

## **brand afternoon 2**

**„Ease your brand“, 22.11.2006**

### **Bereit für die Revolution**

*Stéphane Munier, Geschäftsführer BBN France, beschreibt am Beispiel von LeasePlan, wie internationales Branding in der Praxis funktioniert.*

Das niederländische Unternehmen LeasePlan, an dem unter anderen Volkswagen mit 50 Prozent beteiligt ist, betreut weltweit 1,2 Millionen Fahrzeuge im betrieblichen Fuhrparkmanagement. Vor sechs Jahren entschied die Führung, LeasePlan von einem auf Finanzen fokussierten Unternehmen zu einem marketinggetriebenen Unternehmen zu verändern. Und: Die multilokal geprägte Marke sollte zu einer wirklichen globalen Marke umpositioniert werden – zur „Weltmarke im betrieblichen Fuhrparkmanagement“.

Es geht munter los. Markenstrategie und -werte, Logo und Selbstdarstellung, interne Kommunikation – alles wird neu. Eine ganze Weile werden auch die Guidelines eingehalten. Dann driftet die Entwicklung in den einzelnen Ländern deutlich auseinander. Von einer konsistenten Markenführung kann keine Rede mehr sein.

„Warum ist Coca-Cola zum Inbegriff der Marke geworden?“, fragt Stéphane Munier, Geschäftsführer BBN France. „Weil dort in Sachen Marke bis heute strenge Disziplin gilt.“ Das ist bei LeasePlan zwischenzeitlich nicht der Fall. Die Tochterfirmen in den einzelnen Ländern agieren mehr aus dem lokalen Blickwinkel und verstehen sich weniger als globale Marke. Es gibt zudem kein Monitoring und die Markenpflege hat letztlich nur untergeordnete Priorität. Die Umpositionierung zur globalen Marke droht zu scheitern.

Dann stellt BBN ein international besetztes Projektteam zusammen und organisiert klare Abläufe. „Man muss diejenigen finden, die bereit sind für die Revolution“, beschreibt Munier salopp, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter bei Veränderungen mitzunehmen und die richtigen Leute für Schlüsselprojekte auszuwählen. „Um intern eine möglichst große und anhaltende Akzeptanz zu erreichen, müssen überzeugende Gründe für eine Veränderung genannt werden“, betont Munier. Im Falle von LeasePlan schält sich schnell das Begründungsmuster heraus: Der Markt ist gekennzeichnet durch aggressiven Wettbewerb, sinkende Nachfrage und erhöhten Preisdruck. „Mit einer starken Marke lässt sich vermeiden, dass der Preis zum ausschlaggebenden Auswahlkriterium für die Kunden wird“, erörtert Munier.

Der Prozess der Markenbildung und -veränderung vollzieht sich stufenweise nach der brand journey“-Methode. Die neu definierte Positionierung und die daraus abgeleiteten Kreativmaßnahmen werden in einer internationalen Marktforschungsstudie überprüft. Die Marken-USP von LeasePlan lautet: „The proactive service excellence partner in fleet and vehicle management“. Daraus entsteht das Markenversprechen „It’s easier to LeasePlan“, es wird ein Zeit- und Zielerreichungsplan für den Wandel zum „Service Excellence Partner“ festgelegt. Munier: „Eine erfolgreiche Weiterentwicklung muss wesentlich aus dem

Unternehmen selbst kommen und hängt ab von der Überzeugungskraft der Mitarbeiter.“  
Sprich: Das Markenversprechen muss innerhalb des Unternehmens verstanden und realisiert werden, wenn LeasePlan im Markt bestehen will.

Deshalb wird viel Zeit und Mühe für interne Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeiter verwandt. Von großer Bedeutung ist zudem, dass das Management hinter dem Projekt steht und es fördert. „Man muss das Vertrauen des CEO und der übrigen Führungsspitze gewinnen – oder kann das Ganze gleich sein lassen“, sagt Munier. Vor dem Start der nach außen gerichteten Maßnahmen gibt es interne Kick-off-Veranstaltungen, bei denen Ziele und Zielgruppen sowie die geplanten Tools vorgestellt werden, unter anderem das erarbeitete Markenbuch („Brandbook“).

In den verschiedenen Ländern, in denen LeasePlan tätig ist, können die Niederlassungen – innerhalb eines definierten Rahmens – eigene Kampagnen kreieren. In Deutschland zum Beispiel lautet der Claim „Das einzige Fuhrpark-Verwöhnprogramm: die Weltmarke im Fuhrparkmanagement“. Dabei gilt der Merksatz: Bei einer globalen Marke sind – oder sollten zumindest sein – die Ähnlichkeiten in der kreativen Umsetzung zwischen den Ländern größer als die Unterschiede.

BBN-Manager Munier hat seine wichtigsten Erfahrungen bei der Umpositionierung einer Marke zusammengestellt:

- Vertrauen der Führungsriege gewinnen
- Unterschiedliche Kulturen integrieren
- Die Begeisterung vor Ort bewahren
- Lokale Verankerung schaffen
- Einheitlichkeit bilden und Unterschiede zulassen
- Menschen inspirieren