

Luzern, 01. März 2012

**Hochschule Luzern – Wirtschaft**

**Institut für Kommunikation und Marketing IKM**

Prof. Dr. Dorothea Schaffner; dorothea.schaffner@hslu.ch

Nadine Stutz; nadine.stutz@hslu.ch

Séverine Compondu; severine.compondu@hslu.ch

**Institut für Tourismuswirtschaft ITW**

Prof. Urs Wagenseil; urs.wagenseil@hslu.ch

Fabian Widmann; fabian.widmann@hslu.ch

## **Abschlussbericht der HSLU zum Innotour-Projekt Marke *LUZERN***

### **Inhalt**

1. Projektbeschreibung .....	4
1.1. Projektziele und wichtigste Ergebnisse .....	4
1.2. Vorgehen Gesamtprojekt .....	5
1.3. Zeitplan: Aktueller Stand des Projekts .....	7
1.4. Finanzieller Schlussbericht HSLU .....	8
1.5. Finanzieller Schlussbericht Gesamtprojekt .....	9
2. Phase A: Vorgehen und Ergebnisse Projektschritt 1: Situationsanalyse .....	10
2.1. Vorgehen Situationsanalyse .....	10
2.2. Ergebnisse der Analyse der Marke Luzern .....	13
2.3. Analyse der kantonalen Marken Obwalden, Nidwalden und Schwyz .....	14
2.4. Ergebnisse der Analyse der möglichen Kooperationsmarken .....	15
2.5. Ergebnisse Analyse Wirtschaftspartner .....	17
3. Phase A: Projektschritt 2: Markenstrategie Dachmarke Luzern .....	18
3.1. Entwicklung der Markenstrategie Dachmarke <i>Luzern</i> .....	18
3.2. Erläuterung der Markenstrategie „Erlebnisfamilie“ .....	20
3.3. Entwicklung eines Entwurfes der Erlebnislandkarte <i>Luzern</i> .....	20
3.4. Erkenntnisse aus Projektschritt 1 .....	21
4. Phase A: Vorgehen in Projektschritt 2: Markenstrategie und Überprüfung .....	23
4.1. Durchführung der Marktforschung .....	23
4.2. Ergebnisse Marktforschung .....	25
4.3. Fazit .....	32
4.4. Umsetzungsplan: Rahmen- und Kommunikationskonzept .....	33
5. Phase B: Umsetzung der Markenstrategie .....	34
5.1. Allgemeine Markenkampagne .....	36
5.2. Markenkooperationen in Luzern .....	39
5.3. Überkantonale Markenkooperationen .....	40
5.4. Kooperationen mit Wirtschaftspartnern .....	41

6.	Phase C: Projektcontrolling .....	42
6.1.	Vorgehen.....	42
6.2.	Beurteilung durch touristische Leistungsträger.....	42
6.3.	Beurteilung durch Wirtschaftspartner .....	44
6.4.	Öffentliche Verwaltung .....	44
6.5.	Zusammenfassung des Controlling.....	45
7.	Fazit .....	46
8.	Projektpartner und Kontaktpersonen .....	50
9.	Literatur .....	51

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zeitplan und aktueller Stand des Projektes.....	7
Tabelle 2: Finanzplan Hochschule Luzern - Wirtschaft .....	8
Tabelle 3: Analyseraster Situationsanalyse Teil 1.....	10
Tabelle 4: Analyseraster Situationsanalyse Teil 2.....	11
Tabelle 5: Überblick untersuchte Marken.....	12
Tabelle 6: Analyse Wirtschaftspartner .....	13
Tabelle 7: Überblick Markenanalyse und mögliche Kooperationsmarken .....	15
Tabelle 8: Analyse Wirtschaftspartner .....	17
Tabelle 9: Studie A: Tourismuspartner.....	24
Tabelle 10: Studie B: Wirtschaftspartner.....	25
Tabelle 11: Beurteilung Marke <i>Luzern</i> Tourismus für die Schweiz.....	26
Tabelle 12: Beurteilung Dimensionen <i>Luzern</i> Tourismus für die Schweiz .....	26
Tabelle 13: Vergleich Dimensionen Marke <i>Luzern</i> mit Kooperationsmarken Tourismus für die Schweiz .....	26
Tabelle 14: Beurteilung Marke <i>Luzern</i> Tourismus für Deutschland .....	27
Tabelle 15: Beurteilung Dimensionen <i>Luzern</i> Tourismus für Deutschland .....	28
Tabelle 16: Vergleich Dimensionen Marke <i>Luzern</i> mit Kooperationsmarken Tourismus für Deutschland .....	28
Tabelle 17: Beurteilung Marke <i>Luzern</i> Wirtschaft für die Schweiz .....	30
Tabelle 18: Beurteilung Dimensionen <i>Luzern</i> Wirtschaft für die Schweiz.....	31
Tabelle 19: Vergleich Dimensionen Marke <i>Luzern</i> mit Kooperationsmarken Wirtschaft für die Schweiz .....	31
Tabelle 20: Überblick über den Stand der Umsetzung der Markenkooperationen.....	34
Tabelle 21: TV-Erfolgskontrolle Luzern Tourismus 2011.....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markensteuerrad der Marke <i>Luzern</i> (in Anlehnung an Esch 2010).....	14
Abbildung 2: Marken und ihr Kooperationspotential .....	16
Abbildung 3: Analyseschritt Marke als Person – Unsere Werte .....	19
Abbildung 4: Entwurf Landkarte Erlebnisfamilie Marke <i>Luzern</i> (eigene Darstellung) .....	20
Abbildung 5: Sortierung des Erkenntnisgewinns nach Bedeutung.....	21
Abbildung 6: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel Vierwaldstättersee 1.....	36
Abbildung 7: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel KKL .....	37
Abbildung 8: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel UNESCO Biosphäre Entlebuch .....	37
Abbildung 9: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel Château Gütsch.....	37
Abbildung 10: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Vierwaldstättersee 2 .....	38
Abbildung 11: Markenkooperation mit Luzern Theater .....	39
Abbildung 12: Markenkooperation mit Lucerne Festival .....	39
Abbildung 13: Markenkooperation Tell Pass.....	40
Abbildung 14: Dachmarke Luzern an der Agrarmesse Deutschland „Grüne Woche“ .....	40
Abbildung 15: Flyer Kooperation mit Calida.....	41
Abbildung 16: Shop Dekoration Kooperation mit Calida.....	41

## 1. Projektbeschreibung

Die Marke *Luzern* gehört zu den bekanntesten Schweizerischen Regionenmarken (vgl. Bieger et al, 2006). Durch die Vielfalt an Angeboten und die grosse Zahl an Stakeholdern jedoch, befindet sich die Marke *Luzern* markentechnisch in einem komplexen Umfeld. Dabei fehlt der Marke *Luzern* eine umfassende Markenstrategie, welche die ganze regionale, kulturelle und wirtschaftliche Vielfalt der Marke integriert und welche die entsprechenden Werte klar kommuniziert. Diese Lücke will das Innotour Projekt mit einer Dachmarke für den gesamten Kanton Luzern zuzüglich der angrenzenden Destinationen in den Nachbarkantonen schliessen.

Die Projektidee basiert auf den folgenden Annahmen:

1. Die Marke *Luzern* ist in ihrem unmittelbaren städtischen und regionalen Umfeld bekannt und gut verankert, kann jedoch in Bezug auf das erweiterte geographische Umfeld ihr Potential nicht vollständig ausschöpfen.
2. Mit einer entsprechenden Markenführungsstrategie wird der Aufbau einer Dachmarke *Luzern* mit kantonsübergreifender Wirkung ermöglicht.
3. Durch den Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen (Kantone und Wirtschaftspartner aus Industrie, Gewerbe, Handel, Landwirtschaft und Tourismus) kann der Zusammenhalt gestärkt und eine überregionale Marke *Luzern* etabliert werden.

Marken sind für Unternehmen wichtige Werttreiber, da sie Kunden langfristig an eine Destination oder einen Leistungsträger binden, die Loyalität erhöhen und dadurch das Abwanderungsrisiko vermindern. Es ist deshalb für Destinationen wichtig und sinnvoll, ihre Marke bzw. Marken in eine Strategie einzubetten. Insbesondere Überlegungen zur Positionierung, zur Identität und zum Zielmarkt haben entscheidenden Einfluss auf die Führung und somit auf die Kommunikation der Marke.

Mit der Dachmarkenstrategie Luzern können folgende Vorteile realisiert werden (Schaffner, Boenigk & Wagenseil, 2009):

- Die Dachmarke schafft Sichtbarkeit durch die grössere Markenstärke.
- Die Dachmarke schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen.
- Die Submarken können von der Glaubwürdigkeit der Dachmarke profitieren.
- Klare und spezifische Positionierungen der Submarken sind möglich.
- Die Dachmarke kann von der besseren Positionierung der Submarken profitieren.
- In der Marketingkommunikation können Synergien genutzt werden.

### 1.1. Projektziele und wichtigste Ergebnisse

Das Innotour Projekt Marke *Luzern* hat zum Ziel, die Attraktivität der Zentralschweiz als geografische und tourismuswirtschaftliche Einheit zu steigern und gleichzeitig Synergien im Marketing zu nutzen. Dabei sollen im Verbund der Zentralschweizer Kantone Wirtschaftspartner aus der Tourismus Branche und evtl. aus anderen interessierten Branchen für einen einheitlicheren kommunikativen Auftritt gewonnen werden. Die Marke *Luzern* soll neu, als kantonsübergreifende gemeinsame Dachmarke *Luzern* verstanden werden und soll dazu beitragen, die Bekanntheit und die Wettbewerbsfähigkeit der Zentralschweizer Kantone mit Tourismusangeboten sowie Produkten und Dienstleistungen im In- und Ausland zu steigern. Mit neuen, kantonsgrenzen- und gegebenenfalls branchenübergreifenden Marken-Kooperationen werden die Zentralschweizer Angebote gestärkt und neue Produkte und Angebote (primär mit Tourismusrelevanz) geschaffen. Damit soll die Wertschöpfung in den Kantonen, insbesondere in der Tourismusbranche, erhöht werden.

Projektziele im Einzelnen sind:

**1. Definition der Dachmarke *Luzern* (Hauptbotschaften, Inhalte, Qualitätsmerkmale und Design)**

**Erreichte Ziele:**

- ☒ Fundierte Analyse der Identität der Marke *Luzern*
- ☒ Fundierte Analyse möglicher Partnermarken im Raum Zentralschweiz
- ☒ Fundierte Analyse möglicher Partnermarken ausserhalb der Tourismusbranche
- ☒ Entwicklung der Markenstrategie für die Dachmarke *Luzern*
- ☒ Überprüfung der Markenstrategie im Rahmen einer Marktforschung in der Schweiz und in Deutschland

**2. Umsetzung der neudefinierten Marke *Luzern* in der Markenstrategie und im (touristischen) Marketing in einem kantonsübergreifenden geographischen Raum (Gewinnung von Unternehmen / Institutionen als „Markenpartner“)**

**Erreichte Ziele:**

- ☒ Kommunikation der Dachmarke Luzern
- ☒ Umsetzung von Markenkooperationen mit ausgewählten Partnern im Bereich Tourismus \*
- ☒ Planung von Markenkooperationen mit Organisationen aus anderen Branchen

**3. Entwicklung neuer (primär touristisch relevanter) Produkte und Dienstleistungen mit starkem Markenbezug.**

**Erreichte Ziele:**

- ☒ Kommunikation bestehender Angebote auf Basis der neuen Markenstrategie \*

\* Anmerkung: Aufgrund der Ergebnisse der Situationsanalyse und der Marktforschung wurde eine Dachmarkenstrategie entwickelt, die sowohl eine Vollintegration anderer Marken wie auch Markenkooperationen zulässt. Diese Markenstrategie ist flexibler als andere Dachmarkenstrategien und bedingt zudem eine schrittweise Umsetzung mit einzelnen ausgewählten Partnern. Aus diesem Grund wurden innerhalb der Projektzeit weniger Markenintegrationen oder Markenkooperationen umgesetzt, als im ursprünglichen Projektplan angedacht.

**1.2. Vorgehen Gesamtprojekt**

Das Gesamtprojekt ist in drei Phasen unterteilt:

Phase A: Situationsanalyse, Entwicklung Markenstrategie und Umsetzungsplan (Projektschritte 1 und 2)

Phase B: Umsetzung (Projektschritte 3 und 4)

Phase C: Kontrolle (Projektschritt 5)

## **Phase A: Analyse und Entwicklung Markenstrategie**

### ***Projektschritt 1: Situationsanalyse***

In einem ersten Schritt wurden die einzelnen, primär touristischen Marken, welche im Rahmen dieses Projektes vorkommen erfasst und evaluiert. Es wurde untersucht, wie diese Marken geführt werden, welche Strategien zu Grunde liegen (Dachmarken- oder Einzelmarkenstrategie, Zielmärkte, Zielgruppen) und beurteilt, ob es für die Marken sinnvoll wäre unter einer umfassenden Marke aufzutreten. Im Gegenzug dazu wurde abgeklärt, ob sich eine starke Marke *Luzern* für den eigenen Kanton und die angrenzenden Gebiete aufbauen, unterhalten und mit entsprechenden Leistungen ausstatten lässt, respektive inwieweit Markenkombinationen sinnvoll, machbar, empfehlenswert oder gar notwendig, etc. sind (z.B. Seelisberg zu Luzern). Zuletzt wurde ein Modell geschaffen, welches verschiedene Markenpartnergruppen definiert. Mit diesem wurde die Grundlage der späteren Akquisitions- und Umsetzungsarbeit geschaffen.

### ***Projektschritt 2: Entwicklung Markenstrategie und Überprüfung***

In einem zweiten Schritt wurde aufgrund der Situationsanalyse eine umfassende Markenstrategie im kantonsübergreifenden Sinne entwickelt. In Anlehnung an die Markenstrategie der Luzern Tourismus AG wurde ein Rahmen- und Kommunikationskonzept mit konkreten Angaben zur Markenführung erarbeitet. Wichtig ist dabei, dass die Anforderungen an eine moderne, leistungsstarke Marke erfüllt werden. Die Marke *Luzern* muss eine klare Orientierung im überstrapazierten Wettbewerbsumfeld der Markenkommunikation bieten. Es soll ein nachhaltiger Auftritt ermöglicht werden, der für hochwertige Leistungen und eindrucksvolle Erlebnisse steht, resp. welcher die unterschiedlichen Werte der Orte, Regionen und Angebote zu vermitteln vermag.

Die Markenstrategie wurde im zweiten Schritt mittels einer Marktforschung überprüft, denn im Rahmen der Strategieausarbeitung galt es u. a. verschiedenen Fragen nachzugehen und Problemkreise zu prüfen, welche in der Markenstrategie *Luzern* im kantonsweiten und -übergreifenden Sinne gelöst werden müssen. So stellen sich beispielsweise Fragen im Zusammenhang mit der Anwendung mehrerer Marken innerhalb der neuen Markenstrategie oder dem Einsatz von unterschiedlichen Claims als Markenzusätze in verschiedenen Orten der verschiedenen Kantone. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden dabei in erste Markenentwürfe übergeleitet. Diese sind dann am Markt zu testen und zu evaluieren. Die Resultate dieses Marktforschungsschrittes haben die Markenstrategie(n) entsprechend beeinflusst.

Ebenfalls in diesem Projektschritt wurde die operative Umsetzung der Markenstrategie geplant, indem die Gestaltungselemente auf die Bedürfnisse der potentiellen Markenpartner abgestimmt und Anwendungsprinzipien im Rahmen- und Kommunikationskonzept definiert werden. Dazu gehört auch das Ausarbeiten des definitiven CI (Corporate Identity) Regelwerks (in Anlehnung an die bestehenden Vorgaben der Luzern Tourismus AG), insbesondere bez. CD (Corporate Design), als Grundlage für die Kommunikation der Marke *Luzern*. Um die Marke *Luzern* erfolgreich zu etablieren, galt es zu prüfen, ob der primär touristisch orientierte Markenansatz auch auf weitere Branchen übertragbar ist. Schliesslich sollte sich die Marke hinsichtlich der angestrebten Authentizität und der lokalen und regionalen Verankerung idealerweise möglichst breit abstützen und mittels Wirtschaftspartner in die Bevölkerung getragen werden.

## **Phase B: Umsetzung**

### ***Projektschritt 3: Organisatorische Umsetzung***

Im dritten Schritt wurde die neu erarbeitete, kantonsübergreifende Markenstrategie in die Praxis übertragen. Hierfür sind vermutlich eine grosse Anzahl Einzel- und Spezialfälle zu klären und zu begleiten.

### ***Projektschritt 4: Marketing Umsetzung: Markenkommunikation***

- a) Die in den vorangegangenen Projektschritten gewonnenen Erkenntnisse wurden in der eigentlichen Markenkommunikation (als Teil des gesamten touristischen Marketings) umgesetzt. Dies geschieht mittels Marken- und Marketingkampagnen, Inseraten, Messeauftritten, PR etc.
- b) Durch die im Projekt geförderte touristische Zusammenarbeit in den fünf Kantonen wurden und werden neue buchbare Produkte und Angebote gestaltet und unter der neuen Markenpolitik vermarktet.

## **Phase C: Controlling**

### ***Projektschritt 5: Controlling***

Der letzte Projektschritt bestand darin, die Zielerreichung der gewählten Markenstrategie und deren Implementierungen zu überprüfen. Dazu wird mit einer Befragung der potentiellen Markenpartner die Wahrnehmung der Umsetzung überprüft, um erste Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob und wie sich die Marken-

strategie bewährt. Diese Kontrolle kann einerseits die Strategie bestätigen, soll aber auch allfällige Schwachstellen aufzeigen und zu Verbesserungsmaßnahmen führen.

### 1.3. Zeitplan: Aktueller Stand des Projekte

Die Laufzeit der aufgeführten Phasen A bis C belaufen sich zusammen gezählt auf knapp 2,5 Jahre. Die folgende Tabelle zeigt in einem Zeitplan die einzelnen Schritte und Meilensteine des Projektes. Aus der Abbildung wird zudem ersichtlich, welche Arbeiten in welchen Zeitraum geplant und umgesetzt wurden. Die zwei letzten Spalten zeigen den im Antrag ursprünglich vorgestellten Zeitraum sowie den angepassten Zeitraum

Projektschritt 1 wurde mit vier Monaten Verspätung abgeschlossen. Diese Verspätung ergab sich aus der umfassenden Situationsanalyse, welche mit einer grösseren als ursprünglich geplanten Anzahl möglicher Kooperationspartner durchgeführt wurde. Insgesamt ergibt sich für die Projektdurchführung durch diese Verzögerung keine weitere Änderung. Die Arbeiten in Projektschritt 2 wurden parallel zur Situationsanalyse durchgeführt.

**Tabelle 1: Zeitplan und aktueller Stand des Projektes**

Phasen und Projektschritte	Vorgehensschritte	Aktueller Status	Zeitraum (geplant)	Zeitraum (angepasst)
<b>Projektstart</b>			<b>01.09.09</b>	<b>01.12.09</b>
<b>Phase A</b>				
Projektschritt 1	- Situationsanalyse	erledigt	Sept. 09 – April 10	Dez. 09 – Aug. 10
Projektschritt 2	- Entwicklung Markenstrategie	erledigt	Jan. 10 – Okt.10	März 10 – Jan. 11
	- Marktforschung zu ersten Umsetzungen	erledigt	Okt. 09 – Jul. 10	Sept. 10 – Jan. 11
	- Umsetzungsplan: Rahmen- und Kommunikationskonzept	erledigt	Okt. 09 – Jul. 10	Dez. 10 – Jul. 11
<b>Phase B</b>				
Projektschritt 3	- Markenumsetzung bei den Partnern	Parallel durch LTAG voll-zogen	ab Okt. 10 – laufend	Jan. 11 - Okt.11
Projektschritt 4	- Markenkommunikation mit neuen Marken - Gestaltung neuer Produkte/Angebote		ab Jan. 11 – laufend	keine Anpassung
<b>Phase C</b>				
Projektschritt 5	- Controlling und Korrekturen	erledigt	Jan – Feb. 12	keine Anpassung
<b>Projektende</b>			<b>01.03.12</b>	

#### 1.4. Finanzieller Schlussbericht HSLU

Nachstehende Tabelle zeigt die Finanzsituation des Projektes. Dabei bezeichnet das vorgesehene Budget lediglich das Budget für die Arbeit der Hochschule Luzern – Wirtschaft (Tabelle 2).

Die Projektphasen B und C konnten von Seiten der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit weniger Aufwand als ursprünglich geplant erarbeitet werden. Dies beruht zum einen auf Marktforschungsergebnissen, die sich anders darstellten als ursprünglich von den Projektpartnern (siehe Kap. 8) erwartet wurden. Zum anderen konnte die LTAG in ihrem praktischen Alltagsgeschäft bereits parallel zu diesem Projekt Markenkooperationen umsetzen. Aus diesen Gründen wurden budgetierte Gelder nicht in vollem Umfang in Anspruch genommen.

**Tabelle 2: Finanzplan Hochschule Luzern - Wirtschaft**

Phasen und Projektschritte	Vorgesehenes Budget	Effektives Budget (inkl. MwSt.)	Bearbeitungszeitraum	Verbleibendes Budget
<b>Phase A</b>	<b>120'000 CHF</b>			
<u>Projektschritt 1</u>	50'000 CHF			
Teilrechnung 1:		12'858 CHF	01.09.09 – 31.01.10	
Teilrechnung 2:		35'791 CHF	01.02.10 – 30.06.10	1'351 CHF
<u>Projektschritt 2</u>	70'000 CHF			
Teilrechnung 3:		40'156 CHF	01.07.10 – 31.12.10	
Teilrechnung 4:		27'731 CHF	01.01.11 – 31.07.11	2'113 CHF
<b>Phase B</b>	<b>70'000 CHF</b>			
<u>Projektschritt 3 &amp; 4</u>	70'000 CHF			
Teilrechnung 5:		5'546 CHF	01.08.11 – 30.11.11	64'454 CHF
<b>Phase C</b>	<b>50'000 CHF</b>			
<u>Projektschritt 5</u>	50'000 CHF	voraussichtlich		
Teilrechnung 6:		15'000 CHF	01.12.11 – 31.03.12	35'000 CHF
<b>TOTAL</b>	<b>240'000 CHF</b>	<b>137'082 CHF</b>	01.09.09 – 31.03.12	<b>102'918 CHF</b>

### 1.5. Finanzieller Schlussbericht Gesamtprojekt

Wie in 1.4 bereits erwähnt, konnten die Aufwände der Hochschule Luzern geringer gehalten werden als geplant. Dies auf Grund erheblicher Mehrleistungen der LTAG, insbesondere in den Bereichen Marktforschung und Markenumsetzung & Kommunikation.

#### Aufwendungen Luzern Tourismus

Vorbereitung visuelle Umsetzung Marktforschung	10'000 CHF
Durchführung Marktforschung (Auftrag erteilt durch LTAG)	20'000 CHF

Markenkommunikation Phase 3 & 4:

Jahr 2010:

Printkampagne 2010 Frühjahr	320'000 CHF
Plakatkampagne 2010 Herbst	100'000 CHF
Inserate Co-Branding (Lucerne Festival, Luzerner Theater)	30'000 CHF
Wirtschaftskooperationen (Calida)	25'000 CHF
Integration Marke Luzern in weltweites Marketing LTAG	100'000 CHF

Jahr 2011

TV Spots Marke Luzern	320'000 CHF
Sonderausgabe Erlebnisregion LuV MERIAN	125'000 CHF
Inserate Co-Branding (Lucerne Festival, Luzerner Theater. TUZ)	97'000 CHF
Wirtschaftskooperationen (Calida)	100'000 CHF
Integration Marke Luzern in weltweites Marketing LTAG	100'000 CHF

Frühjahr 2012

GEO Saison	125'000 CHF
Sonderbeilage SonntagsZeitung Erlebnisregion Luzern	120'000 CHF

Aufwendungen LTAG für Markenkommunikation Phase 3 & 4	1'592'000 CHF
---	---------------

Über das gesamte Projekt präsentiert sich die Übersicht wie folgt:

Aufwendungen HSLU	137'082 CHF
Aufwendungen LTAG	1'592'000 CHF
<b>Projektkosten Total</b>	<b>1'729'082 CHF</b>

Projektkosten gemäss Planung und Projekteingabe	1'650'000 CHF
---	---------------

Der Mehraufwand von 79'082 CHF wird durch die LTAG getragen.

## 2. Phase A: Vorgehen und Ergebnisse Projektschritt 1: Situationsanalyse

Zur Erarbeitung der Grundlagen sowie zur Vorbereitung der Umsetzung der Dachmarkenstrategie wurde eine umfassende Situationsanalyse in Bezug auf die Marke *Luzern* sowie in Bezug auf Marken möglicher Kooperationspartner durchgeführt. Nachfolgend wird erläutert, welches Vorgehen der Situationsanalyse zu Grunde gelegt wurde und welche Marken untersucht wurden. Schlussendlich werden die Ergebnisse aus den Analysen dargestellt.

### 2.1. Vorgehen Situationsanalyse

Die Marke *Luzern* und die Marken aller potentiellen Partner aus dem Bereich Tourismus sowie einer ausgewählten Anzahl von Partnern aus den übrigen Branchen wurden einer systematischen Situationsanalyse unterzogen.

Die Situationsanalyse für Marken aus der Tourismusbranche basiert auf drei Teilschritten, welche grundsätzlich bei allen untersuchten Marken auf gleiche Art und Weise durchgeführt wurde:

1. Inhaltsanalyse der Marketingkommunikation
2. Interview mit Marketing- oder Kommunikationsverantwortlichen
3. Diskussion zur Überprüfung im Rahmen eines Workshops

Das Vorgehen für die Inhaltsanalyse sowie für die Interviews basiert einerseits auf Vorarbeiten des Instituts für Tourismuswirtschaft und des Instituts für Kommunikation und Marketing (Schaffner, Boenigk & Wagenseil, 2009). Ebenfalls Grundlage für die Inhaltsanalyse sind die Ausführungen zur Markenführung nach Esch, insbesondere das Markensteuerrad (2010).

Im Rahmen der Inhaltsanalyse wird die Marketingkommunikation mit ihren entsprechenden Kommunikationsmitteln auf Basis des folgenden Rasters analysiert.

**Tabelle 3: Analyseraster Situationsanalyse Teil 1**

<b>1. Inhaltsanalyse Kommunikationsmittel Marketingkommunikation</b>	
<i>a. Analyse der Printmedien (bspw. Magazine, Broschüren, Flyer etc.)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welcher Gesamteindruck entsteht bei der Lektüre der Kommunikationsmittel (Tonalität, Stil)?</li> <li>- Welche Begriffe werden verwendet, um die Marke zu beschreiben (Werteableitung)?</li> <li>- Welches ist der Kern der Marke?</li> <li>- Welche Vision lässt sich daraus ableiten?</li> </ul>	<p>Bei der Analyse der Kommunikationsmittel geht es darum, ein erstes Gefühl für die Marke zu erhalten. Zentral ist, welchen Eindruck und welche Werte die Marke auf einen externen Betrachter vermittelt. Zusätzlich dient die Auseinandersetzung mit den Kommunikationsmitteln der Vorbereitung des Interviews mit den Marketing- und/oder Kommunikationsverantwortlichen.</p>
<i>b. Analyse der Website</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Angebote und Leistungen werden erwähnt?</li> <li>- In welchen Märkten agiert die Marke?</li> <li>- Welche Zielgruppen werden angesprochen?</li> <li>- Wie gestaltet sich die Art und Weise des Auftretes / der Kommunikation über die Website (Tonalität, Werte)?</li> <li>- Welche Anlehnung an Luzern (als Marke oder als geographischen Bezugspunkt) ist ersichtlich?</li> </ul>	<p>Bei der Analyse der Website stehen das Zusammentragen von Fakten und das Erstellen einer Aussensicht im Vordergrund. Ausserdem dient die Website oftmals als Einstiegsportal für (mögliche) Kunden, deshalb nimmt sie im Rahmen der Markenkommunikation eine wichtige Rolle</p>

- Welche touristischen oder wirtschaftlichen Akteure werden erwähnt und welche Rolle spielen sie?	ein. Zusätzlich dient sie dem vertieften Verständnis für die Marke und bereitet auf das Interview vor.
---	--

Die Erkenntnisse aus der Inhaltsanalyse wurden mit Gesprächen mit Kommunikations- oder Marketingverantwortlichen der jeweiligen Destinationen sowie Unternehmen oder Organisationen ergänzt. Die folgenden Fragen dienten als Basis für die Gespräche:

**Tabelle 4: Analyseraster Situationsanalyse Teil 2**

<b>2. Analyse über persönliche Gespräche mit Verantwortlichen der entsprechenden Partner</b>	
<i>a. Ziele und Themenbereiche für Interviewleitfaden</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie, Stossrichtung</li> <li>- Märkte, in welchen der Partner agiert</li> <li>- Zielgruppen</li> <li>- Touristische oder wirtschaftliche Akteure, welche im Rahmen der Website auftauchen, deren Rolle und die Zusammenarbeit</li> </ul>	Die persönlichen Gespräche dienen der Vertiefung und Konkretisierung der Erkenntnisse aus der Kommunikationsmittel- und Websiteanalyse. Auch sollen neue Aspekte aufgezeigt werden. Insbesondere geht es darum die Strategie der Partner zu erheben und Stossrichtungen zu erkennen.
<i>b. Fragen für Interviewleitfaden</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Marken- oder Unternehmensstrategie wird verfolgt?</li> <li>- Stehen Strategieveränderungen bevor?</li> <li>- Wenn ja, in welche Richtung gehen diese Veränderungen?</li> <li>- Wie ist die Marke positioniert?</li> <li>- Welche (Haupt-) Zielgruppen werden angesprochen</li> <li>- Welche Märkte werden bearbeitet?</li> <li>- Inwiefern besteht eine Anlehnung an Luzern?</li> <li>- Gibt es bereits Kooperationen resp. Zusammenarbeiten in gewissen Bereichen mit der LTAG resp. der Marke <i>Luzern</i>?</li> </ul>	

Die Analysen dienten als Grundlage, um zu beurteilen, ob eine Markenkooperation mit den potentiellen Kooperationspartnern aus markentheoretischer Sicht sinnvoll ist. Bedingungen für eine erfolgreiche Markenkooperation sind (Schaffner, Boenigk & Wagenseil, 2009):

1. Grosse Markenstärke der Dachmarke, in diesem Falle der Marke *Luzern*.
2. Grosse Vertrauenswürdigkeit der Dachmarke im Leistungsbereich.
3. Die Assoziationen der Dachmarke mit den Einzelleistungen sind positiv.
4. Die Submarken und Einzelleistungen besitzen eine gemeinsame Imagedimension.
5. Die Positionierungen der Einzelleistungen unterscheiden sich nicht in zentralen Punkten.
6. Die Zielgruppe ist ausreichend homogen.

Insgesamt wurden 18 Marken in die Untersuchung einbezogen. Es wurden vorwiegend Marken aus dem touristischen Bereich untersucht; dabei wurden im Sinne der Projektzielsetzungen auch touristische Marken aus den anderen Zentralschweizer Kantonen, die sich an diesem Projekt beteiligen, berücksichtigt. Die konkrete Auswahl der untersuchten Marken wurde mit Luzern Tourismus AG erarbeitet.

Die Ergebnisse aus den Analysen wurden in fünf Workshops mit den Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen und Organisationen diskutiert.

**Tabelle 5: Überblick untersuchte Marken**

Workshop	Marke	Kanton	Branche(n)
<b>Workshop I</b> 27.01.2010	Luzern		Tourismus
	Schwyz		Tourismus
	Nidwalden		Tourismus
	Obwalden		Tourismus
<b>Workshop IIa</b> 3.02.2010	Vierwaldstätter See Tourismus	LU, OW, NW, SZ	Tourismus / Region
	Engelberg-Titlis	Obwalden	Tourismus / Destination
	Schiffahrtsgesellschaft Vierwaldstättersee SGV	Luzern	Tourismus / Schiffahrt
<b>Workshop IIb</b> 27.04.2010	Pilatus Bahnen	Nidwalden / Luzern	Tourismus / Bergbahnen
	Rigi Bahnen	Schwyz / Luzern	Tourismus / Bergbahnen
	Melchsee-Frutt Sportbahnen	Nidwalden	Tourismus / Bergbahnen
<b>Workshop IIIa</b> 11.05.2010	Messe Luzern	Luzern	Tourismus / Veranstaltungen
	KKL	Luzern	Tourismus / Kultur
	Glasi Hergiswil	Nidwalden	Tourismus / Kultur
	Bürgenstock Resort	Nidwalden	Tourismus / Resort
<b>Workshop IIIb</b> 22.06.2010	Verkehrshaus der Schweiz	Luzern	Tourismus / Kultur
	Lucerne Festival	Luzern	Tourismus / Kultur
	Tierpark Goldau	Schwyz	Tourismus / Erlebnis
	Swiss Holiday Park	Schwyz	Tourismus / Resort

Wie bereits erwähnt, wurden alle Marken der möglichen Kooperationspartner mit dem gleichen Raster analysiert. Die Marke *Luzern* hingegen wurde ausführlicher analysiert, da diese im Zentrum des Projektes steht. Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus der Analyse der Marke *Luzern*, der Marken der am Projekt beteiligten Kantone, sowie die Marken möglicher Kooperationspartner aus dem Tourismus oder verwandten Branchen dargestellt.

Die Situationsanalyse der Wirtschaftspartner erfolgte basierend auf einer gekürzten Analyse mit zwei Teilschritten:

1. Inhaltsanalyse
2. Kurzinterview mit Marketing- oder Kommunikationsverantwortlichen

Analysiert wurden die folgenden Partner hinsichtlich einer möglichen Markenkooperation (Tabelle 6).

**Tabelle 6: Analyse Wirtschaftspartner**

Marke	Branche
Neue Napfmilch AG	Lebensmittel
Shakeria Meggen	Lebensmittel
Pack Easy	Gebrauchsgüter: Koffer und Taschen
Team by Wellis	Gebrauchsgüter: Möbel
Estermann Frischmarkt GmbH	Lebensmittel
Feines aus Luzern	Lebensmittel
Hug (Darvida)	Lebensmittel
Ramseier	Lebensmittel
Mobility	Dienstleistung
Knutwiler	Lebensmittel
Claudia Krebser (Modelabel)	Gebrauchsgüter: Mode
Underwear 24	Gebrauchsgüter: Kleidung
Hochschule Luzern - Wirtschaft	Lebensmittel
Luzerner Rahmkäse Emmi	Lebensmittel

## 2.2. Ergebnisse der Analyse der Marke Luzern

Die Analyse der Marke *Luzern* hat ergeben, dass diese dank ihrer geografischen Verankerung in Luzern auf eine lange und traditionsreiche Geschichte (bspw. erste Stadt im Bund, Hauptstadt der Innerschweiz etc.) sowie auf architektonische Highlights und Trends (KKL, Hotelbauten, Chateau Gütsch, etc.) zurückgreifen kann. So schafft sie es als Marke, die Balance zwischen Vergangenem und Neuem im Gleichgewicht zu halten und sich gekonnt zwischen Tradition und Trends zu bewegen. Dabei haben sich bei der Analyse die Werte *bewahren*, *bewegen* und *begleiten* herauskristallisiert. Die Werte bringen zum Ausdruck, dass die Marke *Luzern* sich einerseits von der Geschichte leiten lässt, und gleichzeitig auch offen für neue Wege ist. Dadurch können neue Perspektiven gewonnen aber auch die Verantwortung für die Gestaltung einer gemeinsamen, nachhaltigen Zukunft übernommen werden. Diese Einzigartigkeit wird sowohl im Markenversprechen *Wir sind einzigartig in unserer Vielfalt* als auch im gesetzten Claim *Die Stadt. Der See. Die Berge.* treffend ausgedrückt.

Aus der Analyse wurde die Vision *Gemeinsam dynamisch und lustvoll auf Entdeckungsreise gehen. Eine einzigartige Erlebniswelt schaffen* abgeleitet. Die Marke *Luzern* positioniert sich folglich als einzigartige Erlebnismarke resp. Erlebnisfamilie (siehe Punkt 3.2).

In Anlehnung an Esch (2010), wurden die Erkenntnisse der Analyse in ein Markensteuerrad übertragen (Abbildung 1).

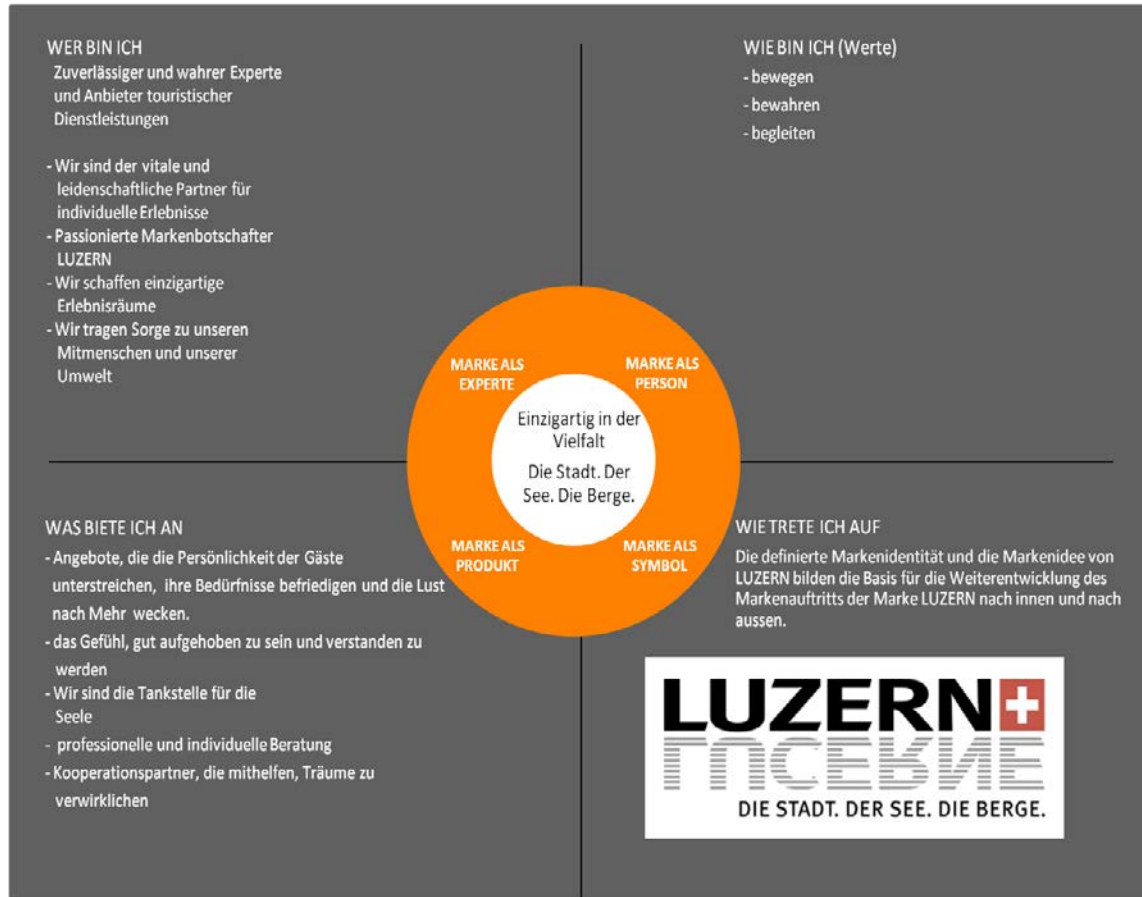


Abbildung 1: Markensteuerrad der Marke *Luzern* (in Anlehnung an Esch 2010)

### 2.3. Analyse der kantonalen Marken Obwalden, Nidwalden und Schwyz

#### Kantone Obwalden und Nidwalden

Bei den Kantonen Obwalden und Nidwalden wird auf kantonaler Ebene keine touristische Markenpolitik verfolgt. Grundsätzlich wird auf die regional übergreifende touristische Marke *Vierwaldstättersee* oder die einzelnen touristischen Leistungsträger verwiesen. Vermarktet werden die Marken und die Leistungsträger dieses Raumes primär durch die Organisation Vierwaldstättersee Tourismus. Das touristische Leistungsangebot der beiden Kantone sollte über die Dachmarke *Vierwaldstättersee* vermarktet werden. Die Marke *Vierwaldstättersee* ist bereits vollumfänglich in die Markenstrategie der Dachmarke *Luzern* integriert (z. T. auch in englischer Version „Lake Lucerne“). Einzelne touristische Marken innerhalb der Kantone (z.B. *Engelberg-Titlis* oder *Melchsee-Frutt*) werden von den Unternehmensverantwortlichen als für ihre Zielgruppen stark genug beurteilt und kommunizieren vorwiegend mit einem eigenständigen Markenauftritt.

#### Kanton Schwyz

Zum Zeitpunkt der Durchführung der Analysen wurde die kantonale Tourismusstrategie des Kantons Schwyz überarbeitet. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf dem Dokument „Touris-

musstrategie Kanton Schwyz“ des Volkswirtschaftsdepartements<sup>1</sup>. Die mittlerweile überarbeitete Tourismusstrategie des Kantons basiert auf drei Strategiefeldern: dem Übernachtungstourismus, dem Tagestourismus sowie der Freizeit und Erholung. Es erfolgt eine Anlehnung sowohl an Zürich wie an Luzern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass von den Vertreterinnen und Vertretern aus den Kantonen eine Kooperation mit der Dachmarke *Luzern* auf Basis der einzelnen Leistungsträger und Angebote überprüft und weiterverfolgt werden soll. Vertieftere Analysen sind ausschliesslich auf dieser Ebene sinnvoll, jedoch nicht auf Stufe der Kantonsmarken.

#### 2.4. Ergebnisse der Analyse der möglichen Kooperationsmarken

Die Ergebnisse aus den Analysen anderer Institutionen und Betriebe, welche als mögliche Partner in Betrachtung kommen, werden in Tabelle 7 zusammengefasst.

**Tabelle 7: Überblick Markenanalyse und mögliche Kooperationsmarken**

Marke	Übereinstimmung Positionierung, Image und Zielgruppen	Status der Kooperation mit Luzern	Potential für Markenkooperation
SGV	Hohe Übereinstimmung	Kooperation auf Stufe Produktebene	Grosses Potential
Pilatus Bahnen	Hohe Übereinstimmung	Kooperationen auf Stufe Angebote	Grosses Potential
Rigi Bahnen	Hohe Übereinstimmung	Kooperationen auf Stufe Angebote	Grosses Potential
Melchsee-Frutt Sportbahnen	Hohe Übereinstimmung als Erlebnisort (insbesondere für Familien)	Kaum Kooperationen, kaum präsent in Luzern	Grosses Potential
KKL	Hohe Übereinstimmung als Festivaldestination (im Top-Segment)	Kooperation auf Ebene der Kommunikation	Grosses Potential
Lucerne Festival	Hohe Übereinstimmung als Festivaldestination (im Top-Segment)	Kooperation auf Ebene der Medienkommunikation	Grosses Potential
Glasi Hergiswil	Gute Übereinstimmung, da neue Strategie in Richtung Erlebniswelt angestrebt wird	Kooperation auf Angebotsebene (Kombi-Angebote)	Grosses Potential
Bürgenstock Ressort	Gute Übereinstimmung (neue Strategie in Richtung Erlebnis/Wohlfühlen in Arbeit)	(Fast) keine Kooperationen, Erwähnung auf Website	Grosses Potential zurückgestellt weil im Umstrukturierung
Messe Luzern	Nur teilweise Übereinstimmung. Wenig Übereinstimmung in Bezug auf Zielgruppe	Wenig Kooperation	Mittleres Potential
Verkehrshaus der Schweiz	Nur teilweise Übereinstimmung	Kooperation auf Ebene Produkte	Mittleres Potential
Tierpark Goldau	Nur teilweise Übereinstimmung	Kooperation auf Angebotsebene (Kombi-Angebote)	Mittleres Potential (Umstellung im Kanton Schwyz)
Swiss Holiday Park	Nur teilweise Übereinstimmung	Keine Kooperation	Mittleres Potential (Umstellung in Kanton Schwyz)
Vierwaldstättersee Tourismus	Gute Übereinstimmung	Integration bereits erfolgt	Integration bereits erfolgt, geringes Potential
Engelberg-Titlis	Eher geringe Übereinstimmung: Positioniert als Winter- und Sommersportdestination	Kooperation auf Projektbasis bei Marketingkommunikation in Übersee	Geringes Potential

<sup>1</sup> Tourismusstrategie Kanton Schwyz, Schlussbericht (März 2010). Kanton Schwyz: Volkswirtschaftsdepartement, Amt für Wirtschaft.

Nachstehende Abbildung verdeutlicht noch einmal die Übereinstimmung der einzelnen Marken und das Kooperationspotential mit der Marke *Luzern*.



Abbildung 2: Marken und ihr Kooperationspotential

## 2.5. Ergebnisse Analyse Wirtschaftspartner

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Analyse der Wirtschaftspartner.

**Tabelle 8: Analyse Wirtschaftspartner**

Marke	Potential für Markenkooperation	Teilnahme Studie
Neue Napfmilch AG	Gering	Nicht angefragt
Shakeria Meggen	Gering	Nicht angefragt
Pack Easy	Kein Potential	Nicht angefragt
Team by Wellis	Mittel	Angefragt, abgelehnt
Estermann Frischmarkt GmbH	Gross	Zugesagt
Feines aus Luzern	Gross	Zugesagt
Hug (Darvida)	Mittel	Zugesagt
Ramseier	Kein Potential	Nicht angefragt
Mobility	Kein Potential	Nicht angefragt
Knutwiler	Mittel	Zugesagt
Tschopp	Kein Potential	Nicht angefragt
Claudia Krebser (Modelabel)	Kein Potential	Nicht angefragt
Underwear 24	Kein Potential	Nicht angefragt
Hochschule Luzern - Wirtschaft	gross	Hat ursprünglich abgelehnt, wird nun als Beispiel für den Bildungsstandort Luzern dennoch mitgetestet.
Luzerner Rahmkäse Emmi	mittel	Zugesagt

Bereits bei den Analysen und Anfragen wurde ersichtlich, dass sich die Marke *Luzern* zwar als touristische Marke, nicht jedoch als wirtschaftliche Marke etablieren konnte. Viele der potentiellen Partner konnten sich die Marke *Luzern* nicht als wirtschaftliche Marke vorstellen und sahen keinen Sinn darin, eine mögliche Kooperation abzutesten, da bei der besagten Kooperation aus Sicht der angefragten Unternehmen kein Mehrwert entstehe. Aus den Analysen und Anfragen wurden folgende Thesen abgeleitet:

- **These 1: Die Marke *Luzern* ist als Wirtschaftsmarke unbekannt**  
Die Marke *Luzern* wird nicht als Wirtschaftsmarke wahrgenommen oder damit in Verbindung gebracht. Dadurch bleibt ein angestrebter Mehrwert durch eine Kooperation laut vielen Unternehmen aus.
- **These 2: Höhere Kooperationschancen bei regionalen oder lokalen Marken**  
Potentielle Kooperationspartner aus dem Bereich Wirtschaft müssen regional verankert sein, resp. müssen einen regionalen (maximal nationalen) Wirkungskreis haben. Unternehmen, die international tätig sind, lehnen sich an die Marke *Schweiz* an.
- **These 3: Tourismusaffinität steigert Kooperationspotential**  
Unternehmen aus den Bereichen Lebensmittel und Bildung eignen sich besser für eine potentielle Kooperation, da eine gewisse Affinität zum Tourismusbereich besteht und die Marke *Luzern* in diesem Zusammenhang glaubwürdiger wirkt.

Alle drei Thesen werden mit den tatsächlichen Ergebnissen der Marktforschung (vgl. entsprechendes Kapitel) abgeglichen, um so Erkenntnisse für Luzern als Wirtschaftsmarke zu gewinnen.

### **3. Phase A: Projektschritt 2: Markenstrategie Dachmarke Luzern**

#### **3.1. Entwicklung der Markenstrategie Dachmarke *Luzern***

##### ***Ausgestaltung und Ziele der Markenstrategie***

Die Markenstrategie umfasst den Aufbau einer überregionalen und kantonsübergreifenden Dachmarke *Luzern*. Angrenzenden Tourismusdestinationen wird die Möglichkeit geboten in der Marketingkommunikation mit der Dachmarke *Luzern* aufzutreten. Marken, die unter der Dachmarke *Luzern* auftreten werden als Kooperationsmarken bezeichnet.

Mit der neuen Markenstrategie soll somit den angrenzenden Gebieten mit starkem Bezug zur Marke *Luzern* (Obwalden, Nidwalden, Schwyz) die Möglichkeit geboten werden, von der Stärke der Marke *Luzern* profitieren zu können, ohne die eigenen Identitäten und Werte aufzugeben. Dabei können neue (primär touristisch relevante) Produkte und Dienstleistungen mit starkem Markenbezug entwickelt werden. Eine wichtige Rolle spielen dabei neuartige und möglicherweise auch branchenübergreifende Kooperationen.

Mit dieser Markenstrategie werden grundsätzlich drei Zielsetzungen verfolgt:

- Die Dachmarke *Luzern* schafft Sichtbarkeit durch die grössere Verbreitung.
- Die Dachmarke *Luzern* schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen.
- Die Dachmarke *Luzern* ermöglicht die Nutzung von Synergien bei der Marketingkommunikation.

##### ***Charakteristika und Anforderungen an die Dachmarke *Luzern****

Die Charakteristika und Anforderungen für den Einsatz der Dachmarkenstrategie ergeben sich aus Kontextfaktoren innerhalb der Tourismusdestination und Kontextfaktoren im Markt, sowie aus deren Zusammenspiel.

Die Dachmarke *Luzern* muss ...

- hohe Kompetenzen zur Erbringung der verschiedenen touristischen Leistungen aufweisen.
- bei den Zielgruppen hohe Vertrauenswürdigkeit im Leistungsbereich des Tourismus aufweisen.
- über eine grosse Bekanntheit bei den Zielgruppen verfügen.
- über eine überregionale Positionierung verfügen, die auch die Identität und Leistungen der angrenzenden Gebiete mit einschliesst.
- in ihrer Positionierung über eine gewisse Stabilität verfügen.
- bei den Zielgruppen mit positiven Assoziationen verbunden sein.

##### ***Grundelemente der Positionierung der Marke *Luzern*: Markenwerte***

In der Analyse wurden wie bereits erläutert die drei Werte *bewegen*, *bewahren* und *begleiten* für die Marke *Luzern* definiert, welche die Grundlage für die Positionierung bilden. Hierfür wurden bei der Analyse die vorhandenen Begriffe in den Kommunikationsmitteln sowie die im *Grundlagenpapier Luzern* aufgeführten Themenbereiche und Werte in Gruppen eingeteilt und mit dem passenden Wertebegriff zusammengefasst. Die nachstehende Abbildung zeigt die Bündelung in diese drei Cluster.



Abbildung 3: Analyseschritt Marke als Person – Unsere Werte

- bewegen:** Beweglich sein und bleiben. Vital und ausgewogen. Am Puls der Zeit agieren. Neugierig sein auf alles, was Menschen bewegt. Kreative Lösungen finden. Eine einzigartige Erlebniswelt schaffen. Lustvoll und selbstbewusst entscheiden. Mitdenken und mit bewegen. Sich und andere vorantreiben.
- bewahren:** Bewährtes und Ursprüngliches pflegen und vorantreiben. Sorge tragen zu sich, seinen Mitmenschen und der Umwelt. Traditionen und Trends verknüpfen, leben, unterstützen. Inne halten. Ruhe bewahren, auch in heiklen Situationen. Sich zuverlässig und beständig für Nachhaltigkeit einsetzen.
- begleiten:** Partner sein. Gemeinsam Wege beschreiten. Mit Leidenschaft Lösungen suchen, integrieren. Sich und andere befähigen, mehr als Durchschnitt zu sein. Gemeinsam die Zukunft gestalten, nachhaltig und zuverlässig. Individuell und doch gemeinsam. Das Wir im Ich.

Aus diesen Markenwerten wurden die Markenidee und das Markenversprechen abgeleitet, die im Claim *Die Stadt. Der See. Die Berge.* ihren Ausdruck finden:

#### Die Markenidee:

Aktive und vitale Menschen, die sich gern etwas Gutes tun. Die Sorge zu ihren Mitmenschen und ihrer Umwelt tragen. Die sich und ihren Bedürfnissen treu bleiben. Die an nachhaltigen und individuellen Lösungen interessiert sind. Diese Menschen stehen im Zentrum unserer Bestrebungen. Mit dem Ziel, Luzern als Marke zu positionieren, die den Menschen durch Vielfalt Einzigartigkeit bietet. Und ihnen damit ermöglicht, ihre Sehnsüchte zu stillen und ihre Individualität mit allen Möglichkeiten auszuschöpfen.

#### Das Markenversprechen:

*Luzern* bietet Entdeckung, Genuss und Erholung für aktive und vitale Menschen, die ihr Leben selber gestalten wollen. Individuelle Bedürfnisse, individuelle Geschichten. Mit *Luzern* als Partner, als Vermittler zwischen Traditionen und Trends, als Horizonterweiterung.

Wir sind einzigartig in unserer Vielfalt.

Auf Basis der Analyse und der entsprechenden Ableitung der Markenidee und des Markenversprechens wird die Marke *Luzern* als vielfältige Erlebnismarke positioniert.

### 3.2. Erläuterung der Markenstrategie „Erlebnisfamilie“

Die Auseinandersetzung mit möglichen Kooperationspartnern sowie die unterschiedlichen Analysen haben zur Erkenntnis geführt, dass die neue Strategie der Marke *Luzern* am besten mit dem Konzept „Erlebnisfamilie“ beschrieben werden kann. Diese Strategie der Marke *Luzern* umfasst die Eingliederung von Kooperationsmarken als Submarken unter der Dachmarke *Luzern*. Die Dachmarke und die dazu gehörenden Kooperationsmarken bilden die Erlebnisfamilie unter der Dachmarke *Luzern*.

#### Markenstrategie der Dachmarke *Luzern*

- Die touristische Marke *Luzern* wird als „Erlebnismarke“ positioniert.
- Dabei sollen andere Marken (von Unternehmen aus dem Tourismus- und anderen Wirtschaftsbereichen) im Umkreis von ca. einer Stunde Fahrt als Partner für diese Erlebnisfamilie gewonnen werden.
- Der Grad der Anlehnung an die Dachmarke *Luzern* kann bei den Partnern unterschiedlich ausfallen.
- Es wird eine Landkarte der „Erlebnisfamilie“ mit allen beteiligten Partnern erstellt.
- Ziel ist es, durch die Anlehnung an die Marke *Luzern* vorhandene Synergien und Potentiale zu nutzen, um Luzern als Erlebnisregion zu stärken.

### 3.3. Entwicklung eines Entwurfes der Erlebnislandkarte *Luzern*

Nachstehender Entwurf der Erlebnislandkarte *Luzern* zeigt diejenigen Kooperationspartner mit grossem Potential (Abbildung 3) (in Farbe) und diejenigen Kooperationspartner mit mittlerem Potential (in grau).



Abbildung 4: Entwurf Landkarte Erlebnisfamilie Marke *Luzern* (eigene Darstellung)

### 3.4. Erkenntnisse aus Projektschritt 1

Die Organisation, Durchführung und Auswertung der Workshops haben bereits zu ersten Erkenntnissen betreffend Markenkooperationen im kantons- und branchenübergreifenden Kontext geführt. Nachstehend sind einige dieser ersten Erkenntnisse aufgelistet.

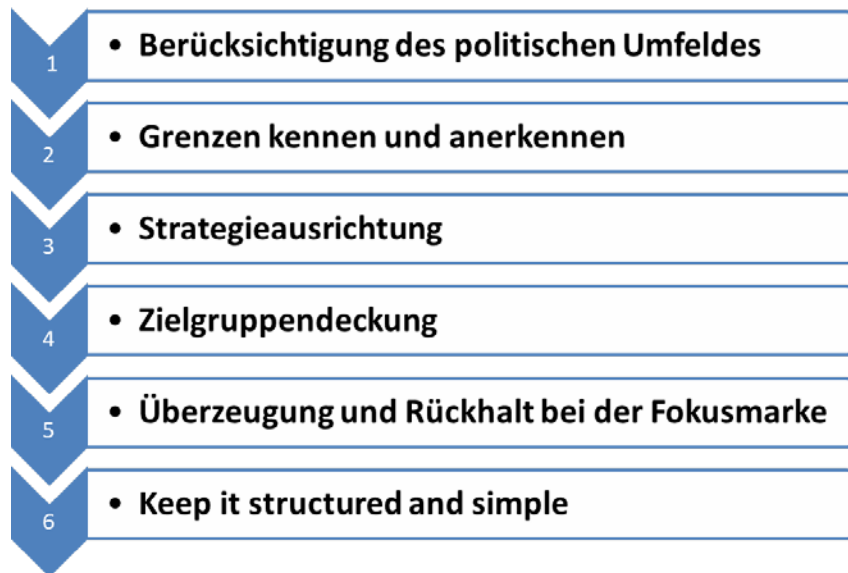


Abbildung 5: Sortierung des Erkenntnisgewinns nach Bedeutung

- **Erkenntnis 1: Berücksichtigung des politischen Umfeldes**  
Der Projektschritt 1 hat bestätigt, dass insbesondere im Tourismusbereich politische Entscheidungen eine Auswirkung auf mögliche Kooperationen haben können (hier, auf Kantonsebene). Deshalb ist es wichtig von Beginn an abzuklären, ob die politische Situation im fraglichen Raum bei den jeweilig anvisierten Partnern eine Markenadaptation überhaupt zulässt. Im Realisierungsfall gilt es sehr kritisch zu antizipieren, welche politischen Konsequenzen Kooperationen nachfolgen könnten.
- **Erkenntnis 2: Grenzen kennen und anerkennen**  
Nicht mit allen möglichen Tourismus-Partnern können auch erfolgreiche Marken-Partnerschaften eingegangen werden. Eine Marke sollte sich nur sehr gezielt und überlegt ausweiten, damit keine Verwässerung der ursprünglichen Marke, ihrer Werte und ihrer Identität stattfindet. D.h. es wird abgeraten flächendeckend die Marke „Luzern“ über alle anderen (touristischen) Marken zu legen, sondern dies nur bei denjenigen Marken zu tun, wo eine Inhaltsübereinstimmung und Marktpotentiale erkennbar sind (selektive Markenpartnerschaften).
- **Erkenntnis 3: Strategiewerichtung**  
Es hat sich gezeigt, dass eine Übereinstimmung in der Strategie (Wo will man hin?) für eine mögliche Kooperation unabdingbar ist. Nur wenn sich die Marken in die gleiche Richtung entwickeln, kann eine Zusammenarbeit erfolgreich sein.
- **Erkenntnis 4: Zielgruppendeckung**  
Ebenfalls wichtig ist die Übereinstimmung der Zielgruppen. Nur wenn beide Partner die gleichen Zielgruppen bedienen (dies können auch Teil-Zielgruppen sein), kann eine Kooperation funktionieren.
- **Erkenntnis 5: Überzeugung und Rückhalt bei der Fokusmarke**  
Die Überzeugung und die Offenheit von Luzern Tourismus AG (LTAG) für dieses Projekt bereiten für einige Partner erst den Weg, überhaupt über Kooperationen nachzudenken. Es ist wichtig, dass solche Projekte und Anliegen durch die Leitung der Unternehmen resp. einer Destination oder Organisation unterstützt werden.

- **Erkenntnis 6: keep it structured and simple**

Auch die Organisationsform bei möglichen Partnern spielt eine entscheidende Rolle. Wenn eine Marke in ein sehr komplexes Markengefüge eingebettet ist und bspw. viele Submarken oder bereits Anlehnungsmarken besitzt, erschwert dies die Möglichkeit einer Anlehnungsstrategie, da zu viele (Marken)-Herren bedient werden müssen.

## 4. Phase A: Vorgehen in Projektschritt 2: Markenstrategie und Überprüfung

In Projektschritt 2 werden zuerst mögliche Markenkooperationen in Marktforschungsstudien analysiert. Die Erkenntnisse aus der Marktforschung dienen der Überprüfung der entwickelten Markenstrategie und bilden in einem nächsten Schritt die Grundlage für die Entwicklung eines Umsetzungsplanes sowie für erste praktische Umsetzungen in der Schweiz.

Die Marktforschung gliedert sich in zwei Studien:

- Studie A befasst sich mit der Marke *Luzern* als touristische Marke und als touristischen Kooperationspartner. Dazu wurden die folgenden fünf geeigneten Partner aus dem unter Projektschritt 1 durchgeführten Workshops eruiert: Glasi Hergiswil, Schifffahrtsgesellschaft Vierwaldstättersee, Rigi Bahnen, Melchsee-Frutt und Lucerne Festival. Studie A wurde auf dem Markt Schweiz und Deutschland durchgeführt.
- Studie B geht der Frage nach, inwiefern die Marke *Luzern* auch als Wirtschaftsmarke wahrgenommen wird resp. welche Wirkung die Marke *Luzern* im wirtschaftlichen Umfeld hat. Dazu wurden 15 Schweizer Unternehmen für eine Teilnahme auf ihren Fit mit der Marke *Luzern* (Werte, Positionierung, Strategie) analysiert. Die daraus resultierenden potentiellen Partner wurden dann telefonisch informiert und für eine Teilnahme angefragt. Folgende Unternehmen wurden analysiert und teilweise angefragt: Emmi (Luzerner Rahmkäse), Estermann Frischmarkt GmbH, Feines aus Luzern (Estermann Frischmarkt), Knutwiler. Studie B wurde im Schweizer Markt durchgeführt.









### 4.1. Durchführung der Marktforschung

Ziel der Marktforschung ist die Überprüfung der entwickelten Markenstrategie. Dazu wurde die Wirkung drei unterschiedlicher Formen der Markenkooperation zwischen der Marke Luzern und weiteren touristischen und nicht touristischen Marken analysiert.

Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte über das Marktforschungsinstitut GfK Schweiz.

In den nachstehenden Tabellen werden die Forschungsdesigns beider Studien sowie die beteiligten Partner vorgestellt und aufgelistet.

**Tabelle 9: Studie A: Tourismuspartner**

Studie A		Tourismuspartner						
Erhebungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Online-Umfrage in CH / D (Berücksichtigung von Unterschieden zwischen unterschiedlichen Regionen: z.B. Süddeutschland, Ostdeutschland, etc.)</li><li>➤ Rekrutierung der Probanden durch Marktforschungsinstitut GfK</li><li>➤ Erstellung des Fragebogens erfolgt durch IKM HSLU W</li><li>➤ Grafik der Werbung, die getestet wird, wird intern durch LTAG entwickelt</li></ul>							
	Umfragedesign	<p>3 Experimentalkategorien:</p> <p>A = vollständige Logointegration</p> <p>B = Co-Branding;</p> <p>C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)</p> <table><tr><td>A = vollständige Logointegration</td><td>B = Co-Branding</td><td>C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>		A = vollständige Logointegration	B = Co-Branding	C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)		
A = vollständige Logointegration	B = Co-Branding	C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)						
								
Partner	<p>Marken, die in die Untersuchung einbezogen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ See: Schifffahrtsgesellschaft Vierwaldstättersee SGV</li><li>➤ Marke aus dem Bereich Kultur: Lucerne Festival</li><li>➤ Berg-Destination (ausserkantonale): Rigi</li><li>➤ Ausserkantonales Angebot: Glasi-Hergiswil</li><li>➤ Ausserkantonales Angebot: Melchsee-Frutt</li></ul>							
Stichprobenauswahl	<p>Demographische Angaben:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personen über dem Alter 25</li><li>➤ Nettohaushaltseinkommen über 4'000 CHF resp.2'000 Euro</li><li>➤ gewisse Affinität zu Kultur- und Tourismusangeboten</li><li>➤ Stichprobe soll möglichst alle Zielgruppen der oben genannten Marken einschliessen</li></ul>							
Stichprobengrösse	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ca. 100 Personen pro Experimentalkategorie: 300 Probanden</li><li>➤ Deutschland und CH: Insgesamt 600 Probanden</li></ul>							

**Tabelle 10: Studie B: Wirtschaftspartner**

Studie B		Wirtschaftspartner						
Erhebungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Online-Umfrage in CH (Berücksichtigung von Unterschieden zwischen unterschiedlichen Regionen: Zentralschweiz und übrige Deutschschweiz)</li><li>➤ Rekrutierung der Probanden durch Marktforschungsinstitut</li><li>➤ Erstellung des Fragebogens erfolgt durch IKM</li><li>➤ Grafik der Werbung, die getestet wird, wird intern durch LTAG entwickelt</li></ul>							
	Umfragedesign	<p>3 Experimentalgruppen:</p> <p>A = Co-Branding; B = verbaler Zusatz (Wirtschafts- bzw. Bildungsstandort Luzern); C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)</p> <table><tr><td>A = Co-Branding</td><td>B = verbaler Zusatz</td><td>C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>		A = Co-Branding	B = verbaler Zusatz	C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)		
A = Co-Branding	B = verbaler Zusatz	C = Kontrollgruppe (Bewertung der Einzelmarken)						
								
Partner	<p>Marken, die in die Untersuchung einbezogen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Knutwiler</li><li>➤ Dar-Vida (Hug)</li><li>➤ Luzerner Rahmkäse (Emmi)</li><li>➤ Estermann Frischmarkt GmbH</li><li>➤ Feines aus Luzern</li><li>➤ Hochschule Luzern – Wirtschaft</li></ul>							
Stichprobenauswahl	<p>Demographische Angaben:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personen über 25</li><li>➤ Nettohaushaltseinkommen über 4'000 CHF</li><li>➤ Stichprobe soll möglichst alle Zielgruppen der oben genannten Marken einschliessen</li></ul>							
Stichprobengrösse	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ca. 100 Personen pro Experimentalgruppe: 300 Probanden</li><li>➤ Zentralschweiz und übrige Deutschschweiz: Insgesamt 600 Probanden</li></ul>							

## 4.2. Ergebnisse Marktforschung

### Beurteilung der Marke Luzern aus Sicht der Schweizer Befragten

Alle Studienteilnehmenden beurteilten die Marke *Luzern*. Für die Beurteilung wurde abgefragt, inwiefern eine positive Meinung über die Marke besteht (Markeneinstellung), ob die Marke als sympathisch empfunden wird (Markensympathie) und ob man an Angeboten der Marke *Luzern* interessiert sei (Markeninteresse und Kauf- resp. Verhaltensabsicht). Als Vergleichsziffer wurde ebenfalls nachgefragt, ob man grundsätzlich an touristischen Angeboten in der Schweiz interessiert sei. Auch die Bekanntheit sowie der direkte Kontakt zur Marke (Besuch in Luzern) wurden erhoben. Nachstehend die Ergebnisse dazu:

**Tabelle 11: Beurteilung Marke *Luzern* Tourismus für die Schweiz**

	MW	SD	n
Positive Meinung	6.03	1.014	308
Markensympathie	6.06	1.024	308
Interesse Luzern-Angebote	5.39	1.466	308
Interesse Schweiz-Angebote	5.88	1.167	308

MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu

Die Befragten weisen eine sehr positive Einstellung (MW=6.03) wie auch eine hohe Sympathie (MW=6.06) gegenüber der Marke *Luzern* auf. Nur mal gerade vier Personen von 300 Befragten kannten die Marke *Luzern* nicht. Es besteht mit 98.7 Prozent eine sehr hohe Bekanntheit innerhalb der Schweiz. Auch beim direkten Kontakt zur Marke sind die Zahlen sehr positiv: von 307 Befragten waren 275 Personen (89.6%) bereits ein- oder mehrmals in Luzern, wobei der Anteil derjenigen, die schon mehrmals zu Besuch in Luzern waren mit 76.2 Prozent zu 13.4 Prozent deutlich überwiegt.

Auf Grund der Studienergebnisse kann gesagt werden, dass die Marke *Luzern* in der Schweiz äusserst bekannt ist und einen hohen und positiven Stellenwert besitzt. Die Marke *Luzern* kann somit als sehr stark bezeichnet werden und schafft dadurch eine gute Grundlage, um mit geeigneten Partnern Kooperationen einzugehen oder gemeinsam passende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wurde für die touristische Marke *Luzern* vier Dimensionen oder Werte getestet. Folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse:

**Tabelle 12: Beurteilung Dimensionen *Luzern* Tourismus für die Schweiz**

	MW	SD	n
Erlebnisreich	5.74	1.13	308
Gastfreundlich	5.54	1.18	308
Historisch und kulturell verankert	6.24	0.94	308
Einzigartig in der Vielfalt	5.66	1.23	308

MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu

Die Tabelle zeigt deutlich, dass alle Werte als gut bis sehr gut resp. passend bis sehr passend für die Marke *Luzern* eingestuft werden. Der deutlich stärkste Wert ist mit einem Mittelwert von 6.24 der Wert „historisch und kulturell verankert“. Dies lässt den Schluss zu, dass Angebote oder Kooperationen, die auf diesen Wert einzahlen, gute Erfolgschancen haben.

### Fit der Luzern-Werte auf andere Marken

**Tabelle 13: Vergleich Dimensionen Marke *Luzern* mit Kooperationsmarken Tourismus für die Schweiz**

	MW Luzern	MW Melchsee-Frutt	MW Rigi	MW Glasi	MW SGV	MW Lucerne Festival
Erlebnisreich	5.74	4.74	5.29	5.55	5.69	5.32
Gastfreundlich	5.54	4.62	4.75	4.74	5.39	4.94
Historisch und kulturell verankert	6.24	4.09	4.96	5.50	5.87	5.09
Einzigartig in der Vielfalt	5.66	4.35	4.84	5.17	5.23	5.31

N	308	308	308	308	308	308
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**MW = Mittelwert; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu**

Wie die Ergebnisse zeigen, erzeugen die Dimensionen von Luzern bei den Marken SGV, Lucerne Festival und Glasi die höchste Übereinstimmung. Die blau eingefärbten Werte stimmen am stärksten, die gelb eingefärbten am zweitstärksten mit Luzern überein. Somit besteht laut Teilnehmenden bei den Marken SGV, Lucerne Festival und Glasi der höchste Fit zur Marke *Luzern*.

### **Zusammenfassung Studie „Tourismus“ für die Schweiz**

Die Marke *Luzern* ist bei den Schweizerinnen und Schweizern sehr bekannt und eine grosse Mehrheit war bereits mindestens einmal in Luzern.

Allgemein kann gesagt werden, dass die für die Marke *Luzern* definierten Werte (erlebnisreich, gastfreundlich, historisch und kulturell verankert sowie einzigartig in der Vielfalt) von den Teilnehmenden als passend bis sehr passend empfunden werden. Betrachtet man die definierten vier Werte oder Dimensionen der Marke *Luzern* und ihre Passung auf die anderen Marken, dann werden insbesondere die SGV, das Lucerne Festival und die Glasi als sehr passende Marken betrachtet. Diese Einschätzung deckt sich mit den weiteren Ergebnissen in Bezug auf die Markeneinstellung. So wird die Marke Glasi signifikant sympathischer und positiver beurteilt, wenn sie mit der Marke *Luzern* gemeinsam in einer Kooperation auftritt. Auch beim Lucerne Festival wird das Kaufinteresse durch eine Kooperation mit der Marke *Luzern* signifikant gesteigert.

Allgemein wurden die einzelnen Dimensionen der Kooperationsmarken tendenziell besser beurteilt, wenn sie in einer Kooperation mit *Luzern* oder sogar in die Marke *Luzern* voll integriert sind. Es findet demnach laut den Teilnehmenden bei den Dimensionen und somit auch bei den Marken selber eine Wertsteigerung statt, wenn ein gemeinsamer Auftritt (Kooperation oder Vollintegration) mit der Marke *Luzern* stattfindet. Die Marke *Luzern* übt somit auf die meisten Dimensionen und Marken einen positiven Einfluss aus.

Bei der Frage nach den spontanen Assoziationen nennen die Befragten überwiegend die tolle und schöne Landschaft, den Urlaub in Luzern, das attraktive und vielfältige Kulturangebot und die Schönheit der Stadt Luzern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Marke *Luzern* einen weiteren, gemeinsamen Weg insbesondere mit den Marken SGV, Lucerne Festival und Glasi verfolgen sollte.

### **Beurteilung der Marke Luzern in Deutschland**

**Tabelle 14: Beurteilung Marke *Luzern* Tourismus für Deutschland**

	<b>MW</b>	<b>SD</b>	<b>n</b>
Positive Meinung	5.20	1.16	362
Markensympathie	5.22	1.15	362
Interesse Luzern-Angebote	4.91	1.38	362
Interesse Schweiz-Angebote	5.31	1.33	362

**MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft gar nicht zu bis 7 = trifft sehr zu**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Deutschen Teilnehmenden die Marke *Luzern* sympathisch (MW=5.22) finden und ihr gegenüber positiv eingestellt (MW=5.20) sind. Von den 362 Befragten kennen fast 75 Prozent Luzern. Diese Bekanntheit bezieht sich jedoch mehrheitlich auf den Mar-

kennamen und Luzern als touristische Destination. Denn von den Befragten sind erst 19 Prozent einmal und 3.3 Prozent mehrmals in Luzern gewesen. Knappe 78 Prozent waren noch nie in Luzern. Insofern kann bei den nachfolgenden Ergebnissen gesagt werden, dass die Wahrnehmung der Marke *Luzern*, ihr Image, wahrscheinlich auf der Kommunikation über die Marke und auf Erzählungen von Kolleginnen und Familie beruhen.

Nachstehende Tabelle zeigt die Beurteilung der Dimensionen resp. Markenwerte der Marke *Luzern*.

**Tabelle 15: Beurteilung Dimensionen *Luzern Tourismus* für Deutschland**

	MW	SD	n
Erlebnisreich	4.90	1.14	362
Gastfreundlich	5.32	1.08	362
Historisch und kulturell verankert	5.58	1.02	362
Einzigartig in der Vielfalt	4.84	1.17	362

MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu

Die Dimensionen *Gastfreundlich* (MW=5.32) und *historisch und kulturell verankert* (MW=5.58) werden als passend bis sehr passend für die Marke *Luzern* angesehen. Allgemein werden die Dimensionen als gut resp. passend beurteilt (alle MW um 5). Die tendenziell durchschnittliche Beurteilung der Dimension *Einzigartig in der Vielfalt* (MW=4.84) könnte in der fehlenden persönlichen Bekanntheit liegen, da die Mehrheit der Befragten noch nie in Luzern war. Auf der anderen Seite ist genau in Anbetracht dieser Tatsache zu sagen, dass die gewählten Dimensionen gut abschneiden und somit die Ausstrahlungskraft der Marke *Luzern* für diese Dimensionen hoch sein müssen.

#### Fit der Luzern-Werte auf andere Tourismusmarken in Deutschland

**Tabelle 16: Vergleich Dimensionen Marke *Luzern* mit Kooperationsmarken *Tourismus* für Deutschland**

	MW Luzern	MW Melchsee-Frutt	MW Rigi	MW Glasi	MW SGV	MW Lucerne Festival
Erlebnisreich	4.90	5.11	5.49	4.76	5.55	4.98
Gastfreundlich	5.32	4.91	5.04	4.61	5.33	4.82
Historisch und kulturell verankert	5.58	4.29	4.45	5.10	4.94	5.18
Einzigartig in der Vielfalt	4.48	4.38	4.79	4.38	4.77	4.89
N	362	362	362	362	362	362

MW = Mittelwert; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu

Die Marke Lucerne Festival passt laut den Teilnehmenden in den Bereichen *Erlebnisreich* (MW=4.98) und *verankert* (MW=5.18) am besten (blau eingefärbt) zur Marke *Luzern*. In den Bereichen *Gastfreundlich* (MW=5.33) und *Einzigartig in der Vielfalt* (MW=4.77) sehen die Beteiligten die grössten Überschneidungen bei der Marke SGV. Somit können Kooperationen, gemeinsame Auftritte und Produkte oder Dienstleistungen besonders in den besagten Bereichen sinnvoll und erfolgreich sein.

## **Zusammenfassung Studie A 2 "Tourismus" in Deutschland (inkl. Vergleich Studie Tourismus Schweiz)**

Auch in Deutschland ist die Marke *Luzern* bekannt und stösst auf viel Sympathie und positive Meinungen. Die Dimensionen der Marke *Luzern* werden als gut beurteilt. Im Vergleich zur Studie Schweiz werden die Dimensionen zwar durchwegs weniger gut bewertet, aber die Rangierung unter den Dimensionen bleibt in beiden Ländern gleich. Diese Differenz in der Beurteilung kann mit der Distanz zum Objekt begründet werden. Teilnehmende aus der Schweiz waren öfter und regelmässiger in Luzern zu Besuch als ihre deutschen Nachbarn, was naheliegend ist. Dennoch ist in Deutschland die Bekanntheit mit 75% sehr hoch. Die Ausstrahlungskraft der Marke *Luzern*, auch wenn man nie selber da war, kann demnach als sehr gross eingeschätzt werden.

Laut den Teilnehmenden aus Deutschland besteht der höchste Markenfit zwischen der Marke *Luzern* und den Marken Lucerne Festival, Glasi und SGV. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ansichten der Schweizer Teilnehmenden. In der Schweiz war jedoch die Rangierung anders: dort herrschte der grösste Fit zwischen der Marke *Luzern* und der SGV, dann dem Lucerne Festival und dann der Marke Glasi. Dennoch besteht laut den Teilnehmenden beider Länder bei den entsprechenden drei Marken der grösste Fit. Dies bestätigt die Annahmen im Vorfeld zur Vorbereitung der Studie. Dort wurde bereits ersichtlich, dass diese Marken ein grosses Kooperationspotential bergen könnten. Bei der Beurteilung des Einflusses auf die unterschiedlichen Marken je nach Markenvarianten, ergab insbesondere die Betrachtung der SGV mit Luzern signifikante Ergebnisse. So werden zwei Dimensionen als signifikant besser eingestuft, wenn die beiden Marken vollintegriert sind. Obwohl sonst keine signifikanten Ergebnisse vorliegen, zeigt sich doch, dass eine Wertsteigerung vorhanden ist, wenn eine Kooperation oder gar eine Vollintegration vorliegt.

Beim Einfluss der Marke *Luzern* auf die Wahrnehmung der Marken, profitiert insbesondere die Marke Glasi. Sowohl die positive Meinung, die Markensympathie und auch der Markenfit werden durch eine Vollintegration als signifikant besser beurteilt. Auch bei der Schweizer Studie erzielt die Marke Glasi zwei signifikante Ergebnisse: Sympathie (Kooperation) und positive Meinung (Kooperation). Ob nun in der Vollintegration oder in der Kooperation, die Marke Glasi Hergiswil ist in den Augen der Teilnehmenden eine geeignete Kooperations- resp. Integrationskandidatin. Auch die Markensympathie der Marken Lucerne Festival und Glasi Hergiswil steigen signifikant bei einer Vollintegration. Somit werden alle drei Marken, die laut den Teilnehmenden den höchsten Markenfit mit der Marke *Luzern* haben, von dieser Marke signifikant beeinflusst. Weitere Schritte in Richtung engere Zusammenarbeit, Markenkooperation etc. mit den entsprechenden Marken scheinen demnach sinnvoll.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Marke *Luzern* auch auf Basis der Markforschung in Deutschland insbesondere mit den Marken Lucerne Festival und Glasi kooperieren sollte.

Es zeigt sich ausserdem, dass im Ausland – wo die Markenbekanntheit der Kooperationsmarken geringer ist – eine Vollintegration (d.h. ein Verzicht auf den Auftritt der Kooperationsmarken) mit der besten Wirkung in Verbindung gebracht werden kann.

## Beurteilung der Marke Luzern als Wirtschaftsmarke

**Tabelle 17: Beurteilung Marke *Luzern* Wirtschaft für die Schweiz**

	<b>MW</b>	<b>SD</b>	<b>N</b>
Positive Meinung	5.80	1.04	770
Markensympathie	5.80	1.08	770
Interesse Luzern-Angebote	4.86	1.46	770
Vertrauen in Luzern-Angebote	5.23	1.17	770
Interesse Schweiz-Angebote	5.87	1.07	770
Einfluss auf Kaufentscheid	3.81	1.63	770

**MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmenden eine sehr positive Meinung der Marke haben (MW=5.80) und die Marke als sehr sympathisch betrachten (MW=5.80). Auch das Vertrauen in Luzern-Angebote ist mit einem Wert von 5.23 gut. Lediglich das Interesse an Luzern-Angeboten bleibt unter dem Wert 5. Dies kann jedoch damit begründet werden, dass de facto keine wirklichen Angebote der Wirtschafts-Marke-Luzern bestehen. Die Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass man der Marke *Luzern* eine wirtschaftliche Wirkung resp. ein wirtschaftliches Image zutraut. Bei der Frage, ob Luzern einen Einfluss auf den Kaufentscheid hat, sind sich die Teilnehmenden nicht einig (MW=3.81). Dennoch kann diese Unentschlossenheit auch für eine positive Entwicklung genutzt werden, da als Grundvoraussetzung keine Abwehrhaltung vorhanden ist. Die Marke *Luzern* weist mit 85.5 Prozenten eine hohe Bekanntheit auf. Von den Befragten sind 82 Personen (10.7%) einmal und 563 Personen (73.3%) schon mehrmals in Luzern gewesen. Die Berührungspunkte mit einer potentiellen Wirtschaftsmarke *Luzern* sind demnach gegeben.

**Tabelle 18: Beurteilung Dimensionen *Luzern* Wirtschaft für die Schweiz**

	MW	SD	N
Dynamisch	4.77	1.31	770
Nachhaltig	5.00	1.18	770
Partnerschaftlich	4.88	1.18	770
Erlebnisreich	5.53	1.12	770
Gastfreundlich	5.56	1.06	770
Historisch und kulturell verankert	6.16	0.92	770
Einzigartig in der Vielfalt	5.51	1.20	770

MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu

Die Mehrheit der Dimensionen wird als gut bis sehr gut resp. als passend bis sehr passend angesehen. Die Dimensionen *dynamisch* sowie *partnerschaftlich* liegen unter dem Wert 5. Dies könnte jedoch damit zusammenhängen, dass die beiden Dimensionen die Marke *Luzern* als Wirtschaftspartner beschrieben und nicht die Produkte resp. Dienstleistungen, die eine Marke *Luzern* anbieten würde.

Auch hier liegt die Dimension *historisch und kulturell verankert* mit einem Wert von über 6 (MW=6.16) an der Spitze.

### Übereinstimmung der Luzern-Werte mit Marken im nicht-touristischen Bereich

**Tabelle 19: Vergleich Dimensionen Marke *Luzern* mit Kooperationsmarken Wirtschaft für die Schweiz**

	MW Luzern	MW Emmi	MW Feines aus Luzern	MW Estermann	MW Dar-Vida	MW Knutwiler	MW HSLU - W
Dynamisch	4.77	4.09	4.44	4.32	4.13	4.42	4.90
Nachhaltig	5.00	4.13	4.29	4.29	4.13	4.70	4.39
Partnerschaftlich	4.88	3.76	4.39	4.01	3.85	4.26	4.50
Erlebnisreich	5.53	3.92	4.40	3.80	3.70	3.95	4.41
Historisch und kulturell verankert	6.16	4.22	4.63	3.49	3.65	4.48	4.26
Einzigartig in der Vielfalt	5.51	4.07	4.48	3.78	3.72	3.76	3.94
N	770	770	770	770	770	770	770

MW = Mittelwert; n = Fallzahl; Antwortmöglichkeiten: 1=trifft gar nicht zu bis 7= trifft sehr zu

Die Tabelle zeigt deutlich, dass die Luzern-Dimensionen laut den Teilnehmenden insbesondere auf Übereinstimmung treffen bei den Marken HSLU – W und Feines aus Luzern. Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass beide diese Marken den Namen Luzern im eigenen Markennamen tragen und somit eine gewisse Überschneidung resp. Passfähigkeit der Marken vorausgesetzt werden kann.

## Zusammenfassung Studie B Schweiz Wirtschaft

Allgemein werden die Markendimensionen für die Wirtschaftsmarke *Luzern* gut bis sehr gut beurteilt. Auch in einem wirtschaftlichen Sinne wird die Marke als sympathisch betrachtet und die grosse Mehrheit hat eine positive Meinung von der Marke. Die Marke ist sehr bekannt und die grosse Mehrheit der Befragten war schon mehrmals in Luzern. Dies bietet viele Kontakt- resp. Berührungspunkte mit einer potentiellen Wirtschaftsmarke *Luzern* sowie mit möglichen Partnern.

Die Frage nach dem Markenfit zwischen den Dimensionen der Marke *Luzern* und den anderen Marken hat ergeben, dass insbesondere die Marken *Feines aus Luzern* und *Hochschule Luzern – Wirtschaft* in den Augen der Teilnehmenden eine hohe Übereinstimmung aufweisen. Es könnte demnach sinnvoll sein, bei diesen beiden Marken, insbesondere in Bezug auf die abgefragten Dimensionen, weitere Schritte für eine mögliche Kooperation oder eine mögliche Zusammenarbeit, einen gemeinsamen Auftritt und gemeinsame Produkte resp. Dienstleistungen einzuleiten.

Beim Einfluss der Marke *Luzern* auf die anderen Marken resp. derer Dimensionen hat es nur wenige signifikante Ergebnisse gegeben. Dennoch weisen die Ergebnisse bei einigen Marken eine Tendenz in Richtung Kooperation resp. Zusatz auf. Es scheint laut den Befragten sinnvoll, einen möglichen Wirtschafts-Zusatz als Alternative zu einer Wirtschaftsmarke zu prüfen, da diese Variante oft die höchsten Werte erzielt hat.

Die Frage nach den spontanen Assoziationen zeigt deutlich, dass die Marke *Luzern* primär als touristische Marke wahrgenommen wird. Dies führt zur Erkenntnis, dass mögliche Kooperationspartner ebenfalls stark mit Luzern verankert sein sollten, um eine optimale Wirkung zu erzeugen. Es überrascht demnach nicht, dass die beiden Marken mit dem Begriff Luzern im Markennamen auch die meisten Überschneidungen in den Dimensionen erzielen konnten. Dafür spricht auch das signifikante Ergebnis bei der Dimension regional zwischen Estermann Frischmarkt GmbH und *Luzern*. Der Wert regional wird signifikant besser beurteilt, wenn die Marke *Luzern* in einer Kooperation mit Estermann Frischmarkt auftritt. Bei der besagten Dimension entsteht eine sehr hohe Überschneidung, so dass die Marke Estermann in diesem Bereich von der Marke *Luzern* profitiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Marke *Luzern* vor allem Kooperationen mit regional verankerten Marken anstreben sollte.

### 4.3. Fazit

Die Studien haben gezeigt, dass es durchaus Potential für Kooperation und gemeinsame Auftritte gibt. Insbesondere wenn die Marke *Luzern* als touristische Marke auftritt genies sie eine extrem hohe Bekanntheit, viel Sympathie und Anerkennung. In den nächsten Schritten sollen nun diese Möglichkeiten ausgeschöpft und mit ausgesuchten Partnern getestet werden.

Die Ergebnisse zur Marke *Luzern* als Wirtschaftsmarke zeigen ebenfalls auf, dass ein gewisses Potential besteht resp. vielleicht das Einführen eines Luzerner Gütesiegels angedacht werden sollte. Sicherlich muss bei der Verwendung der Marke *Luzern* als wirtschaftliche Marke besonderes Augenmerk auf regionale, verankerte Kooperationspartner gelegt werden. Die Studie hat jedoch gezeigt, dass dann ein gewisses Potential besteht.

Es sind folglich für die Marke Luzern unterschiedliche Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Marken möglich und sinnvoll. Die Ergebnisse der Marktforschung haben gezeigt, dass ein klassisches Co-Branding im Vergleich zu einer Vollintegration der Partnermarke in die Marke Luzern auf nationaler Ebene den grössten Erfolg verspricht. Zudem sind sicherlich gemeinsame kommunikative Auftritte auf Angebotsebene intensiv zu verfolgen. Diese können nach erfolgreichem Abschluss durchaus auch in einer konstanten Partnerschaft enden.

Für den internationalen Auftritt resp. den Auftritt im Nachbarland Deutschland, weisen Marktforschungsergebnisse darauf hin, dass ein gewisses Potential bei der Vollintegration besteht, da die Zugwirkung der Marke Luzern diejenige der Schweizer Partnermarken übertrifft und besser erkannt wird.

Ein detaillierter Bericht über die Ergebnisse sowie Erkenntnisse aus den drei Teilstudien liegt der LTAG sowie den potentiellen Partnern vor.

#### **4.4. Umsetzungsplan: Rahmen- und Kommunikationskonzept**

Als letztes Arbeitspaket im Projektschritt 2 (siehe Tab. 1) wurden nach der Festlegung der Markenstrategie und dem Erkenntnisgewinn durch die Marktforschung zu Markenkooperationen für die Marke *Luzern* grundlegende Prinzipien zur weiteren Umsetzung der Markenstrategie konzipiert. In einem Rahmen- und Kommunikationskonzept wurden daher für den weiteren Projektverlauf Anwendungsprinzipien definiert.

Für das Kommunikationskonzept wurden auch Regelwerke für die Corporate Identity (v.a. mit dem Corporate Design) festgelegt, welche auf die Bedürfnisse der potentiellen Markenpartner abgestimmt sind. Das Kommunikationskonzept wurde als Teilkapitel der Markenstrategie angefügt.

## 5. Phase B: Umsetzung der Markenstrategie

Auf Basis der entwickelten Markenstrategie wurden ausgewählte Markenkooperationen umgesetzt oder sie sind zum aktuellen Zeitpunkt in Planung zur Umsetzung. Die nachfolgende Liste zeigt einen Überblick über den Stand der Umsetzung der Markenkooperationen.

**Tabelle 20: Überblick über den Stand der Umsetzung der Markenkooperationen**

Projektpartner	Aktueller Stand bzgl. kooperativer Markenführung (Dokumentation der Projektkooperationen)
<b>Kanton L U Z E R N</b>	
Wirtschaftsförderung Luzern (Patrick Wermelinger)	Co-Branding vollzogen, weitere Kooperation gewünscht
Hochschule Luzern (Gaudenz Zemp)	Favorisiert Unabhängigkeit von der Marke LUZERN aufgrund der Komplexität der eigenen Markenarchitektur und einer vermuteten Inkompatibilität der Branchen.
Bürgenstock (Resort & Bahnen) (Carolline Willems)	Neue Aufnahme der Kooperation, ist Kooperationspartner, visuelle Integration ist schwierig
Pilatus Bahnen (Beat Wälti)	Zurückhaltend in der Kooperation, ist Kooperationspartner
Rigi Bahnen (Peter Pfenniger)	Offen für Kooperation, v.a. im Ausland
Schiffahrtsgesellschaft Vierwaldstättersee (Werner Lüönd)	An enger Kooperation der Markenführung interessiert
Verkehrshaus der Schweiz (Jacqueline Schleier) NEU	Verankerung am Standort Luzern wird nicht gewünscht. Marktorientierung an der Schweiz („Verkehrshaus der SCHWEIZ“!)
Glasi Hergiswil (Pirmin Lötscher)	An Kooperation im Sinne Co-Branding sehr interessiert
KKL (Hans Koch) NEU	Kooperation mit Co-Branding bei virtuellem Auftritt gewünscht

Lucerne Festival (Barbara Higgs)	An Kooperation im Sinne Co-Branding sehr interessiert
Messe Luzern (Kurt Christen)	Eigenständigkeit wird favorisiert
Estermann (Feines aus Luzern) (Arno Estermann)	Weitere Kooperation sinnvoll
Emmi (Luzerner Rahmkäse) (Adrian Bucher)	Kampagne geplant für 2012, nicht direkt mit Emmi abgesprochen sondern mit Werbeagentur. Definitives GO fehlt noch.
CALIDA (Inga Bleier)	Gemeinsame Kampagne in Deutschland (09/10/11)
Knutwiler (Robert Schmidlin)	Bereits Kooperation auf Sponsoringebene
<b>Kanton O B W A L D E N</b>	
Engelberg Titlis Tourismus AG (Frédéric Füssenich)	Eigenständigkeit wird vorgezogen
Vierwaldstättersee Tourismus (Esty von Holzen)	Integration bereits erfolgt
Bergbahnen Melchsee Frutt (Xander Seiler)	Schwierig, da Eigenständigkeit favorisiert wird
<b>Kanton N I D W A L D E N</b>	
Bergbahnen Beckenried-Emmetten AG Klewenalp (Joseph Odermatt)	Kooperation bei Markenführung umgesetzt
<b>Kanton S C H W Y Z</b>	
Schwyz Tourismus (Monica Müller)	Markenstrategie von Schwyz orientiert sich nach Zürich und Luzern
Tierpark Goldau (Karin Leemann)	Ko-operieren ausschliesslich auf der praktischen Ebene, keine strategische Annäherung
Swiss Holiday Park (Astrid Ritter)	Orientieren sich an den Marken Schwyz und Schweiz

Im Rahmen der Umsetzung können bereits einzelne Erfolge verzeichnet werden. So konnten auf der Ebene der Markenstrategie Dachmarke *Luzern* bereits wesentliche Schritte in Vermarktung einer übergreifenden Dachmarke *Luzern* getätigt werden. Ebenfalls konnten verschiedene einzelne Markenkooperationen mit Institutionen aus Luzern umgesetzt werden. Ein wichtiger Schritt ist die Umsetzung von überkantonalen Markenkooperationen.

In Bezug auf die Wirtschaftspartner konnten ebenfalls einzelne Kooperationen umgesetzt werden.

### 5.1. Allgemeine Markenkampagne

Die allgemeine Markenkampagne Sommer umfasst diverse Sujets, welche die Erlebnisregion widerspiegelt und somit unter der Dachmarke Luzern zusammengefasst werden kann. Folglich ist es das Ziel der Kampagne, die Erlebnisvielfalt der Region Luzern (Einzigartig in ihrer Vielfalt) aufzuzeigen. Die Kampagne setzt sich aus einer Printkampagne im Sommer 2010 sowie Werbespots im Sommer 2011 zusammen.

Die Printkampagne Sommer 2010 beinhaltete Werbeinserate. Mit zehn verschiedenen Sujets konnte die gesamte Region abgedeckt werden. Die Inserate wurden insgesamt 46-mal in den folgenden Medien geschaltet:

- 20 Minuten (national)
- SonntagsZeitung
- Das Magazin
- Schweizer Illustrierte
- Schweizer Familie
- Annabelle
- L'illustré
- 24 heures

Fünf der zehn Inserate sind in den folgenden Abbildungen zu erkennen.



The advertisement is a rectangular graphic. On the left, there is a photograph of a lake (Vierwaldstättersee) with a boat in the middle ground and snow-capped mountains in the background. In the foreground, there are palm trees and a wooden pier. Overlaid on the bottom left of the photo is the text 'LAGO DI GARDA?' in large, white, bold, sans-serif capital letters. To the right of the photo, there is a block of German text, followed by a Russian translation of the same text, and then the 'LUZERN' logo with a Swiss flag icon and the tagline 'DIE STADT. DER SEE. DIE BERGE.' in smaller capital letters.

Weggis – mit einmaligem Blick auf See und Berge. Die Erlebnisregion Luzern Vierwaldstättersee fasziniert durch ihre landschaftliche und kulturelle Vielfalt.

**Gewinnen Sie** ein Wochenende für zwei Personen. Alles zum Entdecken, Erfahren, Geniessen, Gewinnen unter [www.luzern.com](http://www.luzern.com)

**LUZERN**   
ГНЕВНЕ  
DIE STADT. DER SEE. DIE BERGE.

Abbildung 6: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel Vierwaldstättersee 1



Abbildung 7: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel KKL

KKL Luzern – Meisterwerk des Stararchitekten Jean Nouvel. Die Erlebnisregion Luzern Vierwaldstättersee fasziniert durch ihre landschaftliche und kulturelle Vielfalt.

**Gewinnen Sie** ein Wochenende für zwei Personen.

Alles zum Entdecken, Erfahren, Geniessen, Gewinnen unter [www.luzern.com](http://www.luzern.com)

**LUZERN**   
**ГІСЕВІЕ**  
DIE STADT. DER SEE. DIE BERGE.



Abbildung 8: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel UNESCO Biosphäre Entlebuch

UNESCO Biosphäre Entlebuch, der Wilde Westen von Luzern. Die Erlebnisregion Luzern Vierwaldstättersee fasziniert durch ihre landschaftliche und kulturelle Vielfalt.

**Gewinnen Sie** ein Wochenende für zwei Personen.

Alles zum Entdecken, Erfahren, Geniessen, Gewinnen unter [www.luzern.com](http://www.luzern.com)

**LUZERN**   
**ГІСЕВІЕ**  
DIE STADT. DER SEE. DIE BERGE.



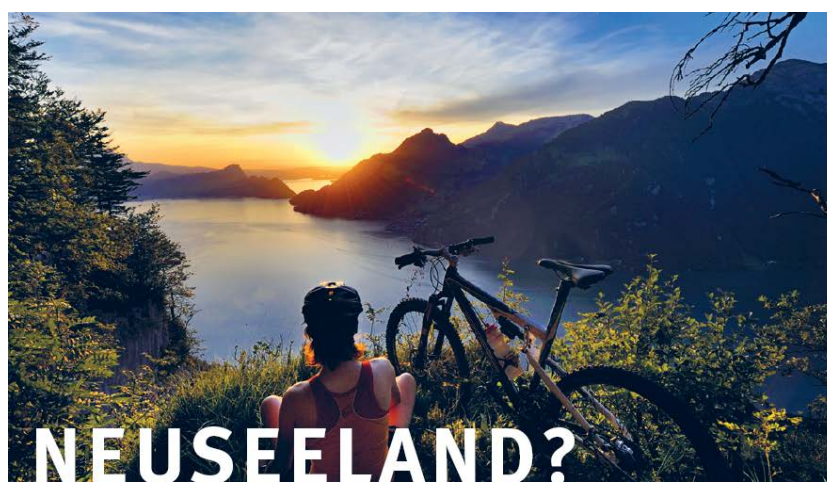
Abbildung 9: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Beispiel Château Gütsch

Château Gütsch – eines der Luzerner Wahrzeichen. Die Erlebnisregion Luzern Vierwaldstättersee fasziniert durch ihre landschaftliche und kulturelle Vielfalt.

**Gewinnen Sie** ein Wochenende für zwei Personen.

Alles zum Entdecken, Erfahren, Geniessen, Gewinnen unter [www.luzern.com](http://www.luzern.com)

**LUZERN**   
**ГІСЕВІЕ**  
DIE STADT. DER SEE. DIE BERGE.



Durchatmen, auftanken am Vierwaldstättersee. Die Erlebnisregion Luzern Vierwaldstättersee fasziniert durch ihre landschaftliche und kulturelle Vielfalt.

**Gewinnen Sie** ein Wochenende für zwei Personen. Alles zum Entdecken, Erfahren, Geniessen, Gewinnen unter [www.luzern.com](http://www.luzern.com)

**LUZERN**   
**ERLEBNISREGION**  
DIE STADT. DER SEE. DIE BERGE.

Abbildung 10: Markenkampagne Luzern - Erlebnisvielfalt; Vierwaldstättersee 2

Im Anschluss an die Printkampagne im Sommer 2010 wurde die Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstättersee in bewegten Bildern dargestellt. Der Spot zeigt, ähnlich wie auch zuvor in der Printkampagne, zahlreiche Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung in der Region Luzern-Vierwaldstättersee auf. Sämtliche Spots wurden auf den Kanälen des Schweizer Fernsehens aufgeschaltet. Zur Zielgruppe zählten Personen ab 25 Jahren.

Die anvisierten Ziele wurden dabei erreicht oder gar übertroffen. In der deutschen Schweiz wurden 2'649'575 Personen und in der französischen Schweiz 799'493 Personen mindestens 1 Mal erreicht. Damit wurde ein Werbespot pro Person im Durchschnitt 6.6-mal gesehen. Zudem erhielt Luzern Tourismus Gratisspots im Wert von CHF 103'538.- n/n exkl. MwSt. (Wie, von wem?) Die nachfolgende Tabelle zeigt die verschiedenen Messzahlen der Kampagne.

Tabelle 21: TV-Erfolgskontrolle Luzern Tourismus 2011

Deutsche Schweiz	Geplant	Erreicht
Reichweite in %	69.4	69.7
Zuschauerkontakte	17'313'200	19'226'400
GRP (Brutto-Reichweite)	459.6	506.8
Durch. Anzahl Kontakte pro Person	6.6	7.3
Tausend-Kontakt-Preis	15.-	13.-
Anzahl Ausstrahlungen	78	89

## 5.2. Markenkooperationen in Luzern

Verschiedene Markenkooperationen mit Luzerner Institutionen wurden bereits im Rahmen eines Co-Brandings angegangen. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Form dieses gemeinsamen Auftritts.



Abbildung 11: Markenkooperation mit Luzern Theater



Abbildung 12: Markenkooperation mit Lucerne Festival

Pizus (Goldene Rundfahrt): Normalpreis CHF 96.- mit Tell-Pass kostenlos!

Stansstadion: Normalpreis CHF 64.- mit Tell-Pass kostenlos!

Rigi: Normalpreis CHF 64.- mit Tell-Pass kostenlos!

## Die Erlebnisregion der Schweiz

**Tell Pass**

2 Übernachtungen und 2 Tage freie Fahrt\* mit Bahn, Bus, Schiff und Bergbahnen ab CHF 336.-  
Buchen Sie jetzt unter [www.luzern.com](http://www.luzern.com) oder Tel. 041 227 17 27.

\* Inbegriffen ist der Tell-Pass, welcher während zwei Tagen freie Fahrt mit Bahn, Postbus, (Dampf-)Schiffen und Bergbahnen beinhaltet. Infos zum Gültigkeitsbereich: [www.tellpass.ch](http://www.tellpass.ch)

Luzern Tourismus AG - Tourist Information  
Zentralstrasse 5 - CH-6002 Luzern  
Tel. +41 (0)41 227 17 17 - Fax +41 (0)41 227 17 18  
[www.luzern.com](http://www.luzern.com) - [luzern@luzern.com](mailto:luzern@luzern.com)

**LUZERN**  
TICERSEE  
VIENI LITTERSEE

Abbildung 13: Markenkooperation Tell Pass

### 5.3. Überkantonale Markenkooperationen

Die Zentralschweiz wird im Januar 2013 in Berlin als Gastregion an der grössten Agrarmesse Deutschlands, der „Grünen Woche“ teilnehmen. Das Konzept sieht vor, dass dieser gemeinsame Auftritt der fünf Kantone und der beiden Branchen Landwirtschaft und Tourismus unter der Dachmarke Luzern erfolgt.

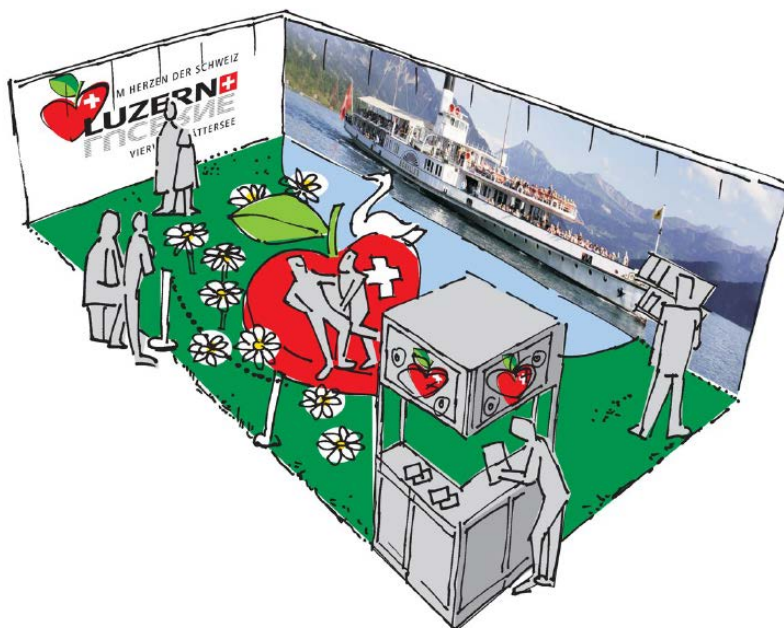


Abbildung 14: Dachmarke Luzern an der Agrarmesse Deutschland „Grüne Woche“

#### 5.4. Kooperationen mit Wirtschaftspartnern

In den Jahren 2010 und 2011 konnte sich die Marke *Luzern* im Umfeld der Marke CALIDA prominent positionieren. Beide Marken profitierten bei diesen Kampagnen von einem Imagetransfer.

Im Jahre 2010 wurden rund 46 Calida Shops mit einem Co-Branding versehen, im Jahr 2011 konnte die Anzahl Shops auf 170 erhöht werden.

Die visuelle Umsetzung der Kampagne erfolgte anhand von Flyern in einer Auflage von 100'000 Exemplaren als auch als Element zur Shop Dekoration. Die nachfolgenden Abbildungen verdeutlichen dies.



Abbildung 15: Flyer Kooperation mit Calida



Abbildung 16: Shop Dekoration Kooperation mit Calida

## **6. Phase C: Projektcontrolling**

### **6.1. Vorgehen**

Die letzte Phase, das Projektcontrolling, beinhaltet qualitative Interviews mit den touristischen Leistungsträgern, den Wirtschaftspartnern sowie den Akteuren der öffentlichen Verwaltung mit denen im Rahmen des Innotour-Projektes Marke *Luzern* Kontakt aufgenommen wurde. Die meisten der auserwählten Akteure waren entweder an einem Workshop beteiligt und/oder nahmen im Rahmen der Marktforschung an den experimentellen Studien teil. Ziel der Gespräche war es, die involvierten Projektpartner über den jüngsten Stand des Innotour-Projektes Marke *Luzern* zu informieren sowie allfällige Anregungen und Wünsche im Sinne einer weiteren Kooperation der Marke *Luzern* zu erfassen.

Der Leitfaden bestand dabei aus den nachfolgenden Informationen und Fragen.

#### **1. Information über den Projektstand**

- Allgemeine Information des Gesprächspartners

#### **2. Beurteilung des Projektes**

- Wie beurteilen Sie das Projekt aus Ihrer Sicht? Frage in Abhängigkeit der Gesprächspartner
- Was ist positiv zu bewerten?
- Wo ergibt sich Verbesserungspotential?
- Wo sehen Sie Schwierigkeiten in der Idee und Umsetzung?

#### **3. Wünsche oder Anregungen seitens der Gesprächspartner für weitere kooperative Markenführung?**

- Welche Art der Markenkooperation mit Luzern erachten Sie als sinnvoll?
- Was sollte in Zukunft in Bezug auf die Markenkooperation beachtet werden?

Sämtliche Gespräche wurden zwischen dem 23. Januar und 7. Februar 2012 geführt. Die Ergebnisse werden nachfolgend unterteilt in Touristische Leistungsträger, Wirtschaftspartner und Öffentliche Verwaltung konsolidiert betrachtet und wiedergegeben.

### **6.2. Beurteilung durch touristische Leistungsträger**

#### **Interviewpartner:**

- Bergbahnen Melchsee Frutt, Xander Seiler, Geschäftsführer
- Glasi Hergiswil, Pirmin Lötscher, Leiter Marketing und Verkauf
- Engelberg Titlis Tourismus AG, Frédéric Füssenich, Tourismusdirektor
- Lucerne Festival, Barbara Higgs, Leitung Presse und Öffentlichkeitsarbeit
- Pilatus Bahnen, Beat Wälti, Leiter Marketing und Verkauf
- Rigi Bahnen, Peter Pfenninger, Direktor
- Schwyz Tourismus, Monica Müller, Geschäftsführerin
- Swiss Holiday Park, Astrid Ritter
- Tierpark Goldau, Regina Käser, Leiterin Marketing & Verkauf
- Verkehrshaus der Schweiz, Jacqueline Schleier, Leiterin Marketing & Partnerschaften
- Vierwaldstättersee Tourismus, Esty von Holzen, Geschäftsführerin

#### **Beurteilung des Projektes**

Die Projektdurchführung auf Seiten der Hochschule und deren Anstoss für das Projekt wird positiv beurteilt. Die Workshops waren für die Partner besonders spannend und dienten einem guten sachli-

chen Austausch. Ebenfalls interessant war die Zusammenarbeit mit weiteren Partnern in den Workshops und deren Einschätzung über die Positionierung der jeweils anderen Marken. Das Projekt bot damit eine gute Gelegenheit um über das Thema Markenführung mit den dafür wichtigen Personen zu sprechen. Die regen Diskussionen über die Eigenwahrnehmung sowie die Fremdwahrnehmung waren hilfreich. Allerdings hätten Ergebnisse aus Workshops zu einem früheren Zeitpunkt umgesetzt werden müssen, nicht zuletzt auch deshalb, weil manche beteiligte Personen nicht mehr in der entsprechenden Arbeitsstätte tätig sind. Der Auswertungsbericht als Ergebnis der Marktforschungsstudie sei eine Bestätigung der bisherigen, eigenen Annahmen und führte nicht zu neuen Erkenntnissen. Dennoch war die Bestätigung der eigenen Annahmen für einige Partner sehr hilfreich. Bereits vorher war bekannt, dass die Markenführung stark vom Zielpublikum abhängig war. Positiv bewertet wurde die Tatsache, dass die Erkenntnisse von einer neutralen Partei erhoben wurden.

### **Wünsche und Anregungen zur weiteren kooperativen Markenführung**

Eine Zusammenarbeit mit der Marke *Luzern* wird als sehr sinnvoll erachtet. Im Hinblick auf den geografischen Raum ist insbesondere für kleinere Anbieter die Vermarktung in Deutschland nicht attraktiv, da der Markt damit zu weit gefasst würde. Umso attraktiver ist aber eine Markenkooperation innerhalb der Schweiz. Im Gegensatz dazu argumentieren grössere Marken, welche über einen hohen Bekanntheitsgrad in der Schweiz verfügen, dass die Eigenmarke am Heimmarkt erfolgreicher sei als mit einer Kooperation und schneller und besser agieren könne. Allerdings erhalte eine Markenkooperation mit zunehmender Distanz zum Heimmarkt mehr Bedeutung. Folglich ist für grosse und in der Schweiz bekannte Marken eine Anlehnung bei der Vermarktung im ausländischen (deutschen) Markt sehr sinnvoll. Hinzu kommt, dass ausländische Gäste die Destination Luzern breiter fassen, als Gäste aus der Schweiz. Ein Beispiel hierzu: Schweizer Gäste gehen entweder nur nach Luzern oder nur nach Melchsee Frutt. Ausländische Gäste hingegen kombinieren diese beiden Ziele miteinander zu einer Destination, welche dann unter dem Namen *Luzern* gefasst werden könnte.

Des Weiteren betonten die Gesprächspartner auch die Herausforderungen, welche eine Markenkooperation mit sich bringen würde. Bei einer Markenkooperation müsse gemeinsam über den visuellen Auftritt und über die Markenführung entschieden werden. Beides müsse für beide Marken stimmig sein, was durchaus auch Schwierigkeiten mit sich bringe.

Zu viele Zusammenschlüsse von verschiedenen Marken sind nicht effektiv. Eine Konzentration über die Luzerner Grenzen hinaus wird kritisch betrachtet. Der Bogen dürfe nicht überspannt werden. Zudem müssen in die Überlegung einer Markenkooperation auch die Wünsche der Kundschaft miteinbezogen werden. Bei einer etablierten und bekannten Marke beispielsweise, sei eine Anlehnung kontraproduktiv, denn die Verwendung der Marke ist stark von der Herkunft der Gäste abhängig. Deshalb ist es in gewissen Fällen auch eher angebracht mit Luzern auf der Ebene konkreter Einzelprojekte zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit innerhalb konkreter Einzelprojekte wird von den meisten touristischen Leistungsträgern stark befürwortet.

Einer der touristischen Leistungsträger war der Ansicht, dass die frühere Marke „Zentralschweiz“ als Dachmarke geeigneter war, da sie genügend Handlungsspielraum für die entsprechenden Akteure bot und fügte dem ein Beispiel bei: Ein Wirt in Brunnen könne beispielsweise nichts mit der Marke Luzern anfangen, wohingegen ihm die Marke Zentralschweiz schon mehr Spielraum geben würde. Die Marke *Luzern* sei somit auch nicht mit den Marken Graubünden und Wallis vergleichbar. Allerdings gibt es auch Aussagen dazu, dass die Marke Zentralschweiz weniger attraktiv sei als die Marke *Luzern*.

Die gegenwärtige Kooperation mit *Luzern* wird dennoch als gut beurteilt. Verschiedene Zusammenarbeiten seien bereits sehr gut etabliert. Zu berücksichtigen sei auch, dass es ein sehr politisches Thema ist und dass deshalb auch nicht alle Anspruchsgruppen zufrieden gestellt werden können. Wenige Gesprächspartner äusserten sich auch kritisch. Diese Partner wünschten sich eine raschere Umsetzung der Markenkooperation oder eine klarere Kommunikation der Strategie von Seiten der LTAG.

### 6.3. Beurteilung durch Wirtschaftspartner

#### Interviewpartner:

- Hug (Dar-vida), Bruno Winiger, Geschäftsleitung
- Emmi (Luzerner Rahmkäse), Marco Peter, Leiter Marketing Frischprodukte
- Estermann (Feines aus Luzern & Estermann Frischmarkt), Arno Estermann, Geschäftsleitung
- Hochschule Luzern, Gaudenz Zemp, Leiter Marketing und Kommunikation
- Knutwiler. Robert Schmidlin, Geschäftsleitung
- Messe Luzern, Kurt Christen, Kommunikation

#### Beurteilung des Projektes

Die Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern haben die Wirtschaftspartner positiv beurteilt. Die Ergebnisse, welche die HSLU in Form von individualisierten Berichten den Wirtschaftspartner zugestellte, wurden als interessant bewertet. Einige der Wirtschaftspartner konnten die Empfehlungen auch gut für Strategiezwecke verwenden.

#### Wünsche und Anregungen zur weiteren kooperativen Markenführung

Sofern eine Kooperation erwünscht war, war auf Seiten der Wirtschaftspartner kompromisslos die Form gefordert, in welcher die Marken nebeneinander auftraten. Als positiven Effekt dieser Kooperation wurde dann insbesondere der geografische Hinweis gewertet. Vor allem deshalb, weil der Hinweis den Konsumenten schneller ans Ziel führe, da sich nach wie vor der Trend zu regionalen Produkten abzeichne. Insofern sei die Markenkooperation nach innen gerichtet. Das heisst, dass die Kooperation den Menschen aus der Region hilft, die eigenen Produkte zu identifizieren. Wenn eine Marke jedoch bereits „Luzern“ als Zusatz beinhaltet, bestünde laut Aussagen der Kooperationspartner wenig Anlehnungspotenzial (z. B. die Marke „Hochschule Luzern“). Mit dem Ortshinweis in der Marke bietet das Produkt bereits eine Orientierung, insbesondere im Ausland. Kritisch ist ebenfalls, wenn beispielsweise nur mit einer Marke von einem Unternehmen und nicht mit dem gesamten Unternehmen eine Kooperation eingegangen wird. Für die Marke entstehen somit zwei Anforderungen. Einerseits muss sie den Anforderungen der Marke *Luzern* für Anlehnungspotenziale entsprechen, andererseits muss sie auch Anlehnungspotenzial an die Produktlinie im jeweiligen Unternehmen aufweisen. Ebenfalls erwähnt und befürwortet wurde eine Zusammenarbeit im grösseren Umfang, eine Kooperation mit anderen Marken unter dem Dach der Marke *Luzern*. Wirtschaftsmarken könnten dann besonders gut mit Tourismusmarken zusammenarbeiten. Interessant wäre es den Touristen, die Wirtschaftsmarken der Schweiz näher zu bringen. Ein zu grosses Markendach bietet allerdings auch die Gefahr, dass die eigenen Werte der Marke verwässert werden.

### 6.4. Öffentliche Verwaltung

- rawi, Matthias Wyrsh
- Wirtschaftsförderung Luzern, Patrick Wermelinger

#### Beurteilung des Projektes

Die Zielformulierung des Projektes wird als sinnvoll erachtet. Die Inhalte der Präsentation „Zwischenergebnisse“ hatten nur geringen Neuigkeitswert. Das Fazit soll nun in einem konkreten Handlungsappell umgesetzt werden.

#### Wünsche und Anregungen zur weiteren kooperativen Markenführung

Für die Ausdehnung der Marke Luzern ist das Beibehalten des Markenkerns essentiell. Zur weiteren Arbeit hinsichtlich eines gemeinsamen Auftritts der Marke *Luzern* wird die Wirtschaftsförderung in Absprache mit LTAG einen Key Account Manager einsetzen, der die Wirtschaftspartner gezielt ansprechen und gewinnen soll.

### **6.5. Zusammenfassung des Controlling**

Die Befragungen im Controlling ergeben ein zumeist einstimmiges Meinungsbild von touristischen Leistungsträgern, Wirtschaftspartnern und der öffentlichen Verwaltung. Die Strahlkraft der Marke *Luzern* ist gegeben und sollte auf geeignete Partner weiter ausgedehnt werden. Ein Grenznutzen für die Übertragung der Marke *Luzern* auf andere Partner stellt sich bei den meisten befragten Unternehmen bei der angesprochenen Zielgruppe zwischen in- und ausländischen Gästen ein. Vor allem im Auslandsmarketing wird ein gemeinsames Auftreten mit der Marke *Luzern* als vorteilhaft beurteilt.

## 7. Fazit

Die Vision des Innotour Projektes Marke *Luzern* war es, die Attraktivität der Zentralschweiz als geografische und tourismuswirtschaftliche Einheit zu steigern und gleichzeitig Synergien in Bezug auf das Marketing zu nutzen. Dabei sollten insbesondere angrenzende Tourismusdestinationen von der Dachmarke *Luzern* profitieren können ohne die eigenen Identitäten und Werte aufgeben zu müssen. Ein einheitlicher kommunikativer Auftritt soll dafür sorgen, dass die Bekanntheit und die Wettbewerbsfähigkeit der Zentralschweizer Kantone sowohl im In- als auch im Ausland massgeblich gesteigert werden können. Im Fokus des gesamten Projektes standen nicht nur touristische Leistungsträger sondern auch Wirtschaftspartner und Kantone.

### **Dachmarkenstrategie *Luzern***

Zu Beginn des Projektes wurden die Hauptbotschaften, die Inhalte, die Qualitätsmerkmale sowie das Design der Dachmarke *Luzern* überprüft und angepasst. Bei dieser Analyse zeigte sich, dass ein Modell notwendig war, welches verschiedene Markenpartnergruppen umfassen kann. Ebenfalls konnte ermittelt werden, dass die Marke *Luzern* eine klare Orientierung im ohnehin überstrapazierten Wettbewerbsumfeld der Markenkommunikation bieten muss. Der Auftritt der Marke *Luzern* muss nachhaltig sein, für hochwertige Leistungen stehen und eindruckliche Erlebnisse bieten. Nur so kann die Marke *Luzern* den unterschiedlichen Werten der verschiedenen Orte, Regionen und Angeboten gerecht werden. Der primär touristisch orientierte Markenansatz musste aus obengenannten Gründen so gewandelt werden, dass er auch auf andere Branchen übertragbar ist.

Diese Anforderungen wurden mittels einer Analyse der Marke *Luzern* geprüft. Diese hat gezeigt, dass die Marke *Luzern* dank ihrer geografischen Verankerung in Luzern auf eine lange und traditionsreiche Geschichte sowie auf architektonische Highlights zurückgreifen kann. Damit gelingt es der Marke, die Balance zwischen Vergangem und Neuem im Gleichgewicht zu halten und sich zwischen Tradition und Trends zu bewegen. Anhaltspunkt für die Markenstrategie *Luzern* lieferte das Markensteuerrad von Esch, welches auf die Marke *Luzern* übertragen wurde und sie als vielfältige Erlebnismarke positionieren lässt. Als essentielle Werte der Marke haben sich *bewahren*, *bewegen* und *begleiten* herauskristallisiert. Jeder dieser drei Kernwerte umfasst verschiedene Attribute, welche zum letztendlichen Wertebegriff geführt haben. Sämtliche Attribute galt es nun bei zukünftigen Markenbotschaften zu berücksichtigen. Dies galt ebenfalls für das Markenversprechen *Wir sind einzigartig in unserer Vielfalt* und dem Claim *Die Stadt. Der See. Die Berge.*

Aufbauend auf dieser Markenstrategie konnte das Konzept der Erlebnisfamilie erarbeitet werden, welches die zu Luzern gehörigen Kooperationsmarken unter dem Dach der Marke *Luzern* vereinen sollte. Die Anforderungen, welche sich an die Dachmarke *Luzern* stellten, konnte die Marke *Luzern*, wie die Marktforschung zeigte, sehr gut erfüllen. Die Ergebnisse mit 600 Probanden in der Schweiz und in Deutschland haben gezeigt, dass die Marke *Luzern* einen hohen Bekanntheitsgrad innerhalb der Landesgrenzen geniesst und auch in Deutschland über eine gute bis sehr gute Reputation verfügt. Zudem haben die Marktstudien gezeigt, dass die Marke *Luzern* bei den Befragten einen hohen positiven Stellenwert besitzt, positive Assoziationen auslöst und Glaubwürdigkeit und Vertrauen erweckt. Die Marke *Luzern* kann damit als starke Marke bezeichnet werden. Sämtliche in der Strategie erarbeiteten Kernwerte konnten innerhalb der Marktforschungsstudie bestätigt werden und auch die Ausprägungen/Dimensionen (Erlebnisreich, Gastfreundlich, Historisch und kulturell verankert und Einzigartigkeit in der Vielfalt) erzielten sehr gute Noten. Die Dimension *Historisch und kulturell verankert* ist dabei besonders hervorzuheben, da diese ausserordentlich gut abschnitt und gleichermassen den gewählten Aufbau der Markenstrategie beruhend auf „Tradition und Trends“ erneut bestätigt.

Die erarbeitete, kantonsübergreifende Markenstrategie konnte bereits in die Praxis übertragen werden. Die erste Kampagne mit Start im Sommer 2010 hatte zum Ziel, die Erlebnisvielfalt der Region

Luzern zu bewerben. Zu Beginn mit Anzeigen im Sommer 2010 und im Anschluss daran in TV-Spots im Sommer 2011. Zukünftig gilt es diese Strategie weiter zu festigen.

### **Überprüfung der Kooperationspartner**

In einer weiteren Phase hat die Hochschule Luzern die kantonalen Marken sowie verschiedene Marken aus der Tourismusbranche einer Situationsanalyse unterzogen. Die Analyse beinhaltete im Groben drei Schritte bestehend aus Inhaltsanalyse, Interviews mit Marketing- oder Kommunikationsverantwortlichen und Diskussion zur Überprüfung im Rahmen eines Workshops. Die Analysen dienten der Beurteilung der Markenkooperation aus markentheoretischer Sicht. Dabei konnten sechs wesentliche Kriterien eruiert werden, welche für diese aber auch für die Planung von zukünftigen Kooperationen essentiell sind:

- ✓ Grosse Markenstärke der Dachmarke, in diesem Falle der Marke *Luzern*.
- ✓ Grosse Vertrauenswürdigkeit der Dachmarke im Leistungsbereich.
- ✓ Die Assoziationen der Dachmarke mit den Einzelleistungen sind positiv.
- ✓ Die Submarken und Einzelleistungen besitzen eine gemeinsame Imagedimension.
- ✓ Die Positionierungen der Einzelleistungen unterscheiden sich nicht in zentralen Punkten.
- ✓ Die Zielgruppe ist ausreichend homogen.

Die Ergebnisse aus den Workshops und der Marktforschung bestätigen diese Kriterien. Anhand der Workshops konnten die unterschiedlichen Leistungsträger zudem nach Potenzial im Hinblick auf die Markenkooperation eingestuft werden. Im Vordergrund standen dabei die Positionierung, das Image und die Zielgruppe der entsprechenden Marken. Diese drei Merkmale erwiesen sich äusserst hilfreich für die Einschätzung des Kooperationspotenzials und sollten auch zukünftig verwendet werden.

#### **a. Touristische Leistungsträger**

Diejenigen touristischen Leistungsträger, welche im Hinblick auf die oben beschriebene Analyse ein grosses Potenzial auswiesen, wurden in die anschliessende Marktforschung miteinbezogen. Dabei wurde die Markenkooperation anhand von drei Kooperationsformen getestet: Vollständige Logoin- tegration, Co-Branding und Kontrollgruppe. Die SGV, das Lucerne Festival und die Glasi Hergiswil erzielten sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland die besten Werte. Der Markenfit zu Luzern wurde bei diesen drei Unternehmen am besten beurteilt. Anzumerken ist, dass in der Schweiz die Variante der Markenkooperation und in Deutschland die Variante der Vollintegration bevorzugt wird, da bei letzterem die Zugwirkung der Marke Luzern diejenige der Schweizer Partnermarken übertrifft und besser erkannt wird.

Für den Abschluss des Projektes hat die Hochschule Luzern ein Projektcontrolling durchgeführt, in dem sie die gewählte Markenstrategie, deren Implementierung und auch die Marktforschungsergebnisse bei den involvierten touristischen Leistungsträgern kritisch hinterfragt hat. Die Marktforschungsergebnisse konnten dabei bestätigt werden: Eine gemeinsamer Auftritt innerhalb der Landesgrenzen sei laut touristischen Leistungsträgern speziell für kleinere Marken sinnvoll. Hierfür ist insbesondere die Form der Kooperation vorzuziehen. Für grössere Marken mit starker Ausstrahlungskraft ist eine grenzübergreifende Kooperation sinnvoll. Ob dies in Form einer Markenkooperation oder einer Vollintegration stattfinden soll, sei stark vom Projekt abhängig. So wird beispielsweise für die Vermarktung der Region Zentralschweiz im Rahmen der Internationalen Grüne Woche Berlin 2013 die Form der Vollintegration unter der Dachmarke Luzern angestrebt. Nebst dieser erfolgreich geplanten Markenkooperation konnte Luzern Tourismus AG in unmittelbarer Vergangenheit bereits weitere Markenkooperationen mit Institutionen aus Luzern etablieren.

#### **b. Wirtschaftliche Leistungsträger**

Im Gegensatz zu den touristischen Leistungsträgern beruhte die Situationsanalyse der Wirtschaftspartner auf einem gekürzten Verfahren, welches auf Inhaltsanalyse und Kurzinterview mit dem Marketing- oder Kommunikationsverantwortlichen beruhte. Der Abgleich mit der Marke *Luzern* zeigte, dass sich die Marke *Luzern* nur unter besonderen Umständen als wirtschaftliche Marke etablieren kann. Damit sie als solches wahrgenommen wird, muss sie auf Kooperationen in den Berei-

chen Lebensmittel und Bildung mit gewisser Affinität zum Tourismusbereich setzen. Aufgrund dieser Voranalyse flossen auch nur Marken aus diesen Bereichen in die Marktforschungsstudie mit rund 300 Probanden mit ein. Synergiepotenziale wurden insbesondere dort gesehen, wo auch der Markenname einen Rückschluss auf die Marke zulies, insbesondere Marken, welche den Namen Luzern selbst trugen.

Die Interviews mit den Wirtschaftspartnern im Rahmen eines Projektcontrollings zeigten, dass bei grösseren Marken, welche den örtlichen Hinweis bereits selbst schon tragen, keine weitere Markenkooperation sinnvoll ist, da diese keine zusätzlichen Gewinne einbringt. Kleinere Wirtschaftsmarken, welche lediglich in der Zentralschweiz agieren, sehen in der Zusammenarbeit mit der Marke *Luzern* grosse Chancen, insbesondere wenn auch die touristischen Leistungsträger in die Zusammenarbeit miteinbezogen werden. Andere kleinere regional verankerte Marken ohne Ortshinweis im Logo, sehen in einer Markenkooperation mit der Marke Luzern die Chance, ihren Kunden einen Orientierungshinweis in Bezug auf die Herkunft des Produktes zu liefern. Basierend auf diesen Erkenntnissen könnte ein Gütesiegel für die Marke *Luzern* gewinnbringend sein. Allgemein kann aber festgehalten werden, dass mit den Wirtschaftspartnern vor allem Angebote in Bezug auf spezifische Produkte auf der kommunikativen Ebene weiterverfolgt werden sollen. Ein gutes, etabliertes Beispiel hierfür ist die die Markenkooperation mit Calida und der Marke *Luzern* im Jahr 2011. Für die weitere Ausdehnung der Marke *Luzern* wird die Wirtschaftsförderung in Absprache mit LTAG zukünftig einen Key Account Manager einsetzen, der die Wirtschaftspartner gezielt ansprechen und für die Markenkooperation gewinnen soll.

#### c. Öffentliche Leistungsträger

Die Auswertung der Workshops, respektive die Gespräche mit den Kantonsvertretern haben gezeigt, dass eine Zusammenarbeit auf der Ebene von Kantonsmarken aus verschiedenen Motiven nicht verfolgt werden kann. Zum einen sind die beiden Kantone Obwalden und Nidwalden bereits durch die Marke Vierwaldstättersee unter dem Dach der Marke *Luzern* vertreten und zum anderen ist eine Anlehnung auf Kantonsebene aufgrund von politischen Auswirkungen möglicherweise nicht nachhaltig. Viel mehr wird von den Parteien eine Zusammenarbeit auf der Ebene von kleineren Leistungsträgern als sinnvoll erachtet

#### **Handlungsaufforderungen**

Das markentechnisch komplexe Umfeld konnte anhand des vorliegenden Berichtes umfassend aufgezeigt und geklärt werden. Damit einhergehend konnte eine Markenstrategie erarbeitet werden, welche die gesamte regionale, kulturelle und wirtschaftliche Vielfalt der Marke integriert.

Verschiedene Erkenntnisse konnten im Rahmen der Situationsanalyse mit den drei Leistungsträgern aus Tourismus, Wirtschaft und Kantone festgehalten werden. Erstens haben politische Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die Markenkooperation. Zweitens muss auf eine flächendeckende Ausweitung der Marke *Luzern* zu Gunsten klarer Werte und einer klaren Identität verzichtet werden. Drittens müssen sich anvisierte Kooperationsmarken langfristig in die gleiche Richtung bewegen. Viertens müssen diese die gleiche Zielgruppe oder Teile davon ansteuern und fünftens ist eine Anlehnung nur möglich, wenn die anvisierte Marke nicht selbst bereits über eine komplexe Markenstruktur verfügt. Die Überzeugung für dieses Projekt bei der Luzern Tourismus AG liefert bei einigen Partnern einen Denkanstoss um über eine solche Kooperation nachzudenken.

Damit eine effektive Dachmarkenstrategie gewährleistet werden kann, muss der Wirkungsgrad der Dachmarkenstrategie kontinuierlich anhand folgender sechs Leitzsätze überprüft werden:

- ✓ Die Dachmarke schafft Sichtbarkeit durch die grössere Markenstärke.
- ✓ Die Dachmarke schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen.
- ✓ Die Submarken können von der Glaubwürdigkeit der Dachmarke profitieren.
- ✓ Klare und spezifische Positionierungen der Submarken sind möglich.
- ✓ Die Dachmarke kann von der besseren Positionierung der Submarken profitieren.
- ✓ In der Marketingkommunikation können Synergien genutzt werden.

Für die weitere Zusammenarbeit mit den touristischen Leistungsträgern und/oder den Wirtschaftspartnern ist nun eine Vielzahl von Einzelfällen zu klären. Die touristischen Leistungsträgern und Wirtschaftspartner wünschen bei einer Markenkooperation eine konstante Partnerschaft mit der Marke Luzern. Diejenigen Leistungsträger, welche eine Kooperation aus markenstrategischen Gründen ablehnen, befürworten verschiedene Zusammenarbeiten bei spezifischen Einzelprojekten. Für die Zusammenarbeit fordern die Partner von Luzern Tourismus AG eine stetige dauerhafte Kommunikation. Fest steht, das Projekt Marke *Luzern* dient als wichtiger Wegbereiter für bereits laufende Umsetzungen der kooperativen Markenführung.

### **Projekterkenntnisse**

Das Projekt Marke *Luzern* wurde von sämtlichen Beteiligten als wertvoll eingestuft. Die Erkenntnisse aus den Workshops und aus der Marktforschung waren auch für die verschiedenen Akteure (Verwaltung, touristische Leistungsträger, nicht-touristische Leistungsträger; jeweils innerhalb und ausserhalb des Kantons Luzern) hilfreich. Zudem half das Projekt der Verdeutlichung der Kooperationsbereitschaft aller Zentralschweizer Kantone und der LTAG gegenüber allen angesprochenen Akteuren in der Region Zentralschweiz.

## **8. Projektpartner und Kontaktpersonen**

### **Projektpartner und -mitglieder**

Folgende Partner arbeiten gemeinsam an der Realisierung der einzelnen Projektschritte:

#### **Kernteam:**

Luzern Tourismus AG (LTAG): Marcel Perren und Lukas Hammer

Zentralschweizer Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz (ZVDK): Sven Zeidler

Kanton Luzern, Dienststelle für Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation (rawi):  
Matthias Wyrsh und Samuel Graf

Hochschule Luzern – Wirtschaft: Urs Wagenseil, Fabian Widmann, Dorothea Schaffner und Nadine Stutz

#### **Weitere Partner:**

Kanton Schwyz: Monica Müller

Kanton Obwalden: Patrik Berchtold

Kanton Nidwalden: Hanspeter Schüpfer

Vierwaldstättersee Tourismus: Esty von Holzen

Zudem werden zu gegebener Zeit die notwendigen Verantwortlichen der beteiligten Regionen und Unternehmen einbezogen.

### **Kontaktpersonen:**

#### **Luzern Tourismus AG:**

Marcel Perren

E-Mail: marcel.perren@luzern.com

#### **Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Urs Wagenseil, Institut für Tourismuswirtschaft

E-Mail: urs.wagenseil@hslu.ch

Fabian Widmann, Institut für Tourismuswirtschaft

E-Mail: fabian.widmann@hslu.ch

#### **Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Dorothea Schaffner, Institut für Kommunikation und Marketing

E-Mail: dorothea.schaffner@hslu.ch

Nadine Stutz, Institut für Kommunikation und Marketing

E-Mail: nadine.stutz@hslu.ch

Séverine Compondu, Institut für Kommunikation und Marketing

E-Mail: severine.compondu@hslu.ch

## 9. Literatur

- Esch, F.-R. (2010). Strategie und Technik der Markenführung (6. Aufl. ed.). München: Vahlen.
- Schaffner, D., Boenigk, M., & Wagenseil, U. (2009). Kommunikation komplexer Markenarchitekturen: Eine Analyse am Beispiel der Marketingkommunikation von Schweizer Tourismusdestinationen. In N. Janich (Ed.), Marke und Gesellschaft: Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations (pp. 313-330). Wiesbaden: VS Research.
- Bieger, T., Laesser, C., & Weinert, R. (2006): Bekanntheit von alpinen Destinations-Marken. In: IDT-Blickpunkte Nr. 14., St.Gallen