

# Markenführung bei Mergers & Acquisitions – zwei Praxisbeispiele zur Integration von Unternehmens- und Produktmarken

Dr. Benita Brockdorff & Dr. Stephan Feige, htp St. Gallen Managementberatung\*

► Akquisitionen und Fusionen sind heute ein fester Bestandteil unseres Wirtschaftsalltags. Nach einem Rückgang in den Jahren 2001/2002 steigt die Zahl von Unternehmenszusammenschlüssen nun wieder an (o.V. 2006, S. 31). Eine Zusammenführung von Unternehmen nach einem Merger oder einer Akquisition stellt die beteiligten Partner vor zahlreiche anspruchsvolle Aufgaben. Eine davon ist die Integration der Produkt- und der Unternehmensmarken beider Unternehmen. Trotz der heute unumstritten großen Bedeutung von Marken wird dieser Aufgabe oft wenig Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet. Mitunter wird die neue Marke geradezu in einer Hauruck-Aktion kurz vor der Bekanntgabe des Unternehmenszusammenschlusses festgelegt. In anderen Fällen geht die Markenfrage in den Wirren des Post-Merger schlicht unter. Die Konsequenz ist dann oft, dass bestehende Markenwerte nicht genutzt oder möglicherweise sogar vernichtet werden. Positive Ausnahme sind häufig die M&A, bei denen die Marke selbst das Ziel des Zusammenschlusses ist. In der Konsumgüterindustrie beispielsweise lassen sich solche Fälle finden, wie die Übernahme von Knorr durch Unilever oder jüngst die des Feinkostspezialisten Kattus durch die Fuchs Gewürz Gruppe.

Ein professionelles Management der Markenintegration sollte jedoch bei allen M&A eine zentrale Rolle spielen, um wertvolle Potenziale auf Markenebene zu nutzen und den Markenwert zu steigern. Dabei geht es zum einen um die bestmögliche Integration der aufeinander treffenden Unternehmensmarken, zum anderen betrifft dies die Zusammenführung aller in den M&A eingebrachten Produktmarken. Die folgenden Fallbeispiele aus der Beratungstätigkeit der htp St.Gallen veranschaulichen die Umsetzung beider Aufgaben und zeigen auf, wie man bei der Markenintegration systematisch und effizient vorgeht.

## 1. Ebene der Corporate Brand – der Case Sunrise/Diax

Werden zwei Unternehmen fusioniert oder wird eines von einem anderen übernommen, so muss eine gemeinsame, eventuell eine neue Unternehmensmarke gefunden werden. Dabei stehen den Entscheidern *verschiedene Markenintegrations-Strategien* zur Verfügung (Brockdorff 2003, S. 127ff.).

Die erste Option ist, eine der beiden Marken als zukünftige Corporate Brand einzusetzen und die zweite Marke aufzugeben. Ein Beispiel hierfür ist die Übernahme von Schickedanz durch Procter&Gamble, bei der nur einige Produktmarken wie zum Beispiel Tempo beibehalten wurden. Dies bezeichnet man als Dominanzstrategie. Bei der zweiten Option werden beide vorherigen Unternehmensmarken durch eine neu entwickelte Marke ersetzt. Aus der Batigroup und Zschokke beispielsweise entstand Implenia. Die dritte Option ist, beide bestehenden Marken quasi zu verschmelzen, wie es zum Beispiel bei DaimlerChrysler getan wurde. Es handelt sich dann um eine Hybridmarkenstrategie. Ähnlich bleiben auch bei der vierten Option die beiden ursprünglichen Unternehmensmarken erhalten, eine der Marken wird jedoch als neue Unternehmensmarke eingesetzt, während die andere auf Produktebene verankert wird. Ein Beispiel hierfür ist die Unternehmensmarke Apollinaris, die nach der Übernahme von der Unternehmensmarke zu einer Produktmarke von Coca-Cola wurde. Diese Strategie bezeichnet man als Unterordnungsstrategie (vgl. Abbildung 1).

### Abb. 1 | Verschiedene Markenintegrations-Strategien

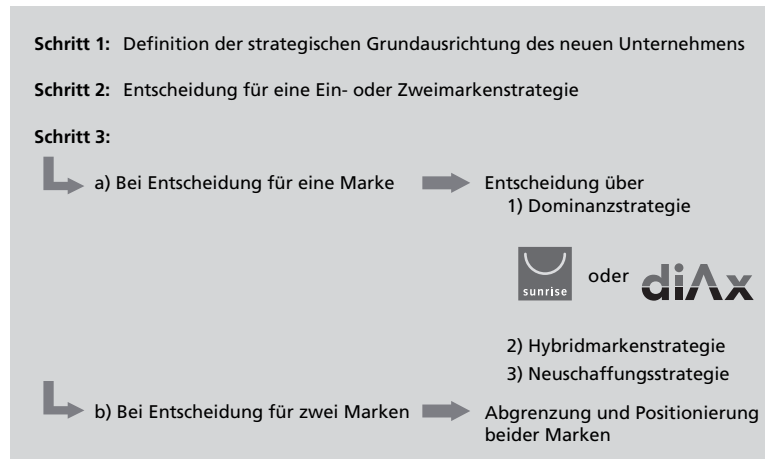
Quelle: Eigene Darstellung

	Marke des Unternehmens A bleibt nicht bestehen	Marke des Unternehmens A bleibt bestehen
Marke des Unternehmens B bleibt nicht bestehen	Neuschaffungsstrategie	Dominanzstrategie
Marke des Unternehmens B bleibt bestehen	Dominanzstrategie	Hybridmarkenstrategie Unterordnungsstrategie

\* Autorenkontakt: sfeige@htp-sg.ch; bbrockdorff@htp-sg.ch  
Dr. Benita Brockdorff ist Projektleiterin und Dr. Stephan Feige Geschäftsführer und Partner bei der htp St.Gallen Managementberatung.

**Abb. 2 | Vorgehensweise bei der Entscheidung für eine Markenintegrations-Strategie**

Quelle: Eigene Darstellung



Produktbereichen nebst dem Privatkundenmarkt ebenfalls sehr erfolgreich den B2B Markt.

Die Entscheidung für eine Markenintegrations-Strategie erfolgte anhand von mehreren Analyseschritten (vgl. Abbildung 2). Zunächst wurde die grundlegende strategische Ausrichtung des neuen Unternehmens als „Herausforderer des Marktführers Swisscom“ im Schweizer Telekommunikationsmarkt festgelegt. Auf dieser Basis wurden in einem nächsten Schritt die grundsätzlichen Vor- und Nachteile einer Strategie mit einer oder mit zwei Marken analysiert.

Bei einer Entscheidung für die Weiterführung lediglich *einer Marke* müsste in einem weiteren Schritt die konkrete Markenintegrations-Strategie definiert werden: Soll eine der bestehenden

Marken als zukünftige Unternehmensmarke fungieren oder wird eine Hybrid- oder eine neue Marke gewählt? Bei der Entscheidung für *zwei Marken* bedürfte es in einem zweiten Schritt der Definition, welche Marke in den verschiedenen Geschäftsbereichen und Kundengruppen zum Einsatz kommen soll.

Je nach spezifischer Situation eines M&A ist eine andere Markenintegrations-Strategie adäquat. Eine generelle Grundausrichtung wird dabei bereits mit der *organisatorischen Eingliederung* der Unternehmen in der neuen Struktur festgelegt. So geht mit einer Akquisition meist eine hierarchische Einordnung der Marken in Form einer Dominanz- oder Unterordnungsstrategie einher, während bei einer Fusion gleichberechtigter Unternehmen eher die Hybridmarken- oder Neuschaffungsstrategie Anwendung findet.

Darüber hinaus muss es das Ziel sein, die zuvor bestehenden *Markenwerte* bestmöglich in die Zukunft mitzunehmen und für das neue Unternehmen nutzbar zu machen. Denn Markenwerte aufzubauen ist mit hohen Kosten und viel Zeitaufwand verbunden. Zwar kann eine neue Marke mit einem großen Kommunikationsbudget schnell eine hohe Bekanntheit erzielen, ein nachhaltiges Vertrauen entwickelt sich jedoch erst über die Zeit hinweg. Marken mit einem hohen Wert sollten also wenn möglich beibehalten werden, während solche mit einem geringen Wert durchaus ersetzt werden können.

Zentrale Herausforderung bei der Analyse der Markenwerte ist es, die „richtigen“ Treiber zu erkennen und realitätsgetreu zu bewerten. Als plastisches Beispiel eines systematischen Entscheidungsprozesses für eine Markenintegrations-Strategie dient die im Jahre 2000 durchgeführte Fusion der damaligen Schweizer Telekommunikationsanbieter Sunrise und DiAx nach ihrer Akquisition durch die TeleDanmark. Beide Marken existierten zu dem damaligen Zeitpunkt erst verhältnismäßig kurz im Markt. DiAx positionierte sich als „Vollsortimenter“ mit den Aktivitäten Mobilfunk, Festnetz und Internet; Sunrise war in den Bereichen Internet und Festnetz aktiv und bearbeitete mit diesen beiden

**1.1 Eine versus zwei Marken – die richtige Segmentierung ist entscheidend**

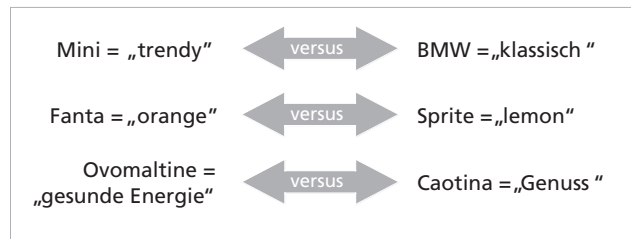
Bei der Entscheidung, eine oder zwei Marken weiterzuführen, spielen vor allem zwei Argumente eine wichtige Rolle. Für die Reduktion auf eine Marke sprechen zunächst *Kostenaspekte*. Nach anfänglichen Umstellungskosten ist es langfristig effizienter, lediglich eine Marke zu führen und alle Markeninvestitionen auf diese zu fokussieren. Um eine Marke aktuell und interessant zu halten, bedarf es insbesondere in einer stark umwobenen Branche wie der Telekommunikationsindustrie hoher Investitionen in die Kommunikation. Entscheidet man sich für die Weiterführung einer einzigen Marke, so können die Budgets beider Unternehmen addiert und ein größerer Impact im Markt erzielt werden. Viele Unternehmen nehmen heute eine Markenreduktion vor. Unilever setzte diesbezüglich Maßstäbe, als sie ankündigten, ihr Markenportfolio von 1.600 auf heute 460 zu verringern (Esch 2005, S. 32). Eine in 2006 veröffentlichte Studie zeigt auf, dass mittlerweile 60% der Unternehmen mit einer Mehrmarkenstrategie planen, die Anzahl der Marken in den kommenden zwei Jahren zu reduzieren (o.V. 2006a).

Dem gegenüber könnte es das Ziel sein, DiAx und Sunrise als Marken für unterschiedliche Segmente auszubauen, um so die *Kundenbedürfnisse besser bedienen* zu können. Eine „spitz“ positionierte Marke kann stärker auf die Gegebenheiten des jeweiligen Teilbereichs

zugeschnitten werden und die entsprechende Kundengruppe durch ein spezifischeres Markenversprechen abholen. Im Automobilbereich ist beispielsweise eine Spezialisierung des Marktes durch immer neue Marken zu beobachten, wie beim Volkswagen-Konzern mit Audi, VW, Skoda, Seat etc. Zwei Marken weiterzuführen erfordert aber auch ein doppeltes Budget. Dies ist dann gerechtfertigt, wenn sich die Kundenbedürfnisse in den jeweiligen Segmenten stark unterscheiden und somit durch die differenzierte Bearbeitung mit zwei Marken besser erfüllt werden können. Abbildung 3 zeigt einige Beispiele, bei denen dies der Fall ist.

**Abb. 3 | Unterschiedliche Positionierungen von Marken**

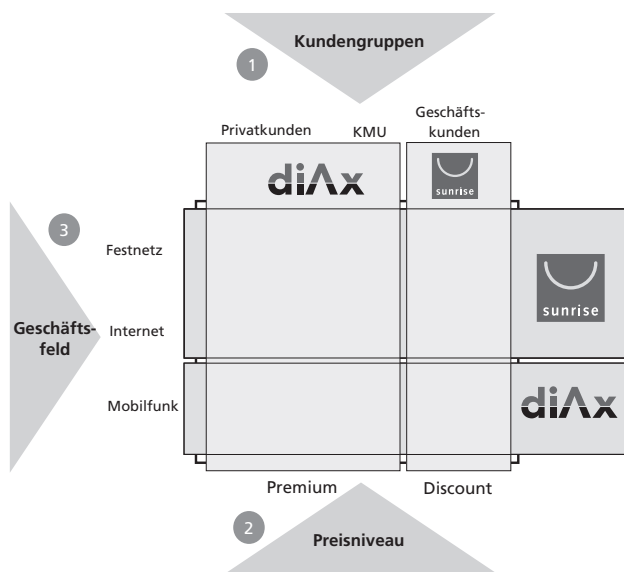
Quelle: Eigene Darstellung



Nahe liegende Marktsegmentierungsoptionen im Telekommunikationsbereich sind die nach Kundengruppen, unterteilt in Privatkunden/KMU versus Großkunden, nach Preissegmenten oder nach Geschäftsfeldern, segmentiert nach Festnetz/Internet versus Mobilfunk (vgl. Abbildung 4). Letzteres bot sich im Falle von Sunrise und DiAx am ehesten an, da die Marken zum Zeitpunkt der Akquisition bereits ihren Fokus auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern hatten. DiAx wäre dann als Marke für den Mobilfunkbereich geeignet, Sunrise für den Bereich Festnetz/Internet.

**Abb. 4 | Verschiedene Marktsegmentierungsansätze**

Quelle: Eigene Darstellung



Verschiedene Analysen zeigten jedoch, dass zwischen diesen Geschäftsfeldern zu wenige relevante Unterschiede bestanden: Die Zielgruppen der verschiedenen Produkte waren sehr ähnlich, Bedürfnisse und Kaufentscheidungsfaktoren vergleichbar. Unterschiede zeigten sich zwar bei den Benefits – während es beim Mobilfunk vor allem um das emotionale Gefühl der Konnektivität ging, also ein Teil der „mobilen Gesellschaft“ zu sein, stand beim Festnetz vor allem das rationale Ziel der Kostenreduktion im Vordergrund. Allerdings erwartete man zukünftig auch hier eine Annäherung beider Märkte, so dass auch diese Diskrepanz mittelfristig überwunden würde. Ingesamt schien daher die Führung je einer Marke für die beiden Geschäftsbeiriche nicht gerechtfertigt (vgl. Abb. 5).

Auch der Ansatz, Sunrise und DiAx für die anderen beiden Segmentierungsoptionen parallel einzusetzen, wurde nicht weiter verfolgt. Weder in Bezug auf das Preisniveau noch angesichts der abgedeckten Kundengruppen unterschieden sich die Marken damals

**Abb. 5 | Potenzielle Unterschiede zwischen Mobilfunk und Festnetz**

Quelle: Eigene Darstellung

Potenzielle Unterschiede	Mobilfunk	Festnetz	Erläuterung	Relevanter Unterschied
Zielgruppen	Ca. 60% aller Einwohner, beinahe alle Firmen	Haushalte, alle Firmen	Mobilkunden sind etwas jünger, besser ausgebildet und haben höhere Einkommen	Nein
Bedürfnisse	„Communication everywhere“	„Communication at home“	Konvergenz möglich	Nein
Benefits	Konnektivität, high involvement, Teil der mobilen Gesellschaft	Kostenreduktion, Erreichbarkeit, low involvement	Konvergenz möglich in naher Zukunft	Nein
Key Buying Factors	Handset, Abdeckung, Preis, Service, Devices	Preis, Verlässlichkeit, Service	Vertrauen und Sympathie werden an Bedeutung gewinnen	Nein

ausreichend, um einen solchen Schritt zu rechtfertigen. Anhand dieses Ausschlussverfahrens einigte man sich schließlich auf die Weiterführung einer einzigen Marke.

### 1.2 Wenn eine Marke, dann welche? – der Markenwert ist entscheidend

Die Entscheidung für eine der beiden existierenden Marken oder für eine neue bzw. kombinierte Marke ist in erster Linie von dem jeweiligen Markenwert abhängig. Bei Sunrise und DiAx handelte es sich um zwei sehr junge Marken, die noch wenig Markenpotenzial aufgebaut hatten. Eine Kundenbefragung half, die Wahrnehmung beider Marken im Markt zu spezifizieren. Sowohl Sunrise als auch DiAx erwiesen sich als noch wenig profiliert. DiAx besaß leichte Vorteile in Bezug auf die ungestützte Bekanntheit, Sunrise wurde hingegen als ansprechender wahrgenommen. Als Herausforderer von Swisscom kristallisierte sich insgesamt jedoch klar Sunrise heraus, der interessanterweise sogar eine gewisse Mobilfunk-Kompetenz zugetraut wurde, ohne in diesem Markt aktiv zu sein.

Auch wenn Sunrise als Marke noch wenig etabliert war, existierten bereits wertvolle Grundlagen für den Aufbau einer starken Marke. Die Option der Einführung einer gänzlich neuen Marke wurde daher nicht weiterverfolgt. Zwar wären kulturelle Differenzen von Seiten der Mitarbeiter der abgebauten Marke verringert worden, die Umstellungskosten auf die neue Marke (Unternehmensmaterial, Produktauszeichnung etc.), der Kosten- und Zeitaufwand für die Markenentwicklung und -einführung, das erhöhte Risiko, keinen Erfolg mit der Marke zu haben, und die hohen Anforderungen an den Transfer sowohl der Sunrise- als auch der DiAx-Kunden auf die neue Marke sprachen jedoch gegen diese Option.

Ebenso wenig wurde die Alternative einer Hybridmarke weiterverfolgt. Zwar hätte man in diesem Fall von dem

bestehenden Markenpotenzial von Sunrise und DiAx profitieren können. Beide Marken waren jedoch über lange Zeit hinweg Wettbewerber und wurden intern unterschiedlich wahrgenommen, so dass die Basis für eine gemeinsame, glaubwürdige Positionierung gefehlt hätte. Zudem wären auch hier hohe Umstellungskosten entstanden (vgl. Abbildung 6).

Zusammenfassend entschied man sich angesichts der besseren Sympathiewerte und des Potenzials, als Herausforderer der Swisscom wahrgenommen zu werden, zur alleinigen Weiterführung der Marke Sunrise, sowohl für den Festnetz- und den Mobilfunkbereich als auch für das Internet.

### 2. Ebene der Produktmarken – der Case Unidrink

Bei M&A wird meist eine Reihe von Produktmarken in das neue Unternehmen eingebracht, die häufig nicht überschneidungsfrei sind. Ähnliche Zielgruppen, vergleichbare Produktnutzen oder austauschbare Positionierungen führen zu einer internen Konkurrenz der Marken. Um diese wieder in ein für den Kunden nachvollziehbares System einzubetten, muss für jede Marke ein Markenkonzept erarbeitet werden. Dies jedoch erfordert ein tief greifendes Verständnis der Marken an sich und deren Beziehung untereinander ebenso wie eine Vision von der zukünftigen Entwicklung der eigenen Markenarchitektur.

Der Schweizer Getränkehersteller Unidrink, der 2005 aus dem Zusammenschluss von Pomdor und Granador hervorging, hat eine solche Restrukturierung seiner Produktmarken beispielhaft vorgeführt. Granador brachte die gleichnamige Marke im Fruchtsaftbereich sowie die Apfelweinmarke Burehöfler und die Marke Yep für Apfelschorle in den Zusammenschluss mit ein. Pomdor verfügte über die Marken Elmer Citro, Elmer Mineral, Sinalco und

Pepsi (Lizenz für den Gastronomiebereich) im Bereich Tafelgetränke, Ramseier als Marke für Fruchtsaft, Apfelsaft und Apfelwein und Big Apple für Apfelschorle (vgl. Abbildung 7).

Überschneidungen zeigten sich insbesondere beim Sortiment der beiden Hauptmarken Granador und Ramseier, die beide quasi die gleichen Geschmacksrichtungen im Bereich Frucht- und Apfelsaft anboten, und im Bereich Apfelschorle, für den es nach der Fusion zwei Marken gab. Des Weiteren galt es, die Weiterführung von möglicher-

**Abb. 6 | Konsequenzen der verschiedenen Markenintegrations-Strategien**

Quelle: Eigene Darstellung

Konsequenz	Dominanz: Sunrise	Dominanz: DiAx	Hybridmarke	Neue Marke
Markenwert	Mittel bis hoch	Mittel	Abhängig von Umsetzung	Keinen
Dauer der Realisierung	Ca. 6 Monate	Ca. 6 Monate	Ca. 9 Monate	Ca. 9 Monate
Risiko	Gering	Gering	Hoch	Hoch
Wechselkosten	Mittel	Mittel	Hoch	Hoch
Mitarbeiterintegration	Geringe Probleme zu erwarten	Geringe Probleme zu erwarten	Unterstützt die Integration	Unterstützt die Integration

weise schwächeren Marken kritisch zu hinterfragen. Über diese Themen hinaus machten ein äußerst kompetitives Wettbewerbsumfeld und verschärfte Rahmenbedingungen in der Schweizer Handelslandschaft – nicht zuletzt durch den Markteintritt des Discounters Aldi hervorgerufen – eine schlagkräftige Markenarchitektur unbedingt erforderlich. Ziel war es, die einzelnen Marken klar voneinander abzugrenzen und individuelle Markenstrategien gegenüber dem Wettbewerber zu entwickeln. Basis dafür war eine umfassende qualitative und quantitative Marktstudie, die Informationen über die damalige Position der Marken im Markt und einen Einblick in

das aus Kundensicht wahrgenommene Wettbewerbsumfeld lieferte. Dabei versuchte man herauszuspüren, was die Konsumenten über die jeweiligen Marken dachten, welche Assoziationen sie mit diesen verbanden und welche Motivation hinter dem Kauf einer jeden Marke stand. In einem nächsten Schritt wurde darauf aufbauend die zukünftige Markenarchitektur des neuen Unternehmens definiert sowie die Positionierung einer jeden Marke erarbeitet.

### 2.1 Die neue Markenarchitektur von Unidrink

Um eine effiziente Markenarchitektur aufzubauen, sehen sich Marketingentscheider vor zwei Fragen gestellt: Zum einen sollten nur die Marken darin enthalten sein, die sich langfristig rentieren, deren Nutzen also größer ist als deren Kosten. Zum anderen sollte das Gesamtsystem in sich konsistent sein. Die Marken sollten demnach aus Zielgruppensicht in Bezug auf die Positionierung keine Überschneidungen mit anderen Marken aufweisen.

Aufbauend auf diesen Überlegungen wurde bei Unidrink zunächst analysiert, welchen Umsatz die verschiedenen Marken in den jeweiligen Handelskanälen machten und wie stark der Wettbewerb war. Granador beispielsweise verfügte generell über eine geringe Präsenz im Einzelhandel mit wenig Umsatz und war zudem mit starken, etablierten Wettbewerbern konfrontiert. Die Stellung in der Gastronomie war allerdings seit langem sehr stark. Ramseier hingegen war im Bereich Apfelsaft eindeutiger Marktführer sowohl im Einzelhandel als auch in der Gastronomie. Unklarheiten existierten jedoch in Bezug auf das Kompetenzfeld und die Positionierung der Marke, beispielsweise für welche Früchte die Marke genau steht, aber auch in der Abgrenzung zu den anderen Apfelge-

**Abb. 7 | Die Marken von Granador und Pomdor vor dem Zusammenschluss**

Quelle: Eigene Darstellung



tränke-Marken von Unidrink. Bühnhöfler war als Apfelwein „nur“ regional in der Zentralschweiz und Zürich bekannt, und die Umsätze fokussierten sich fast ausschließlich auf die Gastronomie. Elmer Citro war die einzige Schweizer Citro-Getränke-Marke, Elmer Mineral hingegen quasi inexistent. Sinalco wurde als relativ starke und gut etablierte Marke eingestuft. Ein klares Plädoyer für ein Beibehalten konnte folglich für Ramseier, Sinalco und Elmer Citro erfolgen. Pepsi als Lizenzmarke im Bereich Cola-Getränke war von Beginn an nicht in Frage gestellt. Granador war zu dem damaligen Zeitpunkt als Marke zwar nur in der Gastronomie sehr stark, hatte aber mit „Liquid“, ein erfrischendes Fruchtsaftgetränk mit geringerem Fruchtanteil, eine Innovation im Einzelhandel lanciert, welche die Marke neu belebte und die Präsenz im Markt erhöhte. Auch hier sah man folglich Potenzial, die Marke zu erhalten.

In einem zweiten Schritt wurde das Kompetenzfeld der beizubehaltenden Marken überschneidungsfrei definiert. Dies betraf in erster Linie die Marken Granador und Ramseier. Würde man beide Marken beibehalten wollen, so müssten diese klar und für den Konsumenten nachvollziehbar gegeneinander abgegrenzt werden. Wie die Marktforschung zeigte, existierte in der Wahrnehmung der Konsumenten eine deutliche Differenzierung nach Inhaltsstoffen, wobei Ramseier eindeutig für Apfelsaft bzw. Most stand und Granador primär mit Fruchtsaft im Allgemeinen assoziiert wurde. Diese Tatsache war ein weiterer Grund für das Festhalten an der Marke Granador, da das Angebot von sämtlichen Fruchtsaft-Sorten allein unter der Marke Ramseier nicht in das Markenbild der Konsumenten gepasst hätte. Vor diesem Hintergrund entschied man sich für eine Zweimarkenstrategie mit entsprechender Sortimentsaufteilung. Da nun die Marke Ramseier für Apfelkompetenz im Allgemei-

nen stand, fehlte die Daseinsberechtigung für die beiden Apfelschorle-Marken Big Apple und Yep. Doppelspurigkeiten und geringe Umsatzpotenziale beider Marken waren weitere Gründe, diese aus dem Markt zu nehmen und die Produkte in Ramseier zu integrieren. Die Marke Burehöffler besaß vor allem im Bereich des trüben Apfelweines eine Kompetenz – eine Lücke im Sortiment von Ramseier. Aus diesem Grunde wurde entschieden, die Marke weiterzuführen und als Subbrand für trüben Apfelwein unter dem Markendach Ramseier zu integrieren.

## 2.2 Die Positionierung der Marken – das Beispiel Ramseier

Nachdem feststand, welche Marken mit welchem Geltungsbereich in der neuen Markenarchitektur weitergeführt werden sollten, ging es um die Positionierung dieser Marken. Da es sich dabei immer um einen ähnlichen Analyse- und Entscheidungsprozess handelt, wird dieser im Folgenden beispielhaft für die Apfelsaft-Marke Ramseier dargestellt.

Bei der Positionierung einer Marke wird zunächst festgelegt, gegen welche Wettbewerber sie antritt. Gemäß der Marktforschung wurde *Ramseier als eine schweizerische und traditionelle Marke wahrgenommen, die natürliche und erfrischende Produkte herstellt*. Damit stellten insbesondere die ebenfalls im Apfelbereich

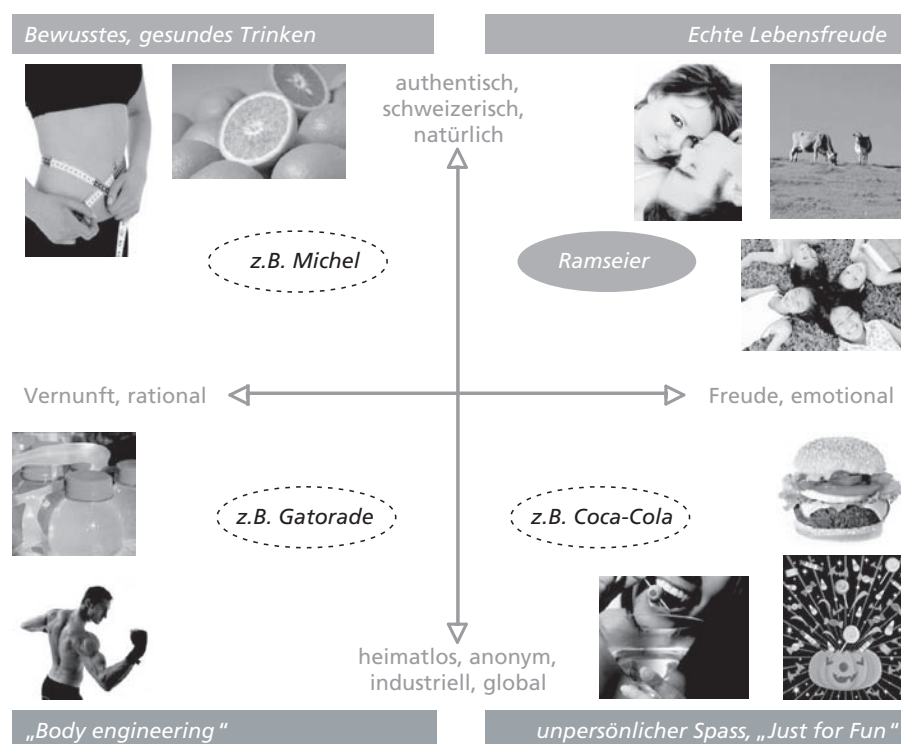
ansässigen Marken Obi, Rittergold und Möhl direkte Konkurrenten dar. Natürlichkeit und Erfrischung wurde aber auch durch etwas weiter gehende Wettbewerber, wie die Anbieter von Fruchtschorlen, z.B. Granini, erbracht. Im Kompetenzfeld der Erfrischung konkurrierte Ramseier schließlich noch mit den Softdrinks wie Coca-Cola, Rivella oder Ice Tea, die mit demselben Anspruch im Markt antraten.

In der Positionierung von Ramseier im Wettbewerbsumfeld war es folglich das Ziel, die Marke auf einer anderen Ebene zu differenzieren. Zu diesem Zweck wurde mit einem Positionierungskreuz gearbeitet. Hierbei werden die für den Konsumenten relevantesten Dimensionen auf zwei Achsen abgetragen, die Wettbewerber und die eigene Marke werden anschließend in die vier Quadranten eingeordnet. Für Apfelsaft wurden die Dimensionen authentisch/schweizerisch/natürlich versus heimatlos/anonym/industriell/global auf der einen Achse und Vernunft/rational versus Freude/emotional auf der anderen Achse gegeneinander abgegrenzt.

Ramseier als Schweizer Traditionsmarke wurde klar im rechten oberen Segment positioniert. Dem gegenüber stand zum Beispiel Michel stärker für Vernunft, Coca-Cola und Gatorade beispielsweise wurden eher auf der industriellen und anonymen Ebene angeordnet (vgl. Abbildung 8).

**Abb. 8 | Beispielhafte Positionierung von Ramseier im Wettbewerbsumfeld**

Quelle: Eigene Darstellung

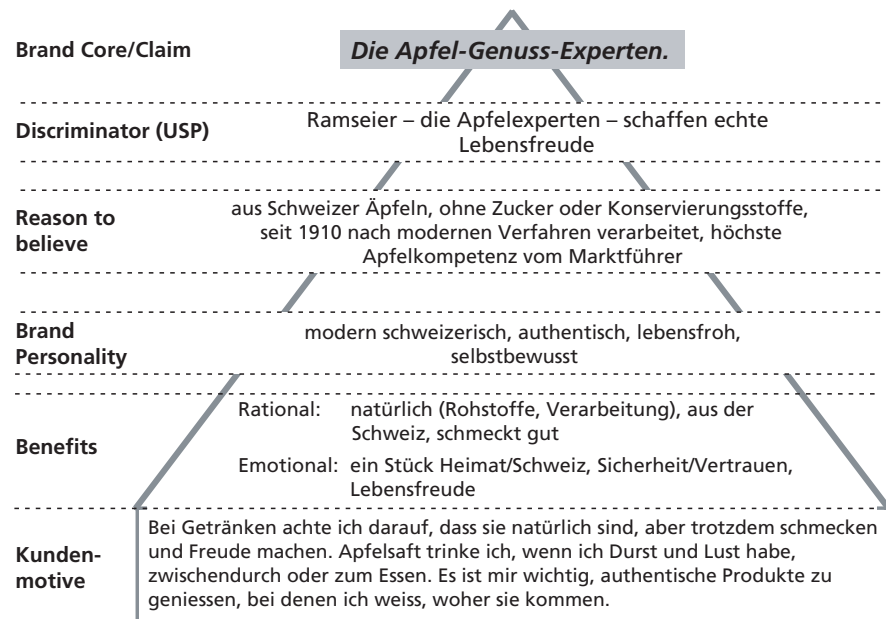


Diese Grundausrichtung war Ausgangspunkt für die Entwicklung einer klaren und eindeutigen Positionierung der Marke Ramseier. Als Methode wurde dafür die Positionierungspyramide eingesetzt. Aufbauend auf den Kundenmotiven hinter dem Kauf der Marke werden darin ihr emotionaler und rationaler Nutzen sowie die Markenpersönlichkeit definiert. Anschließend gilt es, den Reason to believe herauszuarbeiten, also den Grund, weshalb der Kunde das Versprechen einer Marke auch tatsächlich glauben soll. Der Discriminator beschreibt, worin sich die Marke von ihrem Wettbewerb unterscheidet, und der Claim schließlich fasst die Positionierung in einem kurzen, prägnanten Satz zusammen. Abbildung 9 zeigt die Positionierungspyramide für Ramseier.

Im Rahmen der Umsetzung der neuen Markenstrategie wurde der Entschluss gefasst, das Markenlogo von Ramseier zu überarbeiten und insbesondere die Wurzeln als Schweizer Traditionsmarke klarer hervorzuheben. Neben der Weiterentwicklung des Logos wurden ein dezentes weißes Kreuz in einem roten Apfel und der Claim „Die Apfel-Genuss-Experten“ integriert (vgl. Abbildung 10). So gelang es einerseits, die bis dato existierenden verschiedenen Logo-Varianten von Ramseier zu vereinheitlichen, andererseits schaffte man so eine Aktualisierung des Logos, ohne zu stark von dem für den Konsumenten gewohnten Bild abzuweichen.

**Abb. 9 | Die Positionierungspyramide von Ramseier**

Quelle: Eigene Darstellung



### 3. Zusammenfassung

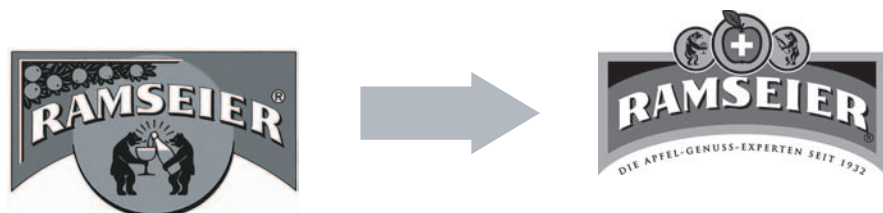
Fusionen und Akquisitionen bringen eine Vielzahl von Integrationsaufgaben mit sich. Eine davon ist die Zusammenführung von Marken – sowohl auf Unternehmens- als auch auf Produktebene. Für die Integration der Unternehmensmarken stehen den Verantwortlichen vier verschiedene Strategien zur Verfügung, die so zum Einsatz kommen sollen, dass Markenwerte aus der Vergangenheit beibehalten oder idealer Weise gesteigert werden. Dabei ist zum einen die richtige Segmentierung des Marktes, zum anderen der Wert der in den Zusammenschluss eingebrachten Unternehmensmarken entscheidend. Auf Produktmarken-Ebene ist es das Ziel, die zusammenkommenden Marken in eine konsistente Markenarchitektur einzubetten und für jede Marke eine gegenüber den übrigen sowie den Wettbewerbsmarken differenzierende Positionierung zu erarbeiten. ■

#### Literaturverzeichnis:

Brockdorff, B. (2003): Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions – Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung, Bamberg

**Abb. 10 | Der Markenwechsel bei Ramseier**

Quelle: Eigene Darstellung



Esch, F.-R. (2005): Plädoyer für die klare Linie. In: Lebensmittel Zeitung, LZ 35, 2. September 2005, S. 32

o.V. (2006): 2005 M&A Profile. In: Mergers & Acquisitions, February 2006, Vol. 41, No. 2, S. 31

o.V. (2006a): Unternehmen wollen die Zahl ihrer Marken reduzieren. In: Absatzwirtschaft online, 20.06.2006 ([http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc\\_vt/ID/42479/vt/marketing%20partner/s/1/page2/PAGE\\_1003228/aktelem/PAGE\\_1003228/index.html](http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc_vt/ID/42479/vt/marketing%20partner/s/1/page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228/index.html))