



empower

# Rebranding

---

vor dem Hintergrund von  
Mergers & Acquisitions

# Die Stunde der Wahrheit

---

Seit es Unternehmen gibt, gibt es Mergers & Acquisitions (M&A). Fusionen und Übernahmen sind für viele Unternehmen wichtige strategische Mittel, um ihren Wettbewerbsvorteil weiter auszubauen oder neue Märkte zu erschließen.

Erhoffte wirtschaftliche Vorteile bilden für die meisten Unternehmen die Grundlage, Unternehmen (anteilig) zu verkaufen oder andere Firmen zu übernehmen. Insbesondere seit 2020 haben sich aufgrund der Corona-Pandemie in vielen Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Veränderungen ergeben. In manchen führte die Pandemie zu wirtschaftlichen Problemen, in anderen hingegen zu finanzieller Aufschwung. Laut pwc wurden trotz erwarteter Rückgänge aufgrund der Pandemie im Jahr 2021 24 % mehr M&A-Transaktionen abgeschlossen.

Sobald eine Transaktion abgeschlossen ist, wird es ernst: Es muss sich zeigen, ob die erhofften Vorteile tatsächlich Realität werden. Dass die Durchführung keine leichte Aufgabe ist, dürfte allen Beteiligten klar sein.

Vor allem das Rebranding ist im Rahmen vieler M&A-Vorgänge ein zentraler Aspekt, der oft unterschätzt wird. Ziel der beteiligten Akteure sollte es sein, das Unternehmen nachhaltig am Markt zu positionieren. Doch was genau ist ein Rebranding und welche Bedeutung hat es in Bezug auf M&A?

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

### 1. Analyse von M&A-Aktivitäten und Bedeutung eines Rebrandings

#### 1.1 Überblick über internationale M&A-Aktivitäten

- Definition von M&A und Rebranding
- M&A-Deals im Zahlencheck bis einschließlich 2021
- Die häufigsten Gründe für das Scheitern von M&A mit Beispielen

#### 1.2 M&A als Grund für ein Rebranding

- Warum entscheiden sich Unternehmen für ein Rebranding nach M&A?
- Warum ist ein Rebranding bei M&A so erfolgsentscheidend?

### 2. Die erfolgreiche Umsetzung eines Rebrandings nach M&A

#### 2.1 Rebranding-Strategie in fünf Prozessschritten erfolgreich umsetzen

- Schritt 1: Analyse
- Schritt 2: Definition des Markencharakters
- Schritt 3: Corporate Design und Kommunikation
- Schritt 4: Internes Briefing
- Schritt 5: Externes Rollout

#### 2.2 Beispiele für ein gelungenes Rebranding nach M&A

- ExxonMobil
- Verizon

#### 2.3 Neues Corporate Design nach M&A (Interview mit K16)

- Neues Corporate Design in Microsoft Office
- Die Rolle von Präsentationen

### 3. Effizientes Rebranding in Microsoft Office mit modernen Software-Tools wie empower®

#### 3.1 Zentrale Funktionen von empower® im Hinblick auf ein Rebranding

- Die Arbeitslast durch ein Rebranding in Microsoft Office
- Einfache und moderne Software-Tools vereinfachen Mitarbeitenden die Umsetzung
- Vorteile von empower® auf einen Blick

#### 3.2 Rebranding in Microsoft Office: Anwendungsbeispiel mit empower®

### 4. Abschließende Betrachtung von M&A und Rebranding

#### 4.1 Take-aways des Whitepapers

#### 4.2 M&A-Ausblick 2022: Wie geht es weiter?

Vor dem Hintergrund von M&A muss sich ein Unternehmen oft neu orientieren und positionieren. Eine fehlerhafte Markenintegration führt in vielen Fällen zum Misserfolg der Fusion und sorgt dafür, dass die Markenbekanntheit sowie das Vertrauen leiden und Projekte hinter den Erwartungen bleiben oder sogar gänzlich scheitern. Eines unserer Beispiele zeigt sogar, dass es durch schlechtes Markenmanagement zu Umsatzverlusten in Höhe von 17 % kam.

Wir setzen genau dort an, wo viele M&A-Ratgeber nicht weit genug ins Detail gehen: beim Rebranding nach einer Unternehmensfusion oder -übernahme. Nach einer Analyse von M&A, mit Blick auf die aktuellen Zahlen und Gründe für das Scheitern von M&A, stellen wir heraus, welche Rolle das Rebranding nach einer Fusion oder Übernahme einnimmt. Wir zeigen Ihnen anschließend, wie Sie vorgehen sollten, um ein Rebranding erfolgreich umzusetzen und welche Software-Tools Sie dabei unterstützen können.

In unserem Interview mit K16, einer renommierten Kommunikations- und Präsentationsagentur, beantworten wir unter anderem die Fragen, worauf Sie bei der Planung und Umsetzung eines neuen Corporate Designs achten sollten und welche Rolle Dokumente, vor allem Präsentationen, im Rahmen eines Rebrandings spielen.



# 1. Analyse von M&A-Aktivitäten und Bedeutung eines Rebrandings

## 1.1 Überblick über internationale M&A-Aktivitäten

### Definition von M&A und Rebranding

Zu Beginn folgt eine kurze Definition der zentralen Begriffe „Rebranding“ sowie „Mergers & Acquisitions (M&A)“. Im weiteren Verlauf wird deren Zusammenhang herausgestellt.

**Rebranding: Änderung der Art und Weise, wie eine Organisation, ein Unternehmen oder ein Produkt in der Öffentlichkeit erscheint**

Mit dem Begriff „Rebranding“ ist gemeint, dass ein Unternehmen seine Marke ändert. Dabei kann es sich um eine komplette Neugestaltung der Marke oder um eine leichte Änderung handeln. Es kann auch die Wiederbelebung eines Unternehmensimages bedeuten. Die Methode wird herangezogen, wenn beispielsweise das Image eines Unternehmens nicht mehr dem gewünschten Ziel entspricht. Rebranding schließt die Lücke zwischen der Identität eines Unternehmens und dessen Außenwahrnehmung mit dem Ziel, das Vertrauen in die Marke zu erhöhen.

**M&A: Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen, Kauf eines anderen Unternehmens oder Beratung eines anderen Unternehmens bei der Durchführung dieses Vorhabens**

M&A ist die Abkürzung für Mergers & Acquisitions, zu Deutsch: Fusionen und Übernahmen. Darunter versteht man Unternehmenstransaktionen wie etwa Unternehmenskäufe, -verkäufe und -zusammenschlüsse. Die Gründe hierfür können vielfältig sein, z. B. eine bessere Wettbewerbsposition, größere Marktmacht oder Synergieeffekte. Oftmals wird ein Unternehmen aber auch zum Ziel einer Übernahme, weil es besonders erfolgreich ist. In diesem Fall spricht man von einer Akquisition.

# M&A-Deals im Zahlencheck bis einschließlich 2021

2021 gab es weltweit mehr als 63.000 angekündigte M&A-Transaktionen. Das ist Rekord.

Der Wert der weltweiten Deals belief sich 2021 auf mehr als 5.857 Milliarden US-Dollar, was ebenfalls ein Höchststand ist.

Fast die Hälfte des weltweit angekündigten M&A Transaktionswerts wurde in den Vereinigten Staaten gehandelt (2.855 Milliarden US-Dollar).



**63.000  
Deals  
weltweit**

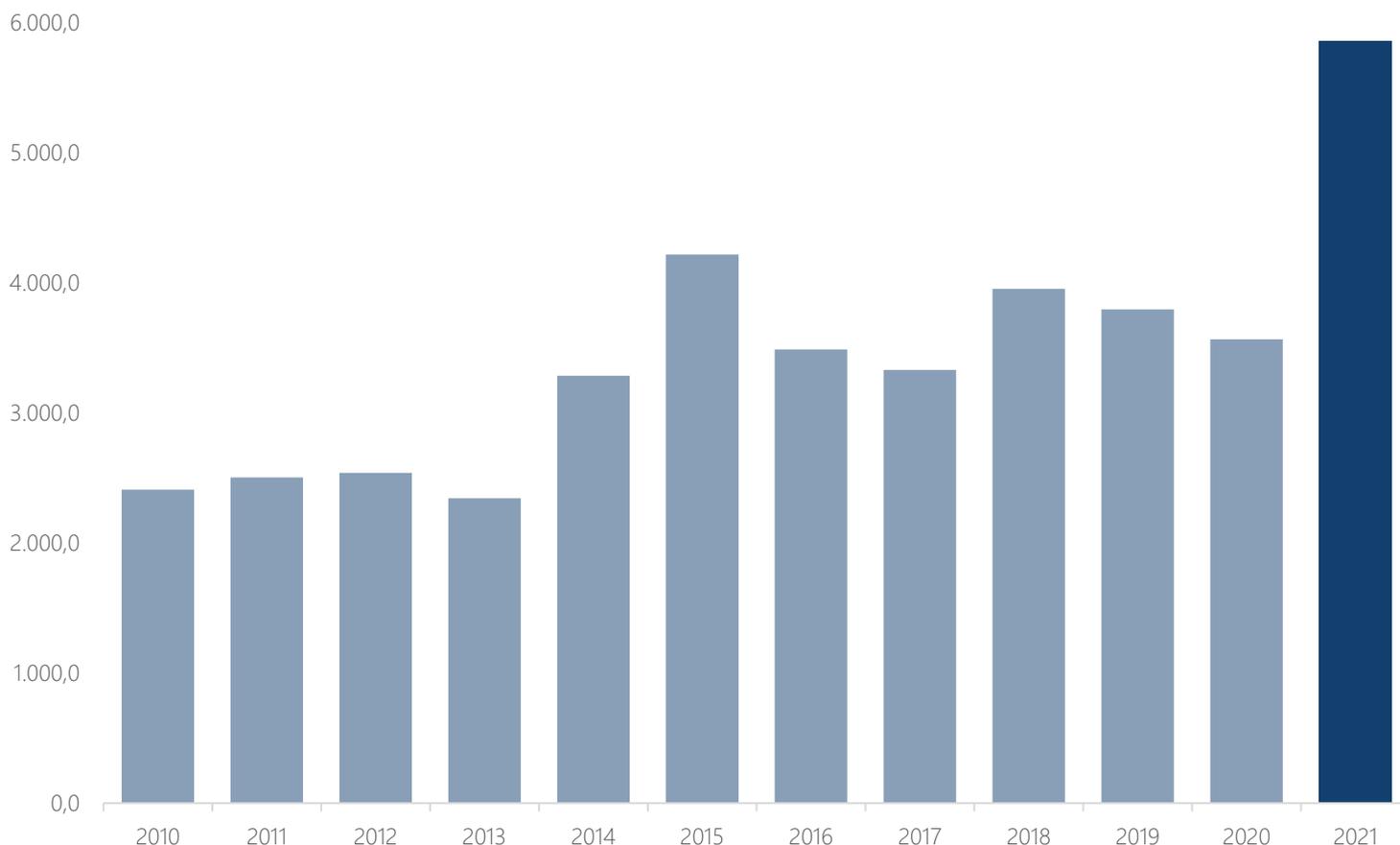


**5.857  
Milliarden  
US-Dollar**



**50 %  
davon in  
den USA**

## Wert der Fusionen & Übernahmen (M&A) weltweit von 2010 bis 2021 (in Milliarden US-Dollar)



Quelle: Refinitiv © Statista 2022

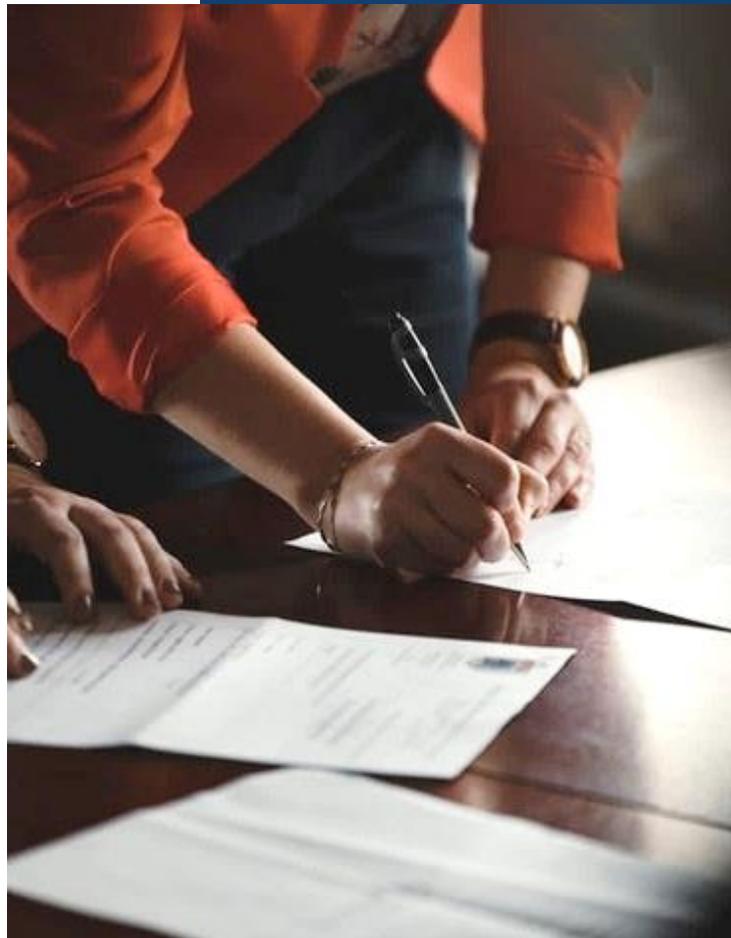
Auch im europäischen Raum hat es in den vergangenen Jahren viel Bewegung im M&A-Sektor gegeben. Besonders im zweiten Quartal 2021 kam es zu einem Aktivitätsschub. So ergab sich 2021 ein angekündigter Transaktionswert von rund 1.422 Milliarden US-Dollar. Damit hat sich der Transaktionswert von 2020 fast verdoppelt.

2021 gab es etwa 3.000 Transaktionen mit deutscher Beteiligung. Die beiden größten privaten deutschen Immobilienkonzerne Vonovia und Deutsche Wohnen kamen im dritten Fusionsversuch 2021 laut Medienberichten auf ein Transaktionsvolumen von knapp 30 Milliarden US-Dollar.

Im asiatisch-pazifischen Raum belief sich der angekündigte Transaktionswert 2021 auf 1.260 Milliarden US-Dollar.

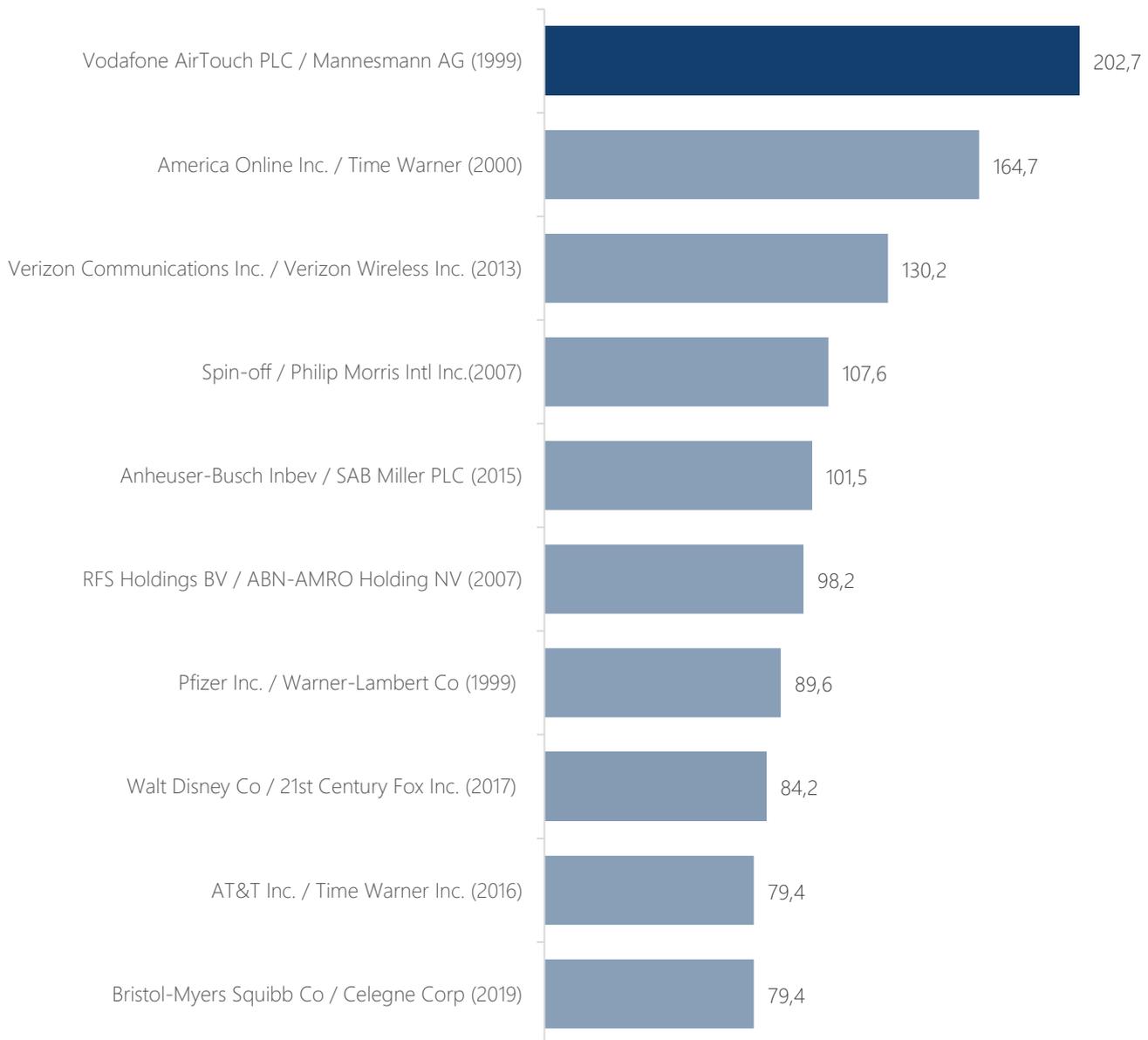
## Zeitliche Einordnung

Die oft rasanten M&A-Aktivitäten im Jahr 2021 wurden durch die starke Nachfrage nach Technologie sowie digitalen und datengesteuerten Vermögenswerten und dem Nachholbedarf an Deals aus dem Jahr 2020 angeheizt. Viele Transaktionen, die für 2020 angesetzt waren, haben sich durch die Pandemie lediglich verzögert und sind jetzt dem Jahr 2021 zugeschrieben worden. Für solide finanzierte Unternehmen und institutionelle Investoren gab es aufgrund der Pandemie die Möglichkeit, durch gezielte Käufe in künftiges Wachstum zu investieren, um für die Zeit nach der Krise optimal positioniert zu sein.



**Von der Unsicherheit, die zu Beginn der Corona-Krise herrschte und den M&A-Markt im ersten Halbjahr 2020 nahezu vollständig zum Erliegen brachte, war 2021 nicht mehr viel zu spüren.**

## Die größten Fusions- & Übernahmetransaktionen weltweit Stand Januar 2021 (in Milliarden US-Dollar)



Quelle: © Statista 2022

Schauen wir auf die größten Fusions- & Übernahmetransaktionen weltweit. Als die britische Vodafone AirTouch PLC den deutschen Industriekonzern Mannesmann AG übernahm, war dies die größte grenzüberschreitende Fusion der Geschichte. Das Besondere an der Transaktion war, dass es sich um die unaufgeforderte Übernahme eines deutschen Unternehmens handelte, was zu dieser Zeit ein Novum war.

## Take-aways



2021 war im Vergleich zu vorhergehenden Jahren ein besonders erfolgreiches Jahr für Unternehmensfusionen weltweit.



Der Transaktionswert 2021 lag bei rund 5.800 Milliarden US-Dollar (der durchschnittliche Transaktionswert von 2010 bis 2020 lag bei rund 3.221 Milliarden US-Dollar).



Europa hat 2021 ein Rekordhoch an M&A-Deals abgeschlossen.



Im Vergleich der Regionen liegt die USA weit vor Europa und dem asiatisch-pazifischen Raum was den Transaktionswert 2021 betrifft.



Die Corona-Krise war Katalysator für viele Deals im Jahr 2021 und bot Unternehmen Chancen, einen guten Kaufpreis zu erhalten.

## Die häufigsten Gründe für das Scheitern von M&A mit Beispielen

M&A ist ein häufiger Geschäftsvorgang in der Wirtschaft. Die Häufigkeit ist in diesem Fall aber kein Indikator für Erfolg. Laut Harvard Business Review sind nur zwei von drei Unternehmensübernahmen erfolgreich. Insgesamt liegt die Misserfolgsquote in den vergangenen zehn Jahren sogar bei 40-60 %.

Unternehmen müssen sich im Rahmen von M&A vielen Herausforderungen stellen. Diese werden jedoch häufig erst deutlich, wenn das Geschäft abgeschlossen ist und das Unternehmen weitergeführt werden muss.

### 6 Gründe, warum M&A-Deals fehlschlagen:

**Kauf rein nach Opportunitätsgründen**

**Fehlbewertung der wahren Erfolgsfaktoren**

**Ressourcen für die Integration voll oder übermäßig ausgelastet**

**Zu hoher Preis, den das kaufende Unternehmen zahlt**

**Externe Faktoren wie eine schlechte Wirtschaftslage**

**Schlechter Post-Merger-Integrationsprozess**

Besonders der Post-Merger-Integrationsprozess steht in diesem Whitepaper im Mittelpunkt. Zur Post-Merger-Integration zählt unter anderem das Rebranding, welches im Falle von M&A ein entscheidender Erfolgsfaktor sein kann.

Bei vielen Fusionen oder Übernahmen wird Geld verschwendet, weil man sich nicht rechtzeitig bzw. nicht konsequent damit beschäftigt, welche Dynamik diese Zusammenschlüsse auf die Kund:innen, das Marketing und das Branding ausüben.



## America Online und Time Warner (2001): 99 Milliarden US-Dollar Verlust

Die Fusion von Time Warner und America Online ist mit einem Transaktionswert von rund 165 Milliarden US-Dollar der zweitgrößte M&A-Deal aller Zeiten. Entstehen sollte ein Imperium aus alten und neuen Medien. Das Management, das hinter dieser Transaktion stand, hatte es eilig, in die neuen Medien einzusteigen, ohne die Dynamik der neuen Medienlandschaft wirklich zu verstehen.

Das fehlende Verständnis für die neue Medienlandschaft führte dazu, dass die Beteiligten zu viel Geld bezahlten. Die erhofften Synergieeffekte konnten nie realisiert werden. Auch passten die Unternehmenskulturen nicht zueinander. Im Jahr 2002 verzeichnete das Unternehmen einen Verlust von 99 Milliarden US-Dollar.

Acht Jahre nach der Transaktion war der Preis der Time-Warner-Aktie um mehr als 80 % gefallen und die Fusion wurde rückgängig gemacht.



## Quaker Oats und Snapple (1994): 1,4 Milliarden US-Dollar Verlust

Quaker Oats übernahm 1994 den Getränkehersteller Snapple. Der Transaktionswert belief sich auf 1,7 Milliarden US-Dollar. Quaker Oats begann, mit einer groß angelegten Marketingoffensive die Getränke im ganzen Land zu vermarkten, und platzierte diese überall in den Regalen. Doch die Strategie scheiterte.

Die Strateg:innen übersahen, dass Snapple gerade wegen seiner suburbanen Kultur erfolgreich gewesen war, und verspielten diesen Charme komplett. Das übernehmende Management veränderte die Werbung von Snapple und die unterschiedlichen Kulturen führten zu einer katastrophalen Marketingkampagne für Snapple, die von einem Management unterstützt wurde, das nicht auf seine Markenempfindlichkeit eingestellt war.

Die zuvor beliebten Anzeigen von Snapple wurden mit unangemessenen Marketingsignalen verwässert. 27 Monate später wurde Snapple mit einem Verlust von 1,4 Milliarden Dollar weiterverkauft.

## 1.2 M&A als Grund für ein Rebranding

### 6 Argumente für ein Rebranding nach einer Fusion

1. Die Marke des Käufers ist stärker als die übernommene Marke
2. Die Marke des Käufers ist in einem wichtigen Markt schwächer als die erworbene Marke
3. Organisatorische Veränderungen und Integration
4. Änderungen im Produktangebot des Unternehmens
5. Kosteneinsparungen
6. Regulatorische und vertragliche Anforderungen

### Warum entscheiden sich Unternehmen für ein Rebranding nach M&A?

Ein Rebranding ist für viele Unternehmen ein unumgänglicher Bestandteil von M&A. Laut einer Studie von Landor führen sogar drei von vier Akquisitionen zu einem anschließenden Rebranding

In den Studien von Landor wurde herausgefunden, dass „kleine“ Deals am häufigsten ein Rebranding nach sich ziehen. Beispielsweise führen Akquisitionen unter der 100-Millionen-Grenze in ca. 78 % der Fälle zu einer Neuausrichtung der Marke. Individuell betrachtet spielen diverse Faktoren eine Rolle, inwiefern ein Rebranding sinnvoll und erfolversprechend ist.

### 6 Argumente gegen ein Rebranding nach einer Fusion

1. Starke bestehende Marke / Beeinträchtigung der Kundenloyalität
2. Kulturelle Unterschiede in Unternehmen
3. Komplexe Rechnungslegung. Ein Rebranding kann die Abschreibung des gekauften Markenwerts erforderlich machen.
4. Geplante Veräußerungen des gekauften Unternehmens
5. Zu hoher Zeit- und Arbeitsaufwand für das Management
6. Ergebnisse sind fraglich

# Warum ist ein Rebranding nach M&A so erfolgsentscheidend?



Ein Rebranding nach einer Markenfusion **fördert Gewinne** durch Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen. Es steigert z. B. das **Markenwachstum** durch den Erwerb von neuen Produkten, Märkten und Kund:innen sowie die Markenbekanntheit und das Vertrauen.

Mit einer starken Marke kann die Rentabilität des Geschäfts gefördert werden. Außerdem wird durch ein tiefes Markenverständnis bei den Kund:innen ein langfristiger **Shareholder-Value** geschaffen. Ein Rebranding ist nach einer Fusion nicht obligatorisch.

Ob ein Rebranding stattfinden sollte hängt von der jeweiligen Unternehmens- und Markensituation ab. Sollte es erforderlich sein, wird es ein besonders wichtiger Faktor für den Erfolg der Unternehmensfusion sein und sollte daher gut vorbereitet und durchgeführt werden.

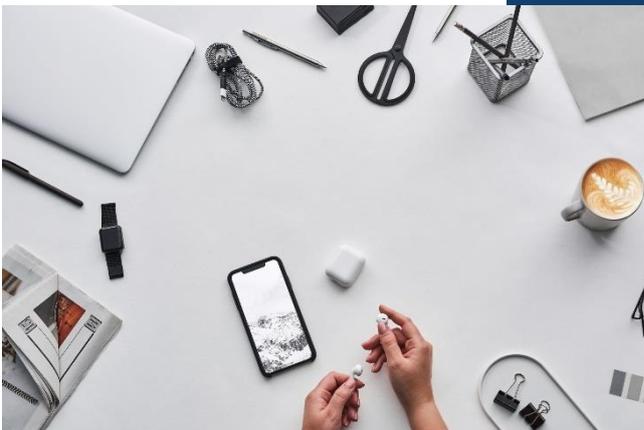
## 2. Die erfolgreiche Umsetzung eines Rebrandings nach M&A

Ein gut vorbereiteter und durchgeführter Rebranding-Prozess senkt Kosten und erhöht die Effizienz. Um Klarheit für Kund:innen und Mitarbeitende zu schaffen, ist ein strukturierter und transparenter Prozess entscheidend.

**Definieren Sie Ihre Rebranding-Ziele  
von Anfang an klar und behalten Sie  
sie bei jedem Schritt Ihres  
Rebrandings im Hinterkopf.**



Die folgenden Abschnitte helfen Ihnen dabei, Ihr Rebranding zu planen, vorzubereiten und durchzuführen. Wir gehen auf einzelne Prozessschritte wie Analyse, Definition des Markencharakters, Corporate Design sowie Kommunikation, internes Briefing und externes Rollout ein.



## 2.1 Rebranding-Strategie in fünf Prozessschritten erfolgreich umsetzen

### 1 Schritt 1: Analyse

Bevor Sie in die konkrete Planung Ihres Rebrandings einsteigen, ist zunächst eine tiefgehende Analyse nötig. Es geht darum, Ihre Sichtweise mit der Ihrer (potenziellen) Kund:innen abzugleichen und sich innerhalb des Wettbewerbs einzuordnen. Dieser Schritt erlaubt es Ihnen, einen Vorher-Nachher-Vergleich durchzuführen und auf dieser Grundlage weitere Anpassungschancen für Ihre Brand zu erkennen.

Unternehmen sollten sich mittels Due-Diligence-Prüfung zuerst folgende Fragen stellen:

- Möchten wir die Marke am Leben erhalten?
- Möchten wir die erworbene Marke mit einer bestehenden Marke zusammenführen oder möchten wir die Marke vollständig abschaffen?

Definieren Sie bei der Analyse ebenfalls Ihre Zielgruppe.

- Welche Kund:innen wollen Sie mit Ihren Produkten erreichen?
- Welche Wünsche und Bedürfnisse hat Ihre Zielgruppe?

Im direkten Anschluss daran ist es wichtig, genau zu identifizieren, welche direkten und indirekten Mitbewerber Sie haben. Finden Sie heraus, was unter Ihren Wettbewerbern funktioniert. Fragen Sie sich, welche aktuellen Trends es am Markt gibt. Jagen Sie allerdings nicht blind den neuesten Branding-Trends hinterher, wenn das nicht zu den Werten und der Identität Ihres Unternehmens passt.

## 2 Schritt 2: Definition des Markencharakters

Legen Sie in diesem Schritt die Corporate Identity Ihrer Marke fest. Dazu können Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen?
- Was macht Sie zu dem, was Sie heute sind?
- Was ist Ihr USP/Ihre Kernkompetenz?
- Wodurch unterscheiden sich Ihr Unternehmen, Ihre Marke sowie Ihre Produkte von anderen?
- Wofür stehen Sie jeden Morgen auf? Welche Werte bestimmen Ihr tägliches Handeln?
- Wie würden Sie Ihr Unternehmen beschreiben, wenn es eine Person wäre?

Erstellen Sie einen ausführlichen Überblick über die Mission, Werte und Vision Ihres Unternehmens. Im Großen und Ganzen ist es wichtig, authentisch zu bleiben. Beantworten Sie die Fragen ehrlich und fragen Sie sich, was Sie mit einem Rebranding erreichen möchten und was realistisch ist.

## 3 Schritt 3: Corporate Design und Kommunikation

Zu einem Rebranding gehört auch fast immer eine Veränderung des Corporate Designs und der Kommunikation der Brand. Überlegen Sie sich, welche Bereiche Sie ändern werden. Das kann z. B. das Logo, die Unternehmensfarben und -schriften, die Website, Brand-Icons oder weitere Marketingmaterialien betreffen. Bei diesem Schritt kann es hilfreich sein, sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie lässt sich die festgelegte Markenidentität auf den Unternehmensauftritt übertragen?
- Welche Markennamen sollen weiterverwendet werden?
- Gibt das Design unsere Unternehmensziele und Idee wieder?
- Ist es prägnant und unterscheidet es sich deutlich vom Wettbewerb?
- Ist es auf verschiedene Medien anwendbar und einfach in der Handhabung?
- Ist das Erscheinungsbild der Brand über alle Kanäle hinweg konsistent?

Sich in der Marketingkommunikation professionelle Unterstützung zu holen, kann eine weise Entscheidung sein. Gerade für Unternehmen ohne eigene Design- oder Grafikabteilung sind Agenturen häufig unerlässlich

und unterstützen bei der Erarbeitung und Umsetzung eines neuen Corporate Designs. Aber auch große Unternehmen und Konzerne können von dem Wissen und den Werkzeugen externer Partner:innen profitieren.

## **Denken Sie daran, Ihre Kund:innen zu informieren, dass es Neuerungen geben wird.**

Geben Sie ihnen Einblicke in Ihren Prozess und helfen Sie ihnen, die Hintergründe zu verstehen. Das erhöht die Akzeptanz des Rebrandings.

## **Schritt 4: Internes Briefing**

Ein Rebranding kann eine entscheidende Umgestaltung Ihrer Brand sein und die Mitarbeitenden müssen sich weiterhin mit ihr identifizieren. Wenn diese sich in irgendeiner Weise betrogen oder hintergangen fühlen, kann dies die gesamte Fusion gefährden. Seien Sie also offen, fair und ehrlich.

### **Die erfolgreiche Information, Einbindung und Befähigung der Mitarbeitenden vor der externen Markteinführung sind entscheidend.**

#### **4 Grundpfeiler um alle Mitarbeitenden in den Fusionsprozess zu integrieren**

1. Sobald Mitarbeitende vom eigenen Unternehmen begeistert sind und dessen Philosophie leidenschaftlich vertreten, ist das mit keiner Werbekampagne oder Auszeichnung aufzuwiegen.
2. Gemeinsame Werte schaffen Klarheit: Damit alle Mitarbeitenden nach der Übernahme effektiv zusammenarbeiten, muss die Geschäftsleitung für ein einheitliches Verständnis sorgen und die Mitarbeitenden von der Logik hinter der Fusion oder Übernahme überzeugen.
3. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, Wörter wie „unsere“ und „wir“ zu verwenden: unsere Kund:innen, unsere Mitarbeitenden, wir haben uns abgesichert usw. Dies ist von starker Bedeutung für eine starke Unternehmenskultur.
4. Bei internationalen Fusionen wird häufig angestrebt, Parallelkulturen bestehen zu lassen, statt die Mentalität des Anderen überzustülpen. So geht es nur noch bei etwa einem Fünftel der weltweiten Fusionen und Übernahmen um „vollständige kulturelle Integration“.

## 5 Schritt 5: Externes Rollout

Sobald Ihre Entscheidung für ein neues Corporate Design gefallen und umgesetzt ist, wird es konkret und das Rollout Ihres Rebrandings und die öffentliche Präsentation folgen. Im Kern steht die Frage:

- Wie gelingt es, Ihren Markenkern intern und extern an allen Kontaktpunkten erlebbar zu machen und einheitlich zu präsentieren?

Das neue Design muss auf alle Kommunikationsmittel (Geschäftsausstattung, Präsentationen, Website, Kataloge, Social Media...) übertragen werden. Für ein erfolgreiches Rebranding sollten Sie sich bewusst machen, dass Ihr Markenbild immer ein Produkt aus vielen Faktoren darstellt und selten unverändert bleibt. Daher gilt auch hier: Sie sollten die Ergebnisse Ihres Rebranding-Prozesses genau verfolgen, analysieren und Ihre Entscheidungen gegebenenfalls anpassen.

## 2.2 Beispiele für ein gelungenes Rebranding nach M&A

Im Folgenden haben wir zwei Beispiele für erfolgreiches Rebranding nach M&A zusammengestellt.

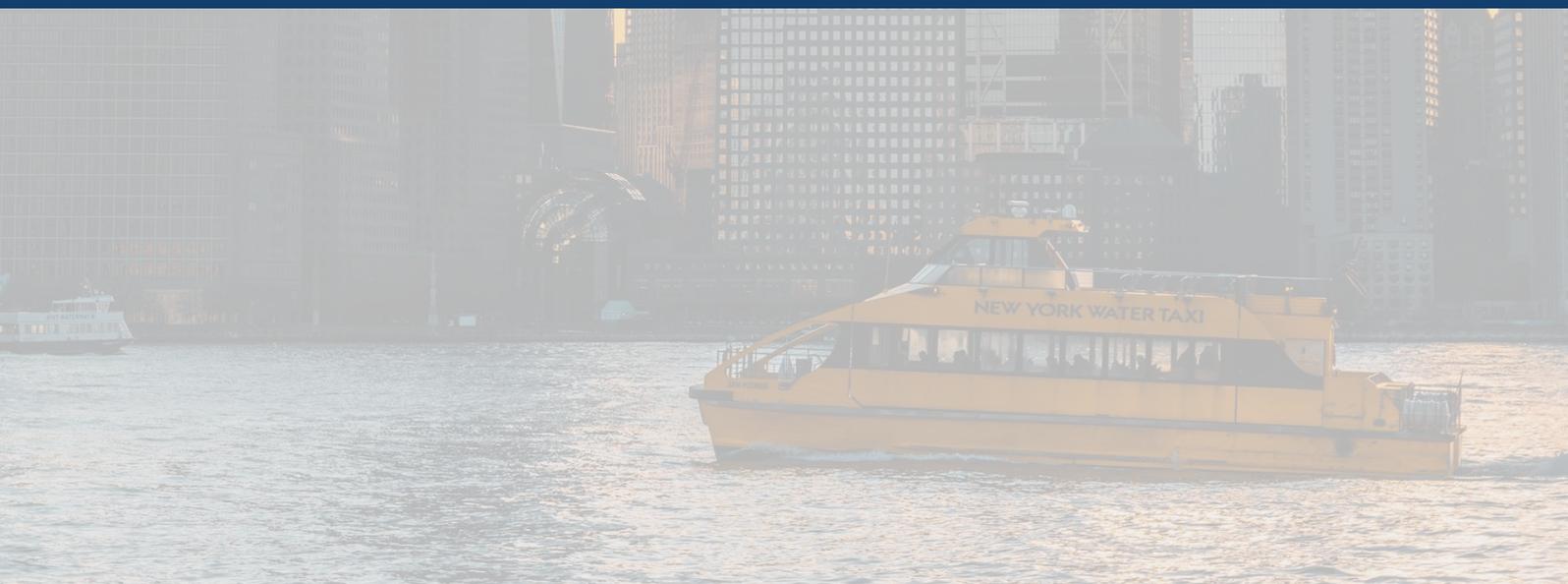
The Exxon logo, featuring the word "EXXON" in a bold, red, sans-serif font.The Mobil logo, featuring the word "Mobil" in a blue, sans-serif font.The ExxonMobil logo, featuring the words "ExxonMobil" in a red, sans-serif font.

### ExxonMobil

Bei ExxonMobil wurde auf eine eher konservative Methode der Fusion gesetzt. Dabei wurden die Markenidentitätswerte beider Unternehmen verwendet und in die neue Unternehmensidentität integriert. So wurden beide Markennamen zusammengeführt und aus Exxon und Mobil wurde ExxonMobil. Damit sollte vermittelt werden, dass es sich um eine Mischung der Markenwerte handelt, bei der bestimmte Elemente beider Fusionspartner beibehalten wurden.

Der Fusionsansatz von ExxonMobil ist mehr auf das Risikomanagement als auf die Aktivierung von neuen Potenzialen ausgerichtet. So wird eine weitreichende Entfremdung von Teams und Kund:innen verhindert. Diese Art des Zusammenschlusses strahlt eine gemeinsame Zukunft beider Unternehmen aus.

Das Geschäft wurde für ganze 80 Milliarden US-Dollar abgeschlossen. Seither haben die Anleger:innen ihr Geld vervierfacht und die Aktien sind bei Wiederanlage der Dividenden um 293 % gestiegen. Trotz anfänglicher Skepsis gilt die Fusion heute als eine der erfolgreichsten der Geschichte.



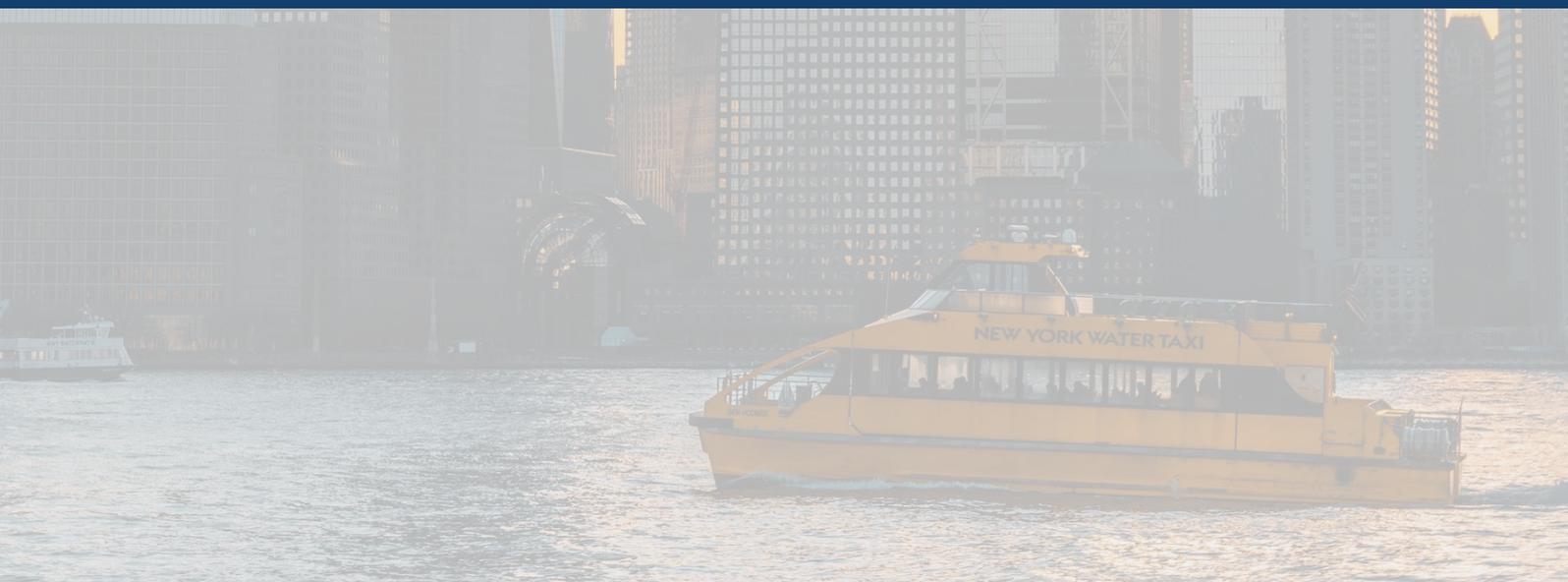


## Verizon

Neben einer Markenfusion ist es für einige Unternehmen einfacher, verschiedene Markennamen bestehen zu lassen und hinsichtlich ihrer Einzelkraft weiter auszubauen. Ganz im Gegenteil dazu war es für die Telefongesellschaften GTE und Bell Atlantic von Vorteil, eine ganz neue Marke, Verizon, aufzubauen.

Dieser Ansatz eignet sich in der Regel am besten für Kategorien, die einen extremen Wandel durchlaufen und in denen die fusionierenden Unternehmen ihre eigene Entwicklung signalisieren wollen.

Dies geschah zu einem Zeitpunkt, als sich die Telekommunikation stark in Richtung Mobilfunk bewegte. Die Unternehmen wollten mit einem neuen Namen Wahrnehmungsproblemen aus dem Weg gehen und eine innovative Zukunft vermitteln.



## 2.3 Neues Corporate Design nach M&A (Interview mit K16)

Da das Corporate Design oft der Hauptgegenstand eines Rebrandings ist, schauen wir noch einmal genauer auf diesen Bereich.

Wir haben ein Interview mit K16 geführt, einer der führenden Kommunikationsagenturen für professionelle B2B- und Corporate-Präsentationen in Deutschland.

In diesem Interview gehen wir näher darauf ein, was es bei einem neuen Corporate Design zu beachten gilt und welche Bedeutung Präsentationen im Rahmen eines Rebrandings haben.

**Welche Chancen und Risiken birgt ein neues oder angepasstes Corporate Design?**

**Wann sollte man das Corporate Design lediglich auffrischen und wann komplett überarbeiten?**

**Wie stehen Corporate Identity und Corporate Design zueinander?**

**Worauf sollte man bei der Planung und Umsetzung eines neuen Corporate Designs achten?**

**Welche Rolle spielen Dokumente und vor allem Präsentationen im Rahmen eines Rebrandings?**

**Warum ist es so wichtig, dass Präsentationen einheitlich und designkonform sind?**

**Wie kann sichergestellt werden, dass das neue Corporate Design unternehmensintern akzeptiert und genutzt wird – vor allem in Microsoft Office?**

## Welche Chancen und Risiken birgt ein neues oder angepasstes Corporate Design?

„Das Corporate Design eines Unternehmens ist das visuelle Erscheinungsbild und schafft somit die Wahrnehmung einer Marke nach außen. Es vermittelt ein einheitliches Bild des Unternehmens und stärkt so den Wiedererkennungswert in der Öffentlichkeit und gegenüber Wettbewerbern. Je einheitlicher das Erscheinungsbild vermittelt wird, desto stärker wird das Image transportiert.“

„Für ein erfolgreiches Rebranding gilt es vor allem, die Ziele zu definieren. Was möchte ich als Unternehmen mit der Veränderung meiner Marke erreichen? Das können unterschiedliche Gründe sein: eine Fusion von Unternehmen, eine Neupositionierung der Marke oder identifizierte Imageprobleme, funktioniert das Produkt nicht mehr? An diesem Punkt kann es eine große Chance sein, die Kundenwahrnehmung abzufragen, um sie in die Überarbeitung der Marke zu integrieren.“

„Bei einer Fusion oder Übernahme prallen mehrere Marken aufeinander. Eine kleinere Marke könnte stärkere Sichtbarkeit am Markt gewinnen, wenn man sie beibehält. Zu beachten ist hierbei aber das Investment. Behält man beide Marken, sind auch zwei Markenbudgets zu berücksichtigen. Ein Unternehmensauftritt bedarf Pflege. Ein Rebranding erfordert Investitionen, um eine Marke aufzubauen und zu etablieren, finanziell und zeitlich.“

## Wann sollte man das Corporate Design lediglich auffrischen und wann komplett überarbeiten?

„In der Regel findet in den Unternehmen in einem Zeitraum von sieben bis zehn Jahren eine Auffrischung der eigenen Marke statt. Dies bedeutet gegebenenfalls eine Anpassung des Logos, der Farben sowie der Typografie und der Bildwelten. Aktuelle Trends in der Kommunikation können auch eine Rolle spielen. Eine Marke kann über die Jahre hinweg ihre Magie verlieren und wirkt eventuell oldschool. Die Selbstidentifikation mit der eigenen Marke wird schwächer. Möglicherweise wird das Unternehmen älter

und seriöser und das bisherige Image verliert an Überzeugungskraft. Der Wettbewerb und das Umfeld verändern sich. Aber essenzielle Bestandteile funktionieren. Apple z. B. veränderte in den letzten Jahrzehnten mehrfach seinen Apfel.“

„Bei der Frage, ob eine Auffrischung des Designs oder ein komplett neues Rebranding Sinn macht, ist immer zu prüfen, was funktioniert und was nicht mehr funktioniert. Den juristischen Aspekt, dass z. B. einzelne Unternehmensteile nicht länger zur ursprünglichen Organisation gehören, klammern wir hier mal aus. Wenn eine Marke einheitlich und gut verstanden wird und die Markenidentität noch immer gegeben ist, ergibt ein vollkommen neuer Markenaufbau keinen Sinn. Auch hier ist das Investment immer zu berücksichtigen.“

## Wie stehen Corporate Identity und Corporate Design zueinander?

„Ein Unternehmen ist gut vergleichbar mit einer Person. In der Sozialpsychologie wird beispielsweise der Aspekt der Sympathie definiert. Was beeinflusst die Wahrnehmung, damit jemand als sympathisch empfunden wird? Das lässt sich auch auf Organisationen übertragen. Beim Erscheinungsbild eines Unternehmens wird vom Corporate Design gesprochen. Wenn darüber hinaus die Art und Weise der Kommunikation oder das Handeln miteinbezogen wird, dann richtet sich der Blick auf die Identität: die Corporate Identity.“

„Visuell fängt die Identität aber bereits bei Farben, Typografie und Formgestaltung an. Denn Farben haben beispielsweise eine sehr starke emotionale Kraft mit assoziativer Wirkung. Die Farben Pink oder Rosa beispielsweise stehen bei vielen gedanklich eher für Mädchen und Hellblau steht eher für Jungen. Aber auch die Sprache ist eine sehr wichtige Komponente, also die Frage: Wie spricht ein Unternehmen mit seinen Zielgruppen? Seriös oder frech? Blumig oder technisch? Diese Tonalität leitet sich ebenfalls aus der Identität ab und prägt in Kombination mit dem Corporate Design die Wahrnehmung des Unternehmens.“

Wenn die Unternehmensidentität konsequent, glaubwürdig und verständlich über alle Touchpoints hinweg transportiert wird – und dazu trägt das Corporate Design entscheidend bei – entstehen positive Marken- und Kommunikationserlebnisse für die Kund:innen. Dann verfestigt sich die wahrgenommene Positionierung. Das Design sollte daher einprägsam sein, sodass das Unternehmen richtig gesehen und verstanden wird. Große Marken haben eine lange Zeit gebraucht, um ihren Bekanntheitsgrad zu erhalten.“

## Worauf sollte man bei der Planung und Umsetzung eines neuen Corporate Designs achten?

„Zum einen sind die relevanten Kanäle zu beachten. Logo, Typografie und Farben müssen in allen Kanälen funktionieren: auf der Website, auf dem Handy oder sogar der Smartwatch, eventuell auch in Apps, in Werbung, Kampagnen und Plakaten oder auch im Interieur der Räumlichkeiten. Dabei müssen auch etwaige Claims und der Umgang mit einer Bildmarke berücksichtigt werden.“

„Budgetplanung und Investitionssicherheit sind ebenfalls entscheidend. Es ergibt keinen Sinn, anzufangen und an vielen Themen gleichzeitig zu arbeiten, und irgendwann geht das Geld aus. Sicher spielt dabei auch die Zeit eine wichtige Rolle. Das Brand-Team sollte sich Deadlines und Meilensteine setzen, um klare Prioritäten setzen zu können. Das ist sicher ein Thema des Projektmanagements. Oftmals werden aber auch die nötigen Entscheidungswege vernachlässigt, die zu vielen Zeitverzögerungen führen können.“

„Ein Styleguide hilft zudem, gestalterische Botschaften auf Basis strategischer Leitplanken zu definieren, zu dokumentieren und somit auch an andere zu transportieren. Schaffe daher eine Grundlage für dein Design. Wenn du das nicht tust, fängst du bei jeder Marketingaktion von vorne an und fragst dich: Wie war das noch mal? Wie haben wir es da gemacht? Außerdem werden im Lauf der Zeit gegebenenfalls weitere Kanäle genutzt, für welche weitere, externe Dienstleister:innen eingesetzt werden. Diese sollten mit einem Styleguide bestenfalls befähigt werden, die Marke einheitlich zu transportieren.“

## Welche Rolle spielen Dokumente und vor allem Präsentationen im Rahmen eines Rebrandings?

„Entscheidend ist die inhaltliche Konsistenz in der strategischen Kommunikation und Beratung. In vielen Kundenkontakten neigen Unternehmen dazu, gutes Design vor guten Content zu stellen, vor allem in der ersten Phase eines Projektes. Ganz egal, wer das Unternehmen in welcher Art und Weise und mit was für Unterlagen vertritt und kommuniziert, sollte immer die Marke widerspiegeln. Eine inkonsistente und inkonsequente Anwendung einer Marke in Unterlagen wie Präsentationen wirkt im harmlosesten Fall unprofessionell, im schlimmsten Fall aber markenschädigend. Einheitlichkeit und Konsistenz nach innen wie nach außen schaffen Vertrauen und Glaubhaftigkeit und bilden das Image einer Marke.“

## Warum ist es so wichtig, dass Präsentationen einheitlich und designkonform sind?

„Die allermeisten Vertriebsstermine finden nach wie vor mit Hilfestellung von Präsentationen statt. Viele Vorstellungen vor Investoren, HR-Strategien oder Pressekonferenzen basieren auf PowerPoint und Co. Bei all diesen Terminen geht es auch darum, die Marke zu repräsentieren.“

„Präsentationen sind daher ein sehr wichtiges Kriterium, wenn es um Imageprägung in Präsenz geht, und müssen daher in der Brandgestaltung definitiv berücksichtigt werden. Natürlich ist die Website meist das Einfallstor für Kund:innen, die nach etwas suchen. Diese wird meistens zentral gepflegt und entspricht daher den aktuellen Gestaltungsvorgaben. Aber wenn Potenzialkund:innen oder Partner:innen den persönlichen Kontakt suchen, führt in den wenigsten Fällen die Unternehmenskommunikation oder das Marketing selbst das Erstgespräch, sondern der Vertrieb oder die Fachabteilung. Und diese haben die Aufgabe, zu überzeugen und zu begeistern. Dabei gilt es, den ersten Eindruck von der Website oder anderen Medien aufrechtzuerhalten, um ein Markenerlebnis in einer nachhaltig einprägsamen Markenwelt zu erschaffen. Wenn die Präsentation und der Kontakt genau das widerspiegeln, was auch die anderen Touchpoints versprechen, dann ist die Markenpositionierung konsistent und die Kommunikation überzeugend.“

## Wie kann sichergestellt werden, dass das neue Corporate Design unternehmensintern akzeptiert und genutzt wird – vor allem in Microsoft Office?

„Im besten Fall sind die Mitarbeiter:innen schon früh in einen Marken-Relaunch integriert – angefangen bei der Strategieentwicklung bis hin zur Ideenentwicklung und Umsetzung. Denn Partizipation stärkt die Identifikation. Das kann individuell in ganz unterschiedlicher Tiefe und in verschiedenen Formaten stattfinden. Eine Marke erreicht ihre Wirksamkeit erst durch eine sinnhafte Bedeutung.“

„Auch nach innen soll das Design von den Angestellten richtig verstanden werden und richtig gesehen werden. Nur so können Mitarbeiter:innen die Marke auch richtig kommunizieren. Manche Unternehmen verbieten sogar die Aufrasterung ihrer Markenfarbe oder das Ergänzen von Kundenlogos, um die eigene Marke wertvoller zu positionieren. Ein Manual oder ein Styleguide hilft dabei, die wesentlichen Regeln zu dokumentieren, sodass diese auch verstanden und umgesetzt werden können. Townhall-Meetings oder Q&A-Sessions im Intranet oder eine Task-Force für am Anfang auftretende Fragen sind sinnvoll. Gerade aber auch im Office-Umfeld sind Schulungen immer hilfreich. Denn die neuen Office-Vorlagen beinhalten gegebenenfalls neue technische Funktionen. Das Altbekannte gilt nicht mehr. Daher ist es grundsätzlich auch wichtig, die Kolleg:innen bei der Überführung von bestehenden Unterlagen zu unterstützen.“

## 3. Effizientes Rebranding in Microsoft Office mit modernen Software-Tools wie empower<sup>®</sup>

### 3.1 Zentrale Funktionen von empower<sup>®</sup> im Hinblick auf ein Rebranding

#### **Die Arbeitslast durch ein Rebranding in Microsoft Office**

Die Planung eines Rebrandings ist eine Sache, es dann konsequent in jeglicher Kommunikation und Präsentation umzusetzen, jedoch eine ganz andere. Gerade die praktische Umsetzung bringt viele Herausforderungen mit sich. Authentisch und professionell zu wirken, bedeutet, Ihren Kund:innen ein einheitliches und glaubhaftes Markenbild zu vermitteln.

Wie wir durch das Gespräch mit K16 wissen, spielen beim Thema Rebranding auch Dokumente, Präsentationen und Tabellen eine wichtige Rolle. In zahlreichen Unternehmen ist Microsoft Office der Unternehmensstandard, mit dem solche Inhalte erstellt werden.

**Laut unserer Office-Studie, durchgeführt von Nielsen, werden 58 % der neuen Dokumente auf Basis bestehender Inhalte erstellt.**



Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass nicht nur neue Dokumente im neuen Design erstellt werden, sondern auch alle bestehenden Dokumente, E-Mail-Signaturen und Präsentationen in Microsoft Office an das neue Design angepasst werden. Die im Rebranding-Prozess beschlossenen Anpassungen des Corporate Designs müssen an alle Mitarbeitenden verteilt werden, damit sie unternehmensweit umgesetzt werden. Gerade hier fallen viele operative Aufgaben an, um das neue Design einheitlich und lückenlos umzusetzen.

## Moderne Software-Tools vereinfachen Mitarbeitenden die Umsetzung

Es gibt zahlreiche Tools, die Sie bei der Umsetzung unterstützen und viele Prozessschritte automatisieren. Dazu zählt unter anderem auch empower®. Das Microsoft Office Add-in hilft Ihnen, die volle Kontrolle über Ihr Rebranding in Microsoft Office zu behalten und dieses effizient umzusetzen.

empower® stellt sicher, dass die neuen Designs und Richtlinien, die Sie im Rahmen Ihres Rebrandings festgelegt haben, auch wirklich bei allen Mitarbeitenden ankommen und in allen Office-Anwendungen umgesetzt werden. So lassen sich beispielsweise bestehende PowerPoint-Präsentationen mit nur wenigen Klicks auf Ihr neues Corporate Design übertragen.

Das gilt unter anderem für Word-Dokumente und Excel-Diagramme ebenso wie für die Aktualisierung der E-Mail-Signaturen und das Updaten Ihrer Vorlagen. Dies spart wertvolle Arbeitszeit, da bestehende Office-Dokumente nicht manuell angepasst werden müssen, sondern direkt zur Verfügung stehen.

### Herausforderung

Alte Vorlagen und Präsentationen werden verwendet.

Die neuen Designrichtlinien werden falsch umgesetzt.

Alte Präsentationen werden mühselig händisch an das neue Design angepasst.

### Lösung

Vorlagen, Präsentationen und Brand Assets werden zentral und unternehmensweit bereitgestellt.

Der Unternehmens-Styleguide wird direkt in Microsoft Office übersetzt, der Design Check prüft zusätzlich die Einhaltung des Corporate Designs.

Das neue Design wird mit wenigen Klicks automatisch angewendet.

# Vorteile von empower® auf einen Blick



Verteilen Sie alle Vorlagen, Präsentationen und Brand Assets mittels einer zentralen Bibliothek.



Verwalten und aktualisieren Sie alle Vorlagen und Inhalte unternehmensweit dank einfacher Updatefunktion.



Greifen Sie auf alle Bilder aus Ihrem DAM-System direkt in Office zu.



Prüfen Sie Office-Dokumente auf Ihr Corporate Design und korrigieren Sie Abweichungen mit einem Mausklick.



Überführen Sie veraltete Präsentationen mit einem Klick in eine neue Vorlage oder ein neues Design.



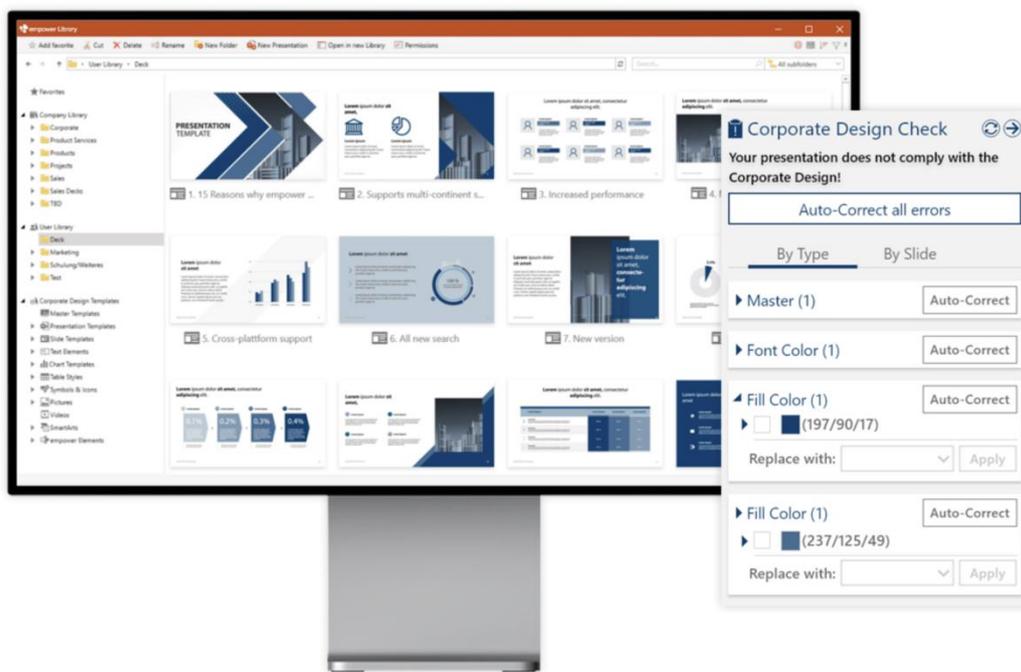
Verwalten und wechseln Sie unterschiedliche PowerPoint-Master und Logos kinderleicht.



Ihr Unternehmens-Styleguide wird direkt in Microsoft Office übersetzt.



Verwalten und aktualisieren Sie E-Mail-Signaturen im ganzen Unternehmen per Mausklick.



## 3.2 Rebranding in Microsoft Office: Anwendungsbeispiel mit empower<sup>®</sup>

**„Die Einführung von empower<sup>®</sup> war eine der besten Entscheidungen, die wir im Rahmen des Branding-Projekts getroffen haben.“**

Brigitte Schneider, Head of Brand Design, Merck KGaA

Der Chemie- und Pharmakonzern Merck entschied sich 2015 dazu, seine gesamte Brand Identity zu überarbeiten. Eine drastische Veränderung des Markenauftritts war das Ziel. Dazu wurden veraltete Brandelemente entfernt und durch jüngere, auffällige Elemente ersetzt, um den Markennamen „Merck“ weiter zu stärken.

**Merck implementierte empower<sup>®</sup> unternehmensweit für 60.000  
Angestellte innerhalb von sechs Wochen**

Herausforderungen: 

- Neues Corporate Design samt Logo, Farben und Vorlagen
- Briefing der Mitarbeitenden: neue Vorlagen und Brand Assets allen Mitarbeitenden zur Verfügung stellen und sicherstellen, dass diese das neue Branding schnell annehmen
- Bestehende Dokumente und Präsentationen mit neuem Design überarbeiten
- Sicherstellen, dass das neue Design einheitlich und richtig angewendet wird

Ergebnisse: 

- Unterstützung im praktischen Rebranding für den Microsoft-Office-Bereich
- Neue Designrichtlinien wurden schnell und nachhaltig implementiert
- Anwender:innen konvertieren alte Präsentationen mit wenigen Klicks
- Keine zeitaufwendige Suche nach den aktuellen Vorlagen und Brand Assets
- Hohe Motivation und zufriedene Mitarbeitende
- Einheitliche Markenkommunikation

## 4. Abschließende Betrachtung von M&A und Rebranding

### 4.1 Take-aways

M&A-Deals haben wider Erwarten 2021 einen Boom erlebt, die Pandemie brachte 2021 Schwung in die 2020 pausierten M&A-Deals. Bisher lässt sich anhand der aktuellen Informationen nicht vorhersagen, welche Transaktionen langfristig erfolgreich sein werden.

**Eine mögliche Ursache für das Scheitern eines M&A-Vorgangs ist ein falsches oder fehlendes Rebranding als Bestandteil des Post-Merger-Integrationsprozesses.**

Gleichzeitig ist ein M&A-Vorgang der häufigste Grund, warum Unternehmen ein Rebranding vornehmen. Ein Rebranding ist vielversprechend und kann die Rentabilität des Geschäfts fördern. Trotzdem sollten Unternehmen sich darüber im Klaren sein, dass ein Rebranding nach einem M&A-Deal ein tiefgreifender Prozess ist, welcher nicht innerhalb von wenigen Tagen abgearbeitet werden kann. Sie sollten genug Zeit investieren, um eine klare und leicht verständliche Rebranding-Strategie zu entwickeln. Dazu gehören Prozessschritte wie Analyse, Definition des Markencharakters, Corporate Design, Kommunikation, internes Briefing und externes Rollout. Nicht nur die Strategie sollte sich wie ein roter Faden durch das gesamte Unternehmen ziehen, sondern auch die Brand Identity selbst.

Der rote Faden sollte im Idealfall bis hin zu Ihren Microsoft-Office-Dokumenten reichen. Dieser Bereich sollte nicht vernachlässigt werden, da er sich auf Ihr Markenimage auswirkt. Die meisten Meetings finden nach wie vor mit PowerPoint-Präsentationen statt, welche gleichzeitig auch das Hauptpräsentationsmittel im Sales-Bereich sind.

**In allen Dokumenten und Präsentationen geht es darum, Ihre Marke zu repräsentieren und widerzuspiegeln, was die anderen Touchpoints versprechen, sodass ein einheitliches Gesamtbild entsteht.** Durch effiziente Software-Tools, wie empower<sup>®</sup>, wird sichergestellt, dass auf allen Ebenen im Office-Bereich das neue Corporate Design umgesetzt und eingehalten wird. Für eine starke Marke.

## 4.2 M&A- Ausblick 2022: Wie geht es weiter?



### **1. Die Trends gehen laut Expert:innen vor allem in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit.**

Die Digitalisierung wurde aus gegebenen Umständen seit 2020 beschleunigt und hat ihre vielen Vorteile zum Vorschein gebracht. Bezüglich des Themas Nachhaltigkeit werden Investor:innen einen immer größeren Fokus auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Ziele legen. Bei jeder Transaktion sollten Führungskräfte darauf vorbereitet sein, eine ESG-Due-Diligence durchzuführen.



### **2. Sehr beliebt sind die Sektoren Technologie, Healthcare oder E-Commerce.**

Der Markt konzentriert sich immer stärker auf einige wenige Branchen. Zum Beispiel kaufen traditionelle Industrie- oder Finanzdienstleistungsunternehmen ein Technologieunternehmen, um ihre Geschäfte zu digitalisieren und zukunftssicher zu machen.



### **3. Die Fusions- und Übernahmeaktivitäten werden im Jahr 2022 noch weiter steigen.**

Das sagten zumindest mehr als 350 US-amerikanische Unternehmensleiter:innen in einer neuen M&A-Umfrage von KPMG zum Jahresende 2021 voraus. Nur 7 % der Führungskräfte in der KPMG-Umfrage erwarten, dass das Transaktionsvolumen in ihrer Branche im Jahr 2022 zurückgehen wird. Diese Einschätzung ist aufgrund der Geschehnisse im Februar 2022 mit Blick auf Osteuropa jedoch mit Vorsicht zu genießen.



empower GmbH

KölnTurm  
Im Mediapark 8  
50670 Köln

[empowersuite.com](http://empowersuite.com)

Telefon: +49 221 993785-0

E-Mail: [anfrage@empowersuite.com](mailto:anfrage@empowersuite.com)

**Kontaktieren Sie uns** und erfahren Sie, wie empower® Sie bei Ihrem Rebranding unterstützen kann.

## Quellen:

- Backovic, Lazar; Flauger, Jürgen; Kolf, Florian; Obmann, Claudia; Scheppe, Michael (2019): Warum Übernahmen so oft scheitern, in handelsblatt.com, 16.02.2019, [online] <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/fusionen-warum-uebernahmen-so-oft-scheitern/23979016.html> [abgerufen am 24.3.2022]
- Bundesverband Mergers & Acquisitions Verband e.V. (2020): M&A Review, in ma-review.de, 04.2020, [online] [https://ma-review.de/public-epaper/M\\_A\\_REVIEW\\_4-2020/#0](https://ma-review.de/public-epaper/M_A_REVIEW_4-2020/#0) [abgerufen am 24.3.2022]
- Finch Brands (o. D.): 10 Brand Architecture Strategies After M&A, in blog.finchbrands.com, [online] <http://blog.finchbrands.com/10-brand-architecture-strategies-after-ma> [abgerufen am 24.3.2022]
- Global Expansion (2020): The 7 Biggest Mergers and Acquisitions, in globalexpansion.com, 12.7.2020, [online] <https://www.globalexpansion.com/blog/the-largest-mergers-and-acquisitions#:~:text=Exxon%20and%20Mobil,producers%20in%20the%20United%20States> [abgerufen am 24.3.2022]
- Grömling, Andreas; Lerchner-Arnold, Ulrike (2021): Weltweite M&A-Aktivitäten erreichen in Q2/2021 Rekordhoch, inwtwco.com, 12. Juli 2021, [online] <https://www.wtwco.com/de-DE/News/2021/07/weltweite-m-and-a-aktivitaeten-erreichen-in-q2-2021-rekordhoch#:~:text=Dabei%20kam%20es%20zu%20einem,ein%20zweites%20Quartal%20in%20Europa> [abgerufen am 24.03.2022]
- Habdank, Philipp (2021): M&A-Outlook 2022: Geht der Boom weiter?, in whatsup-corporate-finance.de, 8.12.2021, [online] <https://www.whatsup-corporate-finance.de/private-equity/2021/12/ma-outlook-2022-geht-der-boom-weiter> [abgerufen am 24.3.2022]
- Haigh, Alex (2020): To Rebrand or Not To Rebrand: When Should You Rebrand an Acquisition?, in brandfinance.com, 30.7.2020, [online] <https://brandfinance.com/insights/rebranding-acquisitions> [abgerufen am 24.3.2022]
- Isom, Philip J. (o. D.): 2021 was a blowout year for M&A - 2022 could be even bigger, in advisory.kpmg.us, [online] <https://advisory.kpmg.us/articles/2021/blowout-year-global-ma.html#:~:text=In%20a%20KPMG%20survey%2C%20business,to%20rise%20again%20in%202022&text=Global%20mergers%20and%20acquisition%20activity,higher%20in%20the%20year%20ahead/> [abgerufen am 24.03.2022]
- Katje, Chris (2022): 9 Of The Largest M&A Deals From 2021: WarnerMedia+Discovery, Kansas City Southern+Canadian National And More, in benzinga.com, 4.1.2022, [online] <https://www.benzinga.com/m-a/22/01/24871231/9-of-the-largest-m-a-deals-from-2021-warnermedia-discovery-kansas-city-southern-canadian-national-an> [abgerufen am 2.4.2022]
- Kemper, Felix (2021): Rebranding-Erfolgsfaktoren für Ihre Neuausrichtung, in empowersuite.com, 3.11.2021, [online] <https://www.empowersuite.com/de/blog/rebranding-erfolgsfaktoren> [abgerufen am 24.3.2022]
- Kemper, Felix (2021): Der Rebranding Prozess Schritt für Schritt, in empowersuite.com, 22.9.2021, [online] <https://www.empowersuite.com/de/blog/rebranding-prozess> [abgerufen am 24.3.2022]

- Lakra, Anada (2018): Wie man ein erfolgreiches Rebranding durchführt: Ein strategischer und taktischer Guide, in 99designs.de, 2018, [online] <https://99designs.de/blog/unternehmertum/erfolgreiches-rebranding-guide/> [abgerufen am 24.3.2022]
- Leiser, Mike (o. D.): How to Power Brand Growth After a Merger, in prophet.com, [online] <https://www.prophet.com/2017/04/how-to-power-brand-growth-after-a-merger/> [abgerufen am 24.3.2022]
- Ligalux, Jan Kruse (2018): 5 Erfolgsfaktoren, mit denen ein Markenrelaunch gelingt, in horizon.net, 16.8.2018, [online] <https://www.horizont.net/marketing/kommentare/neupositionierung-5-erfolgsfaktoren-mit-denen-ein-markenrelaunch-gelingt-168991> [abgerufen am 24.3.2022]
- Manager Magazin (2014): Fünf Gründe, weshalb Fusionen im Fiasko enden, in manager-magazin.de, 28.04.2014, [online] <https://www.manager-magazin.de/fotostrecke/gruende-warum-fusionen-und-uebernahmen-oft-scheitern-fotostrecke-104057.html> [abgerufen am 24.3.2022]
- Müller, Fabian (2017): Drei von vier Übernahmen führen zu Rebranding, FMCG-Branche zurückhaltend, in horizon.net, 20.10.2017, [online] <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/MA-Studie-Drei-von-vier-uebernahmen-fuehren-zu-Rebranding-FMCG-Branche-zurueckhaltend-162000> [abgerufen am 24.3.2022]
- Neely, J. (2022): 3 M&A trends to watch in 2022 as dealmaking pace continues, in accenture.com, 12.4.2022, [online] <https://www.accenture.com/us-en/blogs/business-functions-blog/mergers-acquisitions-trends/> [abgerufen am 24.03.2022]
- Ollmann, Marc (2021): Mergers & Acquisitions: Phasen, Beispiele, Aufgaben und Motive, in blog.hubspot.de, 23.4.2021, [online] <https://blog.hubspot.de/sales/mergers-acquisitions> [abgerufen am 24.3.2022]
- Patel, Kison (2021): The 8 Biggest M&A Failures of All Time, in dealroom.net, 8.11.2021, [online] <https://dealroom.net/blog/biggest-mergers-and-acquisitions-failures> [abgerufen am 24.3.2022]
- Paulus, Sabine (2021): „Konnten eigenen branchenspezifischen ‚Weltrekord‘ überbieten“, in dertreasurer.de, 13.1.2021, [online] <https://www.dertreasurer.de/news/finanzierung-corporate-finance/vonovia-anleihen-spielten-wichtige-rolle-bei-deutsche-wohnen-uebernahme-2021911/> [abgerufen am 24.3.2022]
- pwc (o. D.): Global M&A Industry Trends: 2022 Outlook, in pwc.com, [online] <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html> [abgerufen am 24.3.2022]
- Schäfer, Isabell (2019): Neues Design? Der Rebranding-Prozess von A bis Z, in t3n.de, 16.01.2019, [online] <https://t3n.de/news/neues-design-rebranding-prozess-1137771/> [abgerufen am 24.3.2022]
- Shifrin, Loren (2021): Top Five Tips For Successful Mergers And Acquisitions, in forbes.com, 13.9.2021, [online] <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/09/13/top-five-tips-for-successful-mergers-and-acquisitions/> [abgerufen am 24.3.2022]
- Shobhit, Seth (2021): Top Reasons Why M&A Deals Fail, in investopia.com, 25.5.2021, [online]

<https://www.investopedia.com/articles/investing/111014/top-reasons-why-ma-deals-fail.asp> [abgerufen am 24.3.2022]

Statista dossier on M&A in the U.S. 2021: Mergers & acquisitions in the United States, zitiert nach de.statista.com, 2018, [online] <https://www.statista.com/study/65232/mergers-and-acquisitions-in-the-united-states/> [abgerufen am 24.3.2022]

Templafy (2019): When two become one: how to launch a successful rebranding strategy, in templafy.com, 21.2.2019, [online] <https://www.templafy.com/blog/rebranding-strategy-for-mergers-and-acquisitions/> [abgerufen am 24.3.2022]

TMF Group experts (2021): 5 M&A failed deals: What can you learn from them?, in tmf-group.com, 08.10.2021, [online] <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/articles/2018/october/top-5-m-and-a-failed-deals/> [abgerufen am 24.3.2022]

Wendy Bolhuis, Wendy (2020): Die Top 10 Gründe für ein Rebranding, in vim-group.com, 31.1.2020, [online] <https://vim-group.com/de/blog/die-top-10-gruende-fuer-ein-rebranding/> [abgerufen am 24.3.2022]