



Thema: BrandTrust

Autor: Jürgen Gietl

M&A trotz Krise?

DIE MARKE IN DER LOGISTIK – TEIL 6: Die BrandTrust-Experten Jürgen Gietl, Managing Partner, und Benedikt Streb, Senior Brand Consultant, erklären, wie die Marke bei Unternehmensverkäufen und -käufen auch in der Krise unterstützt.

VON JÜRGEN GIETL & BENEDIKT STREB

Zu Jahresbeginn hieß es in einer PWC-Studie, dass hohe Barwerte und niedrige Zinssätze eine gute Grundlage für eine positive Geschäftsentwicklung im Jahr 2020 bilden. Die Stimmung in der Transportwirtschaft war trotz verhaltener Wachstumsprognosen und Handelskonflikten vorsichtig optimistisch. Kurze Zeit später steht die Welt Kopf! Während der Großteil der Transportwirtschaft, wie auch die meisten anderen Unternehmen, noch ums Überleben kämpfen oder die Lufthansa Group über Verstaatlichung verhandelt, wittern einige Investoren ihre große Chance. Unternehmensverkäufe und -käufe sind selbst in stabilen Zeiten hoch riskant: Rund 50 Prozent der Übernahmen scheitern, von der restlichen Hälfte bleiben 50 bis 80 Prozent hinter den Erwartungen zurück. Merger & Acquisition (M&A) in Krisenzeiten ist also Risiko und Chance zum Quadrat. Aus Zahlensicht entstehen viele Chancen, weil das Angebot steigt und die Bewertungen und damit der Preis fallen. Umgekehrt wächst aus verhaltensorientierter Markensicht das Risiko, weil günstig nicht gleich passend bedeutet, und eine Übernahme – trotz Krise – nicht zwangsläufig Gefolgschaft auslöst.

und Differentiator und beeinflusst so das Verhalten von Kunden und Mitarbeitern stark, was wiederum die Zukunftschancen bestimmt. Die Marke hat in M&A-Prozessen also zwei zentrale Funktionen: Einerseits dient die Marke der Analyse von ne-

gativer oder positiver Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben durch ein adaptiertes Stakeholder-Verhalten. Beispielsweise steigt oder fällt der Mitarbeiterstolz oder die Kundenloyalität, wenn ein Finanzinvestor einsteigt oder in Folge einer strategischen Übernahme der etablierte Name verschwin-

det. Andererseits beeinflussen Marken den „Erfolgsfaktor Mensch“ in allen M&A-Phasen und darüber hinaus. Unternehmen mit systematischem Marken-Management können den Verlauf und damit Ausgang eines M&A-Projekts besser selbst steuern. Die Markenstrategie hat beispielsweise direkten Einfluss

darauf, ob die Transaktion bei Key-Stakeholdern wie Mitarbeitern und Kunden Widerstand und Distanzierung oder Gefolgschaft und Loyalität auslöst. Marken gewinnen die betroffenen Menschen emotional für die Übernahme oder Kooperation und entscheiden dadurch, ob verhaltensbedingte Syner-

ANZEIGE

M&A aus einer neuen Perspektive: Marke

In der M&A-Praxis wird das Thema Marke häufig vernachlässigt, massiv unterschätzt und vollkommen missverstanden. Viele Entscheidungsträger verbinden mit Marke nur eine kommunikative Oberfläche – also den Namen, das Logo oder den Claim – was aber eigentlich nur ein Randthema darstellt. Die Folgen für die Unternehmen sind teilweise massiv. Zum Beispiel schrumpfen kalkulierte Kosten- und Wertsynergien oder sie bleiben gänzlich aus. Es entstehen auch zusätzliche Integrationskosten oder auch Dissynergien, weil Kunden und Mitarbeiter das Vertrauen verlieren; Vermögenswerte werden zerstört, weil ein hoch lukrativer und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil verschwindet.

Gerade in Transport- und Logistikunternehmen, die großteils mit der Austauschbarkeit ihres Leistungsangebots kämpfen, fungiert die Marke als Attraktor

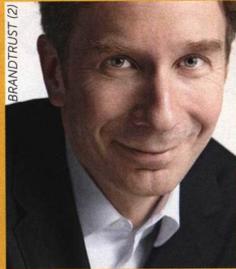
Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag



Thema: BrandTrust

Autor: Jürgen Gietl

gien realisiert werden. Damit ist die Marke in M&A das verhaltensorientierte Pendant zur harten, prozessualen Kennzahlen- & Paragraphenwelten, entscheidet aber – abseits von Excel-Tabellen –, ob das Projekt scheitert, hinter den Erwartungen bleibt oder zum großen Erfolg wird. Aber wie gewinnen Unternehmen mit Hilfe der Marke die verschiedenen Stakeholder der involvierten Unternehmen für das Projekt und die damit verbundene Transformation?



Jürgen Gietl (li.) ist Managing Partner der Managementberatung BrandTrust. Benedikt Streb ist Senior Brand Consultant bei BrandTrust.



In acht Schritten zum Erfolg

Idealerweise wird die Marke so früh und ganzheitlich wie möglich bei dem M&A-Projekt be-

rücksichtigt. Nichtsdestotrotz kann die zusätzliche Markenperspektive in jeder Projektphase integriert werden, weil es sich um eine Ergänzung anstatt einen Parallelprozess handelt.

1. Markenportfolio-Strategie
Nutzen Sie die Marke zur Analyse bei der Portfoliogestaltung. Überprüfen Sie Überschneidungen, die USP der einzelnen Marken oder Alleinstellungs-

merkmale. Durch diese zusätzliche Perspektive können Sie attraktive Targets früher identifizieren und deren künftige Ertragskraft besser bewerten.

2. Quick Brand Audit

Nutzen Sie die Markenperspektive, um die Wettbewerbsfähigkeit und den Investitionsbedarf der potenziellen Targets zu bestimmen. Wie hoch ist die Kauf- und Mehrpreisbereitschaft der Kunden und wie steht die Marke im Wettbewerbsvergleich da?

3. Brand Teaser

Wecken Sie Interesse! Mit einer attraktiven Markenstory gewinnen Sie nicht nur Vertrauen, sondern Sie verführen – nicht

nur Kunden und Mitarbeiter, sondern auch potenzielle Käufer, und steigern sukzessive den Unternehmenswert.

4. Beauty Contest

Investieren Sie in Ihre Markenattraktivität, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Mit einer klaren Positionierung grenzen Sie sich von der Konkurrenz ab und gewinnen das nötige Vertrauen. Wofür stehen Sie? Was macht Sie einzigartig und was können nur Sie?

5. Informations-Memorandum

Gewinnen Sie mit Ihrer Markenstory Kunden, Mitarbeiter und Investoren. Es gibt nur eine Chance für den ersten Eindruck – dieser sorgt für Rücken- oder Gegenwind. Geben Sie Ihrem Tun eine Bedeutung jenseits des Geldverdienens, an die jeder glaubt und die motiviert, um voller Stolz in die gemeinsame Zukunft zu starten.

6. Due Diligence

Integrieren Sie die Markenperspektive in die Due Diligence. Dabei bleibt alles wie gewohnt, die Marke wird jedoch horizontal in alle Prüfungen wie Financial, Legal und Commercial interdisziplinär integriert. Vertikal wird die Markensignifikanz überprüft und anschließend in Form einer Brand-Value-Map und Risk-Map evaluiert.

7. Pricing & Negotiation

Nutzen Sie die Marke, um die Verkaufsbereitschaft zu beeinflussen und potenzielle Synergien als auch Risiken und den Stand-Alone-Wert zu validieren. In der Transaktionsphase geht es vordergründig um harte Fakten, jedoch ist der Einfluss weicher Faktoren nicht zu verleugnen, beispielsweise bei der Auswahl von Vergleichsunternehmen. Nutzen Sie die Marke gezielt, um den Preis zu pushen oder zu relativieren.

8. Post-Merger-Integration

Verstehen Sie die Marke als Managementinstrument, um das Risiko und die Ertragskraft zu managen. Legen Sie mit Hilfe der Marke Grenzen fest und geben Sie dem Management, Mitarbeitern sowie auch Kunden Orientierung.

Die Experten von BrandTrust berichten regelmäßig und exklusiv in der Wochenzeitung Verkehr über die Bedeutung der Marke in der Logistik. Damit will die Wochenzeitung Verkehr dem Imageproblem der Logistik entgegenwirken. Dazu passend wurde auch die Dachmarke „Austrian Logistics“ gegründet, deren Ziel es ist, die exzellenten Leistungen der österreichischen Logistik hervorzuheben. Weitere Informationen unter: www.austrianlogistics.at