossen direkt in die Gestaltungsempfehlungen für die Markenidentität, -positionierung und -strategie für den SSCHV ein. Die wichtigsten Attribute für die Markenpositionierung des SSCHV wie die Herkunft, die Vision, die Werte, die Persönlichkeit sowie die Positionierung spielten dabei eine signifikante Rolle. Grundlegend ist das Ziel einer einheitlichen Markenpositionierung, die Kreation einer klaren und ausdrucksstarken Markenidentität und deren Verankerung bei den internen wie auch externen Zielgruppen. Durch die Umsetzung der in Kapitel 8 aufgeführten Empfehlungen könnte das Problem des einheitlichen Auftretens der sechs verschiedenen aquatischen Sportarten gelöst und das Markenbewusstsein sowie der Erfolg der Marke Swiss Aquatics gesteigert werden. Somit wurden die drei definierten Zielsetzungen erreicht und die Forschungsfrage damit beantwortet.

Durch die Einschränkung in Bezug auf die Befragungsmöglichkeiten konnte das vorhandene Markenimage nicht ermittelt und in die Empfehlungen eingeschlossen werden. Es blieb deshalb wenig Raum für konkrete Controlling-Massnahmen in Bezug auf den GAP zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Marke. Zudem hätte eine erweiterte Ausführung von Handlungsempfehlungen den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt.

Wie aus der Theorie ersichtlich ist, setzt ein erfolgreicher Markenwechsel einen gut strukturierten Prozess voraus. Dies ist auch in der Praxis so, wie das Best Practice der Salt Mobile SA zeigt. Ausblickend soll deshalb der Prozess der identitätsbasierten Markenführung des Schweizerischen Schwimmverbandes in verschiedene Etappen eingeteilt werden, um einen möglichst reibungslosen Prozess garantieren zu können.

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass die Einbindung der Mitarbeiter in die Strategieerarbeitung, eine wesentliche Bedeutung hat. Idealerweise führt der SSCHV weitere Workshops mit den Mitarbeitern durch. Durch die aktive Partizipation werden bei den Beteiligten schnellere Einstellungs- und Verhaltensänderungen gegenüber der Marke hervorgerufen und eine Verbindung zur Marke entsteht.

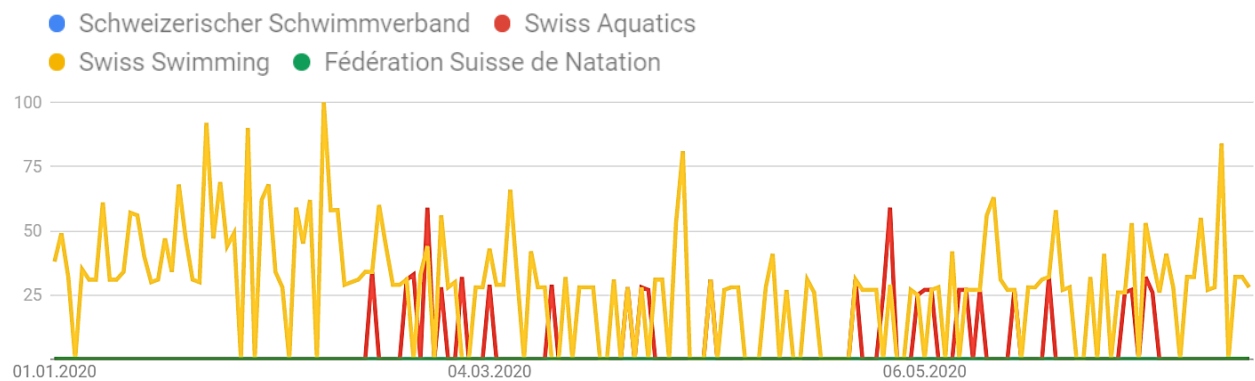
Abbildung 31: Timeline für die Erarbeitung der Markenstrategie



In der Abbildung 31 ist ersichtlich in welchen Etappen Workshops durchgeführt werden können. Zunächst einmal muss die Ausgestaltung der Markenidentität und -positionierung thematisiert und die Attribute verschriftlicht werden. Anschliessend können deren Operationalisierung und die dazu passenden Controlling-Instrumente definiert werden, um schliesslich Markencontrolling betreiben zu können.

Im Dezember 2022 kann die Brand-Awareness des Brands Swiss Aquatics überprüft werden, um den Erfolg der Markenstrategie zu ermitteln. Untenstehende Analyse wurde für den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis 25. Juni 2020 generiert und zeigt auf, dass das Markenbewusstsein nicht ausreichend ist und grösstenteils nach Swiss Swimming gesucht wird.

Abbildung 32: Brand-Awareness Swiss Aquatics



Quelle: Eigene Datenerhebung Google Trends (2020)

Die durchgeführten Analysen sowie die präsentierten Gestaltungsempfehlungen dienen als erster Grundstein für die Erarbeitung einer für den Schweizerischen Schwimmverband einzigartigen Markenstrategie sowie weiterführenden Analysen. Dann wird die Zukunft zeigen, dass sich obenstehende Grafik zu Gunsten von Swiss Aquatics verändern wird.



## Literaturverzeichnis

- Brand Strategy Consultants. (November 2004). *Wie strategische Markenführung den EBIT beeinflusst*. Von brand-trust.de: [https://www.brand-trust.de/downloads/BDT\\_EBIT\\_de.pdf](https://www.brand-trust.de/downloads/BDT_EBIT_de.pdf) abgerufen
- Baldassarre, C., Birrer, D., & Seiler, R. (2004). Quality Management in der Schweizer Sportpsychologie. *Schweizerische Zeitschrift für «Sportmedizin und Sporttraumatologie»*, S. 54-56.
- Bräutigam, S. (März 2004). Management von Markenarchitekturen - Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios. Giessen, Deutschland. Von <https://d-nb.info/971236550/34> abgerufen
- Bucher Identity & Design AG. (20. Mai 2019). *CORPORATE IDENTITY / CORPORATE DESIGN (TEIL 1)*. Von Bucher Identity & Design: <https://bucher-id.ch/corporate-identity-corporate-design-teil-1/> abgerufen
- Burmann, C., Halaszovich, T., & Hemmann, F. (2012a). Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung. In C. Burmann, T. Halaszovich, & F. Hemmann, *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (S. 20-94). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C., Halaszovich, T., & Hemmann, F. (2012b). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C., Halaszovich, T., & Hemmann, F. (2012c). Strategisches Markenmanagement. In C. Burmann, T. Halaszovich, & F. Hemmann, *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling* (S. 95-160). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C., Halaszovich, T., & Hemmann, F. (2012d). Operatives Markenmanagement. In C. Burmann, T. Halaszovich, & F. Hemmann, *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling* (S. 161-217). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Burmann, C., Halaszovich, T., & Hemmann, F. (2012e). Identitätsbasiertes Markencontrolling. In C. Burmann, T. Halaszovich, & F. Hemmann, *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling* (S. 217-260). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C., Ulbricht, A. M., & Schade, M. (2014). Identitätsbasierte Markenführung im Sport – Herausforderung Brand Delivery. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk, & T. Könecke, *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 93-105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dr. Wermke, M., Dr. Kunkel-Razum, K., & Dr. Scholze-Stubenrecht, W. (2009). Duden - Die deutsche Rechtschreibung. In M. Dr. Wermke, K. Dr. Kunkel-Razum, & W. Dr. Scholze-Stubenrecht, *Duden - Die deutsche Rechtschreibung* (S. 714). Mannheim: Dudenverlag.
- Eichenberger, D. (8. April 2020). Experteninterview zur Entwicklung einer Markenstrategie. (A. Leuenberger, Interviewer)
- Fingerhuth, B. (15. Mai 2020). Experteninterview zur Entwicklung einer Markenstrategie. (A. Leuenberger, Interviewer)
- Gmür, M., Wolf, M., & Schafer, J. (2012). *Professionelles Management und Zielerreichung im Verein*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Freiburg: Universität Freiburg.
- Imboden, S. (2020). *SWOT Analyse (Strat. Mgmt.)*. Von iManagement:  
<https://www.2imanagement.ch/de/helpdesk/swot-analyse-strat-mgmt-----> abgerufen
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kempf, H., Weber, A. C., Renaud, A., & Stopper, M. (Mai 2014). *Der Leistungssport in der Schweiz - Momentaufnahme SPLISS-CH 2011*. (B. f. BASPO, Hrsg.) Von baspo.admin:  
<https://www.baspo.admin.ch/de/dokumentation/publikationen/leistungssport-schweiz.html> abgerufen

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2016a). Glossar. In P. Kotler, G. Armstrong, L. C. Harris, & N. Piercy, *Grundlagen des Marketing* (S. 991). Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2016b). Grundlagen des Marketing. In P. Kotler, G. Armstrong, L. C. Harris, & N. Piercy, *Grundlagen des Marketing* (S. 421-467). Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2016c). Zentrale Bestandteile eines strategischen Plans. In P. Kotler, G. Armstrong, L. C. Harris, & N. Piercy, *Grundlagen des Marketing* (S. 100-114). Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.

LEADING SWISS AGENCIES. (2016). *PUBLIKATIONEN UND STUDIEN*. Von LEADING SWISS AGENCIES:

[https://www.leadingswissagencies.ch/fileadmin/user\\_upload/effiebuch\\_2016\\_low.pdf](https://www.leadingswissagencies.ch/fileadmin/user_upload/effiebuch_2016_low.pdf)  
abgerufen

Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Von [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/1456/ssoar-1994-mayring-qualitative\\_inhaltsanalyse.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-1994-mayring-qualitative\\_inhaltsanalyse.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/1456/ssoar-1994-mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-1994-mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf) abgerufen

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2002). Grundlagen der Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. (S. 4-15). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Nathani, C., Berwert, A., de Bary, A., Rütter, H., & Rütter-Fischbacher, U. (Juli 2008). *Wirtschaftliche Bedeutung der Sportvereine und -verbände in der Schweiz*. Rütter + Partner, Sozioökonomische Forschung und Beratung. Rüschlikon: Rütter + Partner. Von

file:///C:/Users/Aline/Downloads/Sportvereine\_Schlussbericht\_D.245%20(1).pdf  
abgerufen

Preuß, H. (2014). Bedeutung und Arten von Marken im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk, & T. Könecke, *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 3-24). Wiesbaden: Springer Gabler.

Prof. Dr. Burmann, C. (16. Februar 2018). *Markenstrategien*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: Das Wissen der Experten: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markenstrategien-41280> abgerufen

Prof. Dr. Helmlig, B. (19. Februar 2018). *Verband: Gabler Wirtschaftslexikon*. Von Gabler Wirtschaftslexikon - Das Wissen der Experten:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verband-49737/version-272964>  
abgerufen

Prof. Dr. Kilian, K. (2003-2019). *Markenglossar*. Von Markenlexikon:  
[http://markenlexikon.com/glossar\\_m.html](http://markenlexikon.com/glossar_m.html) abgerufen

Purtschert, R., Schwarz, P., Helmlig, B., & Schauer, R. (2005). *V - NPO Glossar*. Von sportcllic.ch - Das Webtool für Sportmanagement:  
<https://www.sportcllic.ch/Glossar/NPOGlossar/V/tabid/247/language/de-CH/Default.aspx> abgerufen

Riedmüller, F. (2014). Marken-Management für Vereine als Ansatz zur Sicherung langfristiger sportlich-wirtschaftlicher Erfolge. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk, & T. Könecke, *Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 73-91). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Salt Mobile SA. (n.d.a). *Job-Liste*. Von Salt.: <https://salt.jobbase.io/> abgerufen

Salt Mobile SA. (n.d.b). *Über uns*. Von Salt.: <https://www.salt.ch/de/> abgerufen

Schallhart, M. (7. April 2020). Experteninterview zur Entwicklung einer Markenstrategie. (A. Leuenberger, Interviewer)

Schneiter, E. J. (2013/14). Die juristische Person - die Vereine. In *ZGB/OR Kaufmännische Ausgabe: Zivilgesetzbuch, Obligationenrecht, SchKG, BV und weitere Erlasse* (10. Ausg., S. 62-64). Zürich: Orell Füssli Verlag.

Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV). (2018a). *About us: Swiss Aquatics*. Von Swiss Aquatics: <https://www.swiss-aquatics.ch/Verband/Organisation/about-us> abgerufen

Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV). (2018b). *Geschäftsstelle: Swiss Aquatics*. Von Swiss Aquatics: <https://www.swiss-aquatics.ch/Verband/Organisation/geschäftsstelle> abgerufen

Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV). (2018c). *Ressorts / Funktionäre: Swiss Aquatics*. Von Swiss Aquatics: <https://www.swiss-aquatics.ch/Verband/Organisation/ressorts-funktionare> abgerufen

Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV). (2018d). *Willkommen: Swiss Aquatics*. Von Swiss Aquatics: <https://www.swiss-aquatics.ch> abgerufen

Schweizerischer Schwimmverband (SSCHV). (Mai 2019). *Statuten und Reglemente: Swiss Aquatics*. Von Swiss Aquatics: [https://www.swiss-swimming.ch/alt-de/Reglemente/Verband\\_Allgem/Leitbild\\_Statuten/11-Statuten\\_2019-05-16.pdf](https://www.swiss-swimming.ch/alt-de/Reglemente/Verband_Allgem/Leitbild_Statuten/11-Statuten_2019-05-16.pdf) abgerufen

Sebaldt, M. (2007). Zwischen klassischem Verband und politischem Unternehmen: Typologische Ortsbestimmungen. In B. Helmig, R. Putschert, R. Schauer, & D. Witt, *Non-Profitorganisation und Märkte* (S. 38-40). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Silberbach, K. (18. Mai 2016). *Markenstrategie – Der Weg zur erfolgreichen Marke*. Von Deutsches Institut für Marketing: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenstrategie/> abgerufen

Swiss Aquatics. (März 2020). *Delegiertenversammlung 2020: Strategiepapier*. Von Swiss Aquatics: [https://www.swiss-aquatics.ch/Dokumente/Verband/Delegiertenversammlung-2020/Trak10\\_Strategiepapier\\_D.pdf](https://www.swiss-aquatics.ch/Dokumente/Verband/Delegiertenversammlung-2020/Trak10_Strategiepapier_D.pdf) abgerufen

Wang, K.-c. (2007). *A PROCESS VIEW OF SWOT ANALYSIS*. Von journals.isss.org: <http://journals.isss.org/index.php/proceedings51st/article/view/470> abgerufen

Wenger, T. (23. April 2015). *Medienmitteilungen: 2015*. Von Salt.: [https://www.salt.ch/media/press/files/2015/4/24/0ce2818f-2864-4463-b152-26982c1a7a4c/119/salt\\_launch\\_de.pdf](https://www.salt.ch/media/press/files/2015/4/24/0ce2818f-2864-4463-b152-26982c1a7a4c/119/salt_launch_de.pdf) abgerufen

## Selbstständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle:

- Michael Schallhart, Generalsekretär des Schweizerischen Schwimmverbandes,
- Dominic Eichenberger, Strategischer Berater der Stämpfli AG,
- Beat Fingerhuth, Head of Brand & Marketing Communications der Salt Mobile SA.

Studentin



Aline Leuenberger