



Markenführung bei Mergers & Acquisitions

Zwei Praxisbeispiele zur Integration von Unternehmens- und Produktmarken

Eine Zusammenführung von Unternehmen nach einem Merger oder einer Akquisition umfasst viele anspruchsvolle Aufgaben. Eine davon ist die Integration der Unternehmens- und der Produktmarken beider Unternehmen. Wenn die Marke nicht einer der wesentlichen Gründe für die Akquisition ist, wird dieser Aufgabe häufig wenig Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet. Mitunter wird die Markenstrategie in einer Hauruck-Aktion kurz vor der Bekanntgabe des Unternehmenszusammenschlusses festgelegt oder Markenportfolios werden überhaupt nicht überprüft. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass bestehende Markenwerte nicht genutzt oder möglicherweise sogar vernichtet werden.

Da Markenwerte heute in vielen Fällen einen wichtigen Teil des Unternehmenswertes ausmachen, sollte ein professionelles Management der Markenintegration bei allen M&A eine zentrale Rolle spielen. Dabei geht es zum einen um die bestmögliche Integration der aufeinander treffenden Unternehmensmarken, zum anderen betrifft dies die Zusammenführung aller in den M&A eingebrachten Produktmarken. Die Entscheidung über die künftige Mar-

kenstrategie umfasst stets die beiden Aspekte Markenarchitektur – mit welchen Marken das Unternehmen am Markt auftritt – und Markenpositionierung – wofür diese Marken am Markt inhaltlich stehen sollen.

Die folgenden Fallbeispiele aus unserer Erfahrung veranschaulichen die Umsetzung dieser Aufgaben.

Ebene der Corporate Brand –

der Case Sunrise/Diax

Werden zwei Unternehmen fusioniert oder wird eines von einem anderen übernommen, so muss eine gemeinsame Unternehmensmarke gewählt werden. Dabei stehen fünf Optionen zur Auswahl.

1. Die Weiterführung aller Marken (Bsp.: Migros akquiriert Denner und führt beide Marken weiter).

2. Die Nutzung nur einer Marke und die Aufgabe der anderen (Bsp.: Julius Bär übernimmt die Banco die Lugano und führt diese neu ebenfalls unter Julius Bär).
3. Die Entwicklung einer neuen Marke und Aufgabe beider bestehenden Marken (Bsp.: Implenja ersetzt Batigroup und Zschokke).
4. Die Verschmelzung zweier Marken zu einer neuen (Bsp.: Price Waterhouse und Coopers & Lybrand wird zu PriceWaterhouse-Coopers).
5. Der Erhalt beider Marken, wobei eine als Unternehmensmarke eingesetzt wird und eine zweite als Produktmarke (Bsp.: Läderach übernimmt die Merkur Confiserien und führt diese als Handelskette weiter).

Entscheidung für die künftige Markenstrategie wurde in zwei Schritten getroffen. Zunächst wurde die grundlegende strategische Ausrichtung des neuen Unternehmens als «Herausforderer des Marktführers Swisscom» im Schweizer Telekommunikationsmarkt festgelegt. In einem zweiten Schritt wurde die eigentliche Markenentscheidung auf Basis der Vor- und Nachteile einer Strategie mit einer oder mit zwei Marken getroffen.

Eine versus zwei Marken – die richtige Marktsegmentierung ist entscheidend

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. Langfristig ist es effizienter, lediglich eine Marke zu führen und alle Markeninvestitionen auf diese zu fokussieren. Viele Unternehmen bereinigen heute aus diesen Gründen ihre Markenportfolios auch ohne aktuellen M&A Anlass.

Andererseits könnten die Marken DiAx und Sunrise als Marken für unterschiedliche Marktsegmente weitergeführt werden, um damit die Kundenbedürfnisse spezifischer bedienen zu können. Im Automobilbereich ist beispielsweise eine Spezialisierung des Marktes durch immer neue Marken zu beobachten, wie beim Volkswagen-Konzern mit Audi, VW, Skoda, Seat usw. Zwei Marken zu führen erfordert

aber auch ein deutlich höheres Budget. Dies ist dann gerechtfertigt, wenn die höheren Kosten der Markenführung durch höhere Erträge mehr als kompensiert werden.

Als Marktsegmentierungsoptionen für den Telekommunikationsbereich kommen vor allem Kundengruppen (Privatkunden/KMU versus Grosskunden) sowie Geschäftsfelder (Festnetz/Internet versus Mobilfunk) in Frage. Da Sunrise und DiAx zum Zeitpunkt des Mergers ihren Fokus auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern hatten, bot sich diese Variante an. DiAx wäre dann als Marke für den Mobilfunkbereich aufgetreten, Sunrise für den Bereich Festnetz/Internet.

Verschiedene Analysen 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 den Benefits - den konkreten Nutzen der Leistung für den Kunden, allerdings erwartete man auch hier eine Annäherung beider Märkte, so dass diese Differenzen mittelfristig wegfallen würden. Insgesamt schien daher die Führung je einer Marke für die beiden Geschäftsbereiche nicht gerechtfertigt (vgl. Abbildung 1).



Als Beispiel eines systematischen Entscheidungsprozesses für eine Markenintegrations-Strategie soll hier die Fusion aus dem Jahr 2000 der Telekommunikationsanbieter Sunrise und DiAx dargestellt werden. Beide Marken existierten zum damaligen Zeitpunkt erst verhältnismässig kurz im Markt. DiAx positionierte sich als «Vollsortimenter» mit den Aktivitäten Mobilfunk, Festnetz und Internet, Sunrise war in den Bereichen Internet und Festnetz aktiv und bearbeitete mit diesen beiden Produktbereichen den Privatkunden- wie den Business-to-Business Markt. Die

Abbildung 1: Potenzielle Unterschiede zwischen Mobilfunk und Festnetz

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
Benefits	Konnektivität, high involvement, Teil der mobilen Gesellschaft	Kostenreduktion, Erreichbarkeit, low involvement	Konvergenz möglich in naher Zukunft	Nein
Key Buying Factors	Telefon, Abdeckung, Preis, Service	Preis, Verlässlichkeit, Service	Vertrauen und Sympathie werden an Bedeutung gewinnen	Nein

Wenn eine Marke, dann welche? – Der Markenwert ist entscheidend

Die Entscheidung für eine der beiden existierenden Marken oder für eine neue bzw. kombinierte Marke ist in erster Linie vom jeweiligen Markenwert abhängig. Bei Sunrise und DiAx handelte es sich um zwei sehr junge Marken, mit verhältnismässig geringer Markenstärke. DiAx besass leichte Vorteile in Bezug auf die Bekanntheit, Sunrise wurde hingegen als sympathischer wahrgenommen. Als Herausforderer von Swisscom kristallisierte sich insgesamt jedoch klar die Marke Sunrise heraus, der interessanterweise sogar eine gewisse Mobilfunk-Kompetenz zugetraut wurde, ohne in diesem Markt aktiv zu sein.

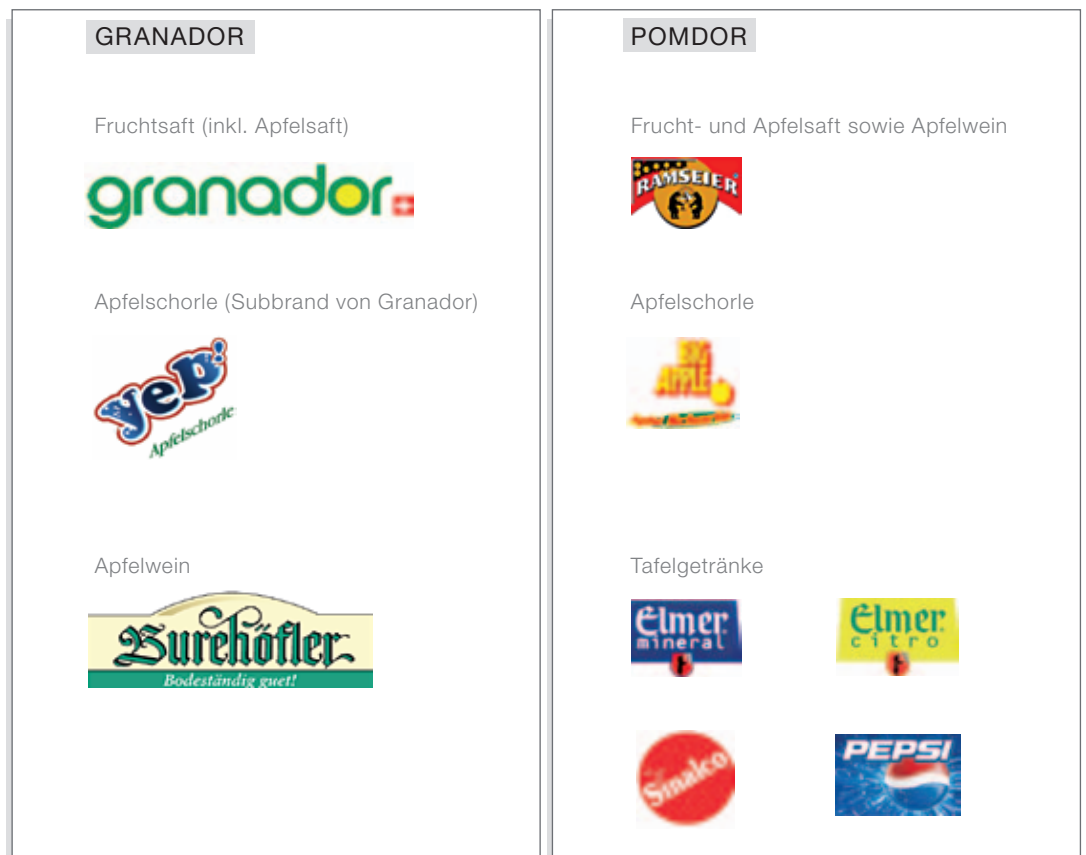
Die Option der Einführung einer neuen Marke wurde nicht weiterverfolgt. Zwar wären emotionale Befindlichkeiten auf Seiten der Mitarbeiter der aufgegebenen Marke verringert worden, die Umstellungskosten auf eine ganz neue Marke sowie Zeitgründe sprachen jedoch gegen diese Option. Ebenso wenig wurde die Alternative einer Markenkombination weiterverfolgt.

Zusammenfassend entschied man sich angesichts der besseren Sympathiewerte und des Potenzials, als Herausforderer der Swisscom wahrgenommen zu werden, für die exklusive Weiterführung der Marke Sunrise.

Ebene der Produktmarken – der Case RAMSEIER Suisse AG

Bei M&A wird häufig nicht nur eine Unternehmensmarke, sondern eine Reihe von Produktmarken in das neue Unternehmen eingebracht. Um hier über das neue Markenportfolio zu entscheiden, muss für jede Marke eine Positionierung, d.h. das Markenversprechen für den

Abbildung 2: Die Marken von Granador und Pomdor vor dem Zusammenschluss



Kunden erarbeitet werden.

Dies soll am Beispiel des Getränkeherstellers RAMSEIER Suisse AG dargestellt werden, der aus dem Zusammenschluss von Pomdor und Granador hervorging. Granador brachte die gleichnamige Marke im Fruchtsaftbereich sowie die Apfelweinmarke Bühöhler und die Marke Yep für Apfelschorle in das Joint Venture ein. Pomdor verfügte über die Marken Elmer Citro, Elmer Mineral, Sinalco und Pepsi (Lizenz für den Gastronomiebereich), Ramseier als Marke für Fruchtsaft, Apfelsaft und Apfelwein und Big Apple für Apfelschorle (vgl. Abbildung 2).

Überschneidungen zeigten sich insbesondere beim Sortiment der beiden Hauptmarken Granador und Ramseier, die beide quasi die gleichen Geschmacksrichtungen im Bereich Frucht- und Apfelsaft anboten und im Bereich Apfelschorle, für den es nach der Fusion zwei Marken gab. Ziel war es, ein konsistentes, überschneidungsfreies

Markenportfolio zu erarbeiten, allenfalls schwächere Marken aufzugeben sowie individuelle Markenstrategien gegenüber dem Wettbewerb zu entwickeln. Basis dafür war eine umfassende Marktstudie, die Informationen über die Position der Marken im Markt und einen Einblick in das aus Kundensicht wahrgenommene Wettbewerbsumfeld lieferte.

Die neue Markenarchitektur von RAMSEIER Suisse AG

Es wurde zunächst angeschaut, welchen Umsatz die verschiedenen Marken in den jeweiligen Handelskanälen machten, wie stark der Wettbewerb war und welche Kompetenzfelder die Marken besetzten. Aus dieser Analyse heraus konnte ein klares Plädoyer für ein Beibehalten der Marken Ramseier, Sinalco und Elmer Citro abgegeben werden. Pepsi als Lizenzmarke im Bereich Cola-Getränke war im Zeitpunkt des Zusammenschlusses nicht in Frage

gestellt. Granador hatte mit «Liquid» eine Innovation im Einzelhandel lanciert, welche die Marke neu belebte und die Präsenz im Markt erhöhte. Auch hier sah man folglich Potenzial, die Marke zu erhalten.

Auf Basis dieser Kenntnisse wurde zunächst das Kompetenzfeld der beiden Marken Granador und Ramseier definiert. Man entschied sich in dieser Phase für eine Zweimarkenstrategie mit einer klaren Sortimentsaufteilung. Ramseier wurde das Feld Apfel und Granador die sonstigen Früchte zugesprochen. Damit fiel die Daseinsberechtigung für die beiden Apfelschorle-Marken Big Apple und Yep weg. Die Apfelschorle-Produkte beider Marken wurden in die Marke Ramseier integriert. Die Marke Burehöfler wurde als Subbrand für trüben Apfelwein unter dem Markendach Ramseier weitergeführt.

In einem späteren Schritt wurden dann noch die Marken Granador und Ramseier zusammenggeführt zu Ramseier als Marke für Obst- und Fruchtsaft und positioniert als «natürliche Getränke».

Die Positionierung der Marken – das Beispiel Ramseier

Nachdem feststand, welche Marken mit welchem Geltungsbereich in der neuen Markenarchitektur weitergeführt werden sollten, ging es um die Positionierung dieser Marken. Diese wird im Folgenden beispielhaft für die Marke Ramseier dargestellt, wobei die damals gültige Positionierung der Marke Ramseier als Marke für «höchste

Apfelkompetenz» dargestellt wird.

Die Markenstrategie wurde mit einer Positionierungspyramide definiert. Aufbauend auf den Motiven der Kunden bzgl. der Produktkategorie definiert die Positionierungspyramide den emotionalen und rationalen Nutzen der Marken, die Markenpersönlichkeit, den Reason to believe - also den Grund, weshalb der Kunde das Versprechen einer Marke auch tatsächlich glauben soll – sowie den Discriminator, der beschreibt, worin sich die Marke von ihrem Wettbewerb unterscheidet. Der Claim schliesslich fasst die Positionierung in einem kurzen, prägnanten Satz zusammen (siehe Abbildung 3).

Zusammenfassung

Fusionen und Akquisitionen bringen eine Vielzahl von Integrationsaufgaben mit sich. Eine davon ist die Zusammenführung von Marken – sowohl auf Unternehmens- als auch auf Produktebene. Für die Integration der Unternehmensmarken stehen fünf Optionen zur Auswahl. Bei der Unternehmensmarke spielt die Stärke, der in den Zusammenschluss eingebrachten Marken, eine wichtige Rolle. Auf Produktmarken-Ebene ist es das Ziel, ein homogenes Markenportfolio mit erfolgversprechenden Positionierungen der weiterzuführenden Marken zu entwickeln. Das Ziel muss in allen Fällen ein optimaler, das heisst klarer, fokussierter und damit effizienter, Marktauftritt in der Zukunft sein. ■



Abbildung 3: Die Positionierungspyramide von Ramseier

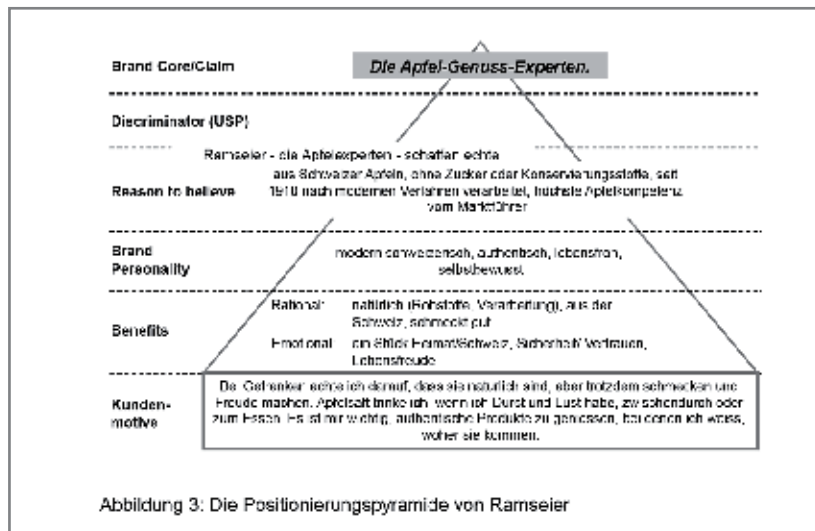


Abbildung 3: Die Positionierungspyramide von Ramseier