

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Tabellenverzeichnis	XX
1 Problemstellung und Darstellung des Forschungsstandes	1
1.1 Bedeutung des Integrationsmanagements im Rahmen einer markenintendierten Akquisition	1
1.2 Darstellung des Forschungsstandes und Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3 Darstellung der Interdisziplinarität der Fragestellung und Gang der Arbeit	13
2 Theoretische Grundlagen des (Mehr-)Markenmanagements	17
2.1 Definitiorische Abgrenzung Marke und Markenwert	17
2.1.1 Definitiorische Abgrenzung des Markenbegriffs.....	17
2.1.2 Definitiorische Abgrenzung des Markenwertbegriffs	18
2.2 Bedeutung von Marken für den Unternehmenserfolg	22
2.3 Darstellung grundlegender markenstrategischer Optionen.....	25
2.4 Grundlage und Zielsetzung der Mehrmarkenstrategie.....	26
2.5 Organisatorische Umsetzung der Mehrmarkenstrategie	31
2.5.1 Grundlegende Organisationsstrukturen in Multimarken- unternehmen	31
2.5.2 Marken als strategische Geschäftseinheiten	36
2.5.3 Zentrale versus dezentrale Markenführung	39
2.5.4 Aufgabenspektrum eines dezentralen Markenmanagers bei Verfolgung der Mehrmarkenstrategie	41
2.5.5 Komplexe Markenportfolios als Ergebnis von M&A- Aktivitäten.....	43

3 Markenportfoliowachstum durch M&A-Aktivitäten.....	45
3.1 Grundsätzliche Möglichkeiten des Markenportfoliowachstums	45
3.2 Möglichkeiten des externen Wachstums durch M&A-Aktivitäten	46
3.2.1 Kriterium der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit.....	46
3.2.2 Kriterium des leistungswirtschaftlichen Zusammenhangs	48
3.3 Motive für ein externes Markenportfoliowachstum.....	52
3.4 Ablauf einer Markenübernahme – von der Suchphase bis hin zur Integration.....	56
3.4.1 Idealtypischer Ablauf einer M&A-Aktivität.....	56
3.4.2 Pre Merger-Phase – Suche nach einem geeigneten Übernahme- objekt.....	57
3.4.3 Transaktionsphase – Abwicklung der Übernahme	60
3.4.3.1 Mögliche Inhalte der Transaktionsphase	60
3.4.3.2 Ermittlung des Unternehmenswertes im Rahmen der Kaufpreisfindung	63
3.4.3.2.1 Grundlegende Verfahren der Unternehmensbewertung	63
3.4.3.2.2 Ermittlung des Markenwertes im Rahmen der Unternehmensbewertung.....	68
3.4.3.2.3 Darstellung der Eignung der Markenbewertungs- verfahren im Rahmen einer markenintendierten Übernahme.....	75
3.4.3.2.4 Ermittlung des Wertsteigerungspotenzials	77
3.4.3.3 Kaufpreisfindung und Abschluss des Vertrages	85
3.4.4 Integration des übernommenen Markenunternehmens.....	86
3.4.4.1 Integrationsphase als erfolgskritische Phase.....	86
3.4.4.2 Hauptaufgaben des Integrationsmanagements.....	88
3.5 Definition des Akquisitions- und Integrationserfolgs im Rahmen einer markenintendierten Akquisition	92

4 Identifizierung und Analyse von Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Integration eines akquirierten Markenunternehmens	95
4.1 Markenimage als Treiber des Markenwertes und die Relevanz des Mitarbeiterverhaltens für das Markenimage	95
4.2 Kundenzufriedenheit als Treiber des Markenwertes und die Relevanz des Mitarbeiterverhaltens für die Kundenzufriedenheit	98
4.3 Auswirkungen von Veränderungen im Rahmen einer Übernahme auf das Mitarbeiterverhalten	102
4.4 Identifizierung potenzieller psychologischer Einflussfaktoren und Analyse der Auswirkung auf das Mitarbeiterverhalten.....	107
4.4.1 Einfluss des Organisationalen Commitments auf das Mitarbeiterverhalten	107
4.4.2 Einfluss des Brand Commitments auf das Mitarbeiterverhalten	113
4.4.3 Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten	119
4.4.4 Einfluss der Arbeits- und Leistungsmotivation auf das Mitarbeiterverhalten	126
4.5 Zusammenfassende Darstellung und weitere Vorgehensweise	128
4.6 Identifikation potenzieller Einflüsse auf die psychologischen Einflussfaktoren im Rahmen der Integration.....	130
4.6.1 Strategie als Ausgangspunkt von organisatorischen Veränderungen	130
4.6.2 Wahl des Integrationsgrades	132
4.6.3 Darstellung der aufbauorganisatorischen Integrationsaspekte und Analyse der Auswirkungen auf die Mitarbeiter	137
4.6.3.1 Darstellung der möglichen Veränderungen in der Abteilungsgliederung.....	137
4.6.3.2 Analyse der möglichen Auswirkungen der Abteilungsgliederung auf die Mitarbeiter.....	139
4.6.3.2.1 Analyse der möglichen Auswirkungen der Eingliederung als eigenständige strategische Geschäftseinheit auf die Mitarbeiter	139

4.6.3.2 Analyse der möglichen Auswirkungen des Herauslösens von Funktionsbereichen auf die Mitarbeiter	142
4.6.3.3 Darstellung möglicher Veränderungen in den Weisungsstrukturen und Analyse der Auswirkungen auf die Mitarbeiter.....	144
4.6.3.3.1 Darstellung möglicher Veränderungen der Weisungsstrukturen	144
4.6.3.3.2 Analyse der Auswirkungen der möglichen Veränderungen der Weisungsstrukturen auf die Mitarbeiter	147
4.6.3.4 Darstellung möglicher Veränderungen der Entscheidungsstrukturen und Analyse der Auswirkungen auf die Mitarbeiter.....	152
4.6.3.4.1 Darstellung möglicher Veränderungen der Entscheidungsstrukturen	152
4.6.3.4.2 Analyse der Auswirkungen der möglichen Veränderungen der Entscheidungsstrukturen auf die Mitarbeiter	153
4.6.4 Darstellung der ablauforganisatorischen Integrationsaspekte und Analyse der Auswirkungen auf die Mitarbeiter.....	154
4.6.4.1 Darstellung möglicher ablauforganisatorischer Veränderungen.....	154
4.6.4.2 Analyse der Auswirkungen der möglichen ablauforganisatorischen Veränderungen auf die Mitarbeiter.....	156
4.6.5 Zwischenergebnis: Einfluss der organisatorischen Integration	157
4.6.6 Darstellung des möglichen Einflusses der Unternehmenskultur auf die Mitarbeiter	160
4.6.6.1 Darstellung der allgemeinen Relevanz der Unternehmenskultur im Integrationsprozess	160
4.6.6.2 Analyse des möglichen Einflusses der Unternehmenskultur auf die Mitarbeiter.....	162

4.6.7 Darstellung des möglichen Einflusses des Unternehmensimages des Käuferunternehmens und Analyse der Auswirkungen auf die Mitarbeiter	165
4.6.8 Darstellung der möglichen direkten Einflüsse der Integration und Analyse der Auswirkungen auf die Kunden	168
4.6.8.1 Darstellung der Eingliederung in die Markenarchitektur und Analyse der Auswirkungen auf die Kunden	168
4.6.8.2 Analyse der Auswirkungen der Verunsicherung auf die Kunden	173
5 Implikationen für das Integrationsmanagement im Rahmen einer markenintendierten Akquisition	177
5.1 Übersicht über die Aufgabenbereiche des Integrationsmanagements	177
5.2 Ableitung von Implikationen für eine markenwertorientierte Integrationsplanung	177
5.2.1 Integrationsplanung vor dem Hintergrund der Markenwert-sicherung	177
5.2.2 Planung prozessbegleitender Mitarbeitermaßnahmen	183
5.2.3 Planung prozessbezogener Kundenmaßnahmen	189
5.3 Ableitung von Implikationen für eine markenwertorientierte Integrationssteuerung und -kontrolle	190
5.3.1 Implementierung eines markenwertorientierten Integrations-controlling-Systems	190
5.3.2 Balanced-Scorecard-Konzept als Instrument des Integrationscontrolling	192
5.4 Entwicklung einer markenwertorientierten Integrationsscorecard	195
5.4.1 Herunterbrechen des übergreifenden Integrationsziels auf Teilziele verschiedener Unternehmensebenen	195
5.4.2 Mögliche Perspektiven und Kennzahlen auf Ebene der übernommenen Markeneinheit	197
5.4.2.1 Finanzielle Perspektive auf Ebene der Markeneinheit	197

5.4.2.2 Mitarbeiterperspektive auf Ebene der Markeneinheit	199
5.4.2.2.1 Mögliche Kennzahlen zur Überwachung des Mitarbeiterverhaltens.....	199
5.4.2.2.2 Mögliche Kennzahlen zur Überwachung verhaltens- begründender psychologischer Konstrukte	207
5.4.2.3 Kundenperspektive auf Ebene der Markeneinheit.....	213
5.4.2.4 Prozessperspektive auf Ebene der Markeneinheit	217
5.4.3 Mögliche Perspektiven und Kennzahlen auf Geschäftsbereichs- ebene.....	219
5.4.3.1 Finanzielle Perspektive auf Geschäftsbereichsebene	219
5.4.3.2 Prozessperspektive auf Geschäftsbereichsebene	220
5.4.3.3 Mitarbeiter- und Kundenperspektive auf Geschäftsbereichs- ebene	221
5.4.4 Mögliche Perspektiven und Kennzahlen auf Gesamtunternehmens- ebene.....	223
5.4.5 Phasenspezifische Relevanz der Kennzahlenerhebung	226
5.4.6 Kritische Würdigung des Scorecard-Konzeptes zur Kontrolle und Steuerung des Integrationsprozesses.....	227
6 Zusammenfassung, Forschungsausblick und Schlussbetrachtung	229
6.1 Zusammenfassung zentraler Analyseergebnisse auf Grundlage der formulierten Forschungsfragen.....	229
6.2 Implikationen für weitere Forschungsarbeiten	236
6.3 Schlussbetrachtung.....	237
Literaturverzeichnis.....	241