

Nach der Lebensmittel- oder Kosmetikindustrie ist nun auch die Tourismusbranche dazu übergegangen, Dachmarken zu bilden. Sowohl bei der TUI, als auch bei Thomas Cook ist man dabei, die bekannten Veranstaltermarken in das neue Konzept zu integrieren. Wie erfolgreich Unternehmen mit ihrer Dachmarkenstrategie sind, hängt letztlich vor allem von den mit den Marken kommunizierten Werten ab.

World of TUI: Neue Dachmarkenkonzepte für die Touristik

Lernen von Maggi, Odol, Nivea & Co.

In Hannover wie auch in Oberursel ist eine neue Ära angebrochen. Kaum hatte die TUI ihr Dachmarken-Konzept „World of TUI“ auf den Tisch gelegt, um die Traditionsmarke zur Global Brand aufzubauen, da änderte auch schon Touristik-Gigant Nummer zwei, die Oberurseler C&N, ihren Firmennamen, um künftig unter der traditionsreichen „Thomas Cook AG“ zu firmieren. Das Ziel aber war das gleiche.

Leicht dürfte der Aufbau einer Global Brand für die Hannoveraner jedoch nicht werden, denn während man in Deutschland die Position des Marktführers innehat, ist man im Rest der Welt doch ein Nobody. Folglich ist der Weg zur Global Brand, zur international bekannten Marke, noch ein weiter Weg. Ein Weg, den man nun in Hannover konsequent eingeschlagen hat, und der im Konzern vor allem mit einem

Namen verbunden ist: mit TUI-Deutschland-Geschäftsführer Volker Böttcher, der in den vergangenen Monaten zum „Manager der neuen Generation“ aufgebaut wurde.

Ob die TUI ihr Ziel, eine Global Brand zu werden, erreicht, bleibt abzuwarten. Schließlich ist das bislang nur wenigen Marken gelungen und fällt immer schwerer.

Welche Bedeutung Marken und Dachmarken im alltäglichen Leben haben, verdeutlicht ein Supermarkt-Besuch. Auffällig: Obwohl es heute, im Vergleich zu früher, viel mehr Produkte gibt, existieren jedoch kaum mehr Marken. Das gilt allerdings nicht für jede Produktkategorie.

In der Food-Branche sind Dachmarken längst Usus

So wie Chiquitta als Synonym für Bananen noch immer die Obstabteilungen beherrscht, finden sich auch in anderen Abteilungen Marken, deren Ruf legendär ist. Ein Beispiel: die rund 300 gelb-roten Maggi-Produkte. Sie allein benötigen fünf Meter Regalfläche, und das macht die Suche nach dem richtigen Produkt bereits schwer.

Ein Regal weiter, das gleiche Bild: Dem gelb-roten Allerlei schließen sich etliche Meter der Dachmarke Knorr an. Weitere große Dachmarken des Food-Bereiches sind Dr. Oetker und Nestlé – beides Dachmarken, die innerhalb von 100 Jahren aus ehemals einem Produkt

ein Produktportfolio von rund 25000 Produkten und 8500 verschiedenen Untermarken aufbauten. Das Resultat: Auf 50 Metern Regalwand begegnen dem Konsumenten nur vier Marken.

In der Getränkeabteilung dagegen sind, bis auf wenige Ausnahmen, fast ausschließlich Monomarken zu finden. Eine der letzten Monomarken, die es im immer härter werdenden Wettbewerb der Marken zum Marktführer geschafft hat, ist Red Bull, das in Deutschland 1994 auf den Markt kam.

Da Marketingstrategen jedoch selten damit zufrieden sind, den Markt mit einer Monomarkte zu beherrschen, wird häufig versucht, eine erfolgreiche Marke auszudehnen. Ein gutes Beispiel: „Hohes C“. Der Orangensaft-Pionier in Deutschland wirbt seit 1959 mit dem Verkaufsargument, „Orangensaft ist gesund, weil er das lebenswichtige Vitamin C enthält“, für sein Produkt und dehnte die Produktpalette vor längerer Zeit auch auf Apfelsaft aus. Funktionierte das noch recht gut, so mutet der Versuch, das mit Gesundheit, Vitamin C und Orangen in Verbindung gebrachte Getränk mit Milch aufzupeppen und mit einer Kuh zu bewerben, geradezu absurd an. Das Produkt „Hohes C plus Milch“ flopte erwartungsgemäß – ein Schicksal, das es mit unzähligen anderen Produkten einer Markenausdehnung teilt.

An der Wurst- und Fleischartheke hingegen entdeckt man nur wenige Marken. Das CMA-Zeichen, das seit längerem versucht, sich als Ingredient Brand zu etablieren, wird vermutlich nie die Bekanntheit von Intel Inside besitzen. Wieder ganz anders sieht die Markendominanz im Kühlregal aus: Knirps, Rotkäppchen und die Dachmarken „Du Darfst“, Danone, Müller, Bauer, Zott, Ehrmann und Weihenstephan beherr-

schen eindeutig die Szene. Sogar eine Marke aus dem Süßwarenregal hat sich bis nach vorne gearbeitet: Kinder-Schokolade mit ihren Ablegern Milchschnitte und Pinguin. Noch komplexer: das Gesundheitsregal: Hier vermarkten 126 Hersteller mit 206 Marken an die 1780 Produkte.

Ähnlich dominant sind auch die wenigen Anbieter im Reinigungs- und Körperpflege-sektor. Hier vertreibt etwa die 1893 eingeführte Marke Odol 128 Produkte, die 1911 gelaunchte Nivea mit 13 Submarken 320 Produkte und Wella, seit 1930 auf dem Markt, mit 55 Submarken 1065 Produkte.

Beispiele, die allesamt zeigen, wohin die Entwicklung geht: Immer mehr verschiedene Produkte werden unter einer einzigen Dachmarke angeboten. Und es sind scheinbar vor allem „alte Marken“, die ausgedehnt werden. In der Regel solche, bei denen das Urprodukt Marktführer war oder zumindest eine Top-Position im Markt besaß.

Trotzdem sind, wie das Beispiel „Hohes C plus Milch“ beweist, nicht alle Erweiterungen einer Produktpalette erfolgreich, und nur ganz selten schaffen sie es, ebenfalls Marktführer zu werden. Was bedeutet: Trotz Dachmarke ist die Flop-Rate heute genauso hoch wie früher. In manchen Segmenten gibt es allerdings einfach auch schlicht und einfach gar keine Alternative zu Dachmarken.

Ohne Kernwerte bleiben Dachmarken erfolglos

Was aber macht Dachmarken nun erfolgreich? Häufig entscheidet hier nicht die Kernkompetenz über den Erfolg der Markenausweitung, sondern vielmehr der Kernwert, die sogenannten Core values der Marke. Sie bilden letzten Endes

die immaterielle Klammer. Ob ein Unternehmen etwas besonders gut kann, interessiert die Zielgruppe normalerweise nicht besonders. Viel eher entscheidet der Wert, den ein Marke ihr bietet, über deren Akzeptanz am Markt.

Für die neue Dachmarkenstrategie der TUI bedeutet das folgendes: Das neue Logo, ein lachendes Gesicht, kommuniziert lediglich einen Wert, diesen aber eindeutig – Freundlichkeit. Das Problem ist, daß andere Marken diesen Wert ebenfalls belegen können und natürlich auch müssen. Fol-

glich ist der Anspruch der TUI nicht einzigartig und differenziert, und ob man die Wettbewerber als unfreundlich darstellen und somit hinter sich lassen können wird, hängt von der weiteren Umsetzung der neuen Markenphilosophie ab. Die derzeit bekannte Logo-Optik, das darf hier einmal angemerkt werden, läßt nichts Gutes erahnen: Sie ist austauschbar und stammt aus der Internetwelt der Smilies.

Irrig ist auch die Annahme, mit einer Dachmarke ließe sich viel Geld sparen und ließen sich unzählige Synergieeffekte



erzielen, weil nur die Dachmarke beworben werden müsse, nicht aber die einzelnen Subbrands. Bis heute gibt es für diese Hypothese keinen schlüssigen Beweis. Im Gegenteil: Das Management einer Dachmarke wie TUI, die gleichzeitig erst noch globalisiert werden soll, erfordert hohe finanzielle Ressourcen und außerdem jede Menge administratives Engagement. Schließlich muß man, um auch im Ausland zur



führen- den Marke zu werden, unweigerlich die dort bereits existenten Marken durch die TUI-Subbrands attackieren. Eine Voraussetzung, die wiederum hohe Investition in die Werbung bedeutet.

Ist es einem Anbieter oder Hersteller erst einmal gelungen, eine Dachmarke optimal am Markt zu etablieren, so strahlt deren Qualität, Wert und guter Ruf jedoch meist auch auf die Subbrands ab, beziehungsweise Eigenschaften der Dachmarke werden automatisch auf die darunter liegende Ebene der Subbrands übertragen. Dies funktioniert

Marke	Anzahl Produkte	Einführungsjahr
DR. BEST	52	
ODOL	128	1893
Abtei	200	1897
NIVEA	13 Submarken (320 Produkte)	1911
L'ORÉAL	100 Submarken (1839 Produkte)	1930
WELLA	55 Submarken (1065 Produkte)	1930
PANTENE PRO V	49	1994
Blend-a-dent	69	
Colgate	1500	1806
Oral-b	139	1951
Persil	67	1907
Gillette	1456	
Schwarzkopf	333	1898
Duschdas	67	1973
Badedas	44	1957
8x4	111	
Maggi	1139	1897
Knorr	712	1873

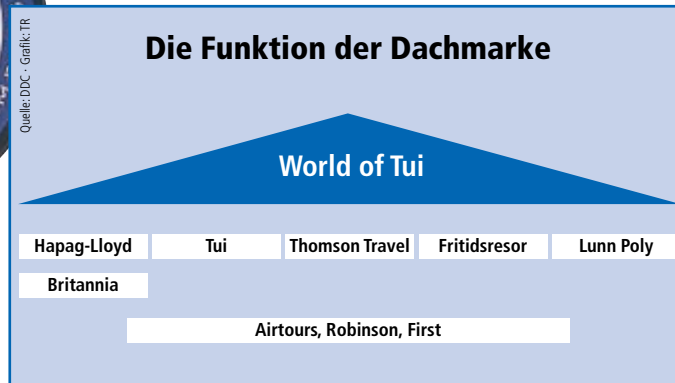
Quelle: DDC - Grafik: TR

jedoch nur, wenn das bisherige Dachmarken-Image bereits eindeutig in den Köpfen der Kunden verankert ist.

vor allem, semantische Netzwerke derart zu steuern, daß über sie dann auch der genetische Dachmarkencode definiert wird.



Die Funktion der Dachmarke



Andersherum, von oben nach unten, klappt der Image-Transfer übrigens genauso: Mit Hilfe innovativer Subbrands kann durchaus das Markendach revitalisiert oder mit neuen Bedeutungen und Werten angereichert werden.

Für die TUI, die derzeit daran arbeitet, für ihre einzelnen Subbrands ein klares Markenbild in den Köpfen der Verbraucher zu etablieren, heißt das

Bei TUI sieht das in Hannover entworfene Markennetzwerk nun folgendermaßen aus: Marken wie Airtours, Robinson und First werden mit dem TUI-Logo versehen. Das sogenannte Doublebranding erweitert und verkompliziert allerdings gleichzeitig

das semantische Netzwerk. Unter diesem Gesichtspunkt ist es als folglich positiv zu werten, daß die beiden Marken T-2-fly und L'tur in Deutschland sowie Vögele Reisen in der Schweiz nicht unter diesem Dach erscheinen.

Mit Marken wie diesen besitzt die TUI im Bedarfsfall kleine Kriegsschiffe, die von ihr ideal im Kampf um Marktanteile eingesetzt werden können. Schließlich ist eine große Dachmarke vergleichbar mit einem riesigen tonnenschweren Ozeandampfer, der zeitweise nur schwer manövrierbar, wenig flexibel und dadurch letzten Endes auch leicht angreifbar ist.



Der Autor: **Rolf Dingler** ist mit seinem Unternehmen DDC- Dr. Dingler Consulting GmbH in Bockenheim/Weinstraße auf wissenschaftlich fundierte Markenberatung spezialisiert