

«Fahren Sie besser»: Mit klarer Positionierung

Kundenzufriedenheit ist auch für Betriebe des öffentlichen Verkehrs von grosser Bedeutung. Basis für zufriedene Kunden ist neben dem reibungslosen täglichen Betrieb das Erleben der Marke. Die Winterthurer Verkehrsbetriebe konnten mit einer klaren Positionierung die Marken erfolgreich neulancieren.



■ Dr. Stephan Feige und Simone Hofstetter*

Die Verantwortung für den öffentlichen Regional- und Nahverkehr im Kanton Zürich liegt beim Zürcher Verkehrsverbund (ZVV). Als Besteller hat er 44 verschiedene Bus-, Bahn- und Schifffahrtsunternehmen mit der Abdeckung der Mobilitätsbedürfnisse im Grossraum Zürich beauftragt. Der ZVV legt das Verkehrsangebot, das Ticketsortiment und die Preise fest und kommuniziert die Netzleistungen kantonsweit unter der Marke ZVV. Damit eine hohe Qualität der Dienstleistungen bei allen Betreibern gewährleistet wird, untersucht der ZVV seit 1996 alle zwei Jahre mit einer verbundweiten Studie die Zufriedenheit der Kunden.

Massnahmen folgen Schwächenanalyse

Bei dieser Kundenzufriedenheitsumfrage des ZVV wurden die Winterthurer Verkehrsbetriebe (WV) als drittgrösstes Unternehmen des ZVV im Jahr 2002 bereits zum zweiten Mal hintereinander schlecht beurteilt, ohne Tendenz zu einer Verbesserung. Die Winterthurer Verkehrsbetriebe waren damit das «Sorgenkind» des ZVV. Die Vorwürfe der Winterthurer Bevölkerung reichten von rüpelhaften, aggressiven Fahrern bis zu schmutzigen Fahrzeugen.

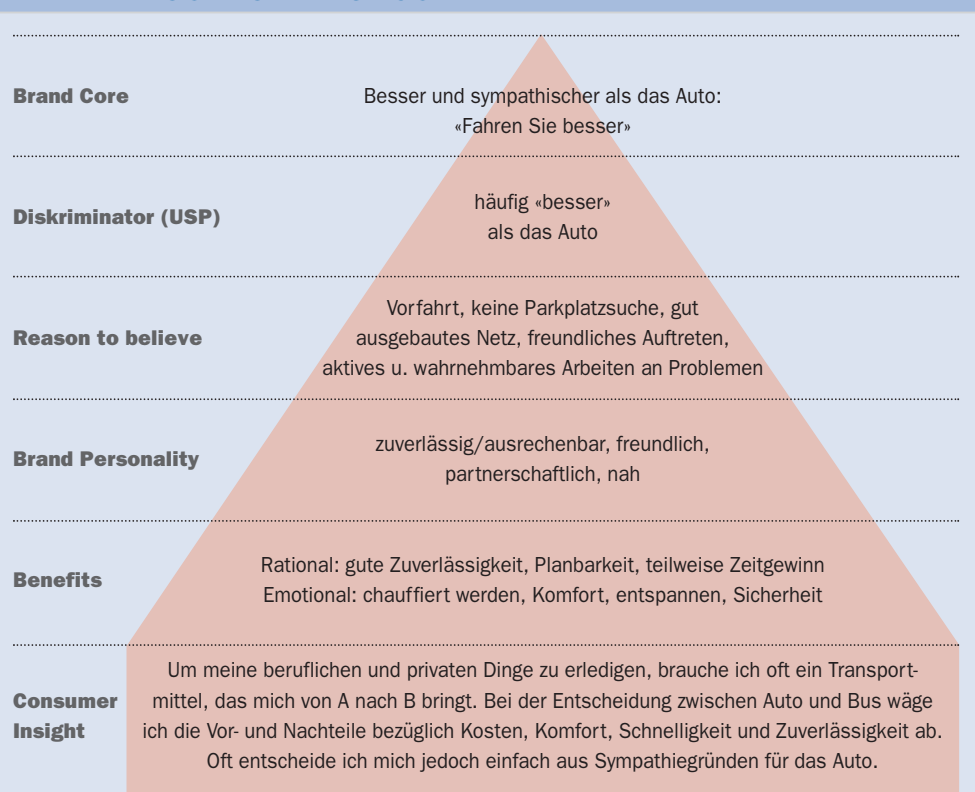
Die WV haben aufgrund der Kundenzufriedenheitsergebnisse und der entsprechenden Forderungen des ZVV eine Reihe von Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Ein Beispiel ist die Initiative «Saubere Sache», die das Ziel

* **Dr. Stephan Feige** ist geschäftsführender Partner der htp St.Gallen Managementberatung AG, dem Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St.Gallen. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Markenstrategie, Kommunikation, Konsum- und Gebrauchsgüter sowie Handel.

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

Beide sind Mitautoren des Fachbuchs Tomczak/Brexendorf: «Markenaufbau und Markenpflege» (erschienen und zu bestellen beim Bilanz Verlag) sowie Autoren zahlreicher Fachartikel.

ABB. 1: POSITIONIERUNGSPYRAMIDE



verfolgt, die Sauberkeit in den Fahrzeugen zu optimieren. Ein weiteres Beispiel ist die partielle Präsenz von Patrouillen, die den Fahrgästen das Gefühl von Sicherheit vermitteln sollen. Die Massnahmen auf Leistungsseite wurden um einen neuen Auftritt in der Öffentlichkeit ergänzt, der Gegenstand dieser Fallstudie ist. Das Ziel war es, beim Kunden ein klares, positives respektive sympathisches Bild der Winterthurer Verkehrsbetriebe zu verankern.

Positionierung mit langfristiger Ausrichtung

Der Anspruch an die Positionierung bestand in einer langfristigen Ausrichtung. Der Fokus sollte daher nicht auf die momentanen Schwächen wie Sauberkeit oder Sicherheit gesetzt werden, da diese bereits durch die genannten Initiativen in Angriff genommen wurden. Vielmehr sollte eine langfristig gültige

Strategie entwickelt werden, die den Fahrgästen das Umsteigen vom privaten Fahrzeug auf den öffentlichen Nahverkehr erleichtert. Als Nebenbedingungen musste die Positionierung zum einen für alle Personen relevant und täglich erlebbar sowie zunächst auch fehlerverzeihend und glaubwürdig sein, da auf der Leistungsseite nicht alle Probleme auf einen Schlag gelöst werden konnten. Sie musste darüber hinaus klar fokussiert und mit den beschränkten Mitteln eines öffentlichen Unternehmens kommunikativ im Markt durchsetzbar sein.

Voraussetzungen der Akzeptanz

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 sie zum einen rational die Vor- und Nachteile bezüglich Kosten, Komfort,

Schnelligkeit und Zuverlässigkeit ab. Oft entscheiden sie sich zum anderen 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 man dem Fahrgast eine hohe Zuverlässigkeit und Planbarkeit der Fahrt sowie teilweise einen Zeitgewinn gegenüber dem Auto. Emotional sind eher die Themen wie «chauffiert» werden, Komfort und entspanntes Fahren von Bedeutung. Dies ist für den Kunden auch glaubhaft, hat doch der Bus in der Stadt grundsätzlich Vorfahrt und muss keine Parkplätze suchen. Die WV verfügen zudem über ein gut ausgebautes Netz, welches nach Bedarf stetig erweitert wird. Auf der emotionalen Ebene schaffen die Winterthurer Verkehrsbetriebe durch wahrnehmbar bessere Sauberkeit der Busse und Patrouillen zu späteren Stunden noch weitere erforderliche Voraussetzungen für die Akzeptanz der öffentlichen Verkehrsmittel. Den Bus in Winterthur zu nutzen, ist damit häufig die «bessere» Entscheidung, als mit dem Auto zu fahren. Dies tragen die WV nun noch deutlicher nach aussen. Abbildung 1 zeigt diese neue Positionierung der Winterthurer Verkehrsbetriebe.

Die neue Marke «Stadtbus Winterthur»

Für die Umsetzung der neuen Positionierung im Markt wurde zunächst der Name «Winterthurer Verkehrsbetriebe» überprüft. Man kam zu der Überzeugung, dass es für ein modernes und kundenorientiertes Unternehmen besser wäre, sich vom Image der «verwaltenden und hoheitlichen» Verkehrsbetriebe zu lösen. Aus diesem Grund schuf man die neue Marke «Stadtbus Winterthur». Der neue Name wurde aus verschiedenen Alternativen ausgewählt. Hierfür fanden zwei Workshops zusammen mit der Geschäftsleitung und dem verantwortlichen Stadtrat von Winterthur statt.

Nun galt es, die neue Marke auch grafisch umzusetzen, die Einführungskampagne zu entwickeln sowie auch die Busse neu zu gestalten. Die Fahrzeuge stellen eines der wichtigsten Kommunikationsmassnahmen eines Verkehrsunternehmens dar und dominieren die mögliche Wirkung aller weiteren Massnahmen z.B. im Bereich Print.

Zu diesem Zweck wurden vier Agenturen aus dem Raum Winterthur eingeladen, im Rahmen einer Wettbewerbspräsentation ihre Vorschläge hierfür zu präsentieren. Neben den Erkenntnissen der Positionierungspyramide waren dabei präzise Richtlinien für die neue Gestaltung der Busse zu beachten.

Einen Ausschnitt der Agenturpräsentationen mit Fokus auf die Marke sowie die Gestaltung der Busse zeigt die Abbildung 2.

Alle Vorschläge hatten Stärken und Schwächen

Das erste Konzept der Agentur Eins1 wurde optisch als positiv und sehr sympathisch wahrgenommen. Allerdings verletzt es die Marke «Stadtbus Winterthur», da im Logo nur

ABB. 2: AGENTURVORSCHLÄGE

Agentur: **Eins1**



Agentur: **K.M.**



Agentur: **Kaleidos**



Agentur: **Weissgrund**



das Wort Stadtbus, ergänzt 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 positiv beurteilte Konzept, war die Lösung der Agentur K.M. Hier gefiel vor allem das Spiel mit dem rot-weißen Logo der Stadt, die Einfachheit in der Umsetzung sowie der unaufdringliche Einbezug der Trademark des ZVV. Die Vorschläge der beiden weiteren Agenturen wurden als zu wenig innovativ und prägnant befunden und nicht weiter verfolgt. Der Launch der Marke erfolgte ca. fünf Monate nach Start des Projektes. Die Einweihung und Einführung des neuen Erscheinungsbildes erfolgte mit einer Serie neuer und moderner Niederflerbusse, welche im Rahmen der Flottenerneuerung zu diesem Zeitpunkt geliefert wurden. Anzumerken ist, dass das Projekt kostengünstig durchgeführt wurde. Die Konzeptionskosten für die Entwicklung der Positionierung sowie die gestalterische Umsetzung der Marke und an den Bussen etc. betragen um die 100 000 Franken. Die Kosten der Umsetzung wurden ausserdem weitestgehend durch Nutzung ohnehin erforderlicher «Ersatzinvestitionen», Wartungen etc. reduziert.

Der Relaunch brachte die Trendwende

Vier Monate später schaute man gespannt auf die erneut durchgeführte Kundenzufriedenheitsbefragung durch den ZVV. Die Hoffnung und Erwartung war, dass mit dem Markenrelaunch nach den Jahren der Verschlechterung eine Trendumkehr ausgelöst werden könnte. Tatsächlich fiel die Bewertung zur Freude aller am Projekt Beteiligten substantiell besser aus. Vom Schlusslicht im Jahr 2003 konnte man sich insgesamt auf Zufriedenheitswerte über dem Durchschnitt des gesamten ZVV verbessern. Auf jeden Fall ist man sich bewusst, dass man weiterhin kontinuierlich daran arbeiten muss, das abgegebene Leistungsversprechen «Besser und sympathischer als das Auto» täglich aufs Neue zu erfüllen.

Im Nachhinein kommt der Überarbeitung und der Kommunikation eine höhere Bedeutung zu als erwartet. Ohne die Verdienste der Leistungsseite zu schmälern, macht doch erst die klare, langfristige Positionierung von Stadtbus Winterthur und der darauf aufbauende Relaunch der Marke mit der unübersehbaren Neugestaltung der Busse die positive Veränderung der Unternehmung für die Fahrgäste und die Bevölkerung erlebbar.