

Henrike Dores, Ingmar Eschli

Urlaub zum Genießen –

Das Online-Reiseportal Nix-wie-weg[®].de stellt sich mit einer neuen Positionierung für die Zukunft auf

Der Online-Reisemarkt – Ausgangspunkt für die Neupositionierung

Die Online-Reisebranche ist seit einigen Jahren durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. Sie profitiert zum einen von dem hohen jährlichen Wachstum des E-Commerce allgemein (in Deutschland 2006 bereits 18% im Vergleich zum Vorjahr, GfK WebScope 2006), das im Reisebereich zum größten Teil auf die Verschiebung der Nachfrage weg von stationären Kanälen (stationäre Reisebüros) hin zu Online-Kanälen zurückzuführen ist: Von 2000 bis 2005 hat sich der Anteil über das Netz gebuchter Reisen vervierfacht (VIR 2006). Zum zweiten ist diese Dynamik auf eine veränderte Zusammensetzung des Wettbewerbs zurückzuführen: Den Online-Reisevermittlern erwächst zunehmend neue Konkurrenz. Neben den eigentlichen Leistungsträgern (Airlines, Hotels) und Veranstaltern, die ihre Online-Vertriebsaktivitäten ausbauen, haben weitere Anbieter die Attraktivität des Online-Reisevertriebs erkannt: Branchenfremde Unternehmen wie z.B. Filialisten/ Discounter (Tchibo, Aldi) nutzen mittlerweile ihre Offline-Präsenz als Werbepattform für eigene Online-Angebote. Das Produktangebot und die Abwicklung erfolgen dabei über spezialisierte Anbieter (z.B. Berge & Meer, Paneuropa). Neue, auf Community-Ansätzen basierende Angebote, die auf die Teilnahme und Interaktion von Nutzern bauen, sprießen aus dem Boden, müssen sich aber noch eine Stellung im Wettbewerbsumfeld erarbeiten. Insgesamt ist der Reisemarkt offensichtlich an vielen Fronten in Bewegung geraten.

All diese Entwicklungen haben in der Summe Auswirkungen auf Umsätze und Buchungszahlen etablierter Online-Reisevermittler. Auf lange Sicht tritt in diesem Kontext außerdem eine essenzielle Schwäche im Produktangebot der Vermittler auf: Dieses ist als weitgehend homogen anzusehen. Fast alle größeren Unternehmen im Markt greifen auf die so genannte Booking-Engine eines einzigen Anbieters zurück, der die Reiseangebote der Veranstalter zusammenführt und die technische Buchungsplattform Dritten gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Die sich daraus ergebende Schwierigkeit für den einzelnen Anbieter besteht vor allem darin, trotz eines fast identischen Produktangebotes im Vergleich zur Konkurrenz, ein aus Sicht des Konsumenten einzigartiges Leistungsbündel anzubieten. Bietet das aktuelle Wachstum für alle Marktteilnehmer noch ausreichend Spielraum, um am wachsenden Kuchen des Online-Reisemarktes teilzuhaben, so wird es mittelfristig – bei sinkenden Wachstumsraten – um eine Verteilung des bestehenden Kuchens gehen. Das einzelne Online-Reisebüro steht daher vor der nicht ganz einfachen Aufgabe, diese Entwicklung zu antizipieren. Da macht es keinen Unterschied, ob man zum Mittelstand oder zu den „großen Playern“ gehört.

Genau dies beschreibt das Umfeld, in dem sich Nix-wie-weg®.de 2006 bewegte und das den Anstoß gab, sich intensiv mit dem Thema Marke auseinanderzusetzen. Im Unterschied und in Abgrenzung zu seinen Wettbewerbern verfolgte Nix-wie-weg®.de zwar schon seit der Unternehmensgründung 1996 einen serviceorientierten Ansatz, bei dem der persönliche Ansprechpartner für jeden Kunden eine wichtige Rolle spielte. Eine klare Fokussierung auf diesen oder andere differenzierenden Aspekte, um sich (auch als mittelständisches Unternehmen) dauerhaft im stärker werdenden „Wettbewerbswind“ und in den Köpfen der Zielgruppen durchzusetzen, war bislang jedoch nicht ausreichend erfolgt. Genau dies sollte Ergebnis des Prozesses zur Neupositionierung der Marke Nix-wie-weg®.de sein.

Markenaufbau – Erfolgsfaktor auch oder gerade im Online-Reisemarkt

Marken sind klare Vorstellungsbilder in den Köpfen der Zielgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen (Esch 2004). Vereinfacht könnte man sie auch als positiv verfestigte Vorurteile bezeichnen. Sie dienen den Verbrauchern in erster Linie zur Reduktion von Komplexität und kommen damit dem Bestreben des menschlichen Gehirns nach Vereinfachung in geradezu idealer Weise entgegen (Burkhardt/ Dores 2006). Übertragen auf den Online-Markt ist diese Funktion von Marken von besonderer Bedeutung: Im unübersichtlichen „Dschungel“ der Anbieter, bei denen mittlerweile online Reisen gebucht werden können, fehlt den Urlaubern häufig die Orientierung und das Gefühl der Sicherheit, bei dem „richtigen“ Anbieter zu landen. Die zahlreichen Bewertungsportale oder das Zeigen von Test-Ergebnissen und Prüfsiegeln auf den Websites können hier nur bedingt Abhilfe leisten. Erfolgreich aufgebaute Marken hingegen erobern quasi eine Monopolstellung in den Köpfen der Verbraucher (Domizlaff 1992), die den „Umweg“ über solche Portale, die noch dazu oftmals rein über den Preis argumentieren, überflüssig machen. Hier kommt außerdem eine weitere, wichtige Funktion von Marken ins Spiel: die Emotionalisierungsfunktion. Gerade dann, wenn ein fast identisches Produktangebot aller Marktteilnehmer eine Differenzierung auf dieser Ebene nicht mehr zulässt – wie es im Online-Reisemarkt durch die Nutzung einer einzigen Booking-Engine der Fall ist – macht es Sinn, sich auch über den emotionalen Zusatznutzen der Marke Gedanken zu machen.

Um die beschriebene Monopolstellung zu erlangen, reicht allerdings die bloße Markierung nicht aus. Es gilt vielmehr, sich auf seine Stärken zu fokussieren, sich zu differenzieren statt zu sehr von den gerade vorherrschenden Moden des Marktes gefangen nehmen zu lassen und sich auf die Motive und Bedürfnisse seiner Kunden einzulassen, aber auch die Mitarbeiter als wichtige Markenbotschafter „mit ins Boot zu nehmen“. Denn das Markenversprechen ist nicht nur kommunikativ, sondern auch in der tagtäglichen Leistungserstellung einzuhalten. Nur dann können die Stufen der Pyramide erfolgreichen Markenaufbaus von Bekanntheit über Präferenz und Zufriedenheit bis hin zu Vertrauen empor geklettert werden. Aus all diesen Aspekten wird leicht ersichtlich, dass sich auch mittelständische Unternehmen wie Nix-wie-weg®.de gegenüber großen und übermächtig erscheinenden Wettbewerbern behaupten können. Denn ein so verstandener Markenaufbau bedarf nicht in erster Linie Werbemillionen, sondern ist vielmehr eine Frage der Konsequenz in der Umsetzung (von Lakum 2004).

„Urlaub zum Genießen“ – Der Weg zur Neupositionierung

Um zu einer tragfähigen Positionierung zu kommen, berücksichtigte Nix-wie-weg®.de unterschiedliche Perspektiven: Die interne Perspektive der eigenen Mitarbeiter und die externe Perspektive – repräsentiert durch aktuelle Kunden, aber auch Nichtkunden und durch eine Wettbewerbsanalyse.

Insbesondere im Dienstleistungssektor nehmen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle als Markenbotschafter ein: Ohne engagierte Mitarbeiter, die sich mit der Markenpositionierung identifizieren, hat ein Markenaufbau wenig Aussichten auf Erfolg: Fehlende Identifikation wirkt sich nicht nur über mangelnde Motivation und Arbeitszufriedenheit auf die Kommunikation mit externen (potenziellen) Zielgruppen aus, sondern auch direkt auf die Erfüllung des Leistungsversprechens einer Marke. Umso wichtiger war es Nix-wie-weg®.de, genau diese Klippe zu umschiffen und die Mitarbeiter bereits so früh wie möglich in den Positionierungsprozess einzubeziehen. Erfolg versprechender Markenaufbau heißt aber auch, die Bedürfnisse, Werte, Einstellungen und Erwartungen der externen Anspruchsgruppen und hier insbesondere der aktuellen und potenziellen Kunden zu kennen und zu verstehen. Die Außenwahrnehmung von Nix-wie-weg®.de war mit der Innensicht abzugleichen, um daraus Handlungs- und Differenzierungspotenziale abzuleiten: Welche Stärken werden intern wie extern gesehen und könnten sich – weil differenzierend – als Positionierungsschwerpunkt eignen? Welche Motive oder Nutzenversprechen rund um das Thema Reisen, Online-Buchen von Reisen etc. sind für Kunden und potenzielle Kunden relevant und noch nicht vom Wettbewerb besetzt, so dass sie als Positionierungsinhalt in Frage kommen? In qualitativen Fokusgruppen mit Kunden und Nichtkunden von Nix-wie-weg®.de wurde diesen Aspekten detailliert nachgegangen. Nichtkunden wurden dabei unterschieden in solche, die zwar schon einmal online eine Reise bei einem Wettbewerber gebucht hatten, und solche, die generell noch nie online gebucht hatten. Aus den Analyse-Ergebnissen ergaben sich verschiedene Ansatzpunkte für die Neupositionierung von Nix-wie-weg®.de, auf deren Grundlage schließlich drei Alternativen entwickelt und anhand der zentralen Erfolgskriterien für Markenpositionierungen bewertet wurden (Burkhardt 2005).

Der Claim „Urlaub zum Genießen“ setzt die Positionierung kommunikativ um, die letztlich das Rennen gewann (vgl. Abbildung 1). Sie greift das zentrale Motiv von Reisenden auf, das auch in Zukunft von hoher Relevanz sein dürfte: Genießen – ob schönes Wetter, gutes Essen, die Natur oder einfach nur genießen im Sinne von faulenzeln, die Seele baumeln lassen oder bedient werden. Gleichzeitig setzt das Markenversprechen aber auch schon vor der Reise an: Denn Urlaub genießen heißt gerade bei denjenigen, die Lastminute- oder Pauschalreisen buchen, auch, „ein Paket kaufen und sich daher um nichts kümmern müssen“. Speziell diesem Wunsch kann Nix-wie-weg®.de nach eigener und nach Einschätzung der Befragten in besonderem Maße nachgehen und unterscheidet sich bzgl. Service- und Beratungsqualität auch deutlich von seinen Wettbewerbern. Denn das Unternehmen verknüpft die Preisvorteile eines Online-Reisebüros mit der Beratung durch einen persönlichen Ansprechpartner. Eine ausgeprägte, nach eigenen Angaben der Mitarbeiter in der Unternehmenskultur fest verwurzelte Serviceorientierung und der bewusste Verzicht auf klassische Call Center-Strukturen stellen auf Leistungsebene sicher, dass die Kunden sich tatsächlich schon bei der Buchung entspannt zurücklehnen und dann auch den Urlaub in vollen Zügen genießen können.

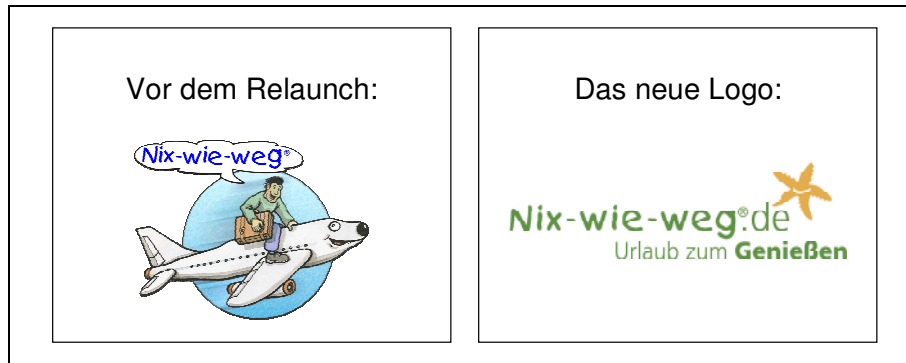


Abbildung 1: Das Nix-wie-weg®.de-Logo vor und seit dem Relaunch

Nix-wie-weg®.de ist dadurch zudem in der Lage, eine wichtige Zielgruppe zu erschließen, deren Bedürfnisse der Wettbewerb bisher nur durch das Zeigen von Test-Ergebnissen, Prüf-Siegeln etc. begegnet: diejenigen Reisenden, die bisher ihren Urlaub noch nie online gebucht haben, weil dem Online-Buchen doch noch das Gefühl der Unsicherheit anhaftet und sie sich lieber auf ihren persönlichen Ansprechpartner im stationären Reisebüro verlassen (bislang buchen erst 19% der Urlauber im Internet – wenngleich mit steigender Tendenz, RA 2007).

Im Wettbewerbsvergleich der Online-Reiseportale schlägt Nix-wie-weg®.de mit der Neupositionierung einen neuen Weg ein: Das Unternehmen wendet sich von den zahlreichen sehr stark über den Preis argumentierenden Portalen ab, aber auch von denen, die wenig differenzierend in erster Linie ihr Angebot beschreiben (vgl. Abbildung 2).

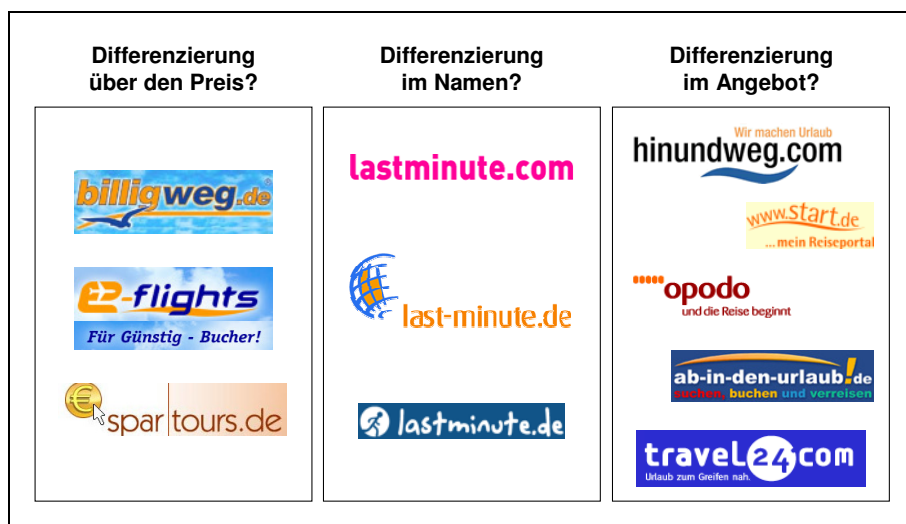


Abbildung 2: Ausgewählte Wettbewerber im Online-Reisemarkt

Im Gegensatz zu Weg.de (Einfach besser reisen) und Expedia.de (Reisen. Wie, wann, wohin du willst), die mit ihren Claims eher sachlich-funktionale Nutzen ansprechen (Einfachheit bzw. Flexibilität), bietet Nix-wie-weg®.de seinen Kunden einen hoch emotionalen Nutzen – kommunikativ umgesetzt durch den Claim „Urlaub zum Genießen“. Bisher ist diese Art der emotionalen Positionierung im Online-Reisemarkt nur sehr vereinzelt zu finden, z.B. bei Travelchannel.de mit „Tested for Happiness“, könnte dort aber noch viel konsequenter umgesetzt werden.

Interne und externe Vermittlung des Markenversprechens

Nach Abschluss der analytischen Vorarbeit und der daraus abgeleiteten Positionierung unter dem Claim „Urlaub zum Genießen“ folgten die eigentlichen Implementierungsmaßnahmen. Diese umfassten die Vermittlung der Markenpositionierung sowohl nach innen, den Mitarbeitern gegenüber, als auch nach außen in Richtung der externen Anspruchsgruppen.

Zunächst bestand die Aufgabe von Geschäftsführung und Marketingleitung darin, alle Mitarbeiter mit einzubeziehen und ihnen die neue Markenpositionierung in all ihren Facetten darzustellen. Im Rahmen einer internen Schulungsveranstaltung wurden den Mitarbeitern Hintergründe und Notwendigkeit der Neupositionierung aufgezeigt, außerdem die einzelnen Schritte und Ergebnisse des Positionierungsprozesses. Das Ziel der Veranstaltung bestand darin, Verständnis, Akzeptanz und vor allem Bereitschaft zur notwendigen Veränderung hervorzurufen. Über einen internen Mitarbeiter-Blog wurden den Mitarbeitern in den folgenden Tagen und Wochen Schritt für Schritt die weiteren Etappen des Prozesses bekannt gemacht. Zeitgleich zum Relaunch der Website wurden dann neue Büroräumlichkeiten bezogen, die den Mitarbeitern das Einleben und das Erleben der neuen Positionierung vereinfachte: Die gesamten Räumlichkeiten waren in der Farbgestaltung auf das neue einheitliche Erscheinungsbild abgestimmt worden.

Vor und auch parallel zum Start der internen Kommunikation wurden die Maßnahmen zur Vermittlung der Positionierung „Urlaub zum Genießen“ an allen Kundenkontaktpunkten vorbereitet. Den bedeutendsten Anteil an der Vermittlung der Neupositionierung hat bei einem Unternehmen mit Online-Vertriebsschwerpunkt zweifelsohne die Website. An diesem Markenkontaktpunkt kommen Kunden und Nichtkunden erstmalig mit Nix-wie-weg®.de in Berührung. Die Vermittlung der Markenidentität an dieser Stelle ist daher erfolgskritisch. Das Motto „Urlaub zum Genießen“ wurde zum einen über ein Genuss-Assoziationen weckendes, im Wettbewerbsvergleich absolut differenzierendes Design der Website (und des Newsletters) umgesetzt: eine mit Exotik, Entspannung und Genuss verbundene Farbwelt aus Kiwi-Grün, Papaya-Orange und Sonnen-Gelb (vgl. Abbildung 3). Groß dimensionierte, stimmungsvolle Bilder ergänzen die Darstellung. Der Nutzer soll gleich beim ersten Kontakt mit Nix-wie-weg®.de eine ganzheitliche Gefühlswelt rund um den Genuss vermitteln bekommen. Da in den Fokusgruppen Übersichtlichkeit und einfache Nutzung als hoch relevante Aspekte identifiziert wurden, ist das Layout – unterstützt durch die zuvor genannten Gestaltungskomponenten – konsequent darauf „getrimmt“ worden. Bereits während des Buchungsvorgangs wird so die Positionierung „Urlaub zum Genießen“ transportiert (vgl. Abbildung 4).



Abbildung 3: Neue Farbwelt von Nix-wie-weg®.de



Abbildung 4: Gelaunchte Website von Nix-wie-weg®.de

Die Vorstellung aller Ansprechpartner mit Name, Foto, Urlaubsempfehlungen und Durchwahl auf der Website schafft Vertrauen und soll die Distanz zwischen Besucher und Nix-wie-weg®.de reduzieren. Eine Zusammenstellung der Top 5-Genießerhotels und die Einbindung von Hotelempfehlungen der Mitarbeiter in der Buchungsstrecke leisten ebenfalls einen Beitrag für ein intuitives und entspanntes Buchen.

Der Relaunch der Website wurde durch kommunikative Maßnahmen begleitet. Wenige Stunden vor dem offiziellen Live-Stellen der Seite wurden alle Nix-wie-weg®.de Kunden durch eine E-Mail-Kampagne über das neue Konzept informiert. Die E-Mail enthielt einen Link zu einer noch nicht öffentlich zugänglichen URL, unter der die neue Website den Kunden exklusiv vorgestellt wurde. Die komplette Kundenkommunikation, so zum Beispiel über Telefon, Email und Brief, ist seit dem Relaunch auf die Vermittlung von Genuss und – damit zusammenhängend – auf den persönlichen Ansprechpartner abgestimmt. Im Rahmen des Relaunchs erfolgte außerdem die Platzierung aufmerksamkeitsstarker Imagebanner in einem Portfolio reichweitenstarker und reiseaffiner Websites, die das Genuss-Motiv transportieren. 12 Mio. Kontakte wurden dadurch in kürzester Zeit mit dieser Botschaft erreicht. Auch Themenseiten, die auf Genießen und Wellness spezialisiert sind, wurden in diese Kampagne miteinbezogen.

Ausblick

Die Kunden zeigten sich in den ersten Reaktionen fast durchweg begeistert von dem neuen Konzept und dem Layout. Einigen Kunden gefiel beides so gut, dass sie sich veranlasst sahen, noch am Tag des Relaunchs ihre Urlaubsreise bei Nix-wie-weg®.de zu buchen – so zumindest ihr Feedback. Zeigen die ersten Reaktionen also durchaus, dass die neue Ausrichtung bei den Kunden auf Begeisterung stößt, so muss sich langfristig zeigen, ob sich der positive Start auch in steigenden Umsätzen widerspiegelt. Die relevanten Kennzahlen deuten hierbei bereits in eine positive Richtung.

Die Vermittlung des Markenversprechens ist ein dauerhaft durchzuführender und „durchzuhaltender“ Prozess. Die Kernmerkmale der Positionierung müssen sowohl intern als auch extern immer wieder aufgefrischt werden und neue Impulse erhalten. Die Positionierung muss von den Mitarbeitern glaubwürdig gelebt werden. Durch regelmäßige Kommunikation über das firmeninterne Blog werden die Mitarbeiter laufend mit dem Thema „Urlaub zum Genießen“ in Berührung gebracht. Über das Jahr verteilte Schulungen binden die Mitarbeiter mit ein und helfen so, die Positionierung nach innen hin zu festigen. Nach außen – insbesondere zu den (potenziellen) Kunden – soll so erreicht werden, dass Nix-wie-weg®.de langfristig eine Monopolstellung bzgl. „Urlaub zum Genießen“ in den Köpfen seiner Zielgruppen erlangt.

Gelingt dies, dann hat es Nix-wie-weg®.de geschafft, durch die Markenpositionierung seine Nische im hart umkämpften Online-Reisemarkt gerade auch gegenüber den kapitalkräftigen Wettbewerbern, von denen zu Anfang die Rede war, zu finden und für die Zukunft zu sichern.

Literatur

Burkhardt, A. (2005): Keine erfolgreichen Corporate Brands ohne Positionierung. Unveröffentlichtes Whitepaper (http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Positionierung_Corporate_Brands.pdf).

Burkhardt, A./ Dores, H. (2006): Markenaufbau – Erfolgsfaktor für den Mittelstand. Unveröffentlichtes Whitepaper (http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/Markenaufbau_Mittelstand.pdf).

Domizlaff, H. (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg.

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (Hrsg.) (2007): RA 2007. Erste Ergebnisse, ITB 2007 in Berlin, Kiel.

GfK Panel Services Deutschland (2006): WebScope 2006, Nürnberg.

Verband Internet Reisevertrieb (VIR) (2006): Reiseanalyse 2006 bestätigt erwartetes Online-Buchungsverhalten, München.

von Lackum, K.-H. (2004): Mit Branding an die Spitze! Wie Sie auch ohne Werbemillionen die Konkurrenz überflügeln, Wiesbaden.

Autoreninformation

Henrike Dores ist Consultant bei TAIKN Strategische Markenberatung

Ingmar Eschli ist Marketing-Manager bei Nix-wie-weg®.de