

Wie World of TUI ein Dach über alle Marken spannt

Die Kunden sollten endlich wissen, wem sie die schönste Zeit im Jahr, nämlich den Urlaub, zu verdanken haben. Heraus kam eine Brand, die sowohl emotionalisiert als auch aktuelle wie zukünftige Touristikdienstleistungen erschließen hilft.

– von Christian Thunig –

Freitags um 17.00 Uhr bei Interbrand in Köln: Ein Team von rund zehn Menschen malt eine riesige Magnettafel voll mit nur einem Wort, das später als Symbol den Grundstein für eine ganze Dachmarkenstrategie legen soll: TUI. Das lächelnde T mit dem Bogen und dem abschließenden i-Punkt stellt die Beteiligten noch nicht zufrieden. Aber wie sieht ein emotionales T aus? Immer und immer wieder zeichnen Vertreter von Preussag und Interbrand das Logo in verschiedensten Varianten auf. Die Fenster sind mit Transparentfolie abgeklebt, damit von außen keiner auch nur einen Blick auf

den „Erlkönig“ werfen kann. Später wird man dann beim Patentamt elf Marken anmelden, um auch hier die Spuren zu verwischen.

DAS FUNDAMENT DER DACHMARKENSTRATEGIE

Was sich wie der Beginn eines lang angelegten Projekts anhört, ist in Wahrheit die letzte Phase von über drei Jahren strategischer Schwerstarbeit. Damals begann der Umbau der Preussag von einem Unternehmen der Grundstoffindustrie mit Stahlverarbeitung und Bergbau zu einem integrierten Touristikkonzern.

Vor Logos, Symbolen, Visionen und Markenbildung stand damals zunächst die Schaffung eines über die gesamte Wertschöpfungskette liegenden Produkt- und Servicekonzepts im Bereich Reisedienstleistungen. Das Touristikunternehmen investierte massiv in die Qualität seiner Produkte und fing an, den Kern der Reisedienstleistung, nämlich die Hotels in den Zielgebieten selbst, genauestens unter die Lupe zu nehmen. Hohe Anforderungen an Hotel, Ausstattung und Service stecken auch heute noch den Rahmen, in dem sich Reiseziele bewegen müssen, um ins Portfolio der Hannover-



Auf der neu gestalteten Flugzeugflotte wird die neue Dachmarkenstrategie der Preussag sehr gut sichtbar.

raner gelangen zu können. Zudem wurde der Grundstein für das integrierte Geschäftsmodell mit der Bindung qualitativ hochwertiger Hotelmarken an den eigenen Konzern gelegt.

Damit war TUI seiner Zeit weit voraus. Während andere Veranstalter in der Hauptsache den Preis instrumentalisieren, setzte sich das Unternehmen zum Ziel, über die Qualitätsführerschaft eine Marke über alle Stufen der Wertschöpfung hinweg aufzubauen. Mit klassischer Werbung, damals undenkbar für die Branche, sollte der schrittweise Wandel vom Reiseanbieter zur Marke gelingen. Das zahlt sich heute im wahrsten Sinne des Wortes aus: In einer Brand-Equity-Analyse stellte Michael Lambertz, Leiter des Konzernmarketings der Preussag, fest, dass der Preisabstand zum nächsten Wettbewerber bei etwa 35 bis 60 Euro pro Reise liegt. So viel mehr kann ein TUI-Reisebüro bei vergleichbaren Reiseangeboten von seinen Kunden verlangen. Das bedeutet auch: Bereits heute leistet die Marke World of TUI die Entkopplung vom direkten Preiswettbewerb. Der Touristikonzern hatte damit die Stufe der positionierten Marke erreicht.

DIE VISION

Man hätte in Hannover zufrieden sein können. Doch das Erreichte war dem Preussag-Vorstandsvorsitzenden Michael Frenzel nicht genug. TUI sollte eine Emotional oder identitätsstiftende Brand werden. Michael Lambertz unterstreicht: „Der Markt, in dem wir uns befinden, ist für eine Identifikationsmarke prädestiniert!“ Denn eine Marke hat insbesondere dann, wenn sie entlang der Wertschöpfungskette und bei hoch emotionalen Erlebnissen präsent ist, am ehesten die Möglichkeit, ins Bewusstsein des Konsumenten zu gelangen. Urlaub ist eine der emotional geprägten Phasen im Leben von Konsumenten, und so müsste die Marke in der Lage sein, sich im Evoked Set des Konsumenten festzusetzen, ist sich Lambertz sicher. Nicht umsonst heißt die Unternehmensvision „TUI is the most beautiful time of the year“.

Ein guter Benchmark ist für die Preussag-Marketing-Strategen in diesem Zusam-



Das Lächeln nicht nur im Gesicht: Michael Lambertz, Leiter des Konzernmarketings der Preussag, hält die visualisierte Unternehmensvision in der Hand: „Putting a smile on people’s faces“.

menhang die Marke Mercedes-Benz, die ebenfalls erst in den letzten Jahren auf die emotionale Ebene vorstoßen konnte. Lambertz glaubt, dass TUI dies nicht schwerer fallen wird, ganz im Gegenteil, denn man sieht sich auf einem guten Wege.

Es gibt derzeit keine andere große Touristikmarke, die die Voraussetzungen erfüllt hat, um auf diese letzte Stufe der identitätsstiftenden Marke zu gelangen. Einzelne Marken des Preussag-Konzerns haben sogar bereits die höchste Stufe erreicht. So nimmt die Endorsed Brand „Robinson“ beispielsweise einen Spitzenplatz in seiner Zielgruppe ein. Leicht nachzuvollziehen, da Robinson mittlerweile zu einem Synonym für eine bestimmte Art des Urlaubsmachens geworden ist, ähnlich wie Tempo für Taschentücher.

DER MARKENBILDUNGSPROZESS

Was war zu tun? Der Kunde musste zum einen überhaupt die Gelegenheit haben, TUI durchgängig von der Buchung bis zum Hotel wahrnehmen zu können. Erst als sichtbarer Auslöser von Emotionen würde TUI damit die Chance haben, selbst zu einer emotionalen Marke werden zu können.

Auf der anderen Seite sollten alle 49 Zielagenturen weltweit mit ihren regionalen und lokalen Besonderheiten sowie die Qualitäts-, Spezialisten- und Preismar-

ken mit ihrer Positionierung unter dem TUI-Dach Raum zum Atmen finden und trotzdem einen gemeinsamen Identifikationsfixpunkt erhalten.

Um besser zu verstehen, welche Aufgabe sich das Preussag-Management gestellt hatte, ist ein Blick auf die Unternehmensstruktur hilfreich. Mit 200 Unternehmen, 3 658 Reisebüros, 75 Veranstaltermarken, vier Flugmarken mit 88 Flugzeugen und 49 Zielgebietsagenturen mit 278 Hotels war der bisherige Reisedienstleister eher unübersichtlich. In der Wahrnehmung der Kunden konnte letztlich nur ein heterogenes Bild herauskommen, aber kein eindeutiger Adressat, dem man die schönsten Wochen seines Jahres zuschreibt. Gefordert war ein im wahrsten Sinne des Wortes dehnbares Markendach mit hohem Emotionalisierungspotenzial. Aber Emotional Branding hieß für Preussag keinesfalls Markenstrategie aus dem Bauch. Daher begann das Team um Michael Lambertz zunächst mit einer breit angelegten Markenpositionierungsanalyse, die auch künftig als permanentes Monitoring-System weitergeführt wird. Die so genannte Markenpositionierungs- und Markensegmentierungsanalyse über alle 16 Quellmärkte Europas hinweg ergab unter anderem, dass sich gewisse Urlaubssegmente in allen Ländern wiederfinden, die europäische Produktlinien machbar erscheinen lassen. Zudem wiesen die A-Marken oder Qualitätsmarken im Konzern wie TUI, Thomson oder Jetair sehr ähnliche Profile und Kompetenzfelder auf. Außerdem kristallisierte sich TUI als international geeigneter Name und Schriftzug heraus. Damit war die Basis für „World of TUI“ gelegt. Aus der gesamten Analyse ergaben sich am Ende vier Aufgabenstellungen:

- die Entwicklung eines gemeinsamen Zeichens zur Schaffung einer Unternehmensidentität,
- die Förderung des vertikalen Markenerlebnisses, die dem Kunden die Identifikation mit dem Unternehmen erlaubt,
- die Schaffung einer Plattform für eine internationale Marke, um die Verbindung der Qualitätsmarken herauszustellen, sowie

1 Verbindung von Masterbranding mit Aligned Branding



Die Markenarchitektur im Überblick: Aligned und Endorsed Brands wechseln sich in der Wertschöpfung ab.



- die Erschließung von Synergien im Airline- und Zielgebietenbereich. Die Sollpositionierung für das neue Markendach war damit definiert. Direkt von Anfang an wurde dabei ein internationales Marketingteam eingesetzt, um sicherzustellen, dass das Know-how der einzelnen Quellmärkte einfließt. So wurde stückweise die neue Markenplattform mit seinen entsprechenden Facetten in internationalen Workshops erarbeitet. Jede einzelne der 16 Landesgesellschaften hatte dabei die Möglichkeit, sich konstruktiv kritisch mit den eigenen Marken auseinander zu setzen und zu prüfen, inwieweit sich diese unter ein einheitliches Markendach bringen lassen. So entstand die Markenarchitektur mit den verschiedenen Markengruppen wie Aligned, Endorsed und Non-Endorsed Brands (siehe Kasten Seite 67).

WORLD OF TUI WIRD SICHTBAR
 Was dem Preussag-Marketing gelang, gleicht einer Herkulesaufgabe: 200 Unternehmen unter einem Markendach zu formieren hatte bisher noch kein Unternehmen dieser Welt geschafft. Allein das Corporate Design (CD) in 16 Ländern bis zum letzten Jeep umzusetzen war ein ungeheurer Kraftakt, der insbesondere über das Preussag-eigene Intranet wesentlich beschleunigt wurde. Hier ist für alle 80 000 Mitarbeiter eine CI-Guideline abrufbar. Bei Spezialfragen gibt es zudem eine CI-Hotline, denn nicht nur das Logo ist neu: Zugleich wurde auch ein eigener World of TUI-Schrifttyp entwickelt, der sich nun durch alle Medien des Konzerns ziehen muss. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass sich mittlerweile durch den gesamten Konzern hindurch eine eigene Ablauforganisation rund um Fragen

EVOKED SET

Dies ist eine Selektionsstufe innerhalb des Relevant Set, die alle bei einem Käufer für den Kaufentscheid präferierten Marken enthält. Der Evoked Set besteht immer nur aus einigen wenigen Marken je Produktgruppe. Marken, die sich nicht in diesem Evoked Set des Konsumenten befinden, haben keine Chance, planmäßig gekauft zu werden. Ziel neuer Marken muss es daher sein, unbedingt in diesen Evoked Set zu gelangen. Auf Grund der Kapazitätsbegrenzung gelingt dies regelmäßig nur zu Lasten einer der dort bereits vorhandenen Marken. Diese Marken wehren sich naturgemäß gegen diese Verdrängung. Bei der Absatzförderung geht es letztlich darum, der eigenen Marke zu helfen, diesen Konflikt zu gewinnen.

Quelle: INFO Research International

der Corporate Identity (CI) entwickelt hat. Damit ist der Roll-out in vollem Gange: Allein in Deutschland wurde an 12 500 Reisebüros ein Startpaket mit Dekorationselementen und Hintergrundinformationen zur neuen Marke ausgeliefert. Die Implementierung im Airline-Bereich bei Hapag-Lloyd und Britannia ist geschafft. Die ersten Maschinen sind auf das neue CD umlackiert worden. Auch das Interieur der Flugzeuge wird derzeit neu gestaltet bis hin zum Catering-Geschirr. Der neue Flughafenauftritt im Zielgebietenbereich Mallorca ist fertig gestellt, Busflotten und Infocenter sind bereits umgestellt. Die Implementierung in den Hotels auf den Balearen ist abgeschlossen und wird nun schrittweise auf alle weiteren 70 Zielgebiete ausgedehnt, ebenso auf der horizontalen Ebene in den Ländern Belgien, Österreich, Schweiz und Polen. Wie man auf nationale Gegebenheiten Rücksicht nimmt, zeigt der britische Ableger, TUI Thomson, der in zwei Schritten zunächst über eine Adaption auf das endgültige CI ab der zweiten Jahreshälfte umgestellt wird. In den skandinavischen Ländern wird dann ab März die Umstellung starten. Das zu koordinieren ist derzeit die Hauptaufgabe der Preussag-Zentrale, die sicherstellen muss, dass der einheitliche World of TUI-Markenauftritt gewährleistet ist.

Hinter dem neuen Markenkonzept verbirgt sich aber nicht nur ein neues CI. Das neue Markendach schafft auch Synergiepotenziale. So können Kapazitäten im Airline-Bereich gebündelt werden. Im Extremfall wird für die verschiedenen Anbieter nur noch ein World of TUI-Counter im jeweiligen Zielgebiet notwendig sein. Ebenso können beispielsweise Busflotten unter „World of TUI“ zusammengefasst werden. Die Hotelmarken selber bleiben bestehen und bekommen den Zusatz World of TUI (Endorsed Brands), dennoch wird auch hier der Markenauftritt bis in die einzelne Hotelhalle getragen.



Nicht selten verweilen Kunden zwei bis drei Stunden im neuen Reiseerlebnis-Center in Berlin.

ÜBERZEUGUNGSARBEIT IM EIGENEN KONZERN

Markenbildung beginnt in den Köpfen. Daher war es zunächst wichtig, die eigenen Mitarbeiter vom neuen Weg zu überzeugen. Der Kulturbildungsprozess ist im gesamten Konzern in einer ersten Phase gut bewältigt worden. Die spontane Akzeptanz seitens der Mission, Vision und neuen Werte des neuen Unternehmens sind außerordentlich hoch, so Lambertz. Mitarbeiter im ganzen Konzern haben bereits das neue Zeichen verinnerlicht. So ist das neue Logo in den Büros schon häufig zu finden: an Türen, Computern oder Schränken. Auch die neuen Plakate hängen bereits in den 16 Landesgesellschaften. Lambertz betont: „Schneller hätte man das Herz der Menschen nicht gewinnen können.“

Die Konsumenten haben bereits ebenfalls reagiert. Auf die Imagekampagne, insbesondere den TV-Spot, haben sich so viele wie nie zuvor bei Preussag und TUI Deutschland gemeldet.

Ein Personalentwicklungsprogramm soll begleitend die Philosophie „Putting a smile on people's faces“ über den Airline- und Hotelbereich bis ins letzte Serviceglied sicherstellen.

Dabei erkennen die Preussag-Strategen Optimierungspotenziale sehr schnell. Bereits heute wird jeder einzelne Kunde bei jedem Hotelaufenthalt zu einzelnen Facetten seines Reiseerlebnisses befragt. Die Response-Quote ist nahe an 100 Prozent. Daher hat TUI ein wirkungsvolles

Controllinginstrumentarium zur Hand, um analysieren zu können, in welchen Stufen des Reisezyklus einzelne Details zu verbessern sind. Auch die Hotels können anhand dieses permanenten Monitoring hinsichtlich der TUI-Standards ständig überprüft werden. Zusätzlich wird als Ansporn jährlich ein Ranking nicht nur von TUI-eigenen Hotels erstellt und ein Award für das jeweils beste Hotel in seiner Kategorie vergeben.

Um Qualität verkaufen zu können, wird der Vertrieb über Schulungen und Trai-

nings, das so genannte TUI-Championship, unterjährig in Sachen Saisonangebote, neue Destinationen, Hotels sowie Qualitätsstandards oder Innovationen geschult. Zudem gibt es alle 14 Tage die TUI-News, die die Mitarbeiter in allen Reisebüros über aktuelle Angebote, aber auch über Qualitätsmerkmale von Hotels einer ausgeschriebenen Reise auf dem Laufenden halten.

IMPLEMENTIERUNG BIS IN DEN LETZTEN WINKEL

Ein wichtiger Baustein im Implementierungsprozess war die frühzeitige Einbeziehung der wichtigsten Entscheider und Multiplikatoren im europäischen Kontext. Dabei konnte der Konflikt zwischen Geheimhaltung und Einbeziehung vergleichsweise gut gelöst und so das Konzept in kürzester Zeit zur Verabschiedung gebracht werden. Dabei war das Commitment des Vorstands und der angeschlossenen Länder für die Strategie ein weiterer Pluspunkt in der Umsetzung der Dachmarkenstrategie.

Im Rahmen des Monitoring-Systems führte das Preussag-Marketing unmittelbar nach der Einführung der Dachmarkenstrategie bereits die zweite Markenpositionierungsanalyse durch, in der

DIE MARKENARCHITEKTUR DER WORLD OF TUI

Die erste Markengruppe bilden: Aligned Brands (optische Angleichung der bestehenden Marke mit der World of TUI)

Alle Qualitäts-Volumen-Marken werden zukünftig europaweit das World of TUI-Symbol in Verbindung mit ihrem jeweiligen Markennamen als Erkennungs- und Verbindungselement in ihrem individuellen Marken- und Werbeauftritt tragen. (Beispiele: TUI, Star Tour, Jetair, Hapag-Lloyd Flug, Lunn Poly, Thomson, Britannia).

Zweite Markengruppe: Endorsed Brands (Unterstützung der bestehenden Marken)

Die in einzelnen Marktsegmenten operierenden Spezialistenmarken erhalten eine Unterstützung (Endorsement)

durch die World of TUI als Absendermarke. Hier bleibt die Einzelmarke unverändert im Vordergrund, und die Masterbrand zeigt im Hintergrund die Zugehörigkeit zur World of TUI. (Beispiele: Robinson, Airtours, Crystal, First, TQ3).

Dritte Markengruppe: Non-Endorsed Brands

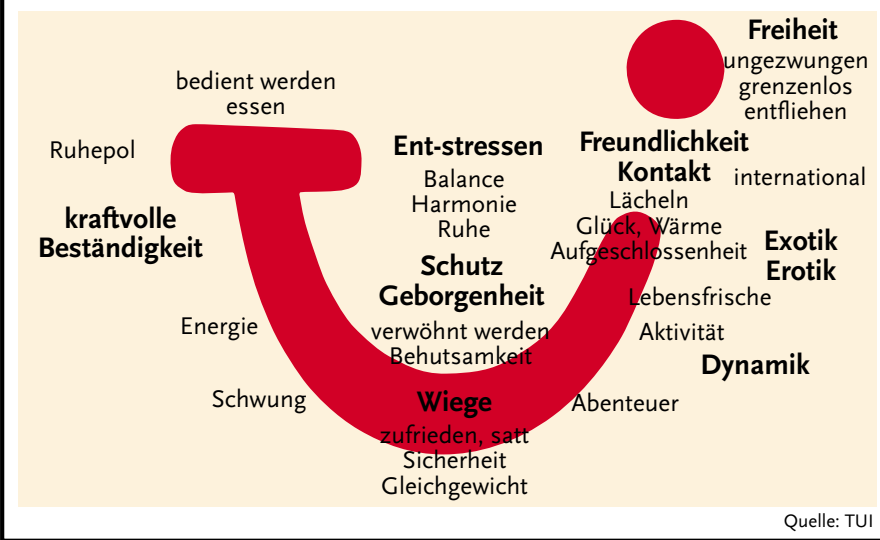
Schließlich kommt in Betracht, keinerlei sichtbare Beziehung zwischen der jeweiligen Marke und der World of TUI herzustellen. Preussag geht diesen Weg, wenn sich Einzel- und Dachmarke – z.B. wegen unterschiedlicher Geschäftsmodelle – gegenseitig beeinträchtigen könnten. (Beispiele: L'tur, 1,2-Fly, Vögele).

Quelle: absatzwirtschaft 11/2001

2 Positive Verbraucherassoziation mit neuem Logo



Ein Ergebnis der Markenpositionierungsanalyse: Die Konsumenten assoziieren mit dem Symbol TUI vielfältigste Eigenschaften.



noch einmal 30 Millionen Euro in den nächsten drei Jahren in die Markenstrategie investiert werden mit dem ehrgeizigen Ziel, einmal zu den wertvollsten Marken der Welt zu gehören. Nun heißt es erst mal: Das Markendach ist aufgespannt. World of TUI kann weitere Produkte rund um das Kernprodukt Touristik erschließen. Schon arbeitet man an der Integration weiterer Dienstleistungen, wie beispielsweise dem World of TUI Cars-Mietwagenkonzept. So aufgestellt ist eben alles denkbar, was den Menschen in der schönsten Zeit des Jahres ein Lächeln auf das Gesicht zaubert getreu der Mission „Putting a smile on people’s faces“.

die Bekanntheit und spontane Assoziationen abgefragt wurden (siehe Grafik). Ergebnis: Test bestanden. Die Konsumenten erleben das neue World of TUI-Logo als überaus sympathisch und verbinden es spontan mit einem Lächeln, Erholung und Urlaub. Diese Messungen werden nun im zweimonatigen Abstand europaweit durchgeführt, um etwaige Veränderungen am Markenbild durch das neue Zeichen und Farbkonzept feststellen zu können. Dieses europäische Markenmonitoring soll zudem genauestens verfolgen, inwiefern die Markenpersönlichkeit und Markenpositionierung durch das neue Konzept beeinflusst werden. Auf diese Weise erhofft sich TUI, im Laufe der Zeit die Markenpositionierung auf europäischem Niveau auch durch die richtige Kommunikationsstrategie exakt justieren zu können.

DIE MARKE WIRD ZUM REISEERLEBNIS-CENTER

Richtig erlebbar wird die neue Vision im neuen World of TUI-Reiseerlebniszentrum Unter den Linden 17 in Berlin, bei dem der Kunde erstmalig die Möglichkeit hat, mit allen Sinnen Zielgebiete kennen zu lernen. Multimedia-Terminals, die nicht nur Bilder, sondern auch Duftwelten bieten, sorgen für originalgetreues Ambiente. Speisen, Getränke sowie monatliche Events geben Live-Eindrücke aus diversen Destinationen und schaffen die richtige Urlaubsstimmung und Einstimmung.

Hier spiegelt sich sicherlich die neue emotionale Facette der Marke World of TUI zum Anfassen wider. Andere Terminals bieten virtuelle Hotelrundgänge in 3D. Den Pool-Bereich, Speisesaal oder die eigene Zimmerausstattung kann der Kunde getreu der TUI-Mission „Opening Doors“ bereits sehen. Dass die Reisebürovision viel versprechend ist, zeigt die Aligned Brand Lunn Poly, die im letzten Jahr mit diesem Reiserlebniskonzept, in diesem Falle einem Lunn Poly Holiday Superstore von rund 1000 Quadratmetern in Leicester, sogar den britischen Retail-Award „Best stardesign of the year 2001“ auf der Insel gewinnen konnte. Nach wie vor will man sich aber bei Preussag nicht mit dem Erreichten zufrieden geben: Das internationale Marketing-Team entwickelt sich zu einem Markensteuerungsteam, und die Meilensteine der Markenentwicklung für das laufende Jahr und die nächsten Jahre sind definiert. Eine große Herausforderung bleibt dabei auch, wie die Gesamtheit aller Aligned Brands positioniert werden kann. Dabei könnte ein Ergebnis dieser Überlegungen eine internationale Kampagnenentwicklung sein. Die klassische Markenkommunikation wird ebenfalls ausgebaut werden. Derzeit brütet man zudem über einem internationalen Sponsoring- und Merchandising-Konzept, um die Emotionalisierung und Erlebnisorientierung der Marke noch stärker voranzutreiben. Insgesamt sollen

DIE AGENTUR INTERBRAND

Interbrand Zintzmeyer & Lux ist mit mehr als 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Büros in Zürich, Köln, Hamburg und München vertreten. Die Agentur ist Teil der Interbrand Group, die mit etwa 650 Mitarbeitern an 25 Standorten weltweit das größte Unternehmen für Markenberatung und Corporate Identity ist. Die Kernkompetenzen der Agentur liegen in den Bereichen Corporate und Brand Identity, Brand Strategy, Naming, Interactive Media, Package Design, 3D/Environmental Design und Brand Valuation. **Das World of TUI-Projekt** betreut das Kölner Büro der Gruppe und umfasst Leistungen wie Brand Positioning, Brand Design und Brand Strategy. Die Agentur hat die wesentlichen Elemente des Markenauftritts von den Briefschaften bis zum Flugzeugdesign gestaltet. **Weitere Kunden** sind unter anderem Marken wie BMW Group, Deutsche Telekom, Fraport (Frankfurt Airport Services Worldwide) oder Thyssen-Krupp.