

Tim Oliver Brexendorf* und Stephan Feige**

Markenmanagement bei Mergers&Acquisitions

Stichworte: Mergers&Acquisitions, Markenmanagement, Marke, Markenintegration, Markenpositionierung

I. Einleitung

Anwälte übernehmen in Mergers&Acquisitions (M&A) eine Vielzahl von Aufgaben. Je nach Anwalt-Mandanten-Verhältnis berät und unterstützt der Anwalt den Mandanten in rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Anwälte besitzen die Funktion des Rechtsberaters und übernehmen als Interessenvertreter des Mandanten vielfach die Rolle des Moderators, des Problemlösers, des Vermittlers und des Projektleiters im M&A-Prozess. Im Zuge von M&A-Transaktionen fallen von der Analyse- und Konzeptionsphase bis zum Abschluss des Unternehmenskaufvertrages und der Integration der fusionierten oder akquirierten Unternehmen eine Vielzahl von Aufgaben an, die teilweise nicht im Kompetenzbereich von Anwälten liegen und oftmals nur in Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistungsunternehmen erfüllt werden können (Haarmann/Wildberger 2006, S. 201). Hierzu gehören auch Fragestellungen des Markenmanagements.

Der folgende Artikel soll aufzeigen, warum das Markenmanagement im Rahmen des Integrationsmanagements von M&A von besonderer Bedeutung ist und welche Entscheidungen für die erfolgreiche Führung der Marken in M&A getroffen werden müssen.

II. Bedeutung und Berücksichtigung des Markenmanagements im Rahmen von Mergers&Acquisitions

Mergers&Acquisitions sind fester Bestandteil des heutigen Wirtschaftsgeschehens. Sie stellen für Unternehmen eine bedeutende strategische Option zur Realisierung von Kosten-, Wachstums- und Markteintrittsvorteilen im verschärften Wettbewerb dar. Die Gründe für Akquisitionen und Fusionen sind daher vielfältig. Aus einer markenspezifischen Perspektive können M&A markenintendiert oder nicht markenintendiert sein.

Bei markenintendierten M&A ist der Erwerb der Marke(n) eine wesentliche Motivation für die Akquisition des Unternehmens. So spielte bspw. in den Übernahmeverhandlungen des britischen Automobilherstellers Rolls-Royce zwischen der Volkswagen AG und der BMW AG die Marke «Rolls-Royce» die entscheidende Rolle. Die durch M&A resultierende Markenerweiterung bietet für das akquirierende Unternehmen die Möglichkeit,

das bestehende Markenportfolio zu erweitern und zu ergänzen und neue Marktsegmente zu erschliessen. Im Hinblick auf die Schwierigkeit, auf gesättigten Märkten neue Marken im Bewusstsein zu verankern, erweist sich der Markenkauf als Möglichkeit des Marktzutritts oder der Expansion (Esch/Brockdorff/Langner/Tomczak 2004, S. 196; Spill 2007, S. 2 ff.). Bei markenintendierten M&A erfolgt zumeist eine genaue Analyse der zu akquirierenden Marken. Der Status der Marken sowie deren Rolle für die Strategie des akquirierenden Unternehmens ist der wesentliche Treiber sowohl für die Entscheidung als auch den Kaufpreis des Unternehmens.

Neben markenintendierten M&A, bei denen der Erwerb der Marke(n) der bedeutsamste Grund für den M&A darstellt, existieren nicht markenintendierte M&A. Hierbei stehen andere Argumente als der Erwerb einer Marke im Vordergrund, vielfach die Realisierung von Synergiepotentialen zwischen dem akquirierenden und dem zu akquirierenden Unternehmen, die Akquisition des Kundenstamms oder der Erwerb von Know How. Die Akquisition der Marken stellt oftmals nur ein Nebeneffekt dar. Unternehmenszusammenschlüsse, die lediglich auf die Erschließung von Synergien oder Übernahmen eines Kundenstamms ausgerichtet sind, vernachlässigen vielfach die marktorientierte Integration erworbener Marken. Bei nicht markenintendierten M&A werden Entscheidungen, die das Management der Marken betreffen, häufig gar nicht oder zu spät diskutiert. Markenentscheidungen werden bisweilen vorschnell und ohne fundierte Entscheidungsgrundlage getroffen und berücksichtigen die langfristigen Auswirkungen der Entscheidungen nicht ausreichend. Entscheidungen über die Weiterführung oder Abschaffung von Marken im Rahmen von nicht markenintendierten M&A sind vielfach emotional geprägt und erfolgen anhand der Kategorisierung und Unterscheidung in «Gewinner und Verlierer» der Übernahme. Der Fit zwischen den zu integrierenden Marken und die sich daraus ergebenden Markensynergien spielen im Rahmen eines nicht markenintendierten M&A eine vernachlässigte Rolle. Eine detaillierte Analyse der bestehenden Marken und des gesamten Markenportfolios erfolgt oftmals nicht. Die Konsequenz ist vielfach, dass bestehende Markenwerte nicht genutzt oder möglicherweise sogar vernichtet werden.

Neben rechtlichen und steuerlichen Belangen sowie der strategischen und finanziellen Integration sollten im M&A-Prozess auch Markenentscheidungen professionell vorbereitet und getroffen werden. Während diese bei markenintendierten M&A vielfach auf einer soliden Entscheidungsgrundlage stattfinden, ist bei nicht-markenintendierten M&A für eine stärkere Berücksichtigung der Markenperspektive zu plädieren, um die Potenzi-

* Dipl. Oec., Projektleiter bei der htp St. Gallen Managementberatung AG und Research Fellow an der Forschungsstelle für Customer Insight der Universität St. Gallen (FCI-HSG).

** Dr. oec. HSG, Geschäftsführer und Partner der htp St. Gallen Managementberatung AG.

ale der Markenintegration zu nutzen und eine Steigerung des Werts des gesamten Markenportfolios zu ermöglichen. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich daher im Folgenden schwerge- wichtig mit solchen M&A.

III. Markenmanagement im Rahmen von Mergers&Acquisitions

Hauptaufgabe des Markenmanagements im Rahmen von M&A stellt die fundierte Entscheidung über die Akquisition, die Weiterführung, die Bereinigung oder die Neuschaffung von Marken dar.

Bei markenintendierten M&A ist zu analysieren, welche Marken für eine Akquisition in Frage kommen. Ist diese Entscheidung getroffen, bestehen in den Unternehmen vielfach genaue Vorstellungen darüber, welche Marken in welchen Märkten und Segmenten weitergeführt werden sollen.

Bei nicht markenintendierten M&A ist nach der Akquisition zu entscheiden, welche Marken zukünftig weitergeführt werden sollen. Konkret sind Entscheidungen zu treffen, welche Märkte mit welchen Marken bearbeitet werden sollen und wie diese Marken auf dem Markt positioniert werden sollen. Die Positionierung beschreibt die zukünftige Stellung der Marke im Markt und im Wettbewerb. Sie orientiert sich am Kundennutzen und legt fest, welchen rationalen und emotionalen Nutzen die Marke dem Kunden vermittelt soll. Darüber hinaus bestimmt sie, welche Persönlichkeit die Marke gegenüber den Kunden verkörpern soll. Die Positionierung sollte weiterhin aufzeigen, wie man dem Kunden glaubhaft den Nutzen der Marke und seine Persönlichkeit vermitteln kann und wie man sich dadurch vom Wettbewerb abgrenzen kann. Diese Entscheidung setzt zunächst einmal ein fundiertes Wissen über den Markenstatus, d.h. der Stärke und dem Wert der Marke im Vergleich zum Wettbewerb voraus.

Die Vielfalt an markenorientierten Fragestellungen in den verschiedenen Phasen eines M&A verlangt ein systematisches und faktenbasiertes Vorgehen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Entscheidungen aus der Analyse nicht mathematisch abgeleitet werden können sondern die Erkenntnisse in der Regel mit Erfahrung interpretiert werden müssen.

1. Markenanalyse

Im Rahmen Markenanalyse geht es bei markenintendierten M&A darum, die Attraktivität und den Wert der zu übernehmenden Marken zu bewerten. Bei nicht markenintendierten M&A bildet die Markenanalyse die Grundlage für die Entscheidung der Markenintegration. Vielfach dominiert dort die finanzielle oder bilanzielle Sichtweise. Bilanz- und finanzspezifische Erfolgskennziffern sind zwar unabdingbar für die Unternehmensbewertung, allerdings reflektieren sie lediglich eine unternehmensbezogene Sichtweise ohne eine direkte Markt- und Kundenperspektive zu berücksichtigen.

Im Rahmen einer detaillierten Analyse gilt es daher, die gegenwärtige und potentielle Situation der Marken respektive des Markenportfolios einer genauen Prüfung zu unterziehen. Hierzu zählt die Erhebung

- des (idealerweise monetären) Markenwerts der Marken,
- der Markenstärke,
- der Beziehung der Marken zueinander (Markenarchitektur) und
- der Positionierung der Marken.

Zur Ermittlung des monetären Markenwerts existieren eine Vielzahl von Modellen, die den Markenwert auf unterschiedlichen Wegen zu erfassen versuchen. Im Kern sollte die Markenbewertung auf das durch die Marke erzielbare abdiskontierte zukünftige Preispremium abzustellen. So kann jede Marke aufgrund ihrer Markierung ein Preispremium gegenüber unmarkierten Produkten realisieren. Durch Multiplikation des Preispremiums mit der erzielbaren Absatzmenge, abzüglich der durch die Markenführung entstehenden Kosten, kann der monetäre Wert der Marke bestimmt werden.

Neben dem monetär ausgerichteten Markenwert sollten zur Ermittlung der *Markenstärke* darüber hinaus weitere quantitative und qualitative Größen erhoben werden. Indikatoren wie die Markenbekanntheit (Top of mind, gestützt und ungestützt), das Markenimage (Art, Ausprägung und Stärke der Markenassoziationen), die Markenloyalität und der juristische Schutz der Marken sollten bekannt sein, um eine detaillierte, markenbezogene Entscheidungsgrundlage für M&A zu erhalten.

Weiterhin geht es um das Verständnis der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der geführten Marken. Eine solche *Markenarchitektur* mit Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Markenhierarchieebenen entsteht durch die Kombination von Unternehmens- und Produktmarken. Zu unterscheiden sind hierbei sind vor allem Dach- und Submarkenstrategien sowie Mehrmarkenstrategien. Während Dachmarkenstrategien unterschiedliche Produktmarken unter einer Unternehmensmarke zusammenfassen (z.B. Apple mit den Produktmarken Iphone, Ipod etc.), werden bei einer Mehrmarkenstrategie mehrere Marken im selben Produktbereich parallel geführt (z.B. Volkswagen-Konzern mit den Marken VW, Audi etc.). Aus markenführungsbezogener Perspektive geht es bei M&A immer um die Erhöhung des Wertes des gesamten Markenportfolios.

Des Weiteren ist die *Positionierung* der bestehenden Marken zu analysieren. Hierbei ist zu ermitteln, welche Kundensegmente die einzelnen Marken ansprechen und wie sie sich gegenüber den Konkurrenzmarken absetzen.

2. Markenintegrationsstrategien

Die in der Markenanalyse eruierten Informationen über die Marken gehen in die Entscheidung für die Markenintegration ein. Werden zwei Unternehmen fusioniert oder wird eines vom anderen übernommen, so ändert sich das Beziehungsgefüge zwischen den Marken. Zur Integration der Marken existieren verschiedene Strategien (vgl. Brockdorff 2003, S. 127 ff.; Brockdorff/Feige 2007, S. 7) (vgl. Abbildung 1):

Die Strategien unterscheiden sich danach, inwieweit die Marken der fusionierenden Unternehmen bestehen bleiben oder eliminiert werden.

	Marke des Unternehmens A bleibt nicht bestehen	Marke des Unternehmens A bleibt bestehen
Marke des Unternehmens B bleibt nicht bestehen	Neuschaffungsstrategie	Dominanzstrategie
Marke des Unternehmens B bleibt bestehen	Dominanzstrategie	Hybridmarkenstrategie Unterordnungsstrategie

Abbildung 1: Verschiedene Markenintegrationsstrategien

Bei der ersten Option werden die bestehenden Unternehmensmarken durch eine neu entwickelte Marke ersetzt. Man spricht bei dieser Strategie von einer *Neuschaffungsstrategie*. So wurde aus der Batigroup und Zschokke die Unternehmensmarke Implenia oder aus Rhone-Polenc und Hoechst das Unternehmen Aventis. Die Neuschaffungsstrategie bietet sich dann an, wenn keine der an der Vereinigung beteiligten Marken über eine Positionierung verfügt, die zukünftig die Bedürfnisse der Kunden befriedigt und eine Neupositionierung der Marken Erfolg versprechender ist. Ein Nachteil der Neuschaffungsstrategie liegt allerdings in den hohen finanziellen und zeitlichen Kosten des Markenneuaufbaus (vgl. Brockdorff 2003, S. 137 f.).

Die zweite Option der Markenintegration verfolgt die Strategie, nur eine der beiden Marken zukünftig weiter zu nutzen und die zweite Marke aufzugeben. Diese Strategie wird auch als *Dominanzstrategie* oder Monomarkenstrategie bezeichnet.

Die dritte Option besteht in einer Verschmelzung beider Unternehmensmarken. Es handelt sich hierbei um eine *Hybridmarkenstrategie*. Die Marken AXA und Winterthur wurden im Schweizer Markt zu AXAWinterthur. Eine partielle Hybridmarkenstrategie wurde bei Fusion von Glaxo Wellcome und Smith-Kline Beecham verfolgt. Das Unternehmen heisst heute Glaxo-SmithKline.

Bei der vierten Option bleiben beide Markennamen erhalten. Eine der beiden Marken wird als Unternehmensmarke genutzt, während die andere Marke zur Produktmarke wird. Diese Art der Markenintegrationsstrategie wird daher auch als *Unterordnungsstrategie* bezeichnet (vgl. Brockdorff/Feige 2007, S. 8).

Ziel der Markenintegration muss es sein, die zuvor bestehenden *Markenwerte* bestmöglich in die Zukunft mitzunehmen und für das neue Unternehmen nutzbar zu machen. Der Aufbau des Markenwerts ist mit hohen Kosten und grossem Zeitaufwand verbunden. Zwar kann eine neue Marke mit einem umfangreichen Kommunikationsbudget schnell eine hohe Bekanntheit erzielen, ein nachhaltiges Vertrauen entwickelt sich jedoch erst über die Zeit hinweg. Marken mit einem hohen Wert sollten also wenn möglich beibehalten werden, während solche mit einem geringen Wert durchaus ersetzt werden können. Die zentrale Herausforderung bei der Analyse der Markenwerte ist es, die «richtigen» Treiber zu erkennen und realitätsgetreu zu bewerten.

3. Prozess der Markenintegration am Beispiel Sunrise und DiAx

Als plastisches Beispiel eines systematischen Entscheidungsprozesses für eine Markenintegrationsstrategie dient die im Jahre 2000 durchgeführte Akquisition der Schweizer Telekommunikationsanbieter DiAx durch die Firma Sunrise bzw. dem Mutterhaus Tele Danmark Communications (TDC). Beide Marken existierten zu dem damaligen Zeitpunkt erst wenige Jahre. DiAx positionierte sich als «Vollsortimenter» mit den Aktivitäten Mobilfunk, Festnetz und Internet; Sunrise war in den Bereichen Internet und Festnetz aktiv. Die Entscheidung für eine Markenintegrationsstrategie erfolgte anhand von mehreren Analyseschritten (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Vorgehensweise bei der Entscheidung einer Markenintegrationsstrategie

Zunächst wurde die grundlegende strategische Ausrichtung des neuen Unternehmens als «Herausforderer des Marktführers Swisscom» im Schweizer Telekommunikationsmarkt festgelegt. Auf dieser Basis wurden in einem nächsten Schritt die grundsätzlichen Vor- und Nachteile einer Strategie mit einer oder mit zwei Marken analysiert.

Bei einer Entscheidung für die Weiterführung lediglich *einer Marke* müsste in einem weiteren Schritt die konkrete Markenintegrationsstrategie definiert werden: Soll eine der bestehenden Marken als zukünftige Unternehmensmarke fungieren, wird eine Hybridmarke (z.B. DiAxSunrise) oder eine neue Marke gewählt? Bei der Entscheidung für *zwei Marken* bedürfte es in einem zweiten Schritt der Definition, welche Marke in den verschiedenen Geschäftsbereichen und Kundengruppen zum Einsatz kommen soll.

Bei der Entscheidung, eine oder zwei Marken weiterzuführen, spielen vor allem zwei Argumente eine wichtige Rolle. Für die Reduktion auf eine Marke sprechen zunächst *Kostenaspekte*. Nach anfänglichen Umstellungskosten ist es langfristig effizienter, lediglich eine Marke zu führen und alle Markeninvestitionen auf diese zu fokussieren. Um eine Marke aktuell und interessant zu halten, bedarf es insbesondere in einer stark umworbene n Branche wie der Telekommunikationsindustrie hoher Investitionen in die Kommunikation. Entscheidet man sich für die Weiterführung einer einzigen Marke, so können die Budgets beider Unternehmen addiert und ein grösserer Impact im Markt erzielt werden.

Dem gegenüber könnte es das Ziel sein, DiAx und Sunrise als Marken für unterschiedliche Segmente auszubauen, um so die *Kundenbedürfnisse besser bedienen* zu können. Eine «spitz» positionierte Marke kann stärker auf die Gegebenheiten des jeweiligen Teilbereichs zugeschnitten werden und die entsprechende Kundengruppe durch ein spezifischeres Markenversprechen abholen. Im Automobilbereich ist beispielsweise eine Spezialisierung des Marktes durch immer neue Marken zu beobachten, wie bei der BMW Group mit BMW, MINI und Rolls-Royce Motor Cars. Mehrere Marken weiterzuführen erfordert aber auch ein höheres Budget. So sind die Marken BMW und MINI innerhalb der BMW Group unterschiedlich positioniert. Während BMW den «klassisch sportlichen Automobilfahrer» ansprechen soll, zielt die Marke MINI auf eine Kundengruppe, die «trendy» sein möchte.

Im Beispiel Sunrise DiAx ist die Führung mehrerer Marken nur dann sinnvoll, wenn die beiden Marken auf spezifische Marktsegmente ausgerichtet werden. Optionen hierfür sind die Aufteilung nach *Kundengruppen* (Privatkunden/KMU versus Grosskunden), nach *Preissegmenten* oder nach *Geschäftsfeldern* (Festnetz/Internet versus Mobilfunk) (vgl. Abbildung 3). Letzteres bot sich im Falle von Sunrise und DiAx am ehesten an, da die Marken zum Zeitpunkt der Akquisition bereits ihren Fokus auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern gelegt hatten. DiAx wäre dann als Marke für den Mobilfunkbereich geeignet, Sunrise für den Bereich Festnetz/Internet.

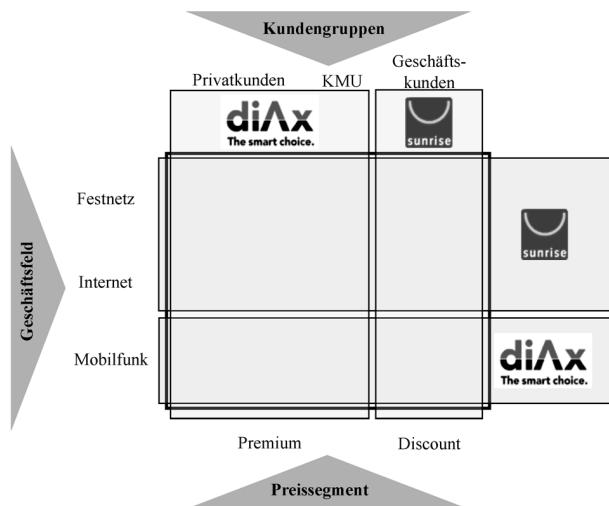


Abbildung 3: Verschiedene Marktsegmentierungsansätze

Verschiedene Überlegungen zeigten jedoch, dass zwischen diesen Geschäftsfeldern zu wenige relevante Unterschiede bestanden: Die Zielgruppen der verschiedenen Produkte waren sehr ähnlich, Bedürfnisse und Kaufentscheidungsfaktoren vergleichbar. Unterschiede zeigten sich zwar bei dem Kundennutzen – während es beim Mobilfunk vor allem um das emotionale Gefühl, Teil der «mobilen Gesellschaft» zu sein ging, stand beim Festnetz vor allem das rationale Ziel der Kostenreduktion im Vordergrund. Allerdings erwartete man zukünftig auch hier eine An-

näherung beider Märkte, so dass auch diese Diskrepanz mittelfristig überwunden werden würde. Insgesamt schien daher die Führung je einer Marke für die beiden Geschäftsbereiche nicht gerechtfertigt (vgl. Abbildung 4.)

Potenzielle Unterschiede	Mobilfunk	Festnetz	Erläuterung	Relevanter Unterschied
Zielgruppen	ca. 60% aller Einwohner, beinahe alle Firmen	Haushalte, alle Firmen	Mobilkunden sind etwas jünger, besser ausgebildet und haben höhere Einkommen	Nein
Bedürfnisse	"Communication everywhere"	"Communication at home"	Konvergenz möglich	Nein
Kundennutzen	Konnektivität, hohes Involvement, Teil der mobilen Gesellschaft	Kostenreduktion, Erreichbarkeit, niedriges Involvement	Konvergenz möglich in naher Zukunft	Nein
kaufentscheidende Faktoren	Mobiltelefon, Abdeckung, Preis, Service	Preis, Verlässlichkeit, Service	Vertrauen und Sympathie werden an Bedeutung gewinnen	Nein

Abbildung 4: Potenzielle Unterschiede zwischen Mobilfunk und Festnetz

Auch der Ansatz, Sunrise und DiAx für die anderen beiden Segmentierungsoptionen parallel einzusetzen, wurde nicht weiter verfolgt. Weder in Bezug auf das Preissegment noch angesichts der abgedeckten Kundengruppen unterschieden sich die Marken damals ausreichend, um einen solchen Schritt zu rechtfertigen. Anhand dieses Ausschlussverfahrens einigte man sich schliesslich auf die Weiterführung einer einzigen Marke.

Die Entscheidung für eine der beiden existierenden Marken oder für eine neue bzw. kombinierte Marke ist in erster Linie von der jeweiligen Markenstärke abhängig. Bei Sunrise und DiAx handelte es sich um zwei verhältnismässig junge Marken. Eine Kundenbefragung half, die Wahrnehmung beider Marken im Markt zu spezifizieren. Sowohl Sunrise als auch DiAx erwiesen sich als nur durchschnittlich profiliert. DiAx besass leichte Vorteile in Bezug auf die ungestützte Bekanntheit, Sunrise wurde hingegen als ansprechender wahrgenommen. Als Herausforderer von Swisscom kristallisierte sich insgesamt jedoch klar Sunrise heraus, der interessanterweise sogar eine gewisse Mobilfunk-Kompetenz zugetraut wurde, ohne in diesem Markt aktiv zu sein. Die Marke Sunrise besass daher wertvolle Grundlagen für den Aufbau einer starken Marke.

Eine weitere strategische Option wäre die Neuschaffung einer neuen Marke. Die Überwindung unternehmenskultureller Differenzen bei den Mitarbeitern und eine starke Identifikation der Mitarbeiter sind vielfach Argumente für die Schaffung einer neuen Marke. Allerdings ist ein Commitment der Mitarbeiter nicht alleine durch die Schaffung einer neuen Marke zu erzielen. Erst die intensive interne Kommunikation sowie der Aufbau zukünftiger Perspektiven für die Mitarbeiter kann eine Identifikation mit der neuen Marke schaffen. Zwar wären emotionale Vorbehalte auf Seiten der Mitarbeiter der aufgegebenen Marke verringert worden, die Umstellungskosten auf die neue Marke (Unternehmensmaterial, Produktauszeichnung etc.), der Kosten- und Zeitaufwand für die Markenentwicklung und -einführung, das erhöhte Risiko, keinen Erfolg mit der Marke zu haben, und die hohen Anforderungen an den Transfer sowohl der Sunrise- als auch der DiAx-Kunden auf die neue Marke sprachen jedoch

gegen diese Option. Die Option der Einführung einer gänzlich neuen Marke wurde daher nicht weiterverfolgt.

Generell wird die positive Wirkung einer neuen Marke aus unserer Sicht überschätzt. In einer M&A Situation gibt es viele Gründe für Mitarbeiter frustriert zu sein oder innerlich oder faktisch zu kündigen. Nach unserer Erfahrung, spielt die Marke dabei eine untergeordnete Rolle. Wichtiger sind Verständnis für die Situation, Klarheit der Konsequenzen, die Entwicklungsperspektive in der neuen Situation, persönliche Aspekte der Vorgesetztsituation sowie die allgemeine Kultur des M&A. Die Marke folgt nach diesen Argumenten. Gleiche gilt für die Kunden. Kunden verlassen, sehr emotional wirkende Marken ausgenommen, das Unternehmen weniger wegen einer neuen Marke als eher aufgrund schlechter werdenden Services, unklarer Kommunikation der Verantwortlichkeiten oder wechselnder Ansprechpartner.

Ebenso wenig wurde die Alternative einer Hybridmarkenstrategie weiterverfolgt. Zwar hätte man in diesem Fall von dem bestehenden Markenpotenzial von Sunrise und DiAx profitieren können. Beide Marken waren jedoch über lange Zeit hinweg Wettbewerber und wurden intern unterschiedlich wahrgenommen, so dass die Basis für eine gemeinsame, glaubwürdige Positionierung gefehlt hätte. Zudem wären auch hier hohe Umstellungskosten entstanden (vgl. Abbildung 5).

Konsequenz	Dominanzmarke Sunrise	Dominanzmarke DiAx	Hybridmarke	Neue Marke
Markenwert	Mittel bis hoch	Mittel	Abhängig von Umsetzung	Keinen
Dauer der Realisierung	Ca. 6 Monate	Ca. 6 Monate	Ca. 9 Monate	Ca. 9 Monate
Risiko	Gering	Gering	Hoch	Hoch
Wechselkosten	Mittel	Mittel	Hoch	Hoch
Mitarbeiterintegration	Geringe Probleme zu erwarten	Geringe Probleme zu erwarten	Unterstützt die Integration	Unterstützt die Integration

Abbildung 5: Konsequenzen der verschiedenen Markenintegrationsstrategien

Zusammenfassend entschied man sich angesichts der besseren Sympathiewerte und des Potenzials, als Herausforderer der Swisscom wahrgenommen zu werden, zur alleinigen Weiterführung der Marke Sunrise, sowohl für den Festnetz- und den Mobilfunkbereich als auch für das Internet.

4. Markenpositionierung

Nachdem die Entscheidung für die Wahl einer Markenintegrationsstrategie gefallen ist, ist es bedeutsam, die Positionierung der verbleibenden Marke(n) festzulegen. Zentrale Aufgabe der Positionierung ist es, die zukünftige Stellung der Marke im Markt und im Wettbewerb festzulegen, um die Richtung für einen effizienten Einsatz des Marketingmix gemäss den ökonomischen Zielsetzungen vorzugeben. Die Marke(n) sind derart zu positionieren, dass einer dauerhafte und profitable Alleinstellung im Wettbewerb erreicht wird (vgl. Tomczak/Brexendorf 2005, S. 25 f.).

Als Methode zur Festlegung der angestrebten Positionierung kann die Positionierungspyramide eingesetzt werden (Feige/Hofstetter/Koob 2005, S. 96 f.). Aufbauend auf den Kundenmotiven hinter dem Kauf einer Marke werden in ihr der emotionale und rationale Nutzen («Benefits») sowie die Markenpersönlichkeit («Brand Personality») definiert. Anschliessend gilt es, den Glaubwürdigkeitsbeweis («Reason to believe») herauszuarbeiten, also den Grund, weshalb der Kunde das Versprechen einer Marke tatsächlich glauben soll. Der USP («Unique selling proposition») beschreibt, worin sich die Marke von ihrem Wettbewerb unterscheidet und der Markenclaim («Brand Core») fasst die Positionierung in einem kurzen, prägnanten und für den Kunden verständlichen Satz zusammen (Feige/Hofstetter/Koob 2005, S. 87 ff.). Abbildung 6 zeigt beispielhaft auf, welche Fragen im Rahmen der Positionierung einer Marke zu beantworten sind.

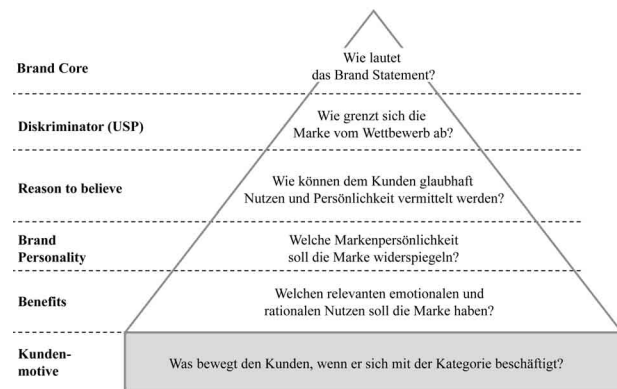


Abbildung 6: Markenpositionierungspyramide

Die Markenpositionierung ermöglicht nach dem M&A eine klare Fokussierung auf die relevanten Kundengruppen sowie eine strikte Abgrenzung zum Wettbewerb. Die Durchdringung der Positionierung im Markt stellt das Wachstum der Marke und den Erfolg des M&A dauerhaft sicher.

IV. Fazit

Der vorliegende Artikel plädiert für eine stärkere Berücksichtigung der Markenintegration im Rahmen von M&A. Damit nicht nur Kosteneinsparpotentiale sondern auch Wachstumspotentiale erschlossen werden können, ist es von hoher Bedeutung, die Markenperspektive stärker zu gewichten. Eine detaillierte Markenanalyse, die sowohl den monetären Markenwert, die Markenstärke, die Beziehung zwischen den Marken und ihre Positionierung berücksichtigt, sollte daher in jedem M&A-Prozess durchgeführt werden. Für die Integration der Unternehmensmarken stehen den Verantwortlichen vier verschiedene Strategien zur Verfügung, die so zum Einsatz kommen sollen, dass Markenwerte aus der Vergangenheit beibehalten oder idealerweise gesteigert werden. Dabei ist zum einen die richtige Segmentierung des Marktes, zum anderen der Wert der in den Zusammenschluss eingebrachten Unternehmensmarken entscheidend. ■