

# Kapitel

## Marke im Kontext von M&A

Stand: 23. März

Illustration offen

**Adel Gelbert, Kai Rippe**

# Die Marke im Kontext von Mergers & Acquisitions

*Mergers & Acquisitions* (im weiteren Verlauf dieses Artikels als M&A bezeichnet) gelten aufgrund ihres enormen Einflusses auf die beteiligten Organisationen sowie ihrer schwierigen Reversibilität häufig als komplexeste und risikoreichste unternehmerische Herausforderung. Trotz entsprechend hoher Aufmerksamkeit beim Management wird jedoch ihr oberstes Ziel, die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts, oft verfehlt. Teilweise werden sogar Erfolgsraten von unter 20% gemessen.<sup>1</sup>

Als häufigste Ursache hierfür gilt ein überhöhter Kaufpreis für das Zielobjekt aufgrund überzogener Synergieerwartungen bzw. Unterschätzung

von Integrationsproblemen. Diese resultieren in der Regel aus einer unausgereiften strategischen Transaktionsvorbereitung bzw. einer Nichtbeachtung bewertungsrelevanter Faktoren. So werden zwar alle unternehmerischen *Hard Facts*, wie finanzielle, steuerliche und rechtliche Daten, in umfangreichen *Pre-Merger*-Analysen überprüft. Selbst für einige weiche Faktoren wie Unternehmenskultur und Human Resources gibt es inzwischen eine fest institutionalisierte *Due Diligence* und diverse Integrationskonzepte. Das gemeinhin wertvollste *Intangible Asset* – die Unternehmensmarke – spielt aber immer noch eine zu geringe Rolle. Das verwundert, ist doch ihr Stellenwert gerade bei M&As erheblich gestiegen.

## Der Stellenwert von Marken bei M&As

### Vor der Vertragsunterschrift: Marken innerhalb der Due Diligence und Unternehmensbewertung

Marken gelten als ein wichtiges strategisches Kaufmotiv. Oftmals lösen sie eine M&A-Transaktion erst aus. Unternehmen wollen sich zunehmend über starke Marken bei immer kritischer werdenden *Stakeholdern* profilieren. Gleichzeitig wird der Markenneuaufbau gerade in gesättigten Märkten immer schwieriger, und exklusive Marken treffen irgendwann an ihre Wachstumsgrenzen. Dadurch werden der Wert etablierter Marken und der Anreiz, sie hinzuzukaufen, anstatt selbst zu entwickeln, erhöht. Das spart Zeit und Kosten und ist weniger risikoreich als der Aufbau einer eigenen „proprietären“ Marke. Dieser Trend wird unterstützt durch die Harmonisierung vieler Markenportfolios: Große Markenkonglomerate konzentrieren sich zunehmend auf wenige profitable Kernmarken und stoßen unpassende ab. Beispielsweise reduzierte Unilever sein Portfolio

von einst 1.600 verschiedenen Marken im Jahr 2000 auf inzwischen nur noch 400. Insgesamt muss man konstatieren, dass der strategische Wert von Marken bei M&As deutlich gestiegen ist.

Das gilt auch für ihren Wert als Vermögensgegenstand. Nach einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers macht er durchschnittlich mehr als zwei Drittel des gesamten Unternehmenswerts aus.<sup>2</sup> Entsprechend stellen Marken bei M&As häufig den wesentlichen Teil des Kaufpreises für ein Zielunternehmen dar. Experten schätzen beispielsweise, dass bei der Übernahme von Kraft Foods durch Philipp Morris ca. 90% der gezahlten 12,9 Milliarden US-\$ auf die Unternehmensmarke entfielen.<sup>3</sup> Da erworbene Marken – im Gegensatz zu proprietären – inzwischen bilanziert werden müssen, können also schon kleinere Ungenauigkeiten bei der Ermittlung ihres Kaufpreises die Bilanz und damit den Unternehmenswert massiv belasten. An dessen *Post-Merger*-Entwicklung wird allerdings im Regelfall der Erfolg einer M&A-Transaktion ge-

1 Marks; Mirvis (2001): Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation i.V.m. Grubb; Lamb (2000): Capitalize on Merger Chaos.

2 PricewaterhouseCoopers (2006): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen.

3 Farquhar et al. (1992): Brands on the Balance Sheet.

messen. Entsprechend ist eine objektive („faire“), nachhaltige und stichtagsgenaue Bewertung absolut erfolgskritisch für den Käufer. Doch wie kann man diese bei einem so wertvollen, aber intangiblen Gegenstand wie einer Marke sicherstellen?

Neben der Beachtung der generellen Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung<sup>4</sup> ist es vor allem wichtig, dass man sich bei der Bewertung nicht bloß auf die Vergangenheit reduziert. Eine rein quantitative Analyse von Bestandsdaten trägt dem Markt schon längst nicht mehr ausreichend Rechnung. Sowohl die *International Financial Reporting Standards* als auch mittel- und langfristig orientierte Kapitalgeber fordern, dass die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens und seiner Marken in die Bewertung mit einfließt. Nur dann kann eine belastbare Prognose über die nachhaltige Bedeutung einer Marke gemacht werden, die als Grundlage für jegliche Investitionsentscheidungen dient. So gelten Marken beispielsweise nach einem Bericht der *Kreditanstalt für Wiederaufbau* als der immaterielle Vermögenswert, der am ehesten als Sicherheit bei der Kreditvergabe von Banken akzeptiert wird.<sup>5</sup> Im Gegenzug wollen diese natürlich genauestens darüber informiert werden, wie die Marke zukünftig genutzt wird und welche Investitionen in sie getätigt werden sollen. Für die Bewertung bei M&As bedeutet das konkret, dass man sich durchaus *Pre-Merger*-Gedanken machen muss, wie Zielmarken in das Käuferportfolio integriert bzw. wie diese zukünftig positioniert werden sollen und welchen Einfluss die Transaktion selbst auf sie hat.

In der Praxis findet das allerdings noch viel zu selten statt. Meistens wird nur das Unternehmen pauschal bewertet und der *Goodwill* – also die Differenz zwischen verhandeltem Kaufpreis und errechnetem Vermögenswert des Unternehmens – einfach auf weiche Faktoren wie Marken oder Patente aufgeteilt. Diese Ignoranz gegenüber dem tatsächlichen Markenwert kann aber sehr gefährlich für Unternehmen sein. Wird dieser nicht ausgerechnet, sondern ihm nur ein „Restwert“ der Kaufsumme nach Abzug aller anderen

Assets zugewiesen, kommt es in der Regel zu einer Unterbewertung der Marke in der Bilanz. Was zunächst danach klingt, als hätte man „ein Schnäppchen gemacht“, kann dann äußerst negative Folgen haben: Marken sind üblicherweise Teil des Anlagevermögens, bei dessen Positionen grundsätzlich von einer längeren Kapitalbindung als beim Umlaufvermögen auszugehen ist. Wird die Marke nun mit einem zu niedrigen Wert bilanziert, wird zum einen zu wenig Unternehmensvermögen ausgewiesen. Zum anderen verschiebt sich die Vermögensstruktur zugunsten des Umlaufvermögens. Daraus ergeben sich drei wesentliche Probleme:

- a) Durch die allgemeine Unterbewertung steigt die Gefahr, selbst übernommen zu werden.
- b) Es wird ein zu hoher Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital des Unternehmens ausgewiesen. Dadurch kann es zu Problemen bei der Kapitalbeschaffung kommen. (Je schlechter das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital, desto geringer ist die Bonität. Das bedeutet höhere Zinsen auf zukünftige Kredite.)
- c) Ein zu niedriger Ausweis des Anlagevermögens suggeriert eine zu hohe Dispositionselastizität. Das Unternehmen denkt, dass es sein Vermögen viel flexibler und kurzfristiger umverteilen kann, als es real dazu in der Lage ist. Das kann bei Liquiditätsengpässen bis hin zur Insolvenz führen. Lehman Brothers ist dafür nur ein prominentes Beispiel.

Diese drei Szenarien zeigen, welche Gefahren lauern, wenn man die separate Berechnung des Markenwerts bei M&As ignoriert. Das vielleicht noch größere Risiko liegt aber darin, Marken in einer Weise zu bewerten, die ihre tatsächliche Perspektive nicht berücksichtigt. Das passiert zum einen oft, wenn man sich zum Zeitpunkt der Übernahme noch keine Gedanken über die zukünftige Verwendung der Zielmarke bzw. ihre Einordnung in das Käufermarkenportfolio gemacht hat. Zum anderen – und das ist leider der häufigere Fall – kommt das vor, wenn man die Stärke einer Marke beim Kunden und bei den Mitarbeitern falsch einschätzt. Die Konsequenz sind oftmals völlig überzogene Kaufpreise, die zu hohen

4 Moxter (1998): Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung.

5 KfW-Report (2007) Nr. 39: Mittelstands- und Strukturpolitik.

Abschreibungen führen und den Unternehmenswert und damit den Erfolg der Transaktion belasten. Ein mahndendes Beispiel dafür ist der Kauf von Rover durch BMW im Jahr 1994 (Übernahmekosten: ca. 5 Milliarden Euro): Bei der Bewertung von Unternehmen und Marke wurde damals eine doch „recht optimistische“ *Post-Merger-Loyalitätsrate* von 100% bei den Rover-Kunden angenommen. (Zum Vergleich: BMW kam damals – ohne gekauft zu werden – auf durchschnittlich 69% pro Jahr.) Entsprechend wurde der Wert der Marke Rover bei der Kaufpreisermittlung viel zu hoch angesetzt, ohne ihre damalige Negativentwicklung, die daraus resultierende Notwendigkeit immenser Investitionen und den Einfluss einer Übernahme auf ihre Stärke zu berücksichtigen. De facto blieben nur 20% der Kunden der Marke nach dem Zusammenschluss treu, woraus sich allein Mehrkosten von über 2 Milliarden Euro ergaben. Nach insgesamt ca. 13 Milliarden Euro Investitionen und enormen Querelen innerhalb der Stammbesellschaft endete das Abenteuer Rover für BMW im Jahr 2000 nach nur sechs Jahren mit dem Verkauf der Marke Rover. Für 10 Pfund.<sup>6</sup>

Solche Negativbeispiele belegen sehr anschaulich, wie wichtig es ist, alle zum Stichtag relevanten Informationen – egal, ob in Vergangenheit oder Zukunft – in der Markenbewertung zu berücksichtigen. Das haben inzwischen auch die meisten professionellen Markenbewertungsanbieter erkannt und die Dimension „zukünftige Entwicklung der Marke“ in ihre Modelle integriert. Zukünftige markenspezifische Erträge werden geschätzt und auf einen Gegenwartswert diskontiert. Doch wenn offensichtlich realistischer gemessen wird, warum verlieren laut diverser Studien immer noch mehr als die Hälfte aller Unternehmen im Anschluss an Markenkonsolidierungen an Markenwert?<sup>7</sup>

Vergleicht man die bekannten Markenbewertungsmodelle miteinander, stellt man schnell einen gemeinsamen Makel bezüglich ihrer Tauglichkeit für den Anlass „M&A“ fest: Sie alle betrachten ausschließlich die isolierte Zielmarke. Ihre Kompatibilität mit der Käufermarke spielt kaum eine Rolle. Das „Zusammenpassen der Organisationen und ihrer Elemente“ ist aber eine der zentralen Frage-

stellungen bei M&As, und das nicht erst nach großen Integrationsdesastern wie der DaimlerChrysler AG. Seit jeher beschäftigen sich Wissenschaftler und Praktiker mit der effizienten Zusammenführung von Käufer und Ziel und lassen keine Gelegenheit aus, zu bekräftigen, wie wichtig es ist, diese auch schon in der Bewertung von *Targets* zu berücksichtigen. Allein das Schlagwort „Synergien“ gilt häufig schon als universale Rechtfertigung von *M&A-Deals* und für abnorme Kaufpreise. Folglich ist es inzwischen wesentlicher Teil der *Due Diligence*, zu überprüfen, wie Unternehmen und ihre Geschäftsfelder, Produkte, IT-Systeme bis hin zu ihren Unternehmenskulturen harmonieren bzw. ideal zusammengeführt werden können. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden quantifiziert und bei der Ermittlung des Kaufpreises für das Ziel verrechnet. Das betrifft alle harten, aber auch fast alle weichen Unternehmensfaktoren. Nur die Markenkompatibilität wird bei der Unternehmensanalyse meistens vernachlässigt.

Das ist erstaunlich, spielt diese doch insbesondere bei markenintendierten Übernahmen eine wichtige Rolle. Durch ihre *Pre-Merger-Analyse* könnten zum einen die Markensynergien (beispielsweise verringerte Markenführungskosten, Assoziationen, die zwischen den Unternehmensmarken übertragen werden, oder das Markenerweiterungspotenzial der Zielmarke für neue Produkte des Käufers) und -dissynergien (Verwässerungen der Marken bis hin zur gegenseitigen Kannibalisierung) identifiziert und im Kaufpreis berücksichtigt werden. Als noch wichtiger gilt aber, dass zum anderen die Markenintegrationsstrategie rechtzeitig vorbereitet und ihr Aufwand berechnet werden kann. Diese ist schließlich maßgebend für einige wichtige unternehmenspolitische Entscheidungen wie den zukünftigen Markennamen, die Markenarchitektur und die einzelnen Positionierungen. Sie alle sind enorm bedeutend für die Unternehmensanspruchsgruppen und müssen möglichst zeitnah nach der Bekanntgabe der Transaktion verkündet werden, um eine effiziente *Post-Merger-Integration* (PMI) zu gewährleisten (diese Notwendigkeit wird im folgenden Kapitel detailliert beschrieben).

6 Focus (1999) Nr. 6: Jeder gegen Jeden.

7 Knudsen et al. (1997): Brand Consolidation Makes a Lot of Economic Sense.

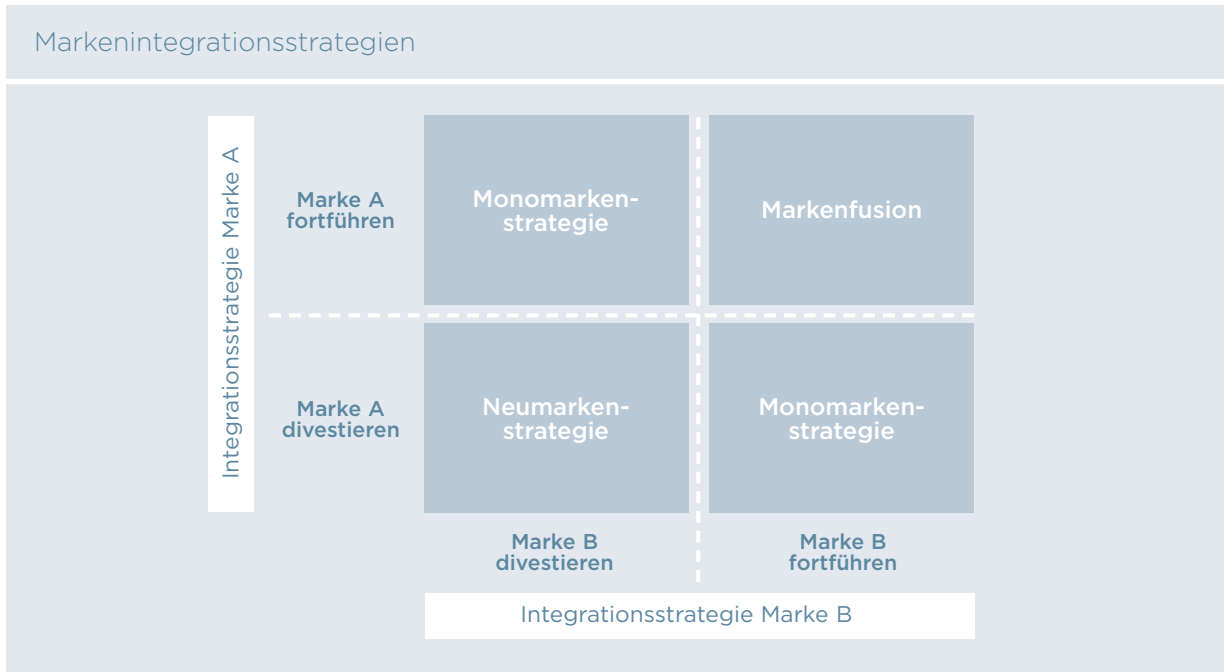


Abbildung 1: Markenintegrationsstrategien

Mit der Entwicklung des BEVA-Modells konnte Batten & Company ein Verfahren zur Markenbewertung definieren, das diese Probleme löst und auf die anlassspezifischen Besonderheiten von M&As eingeht. Zum einen beachtet es durch die Quantifizierung des zukünftigen kundenseitigen Wertschöpfungspotenzials neben den Bestandsdaten auch die „Perspektive Zukunft“. Zum anderen wird der Wert für verschiedene Markenintegrationsszenarien und -pfade berechnet, wodurch die unterschiedlichen Einordnungen einer Zielmarke in das Käufermarkenportfolio auch monetär abgebildet werden können. Das ermöglicht eine strukturierte Entscheidungsfindung über die Markenintegrationsstrategie und die Berücksichtigung der Kompatibilität im Markenkaufpreis, wodurch sich BEVA von fast allen anderen gängigen Markenbewertungsmodellen unterscheidet.

### Nach der Vertragsunterschrift: Marken während der Post-Merger-Integration

Zwar muss der Wert von Unternehmen und Marke schon vor dem *Closing* aus Gründen der Kaufpreisermittlung berechnet werden. Tatsächlich Wert geschaffen wird allerdings erst nach der Über-

nahme während der Zusammenführung von Ziel und Käufer. Dafür gibt es bei Marken vier unterschiedliche Integrationsstrategien (s. Abb. 1).

Bei der Monomarkenstrategie wird nur eine der beiden Marken als gemeinschaftliche Marke fortgesetzt. Das kann sowohl die Käufer- als auch die Zielmarke sein. Ein Beispiel hierfür ist die Übernahme der Dresdner Bank, bei der deren Marke gelöscht wurde und deren gesamtes Geschäft nun unter der Commerzbank weitergeführt wird. Bei der Neumarkenstrategie wiederum werden beide alten Marken zugunsten einer völlig neuen aufgegeben (aus VIAG und VEBA wurde E.ON). Dagegen wird bei einer Markenfusion aus den beiden involvierten Marken eine gemeinsame Marke geformt (aus Thyssen und Krupp wurde ThyssenKrupp).

Warum diese Entscheidung so wichtig ist und entsprechend früh vorbereitet und verkündet werden muss, zeigt sich anhand der beiden größten Anspruchsgruppen eines Unternehmens – seinen Kunden und seinen Mitarbeitern. Beide Parteien (sowohl auf Käufer- als auch auf Zielseite) stehen nach Bekanntgabe der Übernahme zunächst vor einer unklaren Zukunft. Kunden wissen nicht, ob „ihr“ Unternehmen ihnen weiterhin denselben Nutzen liefern kann wie vor der Trans-

aktion. Sie sind vor allem daran interessiert, inwieweit sich das Image ihrer Marke verändert. Auch Mitarbeiter können nur vage annehmen, wie die weitere Führung ihres Unternehmens nach dem Unternehmenszusammenschluss aussieht. Speziell im Falle neuer Inhaber müssen sie um ihre Karriere und im schlimmsten Fall sogar um ihren Arbeitsplatz fürchten. Entsprechend sensibel

werden sie auf die hierarchischen Einordnung ihrer Unternehmensmarke in das neue Markenportfolio und den Umgang mit ihr während der Integration reagieren. Von beidem geht für viele Mitarbeiter oftmals eine erhebliche symbolische Wirkung für ihre eigene Zukunft und die ihres Unternehmens aus. Nachfolgend werden beide Situationen näher beschrieben.

## Die Unsicherheit von Kunden bei M&As

Wird „ihre“ Marke im Rahmen eines M&A gekauft, kann man davon ausgehen, dass dies Kunden erst einmal verunsichert. Diese Verunsicherung umfasst im Wesentlichen drei Facetten: die Leistungs-, Preis- und Beziehungsunsicherheit. Die Leistungsunsicherheit betrifft sowohl die Kernleistung des Produkts als auch die der Marke. Sie führt zusammen mit der Unklarheit über zukünftige Ansprechpartner beim Unternehmen und der Angst vor massiven Preisveränderungen in Bezug auf ihre Produkte (gilt sowohl für Preiserhöhungen, die mehr Kosten für die Kunden bedeuten, als auch für Preissenkungen, die gegebenenfalls zu weniger Exklusivität führen) häufig dazu, dass Kunden nicht nur verärgert, ungeduldig oder verunsichert sind, sondern sich auch hilflos, ausgeliefert oder nicht berücksichtigt vorkommen. Wird ihnen dann nicht möglichst schnell die Perspektive der Marke aufgezeigt, steigen Frust und Verunsicherung, während das Vertrauen in bzw. die Identifikation mit der Marke sinkt. Das resultiert in einer geringeren Käuferbindung und einer erhöhten Wechselwilligkeit. Gerade in der Phase nach einer Übernahme verlieren viele Targets Kunden, weil ihre Zukunft und die ihrer Marken für Außenstehende häufig unklar ist – oftmals angefeuert von negativen Schlagzeilen über Rationalisierungen und Einschnitte in ihren Positionierungen. Gerne werden dann negative Szenarien analog zu anderen übernommenen Marken heraufbeschworen, wie beispielsweise das Schicksal der ehemaligen „Innovationsfabrik“ Saab, die nach der Übernahme durch General Motors sukzessive auf „Otto-Normal-Niveau“

reduziert wurde (der Spiegel titelte 2009 retrospektiv: *„Mit dem Einstieg von GM begann der Niedergang von Saab [...] und die unaufhaltsame Talfahrt einer Kultmarke“*). Häufig bleiben solche Misserfolgsgeschichten eher im kollektiven Kundengedächtnis haften als positive Beispiele wie der Relaunch der Marke MINI von BMW nach deren Erwerb.

Entsprechend sollten Käufer spätestens bei der Verkündung der Übernahme eines Unternehmens den Kunden auch eine Integrationsstrategie für die betroffenen Marken präsentieren. Dafür müssen sie rechtzeitig analysieren, wie diese auf eine etwaige Vermischung der involvierten Marken reagieren. So kann es beispielsweise bei ihrer Zusammenführung sowohl auf Käufer- als auch auf Zielseite durch eine undurchsichtige Namensgebung der neu entstehenden Einheit oder durch gegenseitige Widersprüche bei den jeweiligen Positionierungen zu einem verwässerten Markenversprechen bis hin zur gegenseitigen Kannibalisierung kommen. Diese Risiken und die daraus entstehenden Kundenvorbehalte müssen innerhalb der Markenintegrationsstrategie berücksichtigt bzw. durch entsprechende Kommunikation und Mitarbeiterverhalten schnellstens entkräftet werden. Das gilt vor allem für neu gebildete Marken (wie z.B. E.ON). Hier kann man davon ausgehen, dass nicht alle Kunden die Inhalte der Marke gleich von Anfang an richtig verstehen, wodurch zusätzliche Missverständnisse auftreten können, die die *Post-Merger*-Markenpositionierung noch einmal erschweren.



## Die Unsicherheit von Mitarbeitern bei M&As

Bezeichnet man den Umgang mit einer gekauften Marke während der PMI für die Kunden als wichtig, ist er für deren Mitarbeiter ungleich wichtiger. Und dennoch bleibt diese interne Dimension immer noch vielfach unberücksichtigt. Dabei repräsentiert vor allem das Markenintegrationsvorgehen für die Mitarbeiter das Ausmaß an struktureller Veränderung auf Unternehmensebene. Es signalisiert den Grad der Gleichberechtigung zwischen Akquisitionssubjekt und -objekt und wirkt wie ein Versprechen seitens des Käufers an die zukünftige Zusammenarbeit der zusammenkommenden Unternehmen. Werden beispielsweise Kernwerte einer Zielmarke nach einem Zusammenschluss durch den Käufer beibehalten oder

wird rechtzeitig ein genauer Plan für ihre Entwicklung verkündet, wirkt das auf die Mitarbeiter stabilisierend; Unklarheiten bezüglich der zukünftigen Markenpolitik, Ignoranz oder gar Desinvestition haben eine demotivierende Wirkung. Das erschwert die Identifikation und das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter, was nicht nur negative Konsequenzen für die Marken selbst, sondern auch für die Synergieumsetzungen und die Integration auf Gesamtunternehmensebene hat. Nicht umsonst gilt das *Post-Merger*-Mitarbeiterverhalten als einer der zentralen Einflussfaktoren auf den Erfolg einer M&A-Transaktion, insbesondere in der kritischen Phase kurz nach der Übernahme.

## Der Einfluss des Verhaltens von Mitarbeitern auf den M&A-Erfolg aus Markensicht

Das Verhalten von Mitarbeitern an den Kundenkontaktpunkten ist die wichtigste *Post-Merger*-Einflussgröße auf die Wahrnehmung der Marke durch den Kunden sowie seine Verunsicherung. Es legt die Basis für den Fit zwischen dem Nutzenversprechen und tatsächlichen Verhalten der Marke. Dieser wiederum ist die Grundlage für die Markenglaubwürdigkeit und -zufriedenheit des Kunden und beeinflusst maßgeblich sein Vertrauen in die Marke. Damit ist das Mitarbeiterverhalten auch die wichtigste Voraussetzung für die gewünschte *Post-Merger*-Markenpositionierung. Das gilt wie beschrieben insbesondere für neu gebildete Marken, über die Kunden noch kein historisches Markenwissen haben, und für alle Erfahrungen, die auf den aktuellen Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter beruhen. Solange sich diese aber noch nicht markenkonform verhalten, können auch keine absatzgerichteten Positionierungsmaßnahmen ergriffen werden. Ansonsten läuft man Gefahr, die Erwartungen vieler Kunden zu enttäuschen, da zentrale

Versprechen – die beispielsweise durch Fernsehwerbung gemacht werden – durch die markierten Leistungen des neuen Unternehmens bzw. dessen Mitarbeiter nicht eingehalten werden. Hier beginnt die Notwendigkeit effektiver interner Markenpolitik und -kommunikation.

Fühlen sich Mitarbeiter nicht als Bestandteil der neuen *Post-Merger*-Markenkonstellation oder verstehen ihre Werte nicht, werden sie sich auch nicht analog zu ihnen verhalten. Die speziell in der Integration so wichtige Extra-Meile ist weit weg. Das erschwert die Kundenbindung und die Realisierung von Synergien durch Einsatz und effiziente Zusammenarbeit. Im schlimmsten Fall sinkt die eigene Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen so tief, dass er es verlässt. Das daraus resultierende nicht markenkonforme Verhalten kann folglich auf zwei verschiedene Ursachen zurückgeführt werden: Die Mitarbeiter können entweder nicht anders, oder aber sie wollen es nicht.

## Fall A: Die Mitarbeiter können sich nicht analog zur Marke verhalten

Allein aus der rein formellen Verknüpfung zweier zuvor separater Organisationen resultieren meistens Inkonsistenzen im Arbeitsverhalten. Die vormals getrennten Mitarbeiter haben in der Regel unterschiedliche Vorgehensweisen, aus denen ein einheitliches Mitarbeiterverhalten erst einmal entstehen muss. Zudem „verschwimmt“ ihr bereits realisiertes Markenwissen durch eine etwaige Konsolidierung der eigenen mit einer neuen Marke. Es ist eher unwahrscheinlich, dass alle Mitarbeiter dann von vornherein ein Bewusstsein für die Inhalte und Erfolgsrelevanz der neuen Markenkonstellation entwickeln und ihr Handeln danach ausrichten.

Darüber hinaus stellen M&A-Transaktionen generell außergewöhnliche und folgenreiche Ereignisse dar, die bei Mitarbeitern oftmals außerordentlichen Stress und eine große Unsicherheit bezüglich ihrer Zukunft auslösen. Zudem wirken sie sich eher negativ auf ihr Rollenverständnis und damit auch auf ihren Leistungsantrieb aus. Beides liegt

vor allem an veränderten Arbeitsbedingungen durch neue Anforderungen, Unternehmenskulturen, soziale Strukturen und Beziehungen. Das kann dazu führen, dass Mitarbeiter nicht mehr genau wissen, welche Rolle sie wie ausfüllen sollen. Dadurch geraten sie eigentlich ungewollt in Verwirrung und Stress. Zudem werden sie in der Regel während der Zusammenführung neben ihrem Tagesgeschäft noch mit zusätzlichen Integrationsaufgaben und -verantwortungen belastet.

Die Folgen dieses physischen und psychischen Mehraufwands sind oft eine verringerte Belastbarkeit, weniger Aufnahmefähigkeit für neues, relevantes Wissen und eine unbewusste Tendenz, eher das eigene Überleben zu sichern, anstatt proaktiv für das Unternehmen zu arbeiten. Daraus kann ein personenübergreifend unterschiedliches Markenverständnis resultieren. Vielleicht wollen Mitarbeiter einheitlich und markenkonform auftreten, aber sie können es einfach nicht.

## Fall B: Die Mitarbeiter wollen sich nicht analog zur Marke verhalten

Neben der Mehrbelastung kommt es für Mitarbeiter bei einer M&A-Transaktion häufig auch zu einem gefühlten Verlust an sozialer Identität und persönlichem Stolz. Ein Teil ihrer individuellen Identität findet sich immer in der organisationalen Identität und speziell in der Marke wieder. Diesen Teil sieht der Mitarbeiter häufig im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses als äußerst bedroht an. Entsprechend kann es vorkommen, dass er aus Angst vor dem Verlust bzw. aus Frust dazu neigt, sich und seine soziale Gruppe gegen „Fremde“ verteidigen zu wollen, woraus häufig interne Konflikte (in der Regel mit den Mitarbeitern des anderen involvierten Unternehmens) entstehen.

Diese kommen insbesondere beim Zusammenschluss von Unternehmen mit gänzlich anderen Kulturen und unterschiedlichen Marken zum Tragen. Gleiches gilt im Falle feindlicher Übernahmen oder historischer Rivalitäten. Hierbei entsteht bei Mitarbeitern oft das Gefühl, dass die eigene Unternehmensmarke die überlegene ist oder aber nicht genügend wertgeschätzt und berücksichtigt wird. Daraus können Spannungen in der Form resultieren, welche Gruppe sich wo und inwieweit der anderen anzupassen hat. Ein praktisches Beispiel hierfür ist die schwierige und von Abneigung geprägte Beziehung von Mitarbeitern der Dresdner Bank und der Allianz.

Noch Jahre nach der Übernahme in 2001 galt es beispielsweise bei den Bankern als *Running Gag*, sich gegenseitig – in Anspielung auf die Arbeitskleidung der „Allianzler“ – weiße Socken zu schenken, wenn einer ihrer „Grünen“ zu den „Blauen“ versetzt wurde. Es erscheint nicht verwunderlich, dass der Versuch, die Vertriebsmannschaften beider Häuser zu integrieren, um damit einen umfassenden Finanzdienstleister zu schaffen, kläglich scheiterte.

Weiterhin nehmen insbesondere Mitarbeiter übernommener Unternehmen M&A-Transaktionen bezüglich ihrer Job-Charakteristika eher als qualitativen Rückschritt anstatt als Fortschritt wahr. Das heißt, sie fühlen sich in ihrer Kompetenz, Perspektive, Unabhängigkeit oder Verantwortung bis hin zur Sicherheit ihrer Arbeitsstelle reduziert und reagieren sensibler auf Veränderungen. Dies findet insbesondere in ihrer Sorge Ausdruck, von der (neuen) Unternehmensleitung auch fair behandelt zu werden. Mitarbeiter achten dann sehr stark darauf, inwiefern sie in Relation zu ihrem Selbstverständnis und zu anderen Mitarbeitern gerecht bzw. sozial geführt werden. Gefühlte Unfairness resultiert dann schnell wieder in Frust und Konflikten. Gefährlich wird es insbesondere, wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, sie müssten mehrere Rollen ausführen, diese aber für inkompatibel oder nicht sinnvoll halten.

Die Folge dieser verschiedenen Restriktionen ist, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in das neue Unternehmen und die Marke sowie gegebenenfalls in die neuen Kollegen sinkt. Mitunter fühlen sie sich nicht als Teil der neu gebildeten organisatorischen Einheit. Dadurch reduziert sich zum einen das Vertrauen der Kollegen untereinander, wodurch die gemeinsame synergetische Zusammenarbeit erschwert wird. Gerade diesbezüglich wirkt die Marke als gemeinsame Plattform enorm stabilisierend. Zum anderen haben die Mitarbeiter keinen Antrieb, sich analog zu den gewünschten Markenwerten zu verhalten: Bisherige Anstrengungen für ihre alte Marke werden als *Sunk Costs* wahrgenommen, und das Festhalten an ihr kann als Trotzreaktion gewertet werden und sich infolge der Selbstrechtfertigung noch einmal verstärken. Entsprechend ist kaum vorstellbar, dass

Mitarbeiter unbelastet und produktiv arbeiten, wenn sie vom Harmonisieren der involvierten Marken nicht überzeugt sind. Dasselbe gilt auch, wenn Mitarbeiter gar nicht bzw. zu spät oder unglaubwürdig über die Zukunft ihrer Marke informiert werden. Dann werden sie sich am „Flurfunk“ oder an meinungsstarken Kollegen orientieren und ihre eigene Version entwickeln. Vor allem, wenn der zukünftige Name der entstehenden Einheit aus Ziel und Käufer „durchsickert“, ohne dass eine umfangreiche Erklärung dessen erfolgt ist, kann das erhebliche Vorurteile bei den Mitarbeitern hervorrufen. Spielt beispielsweise ihre Marke im neuen Namen keine Rolle, werden viele Mitarbeiter auch daraus vorschnell ableiten, dass deren Identität und Werte keine Zukunft haben.

Welche negativen Konsequenzen Fehler in der Markenpolitik auf Unternehmensebene verursachen können, musste – wie schon erwähnt – Daimler bei der Fusion mit Chrysler erleben. Hier wurde u.a. durch die Markennamegebung und die Kommunikation im Vorfeld ein *Merger of Equals* suggeriert, der aus Sicht der Mitarbeiter allerdings während der PMI so nie stattfand. Daimler schickte diverse Manager nach Detroit, die den Chrysler-Mitarbeitern die deutsche Arbeitsweise und Unternehmenskultur „beibringen“ sollten. Das wurde vor Ort eher als Vertrauensbruch wahrgenommen, was zu tiefen Gräben zwischen den Belegschaften führte. Die Folge waren eine mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit der jeweils anderen Marke bzw. dem Markenkonglomerat selbst sowie erhebliche Probleme während der Unternehmensintegration. Nach Meinung vieler Experten war dies letztendlich der Hauptgrund für das Scheitern der Transaktion.

Absolut positiv hingegen ist die Markenpolitik und -kommunikation der Commerzbank bei der Übernahme der Dresdner Bank zu bewerten: Es wurde nicht nur die markenspezifische Herausforderung rechtzeitig erkannt und ein hoher Etat für die Markenintegration bereitgestellt. Vielmehr setzte man insbesondere durch die Wahl des neuen Logos – das nach vollzogener Übernahme, allerdings noch vor deren tatsächlicher Integration bekannt gegeben wurde – ein deutliches Zeichen an die verbliebenen Mitarbeiter und Kunden der

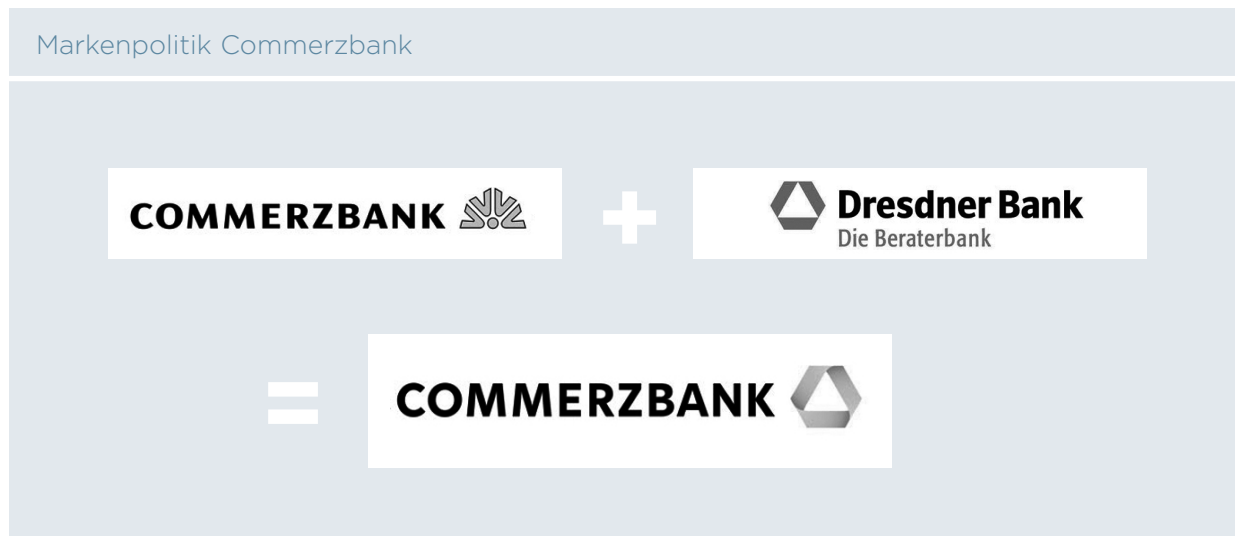


Abbildung 2: Markenpolitik Commerzbank

Dresdner Bank, dass ihre bisherigen Marke im neuen Unternehmen weiterleben würde (s. Abb. 2).

Ein umfassendes *Toolkit* für ein effektives *Post-Merger-Vorgehen* liefert das PMI-Markenmanagement-Radar von Batten & Company. Darin werden durch das BEVA-Modell wie eingangs beschrieben Markenintegrationsszenarien modelliert und quantifiziert, um die geeignete Integrationsstrategie zu ermitteln und diese im Kaufpreis abzubilden. Im Anschluss wird eine Integrations-Roadmap entwickelt, bei der die Positionierung

der neuen Marke(n) im Kontext der Value-Proposition-Struktur des Gesamtunternehmens festgelegt sowie ein konkreter Umsetzungsplan dafür erstellt wird. Das impliziert auch ein Kommunikationskonzept für ein effektives *Brand Change Management* bei allen internen und externen *Stakeholdern*. Dadurch wird nicht nur die rechtzeitige Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen sichergestellt, sondern auch eine kontinuierliche Messung des *Brand Change Status* und damit des PMI-Erfolgs aus Markensicht ermöglicht.

## Sieben goldene Regeln für die Analyse von Marken bei M&As

1. Verankern Sie das Markenmanagement während einer M&A-Transaktion fest in der strategischen Unternehmensführung:

Markenmanagement – gerade bei markenintendierten Transaktionen oder wenn die Werte der beteiligten Marken sehr hoch sind – ist inzwischen zu bedeutend geworden, als dass es nur als untergeordnete Funktion des Bereichs Marketing gesehen werden kann. Vielmehr ist es wichtig, es in der strategischen Führung des M&A-Deals zu

integrieren. Nur so kann eine rechtzeitige Analyse der Zielmarke in der *Due Diligence* gewährleistet werden, um die Marke und damit das Zielunternehmen auch analog zu ihrem „wahren“ Marktwert zu bewerten und die Markenintegration rechtzeitig vorzubereiten. Viel zu häufig werden diese Aktivitäten erst nach dem Unternehmenszusammenschluss an Werbe-/CI-Agenturen delegiert, anstatt sie entsprechend ihrer Relevanz bereits vor dem Zusammenschluss zu berücksichtigen.

## 2. Schauen Sie bei der Bewertung der Marke auch in die Zukunft:

Die Berechnung des Markenwerts darf nicht nur auf vergangenheitsorientierten Daten bestehen, sondern muss auch die zukünftige Entwicklung bzw. Nutzung der Marke berücksichtigen.

## 3. Berücksichtigen Sie die Kompatibilität:

Zielmarken dürfen nicht nur isoliert („stand alone“) analysiert werden. Vielmehr muss man auch die Qualität des Zusammenspiels mit der Käufermarke und den Aufwand für ihre Integration rechtzeitig ermitteln, um das synergetische Potenzial mit einzupreisen.

## 4. Marken haben eine externe und interne Perspektive:

Die Marke spielt nicht nur für externe *Stakeholder* wie Kunden, sondern auch für interne wie Mitarbeiter eine große Rolle. Deshalb muss ihr Einfluss auf beide Anspruchsgruppen bei der Markenanalyse, -bewertung und -integration berücksichtigt werden.

## 5. Definieren Sie die Marken-Post-Merger-Positionierungsstrategie rechtzeitig:

Die Markenintegrationsstrategie muss so früh wie möglich vorbereitet werden und sollte idealerweise zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses bereits feststehen. Nur dadurch kann eine Zielmarke analog zu ihrer zukünftigen Nutzung fair bewertet werden. Zudem können so etwaige Probleme von

beispielsweise Mitarbeitern und Kunden, die mit der Eingliederung der Zielmarke in das Käufermarkenportfolio unweigerlich einhergehen, rechtzeitig identifiziert und Strategien zu ihrer Bewältigung gefunden werden.

## 6. Kommunizieren Sie diese Strategie rechtzeitig und überzeugend:

Eine frühzeitige, verständliche und glaubwürdige Kommunikation, wie es nach der Übernahme für die beteiligten Firmen und ihre Mitarbeiter weitergeht, ist das Erfolgsgeheimnis für M&As. Das gilt auch insbesondere für die involvierten Marken. Ansonsten läuft man Gefahr, dass sich Kunden und Mitarbeiter an Gerüchten und externen Informationsquellen orientieren. Durch eine effektive Kommunikation steigen Vertrauen, Identifikation und Motivation in die Marke und das Unternehmen, während die Gefahr der Verunsicherung und der gegebenenfalls daraus resultierenden Abwanderung von Mitarbeitern sowie die Sorge um ausbleibende Verbundeffekte minimiert werden.

## 7. Unterschätzen Sie nicht die Kraft des Namens:

Im Zusammenhang mit der Integration geht speziell von der Gestaltung des Namens der zukünftigen Markenkonstellation eine enorme Symbolkraft aus. Alle relevanten Anspruchsgruppen assoziieren daraus, wie viel von „ihrer“ alten Marke erhalten bleibt und inwieweit sie der anderen involvierten Marke gleichgestellt ist.

# Fazit

Trotz ihres oftmals hohen Vermögenswerts und Einflusses bei den Unternehmensstakeholdern werden Marken bei M&As in der Regel immer noch vernachlässigt. Die Folgen sind vielfach ineffiziente *Post-Merger*-Positionierungen, verunsicherte Kunden und verärgerte Mitarbeiter. Dadurch kommt es zu weniger Synergierrealisierungen auf Unternehmensebene und der Vernichtung von Markenwert, wodurch die Ausichten, den Unternehmenswert durch die Trans-

aktion zu steigern, rapide sinken. Durch die Anwendung des BEVA-Modells und des PMI-Markenmanagement-Radars von Batten & Company werden alle bewertungsrelevanten Faktoren in der *Pre-Merger*-Markenbewertung berücksichtigt, und die Markenintegration wird rechtzeitig und umfangreich vorbereitet. Das gewährleistet eine adäquate Behandlung von Marken im Kontext von M&As und erhöht die Chance auf einen nachhaltigen Erfolg der Transaktion.