

M & A - P R A X I S

Werte nicht vernichten

Bieten beim Merger erworbene Marken mehr Potenzial als die eigenen?

Der Markenwert ist Teil des Kaufpreises. Vor einem Deal muss sich der Käufer fragen, welche Marken er fortführen will und welche nicht. BP und UBS haben vorgemacht, wie es geht.

Von Andreas Back

UBS hat aufgeräumt. Die Schweizer Bank, die aus der Union Bank of Switzerland und Swiss Bank Corporation hervorging, bereinigte nach der Fusion konsequent ihr Markenportfolio. Das Institut stellte 2002 auf eine Unternehmensmarke – UBS – um und trennte sich dafür von Traditionsnamen wie Warburg und Paine Webber. Dabei nahmen die Banker bewusst Abschreibungen von mehreren hundert Millionen Euro in Kauf. Die Rechnung ging dennoch auf. Heute, nur vier Jahre nach diesem mutigen Schritt, zählt UBS zu den 50 wertvollsten Marken der Welt.

Ob Merger oder Unternehmenskauf: Wann immer zwei oder mehr Marken zusammenkommen, stellt sich die Frage: Welche der Marken bietet das meiste Potenzial? Das UBS-Beispiel zeigt, wie eine erfolgreiche Post-Merger-Strategie aussehen kann und wie die Entscheidung für die richtige Marke ein Unternehmen wertvoller macht. Umgekehrt kann die misslungene Integration der erworbenen Marken auf Unternehmens- und Produktebene den Wert des gekauften Unternehmens massiv schmälern.

Bei Fusions- oder Kaufgesprächen müssen daher Markenstrategien schon früh mit bedacht werden, schließlich sind Markenstrategien eng mit der

Unternehmensstrategie verzahnt. Im Vorfeld von M&A-Situationen jeder Größenordnung gilt es, zwei Kernfragen systematisch zu beantworten: Wie soll das künftige Unternehmen heißen (Corporate Brand), und mit welchen Marken soll es an der Käuferfront in den Wettbewerb treten (Marken-Portfolio-Strategie)?

Bei UBS zeigte eine weltweite Marktstudie, dass bei Kunden aus den unterschiedlichsten Bereichen – vom Warburg-Kunden in den Staaten über den vermögenden Londoner Privatkunden bis hin zum Schweizer Inhaber eines Girokontos – Grundbedürfnisse, Erwartungen an den Nutzen und Einstellungen ähnlich genug waren, um diese mit einer einzigen Marke – UBS – zu bedienen. Die erarbeiteten Kernaussagen der neuen globalen Corporate Brand wurde dann von einer Werbeagentur kreativ umgesetzt („You & US“).

Welche Marken für welche Kunden?

Für die Post-Merger-Markenstrategie ist präzises Segmentieren nach Kundengruppen unerlässlich. Internationale Unternehmen verfügen nach einer Fusion oder Übernahme über eine Fülle von Markenrechten und -lizenzen sowie Produktnamen. Vorrangig muss geprüft werden, mit welchen vorhandenen Marken das Unternehmen die ein-

zelnen Kundensegmente erreichen kann. Denn oft genügt eine Marke nicht, um beispielsweise Kunden in verschiedenen Ländern oder mit verschiedenen Einkommensstrukturen zu erreichen.

Außerdem sind globale Marken oft nicht in jedem Land gleich stark positioniert. Beispiel BP: Der Mineralölkonzern ließ nach seiner weltweiten Einkaufstour Land für Land prüfen, ob die akquirierten Tankstellennetze als eigene Marken weitergeführt oder in das BP-Netz integriert werden sollten. In Deutschland fiel die markenstrategische Entscheidung zugunsten der kurz zuvor zugekauften Marke Aral. Konsequenter wurden daraufhin nicht nur alle bestehenden Aral-Tankstellen weitergeführt. BP taufte im Lauf des Jahres 2004 auch alle bestehenden BP-Tankstellen in Aral um. ←



Foto: Aral



aback@prophet.com

Andreas Back leitet von Hamburg aus das Deutschland-Geschäft der US-Markenstrategieberatung Prophet.