

Yuri Kim

Die Herausforderung an die Markenführung bei Mergers & Acquisitions

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de
ISBN: 9783832494551

Yuri Kim

Die Herausforderung an die Markenführung bei Mergers & Acquisitions

Yuri Kim

Die Herausforderung an die Markenführung bei Mergers & Acquisitions

Diplomarbeit
Fachhochschule Köln
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Abgabe September 2005



Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 9455

Kim, Yuri: Die Herausforderung an die Markenführung bei Mergers & Acquisitions

Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006

Zugl.: Fachhochschule Köln, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 GRUNDLAGEN VON MERGERS & ACQUISITIONS (M&A)	3
2.1 Definition „Mergers & Acquisitions“	3
2.2 Mögliche Formen von Mergers & Acquisitions	4
2.3 Motive und Ziele von Mergers & Acquisitions.....	6
2.4 Merger & Acquisitions - Prozess.....	9
2.5 Erfolgsfaktoren für die Post-Merger-Integration	10
3 GRUNDLAGEN DER MARKENFÜHRUNG	13
3.1 Abgrenzung des Begriffs Marke.....	13
3.1.1 Definition „Marke“	13
3.1.2 Markenfunktionen	15
3.1.3 Die Marke als strategischer Erfolgsfaktor.....	16
3.2 Markenimage und Markenidentität.....	17
3.2.1 Struktur der Markenidentität.....	19
3.2.2 Dimensionen der Markenidentität	20
3.3 Abgrenzung des Begriffs Markenführung	22
3.3.1 Definition „Markenführung“	22
3.3.2 Aufgaben und Ziele der Markenmanagements	22
3.3.3 Markenpositionierung	24
3.3.4 Erfolgsfaktoren der Markenführung.....	26
3.4 Corporate Identity (CI) in der Markenführung	27
3.4.1 Definition „Corporate Identity“	27
3.4.2 Abgrenzung der Begriffe Corporate Identity und Corporate Branding	28
3.4.3 Interdependenzen zwischen Unternehmens- und Markenidentität.....	29

3.5	Markenarchitekturen	31
3.5.1	Markenstrategien als Ausgangspunkt	31
3.5.2	Entstehung von komplexen Markenarchitekturen	33
3.5.3	Strukturierung komplexer Markenarchitekturen	34
4	HERAUSFORDERUNG AN DIE MARKENFÜHRUNG BEI M&A.....	37
4.1	Markenwert als Ziel- und Steuerungsgröße bei M&A.....	37
4.1.1	Starke Marken als strategischer Erfolgsfaktor.....	37
4.1.2	Bilanzierung von Marken	38
4.1.3	Bewertung von Marken zur Erfolgskontrolle.....	39
4.2	Imagetransfereffekte (ITE) durch M&A.....	41
4.2.1	ITE zwischen ehemals eigenständigen Unternehmensidentitäten	42
4.2.2	ITE zwischen Unternehmensidentität und Produktmarken.....	44
4.2.3	ITE innerhalb der neuen, gemeinsamen Markenarchitektur	45
4.2.4	Gesamtübersicht möglicher Imagetransfereffekte bei M&A	47
4.2.5	Beziehungsmuster beim Einsatz von Markenstrategien.....	48
4.3	Integration der Corporate Identity bei M&A.....	49
4.3.1	Die Rolle der Corporate Identity bei M&A	49
4.3.2	Die Rolle der CI im Fallbeispiel Daimler-Benz und Chrysler.....	51
4.3.2.1	Ausgangssituation	51
4.3.2.2	Post-Merger-Integration	53
4.3.2.3	Die Rolle der Corporate Identity bei DaimlerChrysler	53
4.3.2.4	Zwischenfazit	56
4.4	Markenstrategische Optionen auf Corporate-Brand-Ebene bei M&A	58
4.4.1	Monomarkenstrategie	60
4.4.2	Die Monomarkenstrategie im Fallbeispiel Vodafone und Mannesmann ..	63
4.4.2.1	Ausgangssituation.....	63
4.4.2.2	Post-Merger-Integration	64
4.4.2.3	Der Markennamenwechsel von Mannesmann D2 zu Vodafone	64
4.4.2.4	Zwischenfazit	66
4.4.3	Strategie der Markenverschmelzung	67
4.4.4	Die Strategie der Markenverschmelzung im Fallbeispiel Price Waterhouse und Coopers&Lybrand Deutsche Revision	71
4.4.4.1	Ausgangssituation.....	71
4.4.4.2	Post-Merger-Integration	72
4.4.4.3	Durchführung der Markenverschmelzungsstrategie	73
4.4.4.4	Zwischenfazit	74

4.4.5	Strategie der Markenneuschaffung	75
4.4.6	Die Strategie der Markenneuschaffung im Fallbeispiel VEBA und VIAG.....	76
4.4.6.1	Ausgangssituation.....	76
4.4.6.2	Post-Merger-Integration	77
4.4.6.3	Schaffung der neuen Marke E.ON	78
4.4.6.4	Zwischenfazit	79
4.4.7	Mehrmarkenstrategie.....	80
4.4.8	Die Mehrmarkenstrategie im Fallbeispiel Barilla und Kamps.....	81
4.4.8.1	Ausgangssituation.....	81
4.4.8.2	Post-Merger-Integration	83
4.4.8.3	Markenstrategie nach der Übernahme	84
4.4.8.4	Zwischenfazit	84
4.5	Markenstrategische Optionen auf Produkt- bzw. Geschäftsfeldebene...	86
4.5.1	Gestaltung der Markenarchitektur.....	86
4.5.2	Produktmarkenstrategien im Rahmen von M&A	87
4.5.3	Die Produktmarkenstrategie im Fallbeispiel Procter&Gamble und Wella	91
4.5.3.1	Ausgangssituation	91
4.5.3.2	Post-Merger-Integration	92
4.5.3.3	Neugestaltung der Markenarchitektur von P&G	93
4.5.3.4	Zwischenfazit	94
5	FAZIT	95
	LITERATURVERZEICHNIS.....	98
	QUELLENVERZEICHNIS	109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die fünf die Branchenrentabilität bestimmenden Wettbewerbskräfte	7
Abbildung 2: Der M&A-Prozess.....	9
Abbildung 3: Die Marke als Bezugsobjekt der Markenführung	14
Abbildung 4: Struktur der Markenidentität	19
Abbildung 5: Dimensionen der Markenidentität nach Aaker	21
Abbildung 6: Identitätsprisma einer Marke	21
Abbildung 7: Entscheidungsebenen in der Markenführung	24
Abbildung 8: Markenidentität, -positionierung und -image	25
Abbildung 9: Beziehungsmuster zwischen CI und MI	30
Abbildung 10: Brand Relationship Spectrum nach Aaker / Joachimsthaler.....	35
Abbildung 11: Strukturierung des Begriffsverständnisses bei der Markenbewertung...	40
Abbildung 12: ITE zwischen Unternehmensidentitäten bei M&A	44
Abbildung 13: ITE zwischen der CI und den akquirierten Produktmarkenidentitäten ...	45
Abbildung 14: Imagetransfereffekte innerhalb der neuen Markenarchitektur	46
Abbildung 15: Gesamtübersicht möglicher Imagetransfereffekte bei M&A	47
Abbildung 16: Marken von Daimler-Benz	52
Abbildung 17: Marken von Chrysler	52
Abbildung 18: Logo DaimlerChrysler.....	55
Abbildung 19: Anspruchsgruppen bei M&A.....	55
Abbildung 20: Optionen von Markenintegrations-Strategien bei M&A	59
Abbildung 21: Strategie beim Wechsel des Markennamens.....	62
Abbildung 22: Darstellung der schrittweisen Überführung von D2 zu Vodafone	65
Abbildung 23: Bewertung der Markenbündnisfähigkeit.....	70
Abbildung 24: Logo PriceWaterhouseCoopers.....	74
Abbildung 25: Logo von VEBA und VIAG.....	76
Abbildung 26: Logo E.ON AG	77
Abbildung 27: Produktmarken der Barilla-Gruppe	82
Abbildung 28: Produktmarken von Kamps	82
Abbildung 29: House of Brands der Barilla-Gruppe nach der Übernahme.....	84
Abbildung 30: Konkurrierende Ziele der Markenarchitekturgestaltung.....	87
Abbildung 31: Produktmarkenstrategien im Rahmen von M&A	88
Abbildung 32: Produktmarken von Wella.....	91
Abbildung 33: Produktmarken von Procter & Gamble	92
Abbildung 34: Neue Markenarchitektur von P&G nach der Übernahme	93

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
aktual.	aktualisierte
Aufl.	Auflage
BEES	Brand Equity Evaluation System
ber.	berichtigt
BGBI.	Bundesgesetzblatt
bzw.	beziehungsweise
C&L	Coopers&Lybrand
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
Co.	Compagnie
Corp.	Corporation
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
erw.	erweiterte
et. al.	et alii (und andere, lateinisch)
f.	folgend
F&E	Forschung & Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
IMA	Institute for M&A
Inc.	Incorporation
inkl.	inklusive
ITE	Imagetransfereffekte
Jg.	Jahrgang
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
M&A	Mergers & Acquisitions
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen
MI	Markenidentität
Mrd.	Milliarden

P&G	Procter & Gamble
Plc	Public limited company
PWC	PriceWaterhouseCoopers
RGBl.	Reichsgesetzblatt
S.	Seite
SGF	Strategische Geschäftsfelder
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Analyse von Mergers & Acquisitions-Aktivitäten zeigt das systematische Wiederkehren von so genannten „Merger-Wellen“.¹ Im Rahmen von Mergers & Acquisitions ist die zentrale Herausforderung zwei zusammenkommende Unternehmen zu einer neuen, Erfolg versprechenden Organisation zu integrieren. Häufig genannte Motive hierfür sind unter anderem die Gewinnung von Marktmacht durch Größe, der schnelle Eintritt in neue Märkte, die Reaktion auf Globalisierungsaktivitäten der Konkurrenz oder der Erwerb starker Marken.²

Die Marke als wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes stellt häufig einen zentralen Antriebsfaktor für Mergers & Acquisitions dar, der aber bisher nur unzureichend berücksichtigt wird.³ So wird häufig in diesem Zusammenhang nur mit dem Schlagwort des Shareholder Value⁴ argumentiert. Die Relevanz eines strategischen Markenmanagement lässt sich aber bereits in dieser finanzorientierten Perspektive aufzeigen. So korreliert z. B. die Aktienkaufbereitschaft der potenziellen Shareholder nach einer Studie von GEO positiv mit einem durch die Shareholder konsistent und klar wahrgenommenen Markenbild der Unternehmensmarke.⁵

Aufgrund der bisher stark finanzorientierten Sichtweise von Mergers & Acquisitions ist eine Erweiterung um eine markt- und konsumentenorientierte Perspektive nötig, welche hauptsächlich die schwer zu quantifizierenden Unternehmens- und Markenidentitäten und das dazugehörige Image betrachtet. Viele Unternehmen stehen nach zahlreichen Fusionen und Unternehmensakquisitionen vor der Herausforderung ihre Markenführung zu überdenken und neu zu strukturieren. Sie stehen vor dem Problem, dass durch Aufkäufe und Fusionen und die damit verbundene Integration neuer Produkte oftmals die Unternehmens- und Markenidentität, das Image oder auch die Markenarchitektur darunter leiden und Markenwert verloren geht. So geraten die,

¹ Vgl. Gaughan, P. A., Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings, 2002, S. 23-55.

² Vgl. Brockdorff, B. / Kernstock, J., Brand Integration Management, 2001, S. 54.

³ Vgl. Brockdorff, B. / Kernstock, J., Brand Integration Management, 2001, S. 54.

⁴ Wert für die Anteilseigner

⁵ Vgl. Esch, F.-R. / Bräutigam, S., Corporate Brands versus Product Brands?, 2001, S. 28.