



## Marken-Mathematik: $1 + 1 = 1$ Oder: Die Markenkraft als verlässliche Zielgröße bei Mergers & Acquisitions

*1+1=1. Als rechnerische Summe ist das falsch, als markentechnische Summa ist es richtig: Das Neue muss wieder eine Ein(s)heit sein, sonst verliert es seine wirtschaftliche Kraft, weil die vergrößerte Marke wieder eine Zahlungsgemeinschaft anziehen und dauerhaft um sich versammeln muss.*

**D**ies gilt für den Fall, in dem nach einer Fusion oder einer Akquisition das Neue mit einem Angebot eine Kundschaft binden soll. Als zum Beispiel aus der Hypo-Bank und der Vereinsbank die „HypoVereinsbank“ wurde – mit einem gemeinsamen Angebot in gemeinsamen Filialen – oder als aus Glaxo Wellcome und SmithKline Beecham „GlaxoSmithKline“ wurde.

Alle weiteren Fälle, wo es aus Holding- oder Konzernsicht durchaus sinnvoll sein kann, nach dem Kauf oder dem Zusammenschluss weiterhin mit getrennten Angeboten unter getrennten Namen am Markt aufzutreten, seien an dieser Stelle ausgeklammert. Wenn

also beispielsweise bei DaimlerChrysler zwar auf Holding-Ebene die Verbindung hergestellt wurde, die Produkte aber weiterhin unter den Marken Mercedes und Chrysler an getrennte Kundschaften angeboten wurden. Oder wenn ein Unternehmen wie Procter & Gamble von einer Vielzahl spezialisierter Marken lebt und akquirierte Marken wie beispielsweise Wella oder Gillette eigenständig weiterführt.

Wenn sich aber eine Marke mit einer anderen zusammenschließt, um zukünftig eine gemeinsame Kundenschaft zu bedienen, dann muss aus eins und eins wieder eins werden. Der Begriff „Fusion“ impliziert dies bereits – denn das lateinische *fusio*, also „Schmelzen“, sagt nichts anderes, als dass zwei Einheiten zu einer neuen Einheit „verschmelzen“.

Dieser Zusammenhang wird bei vielen Mergers & Acquisitions dieser Art zu wenig berücksichtigt. Das Verständnis und die Zielsetzung sind aber essenziell dafür, dass das neue gemeinsame Angebot tatsächlich Wachstum schafft und geeignet ist, sich nachhaltig und profitabel im Markt durchzusetzen.

Warum aber ist es wichtig, dass auf der Marktseite diese Ein(s)heit entsteht? Wie kann aus vormals zwei Kundschaften eine Kundenschaft werden? Denn eins ist klar: Kundschaften lassen sich nicht allein durch juristischen Zusammenschluss von Unternehmen bzw. Marken quasi „mit fusionieren“. Damit aus vormals zwei Kundschaften eine gemeinsame willigere Zahlungsgemeinschaft wird, sind höchste Anforderungen zu erfüllen. Um zu verstehen, was dafür zu beachten ist, und wie mit Mergers & Acquisitions tatsächlich Wachstum erzielt werden kann, muss zunächst klar sein, wie Marken entstehen und wie sie funktionieren.

### Wie funktioniert ein Markensystem?

Eine Marke entsteht durch die kontinuierliche Reproduktion spezifischer Leistungen, die von der Kundenschaft immer wieder erlebt werden. Das heißt, das Unternehmen erbringt in allen Bereichen Leistungen



**PROF. DR. ALEXANDER DEICHSEL,**  
Direktor und Mitbegründer des Instituts  
für Markentechnik Genf.  
Prof. (em.) an der Universität Hamburg.



**WIEBKE MÜLLER,**  
Executive Consultant  
am Institut für Markentechnik Genf.

– die Gestaltung des Sortiments, die Entwicklung und Herstellung der Produkte, wo die Produkte vertrieben werden, wie die Produkte am PoS präsentiert sind etc. Diese spezifischen Leistungen werden von den Kunden erfahren. All diese Erfahrungen speichern die Kunden über die Zeit akkumulativ ab. Speicherplatz für die Markenerfahrungen ist der Markenname und das Markenlogo. Wenn jede Erfahrung mit der Marke die bisherigen Erfahrungen bestätigt, entsteht über die Zeit ein positives Vorurteil in den Köpfen der Kundenschaft. Dieses stellt ein blindes Vertrauen, aber zugleich auch eine Erwartungshaltung der Kunden dar, dass jedes weitere Produkt, jede weitere Leistung des Unternehmens immer in der gelernten Spezifik, in der gelernten Qualität, in der gelernten Klasse erbracht wird. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Leistungen des Unternehmens selbstständig erbracht werden, d.h. unmittelbar wiedererkennbar, stimmig mit allem, was das Unternehmen unter dem Markennamen bisher getan hat. Wenn dies immer wieder erfüllt wird, dann sind die Kunden nachhaltig an die Marke gebunden und dynamisches Wachstum ist möglich. Denn alles, was an Investitionen seitens des Unternehmens über die Zeit selbstständig erbracht wird, wird von den Kunden abgespeichert und steht als Energie zur Verfügung.

Für Mergers & Acquisitions heißt das Folgendes: Jede Marke funktioniert nach diesem Prinzip. Damit hat jede Marke mit ihren ganz spezifischen Leistungen eine Kundenschaft aufgebaut. Für diese Leistungen schätzen die Kunden die Marke und sie erwarten sie auch von ihr. Wenn eine Marke wachsen und dies

durch eine Fusion oder eine Akquisition erreichen will, dann muss das zukünftige Angebot nach dem gleichen Prinzip funktionieren. Und: Die Spezifik der vorherigen Marke darf dabei nicht verloren gehen, sondern muss schlüssig, evolutionär, behutsam mit der zweiten Marke verbunden werden. Und zwar sowohl was den gemeinsamen Markenauftritt angeht als auch – und das ist die hohe Kunst – auf Ebene der Unternehmensleistungen.

Um dies zu erreichen, gilt: Wenn zwei Marken bei einer Fusion oder einer Akquisition aufeinander treffen, dann muss dieses Prinzip bei allen Entscheidungen berücksichtigt werden – bei der Auswahl eines geeigneten Targets und bei der Bewertung ebenso wie bei der Entscheidung, wie die Marken zukünftig auftreten sollen. Zudem muss man wissen, dass bei jeder Änderung des Namens und des Logos allerhöchste Vorsicht geboten ist, weil die Markenerfahrungen an den Namen und das Logo gebunden sind. Geht man hier nicht höchst behutsam und sorgfältig vor, werden aufgebaute Markenwerte schlichtweg vernichtet.

Leider wird in vielen Fällen bei Fusionen oder Akquisitionen das Thema Marke – wenn überhaupt – nur oberflächlich berücksichtigt, z.B. die Einbeziehung des Markenwerts in den Kaufpreis; zumeist werden Marken Aspekte jedoch sträflich vernachlässigt. Dabei ließen sich viele Probleme, die sich im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions beobachten lassen, allerdings vermeiden, wenn die kritischen Markenparameter im Vorfeld beachtet worden wären.

Es gibt einige Felder, bei denen die Berücksichtigung der Marke die Erfolgchancen von Mergers & Acquisitions signifikant erhöhen kann:

1. Zur Definition von Suchfeldern für eine Fusion oder eine Akquisition, die zu Wachstum führen und die Marke bzw. die Marken stärken können.
2. Bei der Bewertung des Targets – insbesondere im Hinblick auf die Kompatibilität und die Überprüfung der Zielsetzung.
3. Zur Findung der richtigen Integrationsstrategie – um

***Bei jeder Änderung des Namens und des Logos ist allerhöchste Vorsicht geboten, weil die Markenerfahrung an den Namen und an das Logo gebunden sind.***

die aufgebauten Markenwerte in höchstem Maße zu schützen und sie zugleich maximal wirksam zu machen.

Voraussetzung, um die Markenparameter bei Fusionen oder Akquisitionen berücksichtigen zu können, ist, dass die spezifischen Stärken der Marke bzw. der Marken bekannt sind – ihr Genetischer Code.

Das heißt: Welche spezifischen Eigenschaften und Stärken hat die jeweilige Marke aufgebaut? Und zwar über alle Unternehmensbereiche

– vom Sortiment (z.B. Spezialist in einem bestimmten Segment oder ein besonders breites Angebot), über das Produkt (z.B. spezifische Produkteigenschaften wie ein besonders guter Geschmack oder technisch überlegene Produkte) bis zum Preis (z.B. Premium-Preisposition in jedem Segment) und zu Vertrieb und Distribution (z.B. ausschließlich im Fachhandel distribuiert oder sehr breit erhältlich).

### **Wie findet ein Markensystem diesbezügliche Verwandte?**

Wenn die eigenen spezifischen Stärken bekannt sind, kann geprüft werden, inwiefern die eigenen Leistungen um weitere Leistungen ergänzt werden könnten, damit im Zielzustand Wachstum sichergestellt wird. So kann konkret definiert werden, was das Target hierfür bieten muss (bestimmte Produkte, eine spezielle Technologie, Know-how, Vertriebskraft, erschlossene Regionen etc.). Mit diesem Blick können nun potenzielle Targets im Markt bewertet werden. Das heißt, bereits in diesem frühen Stadium – beim Grob-Screening verschiedener Kandidaten – kann der Grundstein dafür gelegt werden, dass eine Zielsetzung besteht, die tatsächlich zu Wachstum führen kann und dass davon auszugehen ist, dass das potenzielle Target für diese Zielsetzung geeignet ist. Die Zielsetzung sollte bereits an dieser Stelle eindeutig definiert werden und der weitere Prozess auf die Erfüllung dieser Zielsetzung und des definierten Zielzustands ausgerichtet werden.

Nach Auswahl eines potenziellen Targets ist dessen Eignung umfassend zu prüfen und zu bewerten, insbesondere im Hinblick auf die realistische Erfüllung der identifizierten Markenanforderungen, um die gewünschte Zielsetzung später erreichen zu können. Dabei nimmt der Detailgrad der Bewertung mit zunehmendem Informationsstand im Laufe des M&A-Prozesses stetig zu. Im Folgenden seien daher die generellen Prüfanforderungen aus Markensicht geschildert, die an den verschiedenen Schritten im Rahmen des M&A-Prozesses im jeweils möglichen Detaillierungsgrad vorgenommen werden sollten.

Im Zentrum der Anforderungen an die Bewertung des Targets steht die Absicherung der Markenkompatibilität. Denn diese stellt die Voraussetzung für die spätere Integrierbarkeit des Targets in die eigene Marke bzw. die Verschmelzung der beiden Leistungsstrukturen dar. Die Markenkompatibilität bezieht sich primär auf die inhaltliche Affinität der Leistungen des Targets zu den eigenen Leistungen und auf die Vergleichbarkeit der Wertposition und des Leistungs-niveaus. Der Maßstab und die spezifischen Leistungen, die diesbezüglich zur Bewertung heranzuziehen sind, können auf Basis der zuvor identifizierten Markenstärken und der daraus abgeleiteten Markenanforderungen zuverlässig und eindeutig definiert werden.

Auf dieser Basis sind die Leistungen des Targets nun daraufhin zu prüfen, ob die identifizierten Markenanforderungen erfüllt werden. Kollidieren Leistungen des Targets mit den identifizierten Anforderungen, ist genauestens zu prüfen, ob diese Widersprüche behebbar wären und mit welchen Aufwendungen dies verbunden wäre. Beispielsweise könnte folgendes Problem auftreten: Im Rahmen der Bewertung des Targets wird festgestellt, dass der Anteil der kompatiblen Produkte am Gesamtumsatz des Targets gering ist (<30 Prozent). Ein derartiges Problem könnte durchaus zum Abbruch der Akquisition bzw. der Fusion führen. Andernfalls müssen diese Abweichungen bei der Bewertung des Kaufpreises bzw. der anfallenden Kosten berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist zu prüfen, was mit den übrigen Produkten geschehen soll. In jedem Fall wären die Auswirkungen auf das Budget erheblich. Hinzu kommt, dass eine derartige Abweichung im Portfolio die gesamte Wertposition der

eigenen Marke verfälscht. Ein anderes Beispiel wäre eine zu große Diskrepanz bei der Preisposition. Bei Aktivitäten, die sich als unvereinbar mit den spezifischen Stärken der eigenen Marke und mittelfristig als nicht wirtschaftlich behebbar herausstellen, ist größte Vorsicht geboten. Sie können später zu Konflikten und zu Kosten führen, die sich kaum kontrollieren lassen. Steht fest, dass die Leistungen grundsätzlich vereinbar sind und auch die definierte Zielsetzung mittels des Targets erreicht werden könnte, sind im Rahmen der detaillierteren Bewertungsschritte identifizierte Abweichungen daraufhin zu prüfen, wie sie sich beheben lassen und entsprechende Maßnahmen zu definieren.

### Wie lässt sich aus zwei Einheiten eine machen?

Um aus den vormaligen zwei Einheiten eine neue Einheit zu erzeugen, die geeignet ist, mit einem schlüssigen, durchsetzungstarken Angebot erneut eine Kundschaft an sich zu binden und dabei die Kunden der bisherigen Marken zum maximal möglichen Grad mitzunehmen, sind zwei Aspekte relevant:

1. Die Verschmelzung muss organisatorisch erfolgen, d.h. die Leistungen müssen zu einer schlüssigen Leistungsstruktur zusammengeführt werden, ohne dabei die Spezifik der vorherigen Marke bzw. Marken zu verlieren. Irritationen der Kunden sind so gering wie möglich zu halten.
2. Für den gemeinsamen Markenauftritt und den kommunikativen Weg dorthin muss eine geeignete Integrationsstrategie gewählt werden.

Die Definition der richtigen Integrationsstrategie stellt ein besonders heikles Thema im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions dar. Hier ist größte Vorsicht und Sorgfalt gefragt, um die vorhandenen bzw. akquirierten Markenwerte maximal wirksam zu machen und keine aufgebauten Markenkräfte zu vernichten.

Für den publikumswirksamen Umgang mit einer akquirierten Marke bestehen drei grundsätzliche Optionen:

1. Überführung der akquirierten Marke als neue Leistung in die eigene Marke (z.B. die Übernahme der

dba durch Air Berlin und ihre Überführung in die Marke Air Berlin).

2. Beibehaltung der akquirierten Marke und Führung mit Bekenntnis zur eigenen Marke oder zur Unternehmensgruppe (z.B. HypoVereinsbank mit Zusatz UniCredit Group).
3. Führung als eigenständige Marke ohne jegliches Bekenntnis (z.B. Marken wie Volvo und Jaguar im Ford-Konzern).

Bei Fusionen kommt noch die vierte Option hinzu, dass eine Kombination der beiden Markennamen geschaffen wird, unter der das gemeinsame Angebot zukünftig im Markt auftreten wird (z.B. SonyBMG im Tonträgergeschäft).

Die in der Praxis vorkommende Tatsache, dass nach einem Zusammenschluss zweier Unternehmen ein völlig neuer Name kreiert wird, ist aus markentechnischer Sicht nicht ratsam. Denn wem bewusst ist, wie Marken funktionieren und wie entscheidend der Markenname und das bekannte Markenlogo für die Wiedererkennung und das bereits angesprochene Mitnehmen von Kundschaft sind, der gibt diesen Wert nicht freiwillig auf.

Aus Holding- oder Konzernsicht können alle vier Optionen sinnvoll sein; die richtige Lösung ist hier im Einzelfall zu entscheiden. Um aber ein gemeinsames Angebot unter einer Marke zu schaffen, ist die vollständige Verbindung der beiden Marken die wirkungsvollste und damit die einzig sinnvolle Möglichkeit. Das heißt: entweder die Überführung einer Marke in die andere (Option 1) oder der gemeinsame Auftritt unter einer Kombination der Markennamen (Option 4); eine solche Kombination muss dann als eine Einheit und als eine Marke erlebt werden. Der Zielzustand muss also stets lauten: ein schlüssiges, gemeinsames Angebot unter einer Marke.

Voraussetzung für die Verschmelzung ist die uneingeschränkte Kompatibilität der beiden Marken. Die Basis für die Bewertung bieten die identifizierten Markenanforderungen. Ist die Kompatibilität gegeben, ist ein geeignetes Vorgehen zur Migration zu definieren.

Grundsätzlich gilt, dass die Überführung etablierter Markenkräfte in eine andere Marke Zeit braucht. Je nach Ausgangssituation ist zu entscheiden, ob die Umstellung optimalerweise unmittelbar oder in mehreren Schritten und zunächst über unterschiedliche Bekenntnisgrade erfolgen soll, bevor vollständig überführt bzw. zusammengeführt wird.

Ist die Kompatibilität noch nicht ausreichend gegeben, können die anderen beiden Optionen – mit oder ohne Bekenntnis – zeitlich begrenzt eingesetzt werden, um zunächst die Abweichungen beim Target zu beheben. Denn die vollständige Integration im Sinne des gemeinsamen Auftritts sollte immer erst dann erfolgen, wenn die Leistungen kompatibel sind, da andernfalls die eigene Marke geschwächt würde.

## Fazit

Wenn eine Marke über eine Fusion oder den Kauf einer anderen Marke wachsen will, ist dies grundsätzlich möglich. Fürs Wachsen durch Mergers & Acquisitions sollte man aber die spezifischen Anforderungen der eigenen Marke im Detail kennen und sie über den gesamten Prozess berücksichtigen. Denn es besteht eine Vielzahl an Markenanforderungen, die den Erfolg von Mergers & Acquisitions signifikant beeinflussen können. Werden diese nicht oder zu wenig beachtet, ist es hochgradig wahrscheinlich, dass ein Target ausgewählt wird, das der eigenen Marke bzw. dem Unternehmen nicht die gewünschte Kraft zuführt und das gewünschte

Wachstum somit nicht erzielt werden kann. Wer Marken beherrschen will, sollte sie nicht nur als Rechengegenstände betrachten, sondern muss sich ihrer Prinzipien bedienen. Das gilt insbesondere beim Wachsen durch Mergers & Acquisitions:  $1+1+\dots=1$ . Erst dann geht die Rechnung auf.

von Prof. Dr. Alexander Deichsel, Wiebke Müller

**Grundsätzlich gilt, dass die Überführung etablierter Markenkräfte in eine andere Marke Zeit braucht.**