

Ein neues Logo für die Winterthurer Verkehrsbetriebe

Non-Profit-Organisationen wie öffentliche Nahverkehrsgesellschaften müssen ihre Marke ebenso aufbauen und einführen wie privatwirtschaftliche Unternehmen. Ein Beispiel aus der Schweiz.

von Dr. Stephan Feige und Simone Hofstetter

Bei einer Kundenzufriedenheitsumfrage des Zürcher Verkehrsverbunds (ZVV) waren die Winterthurer Verkehrsbetriebe (WV), das drittgrößte Unternehmen des ZVV, im Jahr 2002 bereits zum zweiten Mal hintereinander schlecht beurteilt worden – ohne dass eine Tendenz zur Verbesserung sichtbar wurde. Die Winter-

(siehe Kasten) wurde insbesondere an einem neuen Auftritt in der Öffentlichkeit gearbeitet. Ziel war es, beim Kunden ein klares und positives Bild der Winterthurer Verkehrsbetriebe zu verankern – und die WV als sympathisches Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs in Winterthur darzustellen. Der Anspruch

mit den sehr beschränkten Mitteln eines öffentlichen Unternehmens kommunikativ im Markt durchsetzbar sein.

Ausgangsbasis jeder Positionierung ist der Consumer-Insight. Die Fahrgäste benötigen in erster Linie ein Transportmittel, das sie von A nach B bringt. Bei der Entscheidung zwischen Auto und Bus wägen

Alternative 1:

Letztlich entschieden sich die Verantwortlichen für diese Lösung der Agentur K.M., weil sie am besten das rot-weiße Logo der Stadt umsetzte.



thurer Verkehrsbetriebe waren damit das „Sorgenkind“ des ZVV, der grundsätzlich im Kanton Zürich für die Qualität der Dienstleistungen im öffentlichen Nahverkehr verantwortlich ist. Deshalb untersucht der ZVV seit 1996 im Rhythmus von zwei Jahren mit einer verbundweiten Studie, wie zufrieden die Kunden sind. Dabei machte die Winterthurer Bevölkerung ihren Verkehrsbetrieben zahlreiche Vorwürfe. Die reichten von rüpelhaften, aggressiven Fahrern bis zu schmutzigen Fahrzeugen. Auch die Pünktlichkeit wurde bemängelt.

Neben verschiedenen Verbesserungsmaßnahmen bei den Dienstleistungen

an die Positionierung bestand in einer langfristigen Ausrichtung. Der Blick sollte daher nicht auf die momentanen Schwächen wie Sauberkeit oder Sicherheit gesetzt werden. Vielmehr sollte eine langfristig gültige Strategie entwickelt werden, die den Fahrgästen das Umsteigen vom privaten Fahrzeug auf den öffentlichen Nahverkehr erleichtert. Als Nebenbedingung musste die Positionierung für alle Personen relevant und täglich erlebbar sowie auch fehlerverzeihend und glaubwürdig sein, denn auf der Leistungsseite konnten nicht alle Probleme auf einen Schlag gelöst werden. Sie musste darüber hinaus klar fokussiert und

sie rational die Vor- und Nachteile bei Kosten, Komfort, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit ab. Oft entscheiden sie sich dann aber doch emotional und nutzen unter anderem aus Sympathiegründen ihr Auto.

Dem Entscheidungsprozess des Fahrgastes setzt der Bus ebenso rationale wie emotionale Nutzenversprechen entgegen. Rational bietet der öffentliche Nahverkehr dem Fahrgast eine hohe Zuverlässigkeit und Planbarkeit der Fahrt sowie teilweise einen Zeitgewinn gegenüber dem eigenen Auto. Emotional sind eher Themen wie „Chauffiertwerden“, Komfort und entspanntes Fahren von

Belang. Dies ist für den Kunden auch glaubhaft, hat doch der Bus in der Stadt grundsätzlich Vorfahrt und muss keine Parkplätze suchen. Die Winterthurer Verkehrsbetriebe verfügen zudem über ein sehr gut ausgebautes Netz, das nach Bedarf stetig erweitert wird.

Auf der emotionalen Ebene schaffen die Winterthurer Verkehrsbetriebe durch wahrnehmbar bessere Sauberkeit der Busse und Patrouillen zu späteren Stunden weitere notwendige Voraussetzungen für die Akzeptanz der öffentlichen Verkehrsmittel. Den Bus in Winterthur zu nutzen ist damit häufig die „bessere“ Entscheidung gegenüber der Fahrt mit dem eigenen Auto. Dies tragen die WV nun noch deutlicher nach außen.

Für die Umsetzung der neuen Positionierung im Markt wurde als Erstes der Name „Winterthurer Verkehrsbetriebe“ überprüft. Die Verantwortlichen kamen dabei zu der Überzeugung, es sei für ein modernes und kundenorientiertes Unternehmen besser, sich vom Image der „verwaltenden und hoheitlichen“ Verkehrs-

sen zur richtigen Positionierung waren dabei präzise Richtlinien für die neue Gestaltung der Busse zu beachten. Insbesondere sollten durch Verwendung der Stadtfarben Rot und Weiß die Busse nach wie vor als die der Stadt Winterthur zu erkennen sein. Aus Kostengründen wurde ferner vorgegeben, dass alle Fahrzeuge im unteren Bereich den bisherigen roten Streifen behalten sollen. Alle weiteren bislang roten Flächen können während einer Übergangsfrist verhältnismäßig kostengünstig mit Folien überklebt werden.

AGENTUREN IM PITCH

Der Gestaltung der Nahverkehrsmittel, also der Busse, kommt eine besonders hohe Bedeutung zu, da dies eine der wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen eines Verkehrsunternehmens darstellt und die mögliche Wirkung aller weiteren Maßnahmen wie beispielsweise der Printwerbung dominiert. Den Agenturen wurde bis zu ihrer Präsentation etwa drei Wochen Zeit gegeben. Außer-

durch den Claim „verbindet“, genannt wurde. Eine Nachbesserung schlug fehl, da eine Addition des Wortes „Winterthur“ das optische Gesamtbild der Marke zerstörte.

Das zweite als sehr positiv beurteilte Konzept war die Lösung der Agentur K.M. Hier gefiel vor allem das Spielen mit dem rot-weißen Logo der Stadt, die Einfachheit in der Umsetzung sowie das unaufdringliche Einbeziehen der Trademark des ZVV. Ein Problem war allerdings die Gestaltung der Busse. Die Agentur hatte den vorhandenen roten Streifen im unteren Teil der Busse vernachlässigt. Dies führte zu langen Diskussionen zwischen dem Grafiker und dem Verantwortlichen für die Busflotte. Im Endergebnis aber wurden die Vorschläge gemäß den Vorgaben angepasst. Die Vorschläge der beiden weiteren Agenturen wurden als zu wenig innovativ und prägnant befunden und nicht weiter verfolgt.

Der Launch der Marke erfolgte etwa fünf Monate nach Start des Projektes. Die Einweihung und Einführung des neuen Er-

Alternative 2: Das Konzept der Agentur Eins1 gefiel ebenfalls, setzte sich aber nicht durch, weil im Logo der Stadtname fehlte.



betriebe zu lösen. Aus diesem Grund wurde die neue Marke „Stadtbus Winterthur“ geschaffen. Der neue Name wurde aus verschiedenen Alternativen ausgewählt, die bei zwei Workshops zusammen mit der Geschäftsleitung und dem verantwortlichen Stadtrat von Winterthur entwickelt wurden.

Nun musste die neue Marke auch grafisch umgesetzt, die Einführungskampagne entwickelt sowie die Busse neu gestaltet werden. Zu diesem Zweck wurden vier Agenturen aus dem Raum Winterthur eingeladen, ihre Vorschläge hierfür im Rahmen einer Wettbewerbspräsentation zu präsentieren. Neben den Erkenntnis-

dem wurde ein für Wettbewerbspräsentationen übliches Honorar gezahlt. Die Arbeit des Gewinners wurde schließlich neben der Entlohnung der weiteren Umsetzungsarbeit durch eine Prämie honoriert. Einen Ausschnitt der Agenturpräsentationen mit Fokus auf die Marke sowie die Gestaltung der Busse zeigen die Abbildungen.

Alle Vorschläge hatten Stärken und Schwächen. Das Konzept der Agentur Eins1 wurde optisch als sehr positiv beziehungsweise sympathisch wahrgenommen. Allerdings verletzt es die Marke „Stadtbus Winterthur“, da im Logo nur das Wort Stadtbus, ergänzt

scheinungsbildes erfolgte mit einer Serie neuer und moderner Niederflurbusse, die im Rahmen der Flottenerneuerung zu diesem Zeitpunkt ausgeliefert wurden. Zugleich wurde der Öffentlichkeit die neue Arbeitskleidung der Mitarbeiter präsentiert.

Das Echo in der Presse war zunächst sehr zurückhaltend. Neben gestalterischen Diskussionen wurde vor allem der finanzielle Aufwand in Frage gestellt, wobei anzumerken ist, dass das Projekt sehr kostengünstig durchgeführt wurde. Die Konzeptionskosten für die Entwicklung der Positionierung sowie die gestalterische Umsetzung der Marke und an den

FLANKIERENDE MASSNAHMEN

Die WV haben auf Grund der Kundenzufriedenheitsergebnisse und der entsprechenden Forderungen des ZVV eine Reihe von Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet:

- * Initiative „Saubere Sache“: Über Mittag wird alles, was im Bus liegen geblieben ist, vom Clean Team entfernt.
- * Sicherheitspatrouillen: In den Fahrzeugen sind zeitweise Sicherheitspatrouillen unterwegs. Ihre Aufgabe ist es, sowohl am Tag als auch in der Nacht den Fahrgästen in den Fahrzeugen und an den Haltestellen das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln.
- * Fahrzeugkomfort: 2004 wurde zunächst die gesamte Dieselbusflotte ersetzt, im Jahr 2005 ein Drittel der Trolleyflotte. Zukünftig wird der Anteil an Niedrigflurbussen erhöht.
- * Pünktlichkeit: Es werden Zusatzbusse eingesetzt.
- * Personal: Das Personal wird laufend hinsichtlich Kundenfreundlichkeit und Fahrverhalten geschult, das Erscheinungsbild der Busfahrer wurde durch neue Arbeitskleidung verbessert.

Bussen betragen rund 100 000 Franken. Die Kosten der Umsetzung wurden außerdem weitgehend durch Nutzung ohnehin erforderlicher „Ersatzinvestitionen“ und Wartungen reduziert.

Vier Monate später wurde gespannt auf die Ergebnisse der erneut vom ZVV durchgeführten Befragung nach der Kun-

Durchschnitt des gesamten ZVV verbessern. Die gute Bewertung wurde auch dahingehend interpretiert, dass die Winterthurer Verkehrsbetriebe vor dem Start des Maßnahmenpakets möglicherweise vor allem auf Grund schlechter Presseberichte kritischer bewertet wurden, als sie es verdient hatten. Mit dem Marken-

schmälern: Erst die klare, langfristige Positionierung von Stadtbus Winterthur und der darauf aufbauende Relaunch der Marke mit der unübersehbaren Neugestaltung der Busse machen die positive Veränderung der Unternehmung für die Fahrgäste und die Bevölkerung erlebbar. ■



Die verworfenen Alternativen: Die Vorschläge der Agenturen Kaleidos (links) und Weissgrund konnten nicht punkten und wurden deshalb auch nicht weiter verfolgt. Stadtväter und Unternehmensleitung empfanden diese beiden Konzepte als zu wenig innovativ und prägnant.



denzufriedenheit gewartet. Gehofft und erwartet wurde, dass der Markenrelaunch im Markt zumindest wahrgenommen würde und nach den Jahren der Verschlechterung eine Trendumkehr ausgelöst werden könnte. Tatsächlich fiel die Bewertung zur Freude aller am Projekt Beteiligten substanziell besser aus. Vom Schlusslicht des Jahres 2002 konnten sich die Winterthurer Verkehrsbetriebe insgesamt auf Zufriedenheitswerte über dem

relaunch war das Pendel nun in die andere Richtung ausgeschlagen. Auf jeden Fall sind sich die Verantwortlichen bewusst, dass sie weiterhin kontinuierlich daran arbeiten müssen, das Leistungsversprechen „Besser und sympathischer als das Auto“ täglich aufs Neue zu erfüllen. Im Nachhinein kommt dem Markenrelaunch und der Kommunikation eine höhere Bedeutung als erwartet zu. Ohne die Verdienste der Leistungsseite zu

Dr. Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung AG, eines Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen.

Simone Hofstetter ist Senior-Beraterin bei der htp St. Gallen Managementberatung AG. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Markenstrategie, Intelligente Marktforschung, Kundenbindungskonzepte sowie Marketing- und Vertriebskonzepte.