

# Marken mag man eben

*Marken & Tourismus.* Kunden wollen geleitet werden, sie wollen wissen, worauf sie sich einlassen – vor allem, was den Urlaub betrifft. Umso wichtiger ist es, ein klares Angebot zu definieren und sich greifbar zu machen.



Positioniert: Das Ötztal tritt als Region auf und hat zusätzlich Sölden und Obergurgl/Hochgurgl als Marke positioniert. Dieser Split ist eine elegante Lösung – es muss nicht mehr vereinheitlicht werden, was eigentlich nicht vereinheitlicht werden sollte.

**O**hne Mut wird es nicht gehen, werden sich die seit Jahren konstant bei 40 Millionen pro Jahr liegenden Nächtigungen in Tirol kaum steigern lassen. Es wird nicht reichen, sich zufrieden zu geben, es wird ein bisschen mehr sein müssen. Ein bisschen mehr Abgrenzung, ein bisschen mehr Klarheit, ein bisschen mehr Überlegung. In manchen Fällen ist

es nicht nur ein bisschen, sondern gar ein bisschen viel, was getan werden sollte. Manche machen es vor: Wer sich klar positioniert hat und sich darin treu bleibt, den mögen die Kunden und den kennen sie. Wer nach Ötztal fragt, wird Sport genannt bekommen, Area 47, Sölden, Aquadome. Wer nach Seefeld fragt, dem fällt entweder gar nichts ein oder aber sehr viel: Olympia-Austragungsort, Bocelli und Freun-

de, Air & Style, Golf, Eventtourismus usw. „Seefeld hat so gute Voraussetzungen, dass es eigentlich nicht scheitern kann – möchte man meinen“, sagt Markenexperte Robert Trasser (Trasser Markenberatung, Innsbruck). Dennoch trotz der hervorragenden Infrastruktur, dem landschaftlichen Reiz in jeder Jahreszeit, der zahlreichen publikumswirksamen Veranstaltungen in älterer und jüngerer Vergangenheit

ist Seefeld nicht dort, wo es sein sollte. Warum nicht? „Möglicherweise liegt das in einer nicht klar erkennbaren Strategie begründet – einer Strategie, was genau man eigentlich machen will.“ Einer klar definierten Überlegung dessen, wer man eigentlich ist und was man bietet. So, wie man das von Betrieben wie dem Hotel Schwarz, der Alpenrose, dem Stock, dem Jungbrunn kennt. Auch manche Ortschaften haben das geschafft – Kitzbühel, Ischgl, Sölden, Lech – oder eben Regionen wie der Arlberg, das Zillertal oder das Ötztal. Alle genannten haben eines gemeinsam: Sie sind schnell und ohne langes Nachdenken charakterisierbar, sie haben eine klar umrissene „Identität“, Attribute, die ihnen wie selbstverständlich zugerechnet werden – Marke eben. Und die besteht nicht aus vielen Attributen, sondern aus wenigen. Sie besteht nicht aus „allem“, sondern spezialisiertem.

So etwas zu schaffen, ist gerade in Regionen, wo nicht einer bestimmt, sondern viele, nicht einer entscheidet, sondern alle, kein leichter Prozess. Harmoniebedürfnis ist in einem Markenfindungsprozess trotzdem fehl am Platz, denn wenn zu allem ja gesagt wird, steht am Ende dasselbe wie vorher – alles. Je größer und schneller ein Konsens, desto wahrscheinlicher ist es, dass jeder bekommen hat, was er will. Und das ist – abgesehen vom sehr unwahrscheinlichen Fall, dass alle dasselbe wollten – nicht gut. „Markenbildung braucht Mut – schließlich ist es eine Entscheidung. Und in einer Region gibt es viele Entscheider. Regionen, die es trotzdem schaffen, haben mittelfristig größere Erfolgsaussichten als andere“, erklärt Trasser.

Dabei gilt es zwischen Anbieter- und Kundensicht zu unterscheiden – denn was der Anbieter in Hinblick auf Regionen als Einheit sieht, muss der Kunde noch lange nicht so wahrnehmen. „Eine spannende Frage wird diesbezüglich sicher die geplante Aufnahme von Telfs und Mieminger Plateau in den TVB Innsbruck und seine Feriendörfer“, so Trasser, „Denn natürlich wird der Kunde fragen: Telfs ist dabei, aber Seefeld nicht? Es wird spannend, wie groß ein Verbandsgebiet werden kann und noch vermarktbar bleibt.“ Andererseits kann gerade die Größe eines Gebietes, einer Region von entscheidendem Vorteil sein, was Markenbildung betrifft: „Je größer ein Gebiet, desto mehr Chancen hat man auch, zielgrup-



„Markenbildung braucht Mut – schließlich ist es eine Entscheidung. Und in einer Region gibt es viele Entscheider.“

Robert Trasser, Markenexperte

pengerecht oder marktorientiert verschiedene Schwerpunkte zu positionieren – das wäre ein wirklicher Qualitätsgewinn.“

Beispiele dafür, wie gut das funktionieren kann, gibt es in Tirol einige: Beispielsweise im Ötztal, das als Region auftritt und zusätzlich Sölden und Obergurgl/Hochgurgl als Marke positioniert hat. Dieser Split ist eine elegante Lösung – es muss nicht mehr vereinheitlicht werden, was eigentlich nicht vereinheitlicht werden sollte. Denn während das eine als Luxusmarke fungiert, hat das andere den eher sportlichen Touch und weniger Exklusivität. „Dabei geht es nicht um besser oder schlechter, sondern es ist im Grunde wie im Supermarkt: Man liegt einfach auf einer anderen Regalhöhe.“ Und wird gekauft. Denn es gibt viele die Luxus wollen und genauso viele, die darauf keinen Wert legen. „Das Problem ist, dass viele fürchten, Kunden zu verlieren, wenn sie sich in einem Prozess der Markenbildung positionieren und eben nicht mehr so breit aufstellen“, sagt Trasser. „Sie haben recht: Natürlich wird man Kunden verlieren. Aber eben auch gewinnen.“ Am Beispiel Serfaus-Fiss-Ladis lässt sich das gut erklären: Die Region hat sich in einem durchaus nicht einfachen Prozess zum Kern Familie entschlossen und folgt diesem rigoros. Das bedeutet einerseits nicht, dass nun nur mehr Familien dorthin fahren,

denn natürlich gibt es dennoch Anbieter abseits des Familienkonzeptes, andererseits hat man natürlich trotzdem Kunden verloren. Aber in der definierten Zielgruppe hat man um Längen gewonnen. Und unterm Strich fällt der Gewinn mit einer klaren und dementsprechend eingeschränkten Positionierung weit höher und langfristig stabiler aus als in einer „Wir haben und können alles“-Region. Wenns ernst wird, gewinnt bei der Masse immer der Fachmarkt, nur wenige verlassen sich dann noch auf den Anbieter für alles.

Und Urlaub ist ernst. „Urlaub lässt sich nicht mit anderen Produkten vergleichen, weil die Investition höher gelagert ist – der Mensch gibt für Urlaub das Wertvollste, was er hat: seine Zeit. Deshalb ist es hochgradig riskant, eine falsche Urlaubsentscheidung zu treffen und deshalb ist der Auswahlprozess auch viel intensiver“, erläutert Trasser. Im Urlaub will man in der Regel keine Überraschungen, vor allem keine schlechten. Man sammelt alles an Informationen, was man bekommen kann, schaut sich Bilder an, will von anderen hören, wie toll es dort ist, wo man hinwill. „Die Masse der Menschen will kein Risiko – und gerade deshalb wäre es eigentlich sehr klug, wenn Destinationen sich klar positionieren. Denn damit werden sie einschätzbar, der Kunde weiß, was er bekommt.“ Und entscheidet sich



Standing: Die einen (Fiss-Serfaus-Ladis, li.) machen auf Familie, die anderen (Ischgl, re.) auf Party. Zwei breite Themen werden optimal besetzt und klar kommuniziert – so funktioniert Marke.



dafür – oder dagegen. Wer sich dafür entscheidet und bekommt, was er sich wünscht, wird höchstwahrscheinlich zufrieden wieder abreisen. Und anderen davon erzählen.

**Mithalten.** Die effizienteste Form der Werbung ist die Mundpropaganda. „Das beweisen zahllose Umfragen, dennoch wird sie unglaublich unterschätzt. Dabei fällt eine Urlaubsentscheidung zum überwiegenden Teil aufgrund einer persönlichen Empfehlung und nicht aufgrund klassischer Werbung – diese wirkt lediglich unterstützend.“ Und Mundpropaganda funktioniert heute eben nicht mehr nur persönlich: „Bewertungsplattformen sind die Vergemeinschaftung der Empfehlung“, so Trasser. Während man früher nur von Freunden Rat annahm, darf das heute auch das Internet – konkret jeder, der dort war, wo ich hin möchte und dazu seine Meinung im Netz kundtut. Jeder, der im Umgang mit dem World Wide Web vertraut ist, schaut im Internet nach, bevor er bucht. Wer dieses Faktum ignoriert oder unterschätzt, der verliert im schlechtesten Fall Kunden, im besten könnte er wesentlich mehr Gäste haben. „Viele Hoteliers finden diese Plattformen unnötig – aber ich würde hier zu einem Paradigmenwechsel anregen: Denn keine Bewertung zu haben, ist eigenartig, wenig Bewertungen, die

schlecht sind, sind extrem negativ. Und sind vier von 500 Bewertungen negativ, klingt das alles andere als schlecht“, erklärt der Markenexperte. Außerdem, so Trasser, sei der Kunde nicht dumm. Er liest, was kritisiert wird und fragt sich, ob das für ihn überhaupt relevant ist. Sprich: Ob die angebrachte Kritik auch für ihn eine wäre, oder ob ihn das um elf Uhr nicht mehr ganz so heiße Frühstücksei wirklich stört. „Man muss begreifen, dass selbst, wenn man sagt, man will es nicht, es nicht zu verhindern ist“, macht Trasser klar, „und das Ganze einfach spielerischer sehen.“ Spielerischer in dem Sinn, als dass man Unvermeidliches durchaus für sich nutzen kann. „Wenn Kunden zufrieden sind, warum sie dann nicht bitten, es im Internet kundzutun und ihnen dafür ein Dankeschön schicken?“, fragt sich Trasser – und antwortet selbst: „Das passiert zwar, aber sehr selten und zwar unter anderem aus einem einfachen Grund: Die Anforderungen an einen touristischen Dienstleister sind mittlerweile so umfassend und aufwendig, dass oft einfach die Zeit und Energie fehlt, sich auch noch um Bewertungsplattformen zu kümmern.“

Ein Argument, das einleuchtet. Dennoch, so Trasser, wäre es klug, sich professioneller Unterstützung zu bedienen. „Die touristischen Betriebe in Tirol sind gekennzeichnet

durch eine durchschnittliche Größe von acht bis zehn Mitarbeitern – Kleinbetriebe in einem Geschäft, das wir generalstabsmäßig betreiben“, macht Trasser klar. 40 Millionen Übernachtungen sind nicht „klein“ – die Struktur aber ist es. Der Ruf nach mehr Professionalisierung ist nicht laut, aber er ist definitiv da. Kooperationen, externe Dienstleister, Zusammenschlüsse – Möglichkeiten gäbe es zuhauf. Nur muss zuerst die Tatsache als solche erkannt werden, dass Kunden heute eben nicht mehr von alleine kommen – man kann mittlerweile überall Urlaub machen, die Berge sind nur mehr eine Option von vielen.

Der Kunde will gelockt werden – und locken kann man ihn nicht mit Allgemeinem und Unspezifischem. „Eine Region, die das wirklich gut gelöst hat, ist der Arlberg: Man hat sich sehr klar positioniert, auch die einzelnen Orte – nicht für jeden ist das Angebot interessant, aber das ist nicht entscheidend. Ob die Sache gut oder schlecht gelöst wurde, entscheidet, ob es auf die Frage ‚Wofür steht diese Region?‘ eine allgemein gültige, über mehrere Personengruppen hinweg konsistente Antwort gibt.“ Im Fall des Arlbergs gibt es sie – die Wiege des Skisports: das Skifahren. Wer nicht Ski fährt, den wird das nicht interessieren. Dafür aber alle anderen umso mehr, denn immerhin – hier wurde doch das Ski-

Foto: TVB Paznaun Ischgl (l.), TVB Serfaus Fiss Ladis (r.)