

Die Marke ist Trumpf

Dr. Marcel Isenberg / Jana Schneider

Das Jahr 2016 hat die besten Aussichten, die Transaktionswerte sämtlicher Rekordjahre in den Schatten zu stellen. Unternehmen fokussieren bei Mergers & Acquisitions (M&A) auf hard facts und auszuschöpfende Potentiale. Weiche Faktoren, wie die Marke oder Haltung und Kultur, kommen oftmals zu kurz: Ein folgenschwerer Fehler, wie sich für die meisten Unternehmen erst im Nachhinein zeigt. Denn erhöhter Mitarbeiterfluktuation, Kundenabwanderung und Umsatzeinbußen kann durch systematische Markenführung ein Riegel vorgeschoben werden.

Die Bedeutung starker Marken

Starke Marken generieren Wert. Eine von ESCH. The Brand Consultants durchgeführte Studie im B2B-Bereich untermauert es: Eine starke Marke ermöglicht ein um 17 % höheres Preis-Premium und steigert den Absatz um 25% sowie den Umsatz um 18% (Abb. 1). Außerdem bieten sie Kunden Orientierung und Halt. Laut PwC werden 50 % des Unternehmenswertes durch den Markenwert erklärt. Es liegt auf der Hand, dass der Aufbau einer starken Marke für den langfristigen Erfolg von herausragender Bedeutung ist.

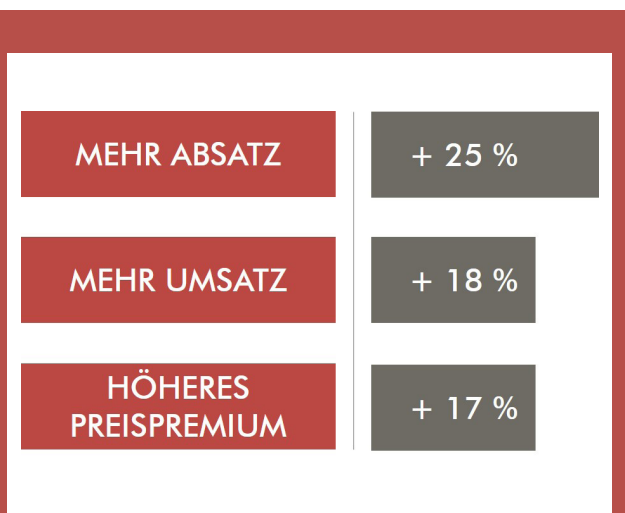


Abb. 1: Starke Marken generieren Wert.

Zur Sicherung der Marktposition und zur Generierung von Wachstum, bedienen sich viele Unternehmen der Möglichkeit von M&A. Dabei sind sie aktiver als je zuvor. In M&A liegen für Marken Chancen und Risiken gleichermaßen. Sie stellen besondere Herausforderungen an die Markenführung, die es bereits in der Pre-Merger-Phase zu berücksichtigen gilt.

M&A: Die Einflüsse der Marke beachten

Ein Großteil von M&A sind nicht erfolgreich: Laut Accenture schaffen nur etwa 39% der Transaktionen eine signifikante Steigerung des Shareholder-Values. 22% sich wirken sich sogar wertmindernd auf diesen aus, die übrigen zeigen keinen nennenswerten Einfluss. Zwar können in der Regel Synergien realisiert werden, allerdings gehen Market Cap, Umsatz und Gewinn im Industrievergleich zurück. Wesentliche Gründe dafür sind aus unserer Sicht die einseitige Fokussierung auf Synergien- und Kostensenkungspotentiale sowie die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen. Die Kraft der Marken und deren Werte werden oft nur beiläufig berücksichtigt. Unternehmensmarken stellen aber nicht nur den zentralen Kaufaktor dar, sie treiben auch maßgeblich die Unternehmenskultur. Liegt keine Verträglichkeit zwischen den sich zusammenschließenden Marken hinsichtlich der Kultur, der Werte und des Selbstverständnisses vor, sind Misserfolge vorprogrammiert.

Was innen nicht zusammenpasst, kann auch nach außen keine Erfolge generieren. Wir sehen folgende notwendige Schritte für den Erfolg von M&A, ohne die auch die Suche nach Synergien und Kostensenkungspotentialen erschwert wird:

1. Eine Haltung von innen nach außen bauen

Marken entstehen von innen heraus. Also muss auch die Arbeit innen beginnen, um die Stärke später nach außen transportieren zu können. Bei einem Zusammenschluss geht es somit zunächst um einen Abgleich von Kultur und Werten. Je weiter Unternehmensgrundsätze und die gelebte Kultur voneinander divergieren, umso schwieriger

wird der Integrationsprozess. Oft ist dies ein zentraler Hemmschuh für wirksame M&A, wie Studien bestätigen: Neben der unzureichenden Einbeziehung von Mitarbeitern und der lückenhaften bzw. sogar fehlenden Kommunikationsstrategie, wird auch die geringe Beachtung unternehmenskultureller Aspekte als maßgeblich für das Scheitern von M&A angesehen.

Entsprechend ist daran zu arbeiten, gemeinsam ein tragfähiges Wertegerüst zu schaffen und dieses intern umzusetzen. Wesentlich dabei ist es, den Managern und Mitarbeitern nicht nur zu sagen, wofür man gemeinsam eintreten möchte, sondern weitere klare Regeln mit auf den Weg zu geben. Es geht darum, in drei Schritten ein Leitbild zu entwickeln (Abb. 2). Dies bedingt erstens die Festlegung der Mission, also des Unternehmenszwecks. Hier geht es darum festzulegen, warum es das zusammengeführte Unternehmen gibt und was es antreibt. Die Mission ist quasi der Fixstern, an dem sich alle orientieren können. 3M bringt dies mit „We want to solve problems innovatively“ klar zum Ausdruck. Für die Zusammenarbeit bedarf es zweitens aber auch der Unternehmensgrundsätze, in denen festgelegt wird, wofür das Unternehmen einsteht. „Nein zu nein“ wäre ein ebenso klarer Grundsatz wie „Wir handeln mit offenem Visier“. Drei bis fünf Grundsätze sind hier gefordert, die den Umgang miteinander festlegen. Und schließlich ist drittens eine Vision notwendig, also ein großes Ziel, das man gemeinsam in zehn bis 15 Jahren erreichen möchte.

Die Inhalte des Leitbildes dienen als wichtige Orientierungspunkte, denn: M&A rufen bei Mitarbeitern eine Vielzahl an Unklarheiten hervor, die von der Frage „Für wen arbeite ich eigentlich?“, „Was verändert sich?“, „Was ist das große, gemeinsame Ziel?“ bis hin zu „Werde ich ent-

lassen?“ reichen. Die Antworten auf ihre Fragen müssen den Mitarbeitern klar kommuniziert werden, damit sie den Zusammenschluss verstehen, hinter ihm stehen, die Kultur des neuen Unternehmens leben und dessen Werte nach außen tragen können.

2. Die Markenstrategie ableiten: integrieren, wenn es Sinn macht

Maßgeblich bei M&A ist auch die Wahl der Markennamestrategie, da von ihr die gesamte Kommunikation den Mitarbeitern gegenüber und gegenüber anderen Anspruchsgruppen und Kunden ausgeht. Wesentliche Faktoren zur Entscheidung darüber, ob beide Marken oder nur eine weitergeführt werden oder ob ein ganz neuer Markenname gewählt wird, sind unter anderem die vorhandene Markenstärke, die Passung der Unternehmen, die Perspektive der Kunden auf die Marken und auch die Ziele, die durch das M&A erreicht werden sollen. Je stärker die an dem M&A beteiligten Marken sind, umso schwieriger wird eine Integration. Sie wäre immer mit dem Verlust von Markenwerten verknüpft. So war es bei Novartis sicher sinnvoll, in Deutschland die gut eingeführte Marke Hexal weiter zu führen. Hingegen wurde beim Zusammenschluss von Ciba-Geigy und Sandoz zunächst bewusst Markenwert vernichtet, um eine Neuausrichtung durch den Namen Novartis zu kommunizieren. Wegen der Markenstärke von Sandoz wurde dieser Name dann allerdings wieder für Generika genutzt. Je weniger die Unternehmen inhaltlich zueinander passen, umso mehr spricht auch dafür, die Marken getrennt weiter laufen zu lassen.

In der Realität mutet die Wahl des Markennamens teilweise wie „trial and error“ an und wirkt oft wie ein Ergebnis,

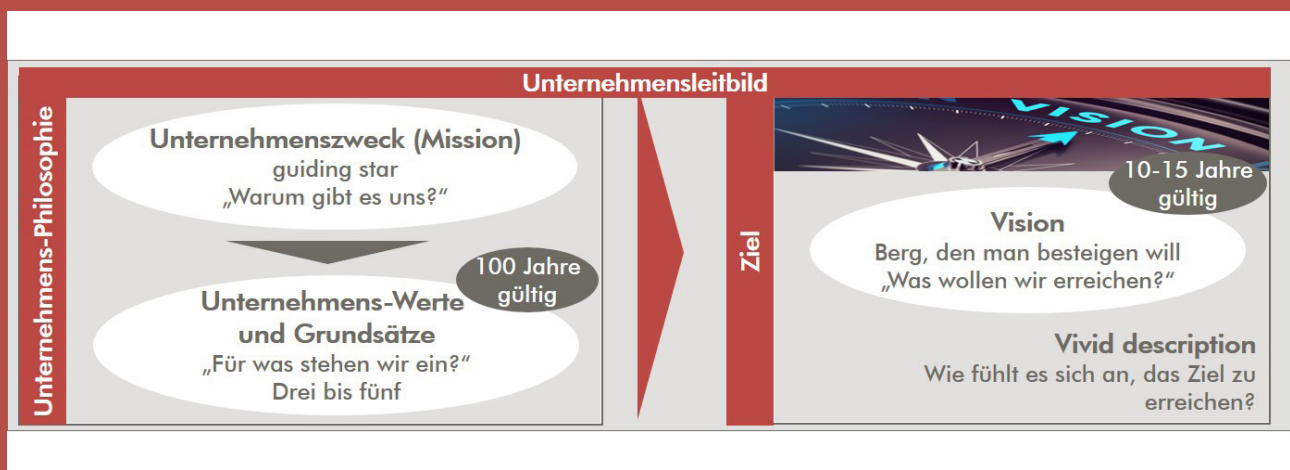


Abb. 2: Das Leitbild stellt die Basis für ein tragfähiges Wertegerüst dar. | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

auf das man sich geeinigt hat, um keine der beiden Parteien vor den Kopf zu stoßen. Da dies allerdings mit einer hohen Wertvernichtung mit entsprechenden Wirkungsverlusten im Markt einhergeht, muss diese Entscheidung mit besonderer Sorgfalt getroffen werden.

Auch nach innen kann der Wechsel der Marke zu abnehmendem Commitment und mangelnder Identifikation führen. Je nachdem, ob sich eine neue Marke bildet, eine Marke in der anderen aufgeht oder beide Marken bleiben, ist die Markenidentität neu zu definieren oder zu schärfen. Hier geht es darum, die wesensprägenden Merkmale der Marke zu definieren und Markenwerte festzulegen, um die Frage „Wer sind wir?“ und mit der Positionierung die Frage „Warum sollen die Kunden ins wählen?“ beantworten zu können.

Dies führt die Mitarbeiter und sorgt für eine größere Identifikation mit der Marke.

3. Make things work: die Markenstrategie erfolgreich umsetzen

Von innen heraus aufgebaut beginnt auch die Verankerung der neuen Marke zunächst nach innen. Wissen und fühlen die eigenen Mitarbeiter nicht, wofür sie arbeiten, ist eine Umsetzung nach außen nicht sinnvoll. Nachdem den Mitarbeitern die Bedeutung der neuen Marke, zum Beispiel durch Schulungen, näher gebracht wurde und diese wissen, wofür sie steht, müssen sie daran herangeführt werden, wie sie Markenwerte und Positionierung umsetzen können. Hierzu empfiehlt sich unter anderem ein Markenhandbuch. Letztlich gilt es, dieses Handeln in das tägliche Arbeiten zu übertragen und zu verankern, so dass die Mitarbeiter die neue Marke fühlen und leben.

Die Kontrolle, ob markenkonformes Verhalten an allen Stellen umgesetzt wird, kann durch Markenbotschafter durchgeführt werden, die gleichzeitig für die Behebung etwaiger Schwachstellen verantwortlich sind.

Ist intern die Basis gelegt, kann es in die Umsetzung nach außen gehen: Wie wird das neue Logo gestaltet, welche Botschaften bieten sich an, um Konstanten und Veränderungen zu kommunizieren und vor allem welche Möglichkeiten kann ich nutzen, um möglichst Kunden beider beteiligten Marken zu halten und optimalerweise neue hinzuzugewinnen? Das Spektrum an Optionen ist groß, jedoch gilt für die „richtige“ Kommunikation: Jedes genutzte Mittel muss zur neuen Marke passen und im Einklang mit dem stehen, was im Unternehmen erarbeitet und bei den Mitarbeitern verankert wurde (Abb. 3).

Fazit: Starke Marken erfordern systematische Markenführung

Starke Marken generieren Wert. Dies gilt es vor allem in von M&A geprägten Branchen zu beachten. Denn wo Marken so häufig den „Besitzer“ wechseln, ist es von immenser Bedeutung, dass Mitarbeiter und Kunden wissen, wofür die Marke steht, dass sie es spüren und deshalb Mitarbeiter bzw. Kunde bleiben. Um eine starke Marke aufbauen und halten zu können, muss die Markenführung als wesentlicher Teil in jeden M&A-Prozesses integriert werden. Denn eine Marke dient als verlässliches Vehikel zur Realisierung von Synergien, zum Einsparen von Kosten sowie zur Umsatzgenerierung und damit als starker Erfolgsfaktor für M&A.

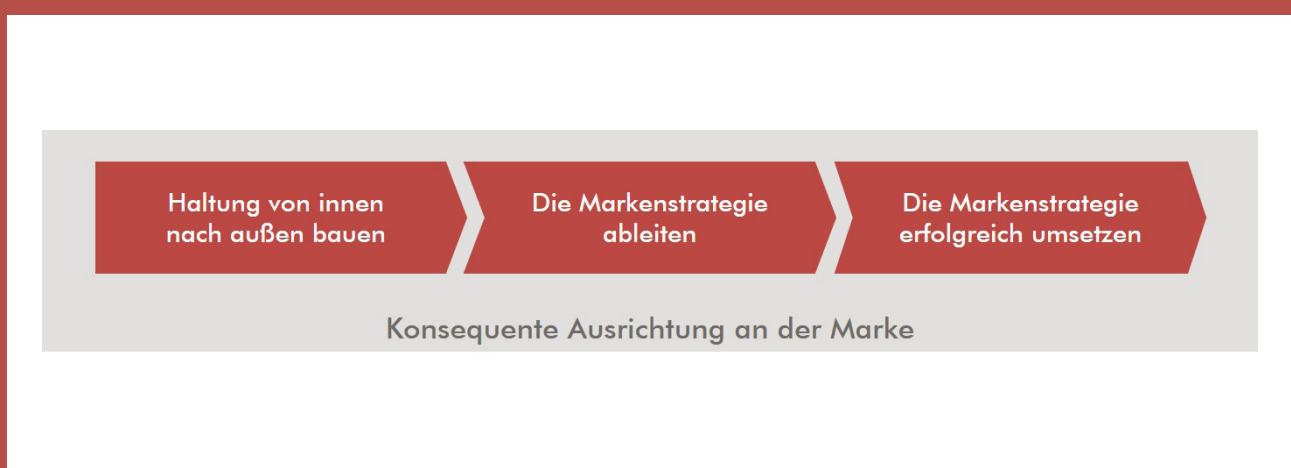


Abb. 3: Vereinfachter Prozess zur Markenführung bei M&A | Quelle: ESCH. The Brand Consultants