

B Empirische Exploration zur Modellkonzeption

B.1 Studiendesign

Im Rahmen dieser Arbeit werden die theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse durch halbstrukturierte Tiefeninterviews mit Experten ergänzt und validiert. Die Wahl der Methode wird damit begründet, dass zum einen für die Beurteilung des Sachverhalts sehr spezielle Kompetenzen und Praxiserfahrungen notwendig sind (konkret aus den Bereichen „M&A“ und Marken im Generellen sowie DD im Speziellen), wodurch eine ausreichende Stichprobengröße für eine quantitative Befragung unter zeitlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten erheblich erschwert wird. Zum anderen ist es nicht das primäre Ziel der Untersuchung, bestehende Hypothesen zu testen. Vielmehr sollen aufbauend auf der erarbeiteten theoretischen Basis neue Hypothesen zu den vorab definierten Forschungsfragen hergeleitet werden. Insofern ist die Wahl der qualitativen Befragung sog. „Experten“ bzw. „Key Informants“⁴⁵⁵ als explorative empirische Methode naheliegend.⁴⁵⁶

Dadurch wird ein Bezug zur Due-Diligence-Praxis gewährleistet und eine gründliche Auswertung und Nachvollziehbarkeit der Interpretation der Interviewaussagen ermöglicht.⁴⁵⁷ Darüber hinaus besteht in Tiefeninterviews die Möglichkeit – bspw. durch detailliertes Nachfragen – Aspekte zu identifizieren, die im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen noch nicht bedacht wurden und in quantitativen Umfragen kaum realisierbar wären.⁴⁵⁸ Die Ergebnisse dieser Befragung fließen an verschiedenen Stellen in die Erarbeitung der Hypothesen sowie die Definition des Markenfitmodells ein.⁴⁵⁹

B.2 Stichprobenauswahl und Generierung

Da innerhalb der Themenstellung kein Industriebezug besteht, wurden im Zeitraum zwi-

⁴⁵⁵ Vgl. KÖNIG (2010) S. 93. Die Probanden werden in der vorliegenden Arbeit nicht als Person, sondern in ihrer Funktion als Experte für die zugrunde liegende Forschungsfrage interviewt. Entsprechend steht nicht ihre Persönlichkeit in ihrem individuellen Lebenszusammenhang im Vordergrund, sondern ihre Funktion in ihrem organisatorischen oder institutionellen Kontext. Der Experte wird somit auf sein „Expertentum“ begrenzt, d. h., sein Status ist abhängig von der zu untersuchenden Thematik. Er beruht auf der Annahme, dass er einen privilegierten Zugang zu relevanten Informationen hat. Vgl. MEUSER/NAGEL (1991) S. 442 f.

⁴⁵⁶ Vgl. für weiterführende Detaillierungen MAYRING (2003) S. 20 ff., DIEKMANN (2001) S. 30 f.

⁴⁵⁷ Vgl. LAMNEK (2005) S. 329.

⁴⁵⁸ Vgl. BOCK (1992) S. 91, KEUNEKE (2005) S. 256.

⁴⁵⁹ Diese sind jeweils mit dem Hinweise „Vgl. Anhang A11“ gekennzeichnet.

schen November 2013 und Dezember 2014 branchenübergreifend 18 Experten mit berufsbedingt mehrjährigem regelmäßigen Kontakt mit M&A-Transaktionen und Marken im Allgemeinen sowie mit DD im Besonderen und dadurch fundierten Fachkenntnissen mit einer Interviewanfrage persönlich kontaktiert. Diese bewusste Auswahl erfolgte unter der Annahme, dass die Kandidaten als Repräsentanten ihrer Berufsgruppe gelten und keine Einzelfälle sind.⁴⁶⁰ Entscheidend war ihre Rolle als Funktionsträger in ihrem organisationalen Marken-, M&A- bzw. DD-Kontext, mit der für die zugrunde liegende Thematik relevantes Wissen und Kompetenzen verbunden sind.⁴⁶¹ Von den Angefragten erklärten sich 14 (78 %) zur Teilnahme bereit, was als sehr gute Quote bezeichnet werden kann.⁴⁶²

ID	Branche	Firma	Position	Anzahl Transaktionen
1	Strategieberater mit Markenschwerpunkt	Batten & Company GmbH	Partner	~ 10
2	Strategieberater mit Markenschwerpunkt	Batten & Company GmbH	Partner	~ 15
3	Strategieberater mit Markenschwerpunkt	Batten & Company GmbH	Manager	~ 10
4	Strategieberater mit Markenschwerpunkt	Batten & Company GmbH	Partner	~ 10
5	Strategieberater mit Markenschwerpunkt	FischerAppelt Advisors GmbH	Partner	~ 20
6	Anwältin im Gesellschaftsrecht mit Markenschwerpunkt	Freshfields Bruckhaus Deringer LLP	Rechtsanwältin	~ 30
7	M&A-Transaktionsberater	Deloitte & Touche GmbH	Manager Transaction Services	~ 15
8	Finanzinvestor	Macquarie Capital Europe Limited	Vice President	~ 25
9	M&A-Transaktionsberater	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Senior Manager Transaction Services	~ 30
10	Mitarbeiter Markenagentur, der M&A-Transaktionen aus Markensicht betreut	Ogilvy & Mather GmbH	Creative Strategist	~ 5
11	Mitarbeiter Markenagentur, der M&A-Transaktionen aus Markensicht betreut	Ogilvy & Mather GmbH	Creative Strategist	~ 5
12	Mitarbeiter Markenagentur, der M&A-Transaktionen aus Markensicht betreut	Ogilvy & Mather GmbH	Etat Director	~ 5

⁴⁶⁰ Vgl. MAYER (2002) S. 37 f.

⁴⁶¹ Vgl. KROMREY (2002) 259 ff.

⁴⁶² Vgl. ZEPLIN (2006) S. 153.

13	Strategischer Investor	Südchemie AG	Leiter M&A	~ 25
14	Mitarbeiter Marketing, der eine Markenübernahme selber betreut bzw. umgesetzt hat	Ehrmann AG	Produkt- und Markenmanager	~ 3

Tabelle 2: Profile der Probanden der Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Mit den Probanden wurden einzeln offene, semistrukturierte Gespräche zwischen 50 und 70 Minuten persönlich oder am Telefon durchgeführt und digital aufgenommen.⁴⁶³ Dabei bezieht sich „offen“ auf die Möglichkeit des Experten, seine Meinung frei zu äußern⁴⁶⁴ und „semistrukturiert“ auf die Interviewführung mithilfe eines halbstandardisierten, schriftlichen Gesprächsleitfadens.⁴⁶⁵ Auf diese Weise konnten je nach Kompetenzen und beruflichem Hintergrund unterschiedliche Schwerpunkte in den Interviews gesetzt bzw. verschiedene Sachverhalte näher beleuchtet sowie die Inhalte/Reihenfolge der Fragen situativ variiert werden.⁴⁶⁶ Ziel war es, eine möglichst heterogene Stichprobe aus in M&A-Prozessen erfahrenen Marken- und DD-Experten darzustellen.

B.3 Gestaltung Gesprächsleitfaden und Pre-Test

Für die Gestaltung des Gesprächsleitfadens wurden die in der Literatur üblichen Empfehlungen berücksichtigt.⁴⁶⁷ Ihre Struktur gliederte sich drei Abschnitte: Eingangs wurden die Experten über den Hintergrund, die Ziele sowie den formalen Ablauf der Befragung aufgeklärt. Zudem wurde ihnen zugesichert, dass ihre Daten anonym behandelt werden würden. Im Anschluss wurde die Qualifikation des Probanden mittels drei Fragen zu seinem beruflichen Zusammenhang mit Marken, M&A-Transaktionen und DD überprüft. Die Experten mussten zumindest in zwei der drei Kategorien einen regelmäßigen beruflichen Kontakt in ihrem Tagesgeschäft bestätigen (Antwort: „mittel“ bis „sehr oft“), um zum Interview zugelassen zu werden. Anschließend wurden offene Fragen gestellt. Dabei wurde zu Beginn ein

⁴⁶³ Die transkribierten Audiodateien befinden sich in Anhang A11.

⁴⁶⁴ Fragen werden allgemein als offen bezeichnet, wenn keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Vgl. KLAMMER (2005) S. 224 f.

⁴⁶⁵ Vgl. MAYRING (2002) S. 66, KEUNEKE (2005) S. 254 f. Der vollständige Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang A11.

⁴⁶⁶ Vgl. KROMREY (2006) S. 389, WEISCHER (2007) S. 273 ff., SCHNELL ET AL. (2008) S. 387 f., BEREKOVEN ET AL. (2009) S. 90, KUß (2007) S. 127 ff. Damit eignet sich diese Art der qualitativen Befragung insbesondere für Befragungen von Experten aus verschiedenen beruflichen Funktionsbereichen. Vgl. PIEHLER (2011) S. 384.

⁴⁶⁷ Vgl. u. a. BÜHNER (2006) S. 68 ff., KROMREY (2006) S. 369 ff., SCHNELL ET AL. (2008) S. 325 ff., BEREKOVEN ET AL. (2009) S. 95 ff.

etwas leichter zu beantwortender Themenkomplex zu Marken im allgemeinen bei M&A-Transaktionen absolviert, um den Interviewten den Einstieg in das Gespräch zu vereinfachen und sie für die zugrunde liegende Forschungsfrage zu sensibilisieren.⁴⁶⁸

Durch die offene Fragestellung und die halbstandardisierte Interviewführung waren gezielte Nachfragen möglich, sodass die unterschiedlichen Perspektiven der Teilnehmer in den Endergebnissen zum Tragen kamen. Eine Befragung nach demografischen Daten war angesichts der Fragestellung und qualitativen Auswertung nicht notwendig.

Dieser Leitfaden wurde zuerst einem *Pre-Test* mit drei Kandidaten unterzogen. Hier standen in erster Linie anwendungsorientierte Fragen im Vordergrund. So wurde diskutiert, inwieweit die offenen Fragen verständlich, eindeutig, zielführend, beantwortbar, vollständig und nicht redundant sind.⁴⁶⁹ Zudem wurden Dauer, Struktur und Organisation des Interviews (bspw. die technische Aufnahme) überprüft. Dieser *Pre-Test* führte nur zu Anpassungen in der Formulierung der Fragen. Anzahl, Inhalte und Reihenfolge sowie operativer Interviewprozess blieben unverändert.

B.4 Wesentliche Erkenntnisse der Experteninterviews

Grundsätzlich schätzen alle Experten die Marke als absolut M&A-erfolgskritisch ein und definieren sie als notwendigen prüfrelevanten Gegenstand der DD. Auch über die relevanten Markenelemente herrschte größtenteils Einigkeit: Markenidentität und Markenimage der Zielmarke sollten voneinander getrennt bewertet und ob ihrer Konformität verglichen werden. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit der Überprüfung des Markenfit zwischen Ziel und Käufer als Grundlage für die Markenbewertung bzw. Markenintegrationsstrategie bestätigt und der Wunsch nach einem quantifizierten Fit-Wert inkl. kritischer Schwellen als Ergebnis geäußert. Nur dann könnte bspw. dem Käufermanagement oder anderen DD-Teams gezeigt werden, ab wann ein konkreter Markenfitwert eines Zielunternehmens als bspw. „hoch“ oder „niedrig“ bzw. „erfolgskritisch“ oder „erfolgsunkritisch“ für die M&A-Transaktion einzuschätzen wäre.⁴⁷⁰

Wichtig in diesem Zusammenhang war den Experten erstens eine direkte Verzahnung des

⁴⁶⁸ Vgl. KLAMMER (2005) S. 224.

⁴⁶⁹ Vgl. WEISCHER (2007) S. 256 f. und SCHNELL ET AL. (2008) S. 347.

⁴⁷⁰ Vgl. Anhang A11.

Markenfit mit dem Markenwert, da dieser die wichtigste Kennziffer zur Bewertung einer Zielmarke in der Due Diligence wäre. Zudem könnte nur anhand dessen Verlaufs der Erfolg der M&A-Transaktion aus Markensicht langfristig überprüft werden. Zweitens sollte ein etwaiges Fitmodell für einen konkret vorliegenden Transaktionskontext anpassbar sein. Je nach Transaktionsziel hätten einzelne Bestandteile der Marke bzw. Markenanspruchsgruppen einen unterschiedlichen Stellenwert.⁴⁷¹ Ein zudem von allen Experten konstatiertes Defizit von DD-Markenprüfungen und den dafür zur Verfügung stehenden Instrumenten war die mangelnde Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive.⁴⁷²

Wenn die Marke Bestandteil der vorvertraglichen Prüfung war, konzentrierte man sich i. d. R. auf isolierte Zielmarkenaspekte, wie insbesondere Markenumsatz/-wert und Markenrechte. Dies schlug sich auch in der Kenntnis der dafür notwendigen Instrumente nieder: So waren die gängigen Markenbewertungsmodelle und -anbieter wie bspw. INTERBRAND, BBDO/BATTEN & COMPANY, GFK oder NIELSEN bekannt.⁴⁷³ Für den Markenfit hingegen konnte niemand ein Instrument nennen.⁴⁷⁴

Einzig über qualitative Experteninterviews wurde die Frage des Markenfit in wenigen Fällen evaluiert, dabei allerdings beschränkt auf den qualitativen Vergleich des Markenversprechens und der Markenwerte (als Bestandteil der Positionierung) der Ziel- und Käufermarke anhand ihrer „wahrgenommenen Passung“ im Sinne einer Ähnlichkeit der Inhalte. Insgesamt wurde der Markenfit in keinem Praxisfall genau definiert, konzeptualisiert und operationalisiert oder seine Wirkungsoptimalität bestimmt.⁴⁷⁵

Eine Nutzung des Markenfit für Markenintegrationsstrategie erschien allen wünschenswert, jedoch konnte niemand von einem Fall berichten, in dem der Markenfit analytisch in die Entscheidung über den Markenintegrationsgrad oder die Markenintegrationsgeschwindigkeit eingebunden wurde. Vielmehr bestätigten die Experten größtenteils die Schwierigkeit in der Praxis, insbesondere den Markenintegrationsgrad quantitativ herzuleiten. Die Entscheidung wäre mangels Alternativen vielfach immer noch eher qualitativ geprägt bzw. mitunter

⁴⁷¹ Vgl. Anhang A11.

⁴⁷² Vgl. Anhang A11.

⁴⁷³ Für eine Beschreibung dieser Modelle vgl. auch Anhang A7.

⁴⁷⁴ Vgl. Anhang A11.

⁴⁷⁵ Vgl. Anhang A11.

auch unternehmenspolitisch gewählt.⁴⁷⁶ Einig war man sich allerdings, dass ein hoher Markenfit die Post-Merger-Integration insgesamt erleichtern würde und dadurch mit weniger Widerständen und Anpassungsaufwänden zu rechnen sei. Zudem wurde betont, dass gerade in diesem Zusammenhang sensibel mit den Mitarbeitern umgegangen werden müsse und diese durch eine frühzeitige Kommunikation über die Zukunft ihrer Marke informiert werden sollten.⁴⁷⁷ Regelfall war allerdings eher eine viel zu spät getroffene Entscheidung über den Markenintegrationsgrad, was bei Mitarbeitern und Kunden durchweg zu Ärger, Angst und Abwanderung geführt und die Zusammenarbeit zwischen Ziel- und Käuferbelegschaft deutlich erschwert hat.⁴⁷⁸

Zudem bestanden divergierende Auffassungen über die Verortung der Markenelemente der DD: Einige priorisierten eine dezentrale Aufteilung mit bspw. Markenbewertung im Bereich „Finance“, Markenrechte im Bereich „Legal“ und das sonstige Markenmanagement im Bereich „Market DD“. Andere favorisierten die Zusammenlegung aller Elemente in einem zentralen, heterogen besetzten Brand-DD-Team. Einig war man sich allerdings, dass umso eher ein separates Brand-DD-Team mit der Prüfung beauftragt werden sollte, je wichtiger die Zielmarke im Rahmen der M&A-Transaktion eingestuft wird.⁴⁷⁹

⁴⁷⁶ Vgl. Anhang A11.

⁴⁷⁷ Vgl. Anhang A11.

⁴⁷⁸ Vgl. Anhang A11.

⁴⁷⁹ Vgl. Anhang A11.

Strategische Marken-Due-Diligence
Konzeptionelles Modell zur Messung des
identitätsbasierten Markenfit bei M&As

Rippe, K.

2017, XVIII, 331 S. 44 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18491-9