

# CORE BRIEF

## Branding im ÖPNV

*Der Zweck des Brandings besteht darin, die Organisation, das Produkt oder die Dienstleistung auf dem Markt zu unterscheiden und ihren/seinen Wert zu steigern, um den jeweiligen Marktanteil zu wahren oder zu erhöhen oder um eine Kommunikationsplattform für nicht-wettbewerbsorientierte Dienstleistungen oder Aktivitäten zu schaffen.*

### Was ist Branding? Was ist eine Marke?

Branding kann als eine Reihe von Aktivitäten betrachtet werden, die:

- auf der Grundlage identifizierter Kundenbedürfnisse ein beständiges Produkt oder eine beständige Dienstleistung definieren;
- mit der Organisation, dem Produkt oder der Dienstleistung geeignete Werte und Vorstellungen in Verbindung bringen;
- durch Namensgebung, Design, Werbung und Verkaufsförderung konsequent mit dem Markt kommunizieren.

Im Bereich der schnell lebigen Konsumgüter, in dem sich das Branding zu ihrer vollen Blüte entfaltet, wird das Markenkonzept durch eine kontinuierliche und umfassende Werbung, Verkaufsförderung, Verpackung und Gestaltung gebildet. Moderne Vorstellungen von Branding betonen die Notwendigkeit eines umfassenden Ansatzes, bei dem die verschiedenen Komponenten der Marke harmonisch aufeinander abgestimmt und gemanagt werden. Das macht es erforderlich, die Erbringung der Dienstleistung mit den Kundenbedürfnissen und -werten zu verknüpfen und diese mit der Kommunikation zu verbinden. Branding ist überdies ein tragendes Element in der inneren Kultur einer Organisation, wenn es darum geht, für eine höhere Beständigkeit in der Bereitstellung zufriedenstellender Produkte oder Dienstleistungen zu sorgen.

Am wichtigsten ist aber, dass das Branding das Unternehmen in der Vorstellung des Kunden definiert, wo die Marke als eine Reihe von Erwartungen, als ein Versprechen gedeutet werden kann. Zudem erzeugen starke Marken eine Sprache für den Dialog mit den Kunden, und dieser Dialog ist die Grundlage der Geschäftsbeziehung. Allgemeiner ausgedrückt, verbessern effiziente Marken die Beziehungen zu allen Betroffenen, nämlich zu den Kunden, den Beschäftigten, den Anlegern und den Zulieferern. Die Marke wird oft mit dem Logo assoziiert, doch sollte sie keineswegs auf die graphische Gestaltung und auf ihren Ausdruck in den unterschiedlichen Formen der Massenkommunikation beschränkt sein. Die Stärke einer Marke wird vor allem dadurch bestimmt, wie die Organisation und deren Vertreter in der Beziehung zu den Kunden auftreten.

Zum besseren Verständnis können Image und Identität als zwei komplementäre Komponenten der Marke betrachtet werden. Das Markenimage entspricht dabei der Art, in der die Marke wahrgenommen wird, während die Markenidentität die Art ist, in der die Marke wahrgenommen werden sollte.

Die Marke ist ein komplexes Konzept, das greifbare Elemente wie das Produkt, den Namen, das Logo und die Verpackung sowie nicht greifbare Komponenten wie Werte, Visionen und Versprechen umfasst. Die Einzigartigkeit einer Marke ergibt sich aus der Kombination beider Elemente. Überdies verkörpert die visuelle Identität nicht an sich die Markenidentität. Tatsächlich hat das Logo keinerlei Auswirkungen darauf, was der Kunde in Bezug auf die Sauberkeit, die Sicherheit oder das Verhalten des Personals etc. fühlt, wenn er in einem Bus sitzt.



## ***Weshalb ist Branding für den ÖPNV so wichtig?***

Der öffentliche Verkehrsmarkt unterscheidet sich insofern nicht von einem freien Markt, als die Mehrheit der Kunden frei darüber entscheidet, ob sie die öffentlichen Verkehrsmittel benutzen möchte oder nicht. Demnach müssen sich die öffentlichen Verkehrsunternehmen ebenso wie Unternehmen, die Konsumgüter oder rein wirtschaftliche Dienstleistungen anbieten, auf die Kunden konzentrieren und ihre Beziehung zu ihnen verbessern. Das bedeutet, dass sie überall dort, wo das Branding für die Kundengewinnung und -bindung von entscheidender Bedeutung ist, moderne Marketingmethoden anwenden müssen.

Das Branding muss Werte vermitteln. Dabei geht es um die Handhabung der sich im Laufe der Zeit verändernden Erwartungen der Menschen, doch das Hauptziel ist die Pflege der Beziehung zu den Kunden. Die Marke muss Vertrauen in den Dienst erzeugen.

Ein überzeugendes Branding war nie so wichtig wie im heutigen Marktgeschehen. Abgesehen von den außer Frage stehenden Werten, die sie erzeugt, ist ein effizientes Branding für das Wachstum, ja sogar für das Überleben eines Unternehmens von erheblicher Bedeutung.

## ***Was macht eine starke Marke aus? Weshalb ist eine starke Marke unerlässlich?***

Eine starke Marke zeichnet sich durch Klarheit, Beständigkeit und Führerschaft aus.

Die Menschen in einem Unternehmen oder einer Behörde müssen sich zu ihrer Vision, zu ihrem Auftrag und zu ihren Werten bekennen, bevor sie diese den Kunden vermitteln können. Dies wird ihnen dabei helfen, ein klares Image, eine klare und einfache Identität sowie klare Botschaften zu erzeugen, um das Bild der eigenen Organisation an die Märkte weiterzugeben.

Das Unternehmen Ikea bietet ein gutes Beispiel für eine klare Identität: es bietet ein breites Sortiment an funktionalem und ästhetischem Mobiliar zu einem sehr niedrigen Preis an, um der größtmöglichen Zahl von Menschen den Erwerb der Produkte zu ermöglichen.

Beständigkeit ist wichtig für die Erzeugung von dauerhaften Werten. Was die Marke auch immer ist, was immer sie auch tun mag, die Kunden sollten sie als eine Reihe klarer und beständiger Werte in der Produkt- und Servicequalität wahrnehmen. Auch die Beständigkeit in der Präsentation ist von entscheidender Bedeutung. Marken müssen geschützt werden und bedürfen eines sorgsam gehegten Programms für die Bildung und Pflege ihrer Identität.

Die Autoindustrie bietet hier zahlreiche verschiedene Beispiele. Ein Auto von Mercedes oder Ford ist stets ein Mercedes bzw. ein Ford, egal wie das neue Modell auch aussieht.

Die Führerschaft ist schließlich notwendig, um sicherzustellen, dass alle Mitglieder der Organisation die Werte der Marke schätzen und vermitteln, so dass sich das Unternehmen als Ganzes entwickeln und die Erwartungen seiner Kunden übertreffen kann. Dies schafft die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen und ermöglicht es, die Menschen an neue Versorgungsbereiche oder gar an neue Märkte heranzuführen. So ist es beispielsweise dem Musiklabel Virgin gelungen, sich als Marke für ein Cola-Getränk, für ein Eisenbahnnetz in Großbritannien, für eine Airline sowie für Multimedia-Shops zu behaupten.

Eine starke Marke war noch nie so wichtig wie in unserer heutigen Zeit, die durch zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnet ist. Denn eine einheitliche Identität und eine klare Botschaft, die jeder versteht und an die sich jeder erinnert, sorgen für eine gute Beziehung zu den Kunden, was deren Treue auch in schlechten Zeiten sichert.

## ***Die Entwicklung und das Management von Marken: wie entwickelt man eine starke Marke?***

Zur Entwicklung einer starken Marke muss die Organisation folgende Punkte klären:

ihre Vision: welche Rolle und welche Position nimmt der ÖPNV im weiteren Kontext der städtischen Mobilität ein?

ihren Auftrag: was tut die Organisation, um diese Vision zu verwirklichen?

ihre Werte: was sind die wesentlichen Prinzipien der Organisation, die von der Marke zum

Ausdruck gebracht werden sollen?

die Markenpersönlichkeit: welche menschlichen Eigenschaften versucht die Marke zu projizieren?

Ein erfolgreiches Branding stützt sich nicht allein auf Kommunikationsmaßnahmen. Vielmehr muss sie von den Kunden in jedem persönlichen Kontakt mit der Organisation erfahrbar sein. Aus diesem Grunde muss die Marke klar definiert und über einen langen Zeitraum hinweg in allen Servicebereichen vermittelt werden. Die Schlüsselkonzepte und das Image der Marke müssen von allen Säulen der gesamten Marketingaktivitäten getragen werden. Und so muss die Marke sowohl sichtbare wie auch unsichtbare Elemente beinhalten, die in jeder Verkörperung des Unternehmens und seiner Dienste zu schützen sind.

Das bedeutet, dass der Einsatz aller Marketinginstrumente wie des Produkts, des Preises und des Vertriebs sowie auch die Kommunikation in einheitlicher und homogener Weise erfolgen müssen. Dies gilt für das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens, das etwa in der Gestaltung der Fahrzeuge, Fahrscheine oder Uniformen seinen Ausdruck findet und das mit der Botschaft der Marke übereinstimmen muss. Die Beschäftigten müssen sich sowohl gegenüber den Kunden wie auch untereinander in einer Weise verhalten, die für das Unternehmen typisch ist und mit dem Markenimage in Einklang steht. Die Bildung einer Marke erfordert daher umfassende Kommunikationsmaßnahmen und moderne Fortbildungsprogramme, um sicherzustellen, dass sich jeder Mitarbeiter des Unternehmens als Repräsentant der Markenidentität fühlt, dass er die Bedeutung dieser Aufgabe kennt und versteht, worum es dabei geht.

Der Aufbau der Marke muss auch im Bereich der ‚harten‘ Verfahrensweisen systematisch fortgesetzt werden, um Widersprüchlichkeiten zwischen den Eigenschaften der Marke und den Verkehrsdiensten zu vermeiden.

## ***Betreiber, Aufgabenträger: Branding in Partnerschaft oder gemeinschaftlich?***

Der vorrangige Zweck des Branding besteht darin, dem Kunden eine klare Vorstellung und ein scharfes Bild vom ÖPNV zu vermitteln. Um Konkurrenz zwischen Aufgabenträger und Betreibern zu vermeiden, müssen der Aufgabenträger und die Betreiber entsprechend ihrem jeweiligen Auftrag eine starke Partnerschaft entwickeln. In Ländern wie Schweden oder Großbritannien haben die Aufgabenträger damit begonnen, in der Branding ihre neue Position gegenüber ihren politischen Interessengruppen darzustellen. Neben den Betreibern, die als Dienstleister Branding betreiben, treten somit die Aufgabenträger in Großbritannien als Förderer der Mobilität und in Schweden als Koordinator aller Aktivitäten des ÖPNV sowie als Garant für Koordination und Kontinuität auf. Das Ziel besteht dabei darin, dem ÖPNV eine koordinierte visuelle Struktur zu geben. Bis zu einem gewissen Grad kann eine enge Kooperation zu einem gemeinschaftlichen Branding oder zur Entwicklung einer gemeinsamen Strategie für die Verknüpfung der unterschiedlichen Marken führen.

## ***Wie erfolgt die Umsetzung Ihrer neuen Corporate Identity?***

Sobald das Unternehmen seine neue Corporate Identity ausgearbeitet hat, bedarf es eines systematischen Ansatzes, um sie in zufriedenstellender Weise umzusetzen und die Ressourcen zu optimieren. Um erfolgreich zu sein, muss das Branding mit internen und externen Aktionen sowie mit umfassenden Aktivitäten im Bereich der Kommunikation und unter Verwendung von personalisierten Briefen, internen Magazinen, Intranet, Video, Pressekonferenzen usw. durchgeführt werden.

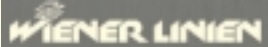
## ***Bewertung***

Ebenso wie jede betriebliche Aktion muss auch die Bewertung Teil des Umsetzungsprozesses sein, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht wurden, und um gegebenenfalls eine Neuorientierung vornehmen zu können. Dies erfordert die Schaffung geeigneter Nachbereitungs- und Kontrollmechanismen. Das Unternehmen muss Instrumente mit vorher festgelegten Indikatoren entwickeln, um die Auswirkungen der Aktionen zu bewerten. Unter allen Zielgruppen sollte die Bekanntheit der Marke, die Einstellungen gegenüber dem Unternehmen und das Image des Unternehmens gemessen werden.

## Fallstudien



**Metro, die West Yorkshire Passenger Transport Executive (WYPTE)** betrieb vor dem Hintergrund des deregulierten Marktes im Vereinigten Königreich erfolgreich Branding für die neue Rolle und Position der Organisation. Durch die Deregulierung wurde die WYPTE von einem Betreiber und Koordinator öffentlicher Verkehrsdienste innerhalb ihres Gebiets zu einer Agentur, die den ÖPNV koordiniert, ohne dabei für den Geschäftsbetrieb zuständig zu sein. Diese neue Situation sorgte für viel Verwirrung unter den Kunden, da sie immer noch meinten, die WYPTE habe Einfluss auf alle öffentlichen Verkehrsdienste. Daher beschloss die WYPTE, sich stärker auf die Kunden zu konzentrieren, indem sie die Organisation als eine Einrichtung darstellte, *„die hohe Standards in einem öffentlichen Verkehrssystem, an dem zahlreiche Akteure beteiligt sind, erleichtert und unterstützt“*. Ihre Markenstrategie wurde im Rahmen eines umfassenden Marketingansatzes umgesetzt, der darauf abzielte *„die Benutzung der öffentlichen Verkehrsmittel gemeinsam mit anderen Partnern zu fördern, indem insbesondere die Rolle des ÖPNV als umweltfreundliche Alternative zum Pkw hervorgehoben wird“*. Zu diesem Zweck entschied sich Metro zur Verwendung eines neuen Logos – ein weißes M auf einem roten Kreis – um eine starke Präsenz zu verdeutlichen, die einen nachhaltigen integrierten Verkehr fördert. Durch Branding an den Busbahnhöfen, Haltestellen und in den Reisezentren sowie anhand von Telefoninformationsdiensten und gedruckten Informationen ist es der Verkehrsbehörde gelungen, der Metro-Marke als Anlaufstelle für den ÖPNV, die mit 86 % einen hohen spontanen Wiedererkennungswert hat, ein starkes Image zu verleihen.



Die **Wiener Linien, Wien, Österreich** haben das Branding seit den frühen 90er Jahren im Rahmen einer umfassenden und offensiven Marketingstrategie auf breiter Basis vorangetrieben. Die Entwicklung der Marke stützte sich auf die Veränderung der Werte seit den 70er Jahren, als mobile Bürger die Dienste der Wiener Linien benutzen konnten. Im Jahr 2000 wollten die Bürger bereits mit den Wiener Linien fahren, und das Ziel für das Jahr 2010 ist es, Bürger zu haben, die es lieben, die Dienste der Wiener Linien zu benutzen. Nach einer kritischen Überprüfung der Marke im Jahr 1995 zeigten sich trotz Erfolgen im Bereich der technischen und betrieblichen Kompetenz Defizite in der persönlichen Beziehung der Kunden zur Marke der Wiener Linien. Daher betrieb das Unternehmen in allen Marketingaktivitäten Branding, um dafür zu sorgen, dass *„die Kunden die selbstverständlichen Aspekte des Unternehmens in beständiger Weise erleben, und zwar im Hinblick auf das Produkt, die Kosten, den Vertrieb und die entsprechende Kommunikation“*. Zusätzlich zu dem Logo und dem Slogan *“Die Stadt gehört dir. Wiener Linien“*, entschied sich das Unternehmen für einen einheitlichen und homogenen Einsatz der Marketinginstrumente, um der Marke einen menschlichen Touch zu verleihen und bei den Kunden eine persönliche Verbundenheit mit dem Unternehmen zu erreichen. Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten, denn der Marktanteil des ÖPNV stieg zwischen 1992 und 2000 von 29 % auf 33 %, wobei man für das Jahr 2010 einen Zielwert von 35 % angepeilt hatte. Zwischen 1999 und 2000 sind alle Indikatoren für die Kundenzufriedenheit um mehr als 20 % gestiegen.



Die **TMB, Transports Metropolitan de Barcelona, Spanien** hat ihre Marke mit dem Ziel modernisiert, die Wahrnehmung des Dienstes und der Werte der Marke zu verbessern. So hatten Untersuchungen gezeigt, dass die Benutzer der U-Bahn- und Busdienste zwar einen Bezug zu den einzelnen Produkten hatten, nicht aber zur TMB-Marke, die unterbewertet blieb. Die meisten Menschen benutzten die öffentlichen Verkehrsmittel, weil sie keine Alternative hatten, und nicht weil sich dadurch ihre Lebensqualität verbesserte. Das Ergebnis ist ein schwaches Image. Die TMB wollte dies ändern und ihre Kunden zu begeisterten Benutzern des ÖPNV machen. Ungünstige Vergleiche mit dem Pkw sollten dabei vermieden werden. Zu diesem Zweck wurden eine aufgefrischte Corporate Identity sowie neue Markenwerte und eine neue Kommunikationsstrategie benötigt. Das alte TMB-Logo wurde durch ein neues, dynamisches Symbol ersetzt und ein umfassendes Konzept für die Erneuerung der Marke und für die erforderlichen Werbemaßnahmen entwickelt. Zudem wurden nachfassende Maßnahmen und Kontrollmechanismen eingerichtet, mit denen die Wirkung der Aktionen auf die externen und internen Kunden über die nachfolgenden drei Jahre beobachtet und gesteuert werden sollte.