

**Wege der Markenintegration  
bei Mergers & Acquisitions im Mittelstand**

**Gordana Uzelac**

Gordana Uzelac

## Wege der Markenintegration bei Mergers & Acquisitions im Mittelstand

Der M&A-Markt boomt ungebremst in Deutschland - trotz der US-Finanzkrise! So verwundert es kaum, dass M&As national wie international eine wichtige, strategische Handlungsalternative für Unternehmen sind und bleiben, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Wenn von M&As die Rede ist, denkt der Laie zunächst an börsennotierte Großkonzerne oder einzelne Megadeals in Milliardenhöhe. Dabei spielt der Mittelstand eine zunehmend wichtige Rolle. So hat der deutsche Mittelständler durchschnittlich schon vier Unternehmen gekauft. Und das meistens ohne Hilfe von Banken oder Finanzinvestoren. Doch nicht alle M&A-Projekte sind erfolgreich. Dafür gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. In der wissenschaftlichen Literatur und in entsprechenden Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen wird häufig als Ursache die unzureichende Integration genannt, die auf die mangelnde Beachtung von personalen, organisationstheoretischen oder finanz- bzw. kapitalmarktorientierten Aspekten zurückgeführt werden. Die Rolle der Marke und die Perspektive der Markenführung findet nur eine gelegentliche Berücksichtigung. Im Blickpunkt dieser Arbeit steht in einem ersten Schritt die theoretische Analyse des derzeitigen Forschungsstandes in den thematisch relevanten Bereichen. Auf Basis der Ergebnisse dieser theoretischen Analyse sollen im Weiteren Kriterien und methodische Konzepte vorgestellt werden, die es mittelständischen Unternehmen ermöglichen, die Markenfrage zielgerichteter und vor allem „integrierter“ bei M&A-Transaktionen zu berücksichtigen. Verschiedene Strategieansätze zur Markenintegration bei M&As gibt es zwar schon von einigen Autoren, diese Entwürfe wurden aber bislang nicht auf den Mittelstand übertragen bzw. auf deren Anforderungen hin abgestimmt. Welche Wege dem Mittelstand konkret zur Verfügung stehen, um die Markenfrage in den M&A-Prozess professionell zu integrieren, soll als Gesamtergebnis dieser Arbeit in Form eines Grundmodells zur Markenintegration für mittelständische M&A-Projekte zusammengefasst werden.

[www.gordana-uzelac.de](http://www.gordana-uzelac.de)



1. Auflage September 2008

Alle Rechte vorbehalten. Copyright: Gordana Uzelac, Karlsruhe 2008

Die vorliegende Arbeit basiert auf meiner Masterthesis, die im März 2008 an der Hochschule Pforzheim im Studiengang Master of Arts in Communication Management angenommen wurde.

Bestellung unter [office@gordana-uzelac.de](mailto:office@gordana-uzelac.de)

Preis inkl. Versand 29 Euro

Vorwort

## Wege der Markenintegration bei Mergers & Acquisitions im Mittelstand

Mittelständische Unternehmen in Deutschland verfolgen die unterschiedlichsten Strategien, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen: die einen streben nach Macht oder Wachstum, die anderen suchen einen Nachfolger oder verändern sich permanent neu. Um sich der jeweiligen Marktdynamik entsprechend anzupassen, sind Fusionen und Übernahmen bzw. Mergers & Acquisitions (M&As) für immer mehr mittelständische Firmen ein selbstverständliches Instrument der strategischen Unternehmensführung. Im Gegensatz zu diesem Trend zeigen aktuelle Statistiken aber auch, dass die erfolgreiche Integration von Unternehmenszusammenschlüssen oft nicht gelingt. Was sind die Gründe? Und welchen Beitrag kann die Marke zum Erfolg eines M&A-Vorhabens gerade im Mittelstand leisten? Warum findet der Markenaspekt bei dem Gros der mittelständischen Unternehmen keine bzw. nur eine unzureichende Berücksichtigung, obwohl für viele Unternehmer der Erwerb einer Marke ein Antriebsfaktor für den Kauf eines anderen Unternehmens darstellt? Trotz der heute unumstritten großen Relevanz von Marken als wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes, wird gerade der Markenaspekt in der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Diskussion um Erfolg und Misserfolg von M&As oft vernachlässigt bis weilen nicht erwähnt. Die hier aufgeworfenen Fragen zu diskutieren und eine Antwort auf den skizzierten Widerspruch zu finden ist damit Zielsetzung dieser Arbeit.

Karlsruhe im September 2008

Gordana Uzelac, M.A., Dipl.-Betriebswirtin

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
-----------------------------------	------------

<b>Teil A: Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1. Einführung.....	1
1.1 Vorwort .....	1
2. Abgrenzung, Schwerpunktsetzung und Aufbau der Arbeit .....	2
<b>Teil B: Hauptteil .....</b>	<b>3</b>
1. Bedeutung von Mergers & Acquisitions (M&As) .....	3
1.1 M&A-Markt – Aktuelle Zahlen und Entwicklungen.....	3
1.2 Begriff und Formen von M&As .....	4
1.3 Theoretische Erklärungsansätze für M&As .....	7
1.4 Erfolgsfaktoren von M&As.....	10
1.4.1 Methoden zur Erfolgsmessung von M&As.....	10
1.4.2 Vorstellung des M&A-Phasenkonzepts .....	13
1.4.3 Erfolgs- und Misserfolgskiller.....	14
1.4.3.1 M&A-Erfolgstreiber.....	14
1.4.3.2 M&A-Erfolgskiller.....	15
1.5 Zusammenfassung .....	16
2. Schlüsselrolle Markenführung .....	17
2.1 Bedeutung und Begriff der Marke.....	17
2.2 Bedeutung und Begriff der Markenführung.....	18
2.3 Strategieoptionen der Markenführung.....	19
2.3.1 Markenstrategische Basisoptionen auf Produktebene.....	19
2.3.1.1 Einzelmarkenstrategien .....	20
2.3.1.2 Familienmarken- bzw. Produktgruppenstrategie.....	22
2.3.1.3 Dachmarken- bzw. Corporate Brand-Strategie.....	23
2.3.2 Bedeutung strategischer Markenführung auf Unternehmensebene .....	25
2.3.2.1 Markenarchitekturen als Ordnungs- und Integrationsrahmen .....	25
2.3.2.2 Relevanz der Marke für einzelne Zielgruppen .....	28
2.4 Relevanz des Markenwertes für die strategische Markenführung.....	29
2.5 Zusammenfassung .....	33

3. Ganzheitliche Markenführung als Basis der Markenintegration bei M&As ....	34
3.1 Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung .....	34
3.2 Systemorientierter Ansatz der Markenführung .....	36
3.3 Systemisches Denken als Voraussetzung für eine ganzheitlich orientierte Markenführung .....	37
3.4 Markenintegration bei M&As .....	39
3.4.1 Problemstellung der Markenintegration bei M&As .....	39
3.4.2 Strategieoptionen zur Markenintegration bei M&As .....	40
3.4.2.1 Markenintegrationsstrategien auf Unternehmensebene .....	40
3.4.2.2 Markenintegrationsstrategien auf Geschäftsfeldebene .....	42
3.4.3 Prozessmodell der Markenintegration bei M&As .....	43
3.4.4 Markenintegrationsstrategien in Abhängigkeit vom Markenwert.....	44
3.4.5 Umsetzung der Markenintegration .....	44
3.5 Zusammenfassung .....	45
4. Markenintegration bei M&As im Mittelstand.....	46
4.1 Definition des Mittelstandes in Deutschland.....	46
4.2 Bedeutung von M&As für den Mittelstand.....	46
4.3 Relevanz empirischer Aspekte für mittelständische M&As .....	49
4.4 Vorteile der Markenintegration für mittelständische M&As .....	50
4.5 Umfassendes Vorgehensmodell für mittelständische M&As .....	51
4.6 Beispiel zur Markenintegration bei M&As im Mittelstand .....	56
<b>Teil C: Schlussteil .....</b>	<b>62</b>
Zusammenfassung .....	62
<b>Anhang.....</b>	<b>64</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>66</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: M&A-Formen .....	6
Abb. 2: Ausgewählte theoretische M&A-Erklärungsansätze .....	9
Abb. 3: Anzahl der Unternehmenstransaktionen in Deutschland .....	11
Abb. 4: Idealtypischer Verlauf eines M&A-Prozesses.....	14
Abb. 5: Gründe für den Misserfolg von M&As .....	15
Abb. 6: Zentrale Bedeutungsvarianten moderner Markenführung .....	18
Abb. 7: Aktuelle Einzelmarken von Ferrero .....	21
Abb. 8: Mehrmarkenstrategie von Volkswagen.....	22
Abb. 9: Familienmarkenstrategie von UHU .....	23
Abb. 10: Markenarchitektur auf Produktebene.....	24
Abb. 11: Architektur von Unternehmens- und Produktmarken .....	26
Abb. 12: Markenarchitektur-Grundtypen .....	26
Abb. 13: Einordnung der Markenarchitektur-Grundtypen auf Konzern-, Bereichs- und Geschäftsfeldebene .....	27
Abb. 14: Wechselwirkungsgefüge zwischen Zielgruppen, Unternehmens- und Markenhierarchie.....	28
Abb. 15: Die 100 wertvollsten Marken 2007.....	29
Abb. 16: Nutzung von Markenbewertungsverfahren und deren Anbietern.....	30
Abb. 17: Ein Bewertungsfall – viele ungleiche Markenwertergebnisse.....	33
Abb. 18: Wesensmerkmale der integrierten, identitätsorientierten Markenführung .....	35
Abb. 19: System der zirkularen Kausalität .....	36
Abb. 20: Wesensmerkmale der systemischen Markenführung.....	37
Abb. 21: Systemische Denkschleife .....	38
Abb. 22: Relevantes Beziehungssystem im Rahmen der Markenintegration bei M&As.....	39
Abb. 23: Markenintegrations-Optionen bei M&As auf Konzern- bzw. Unternehmensebene .....	41
Abb. 24: Markenintegrations-Optionen bei M&As auf Geschäftsfeldebene.....	42
Abb. 25: Markenintegrations-Prozess .....	43
Abb. 26: Markenintegrationsstrategien in Abhängigkeit vom Markenwert auf Unternehmensebene .....	44
Abb. 27: Faktische Umsetzung der Markenintegration.....	45
Abb. 28: Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen.....	47
Abb. 29: Umfassendes Vorgehensmodell bei M&As im Mittelstand.....	52

Abb. 30: Verschiedene Optionen der Markenintegration auf Unternehmensebene .....	59
Abb. 31: Praxisbeispiel - Markenarchitektur Lewien-Schaltex .....	60
Abb. 32: Schritt-für-Schritt-Erklärung der Markenintegration bei M&As im Mittelstand.....	61