

# Alles klar?

Bisher bestand bei der monetären Markenbewertung oft Unsicherheit, was die Validität der Ergebnisse anbelangt. Um eine höhere Verlässlichkeit in der Markenbewertung zu schaffen, wurden einheitliche Standards für die monetäre Markenbewertung formuliert: die international verbindliche DIN ISO-Norm 10668.

**SEITENDE DER 80ER-JAHRE** befassen sich Marktforschungs- und Beratungsunternehmen mit der monetären Bewertung von Marken. In dieser Zeit gingen zahlreiche Akquisitionen über die Bühne, bei denen die gekauften Marken eine große Rolle spielten. Die Zahl der Bewertungsansätze hat sich seitdem exponentiell entwickelt, aber nicht unbedingt zu einer Vereinheitlichung der Ergebnisse geführt. Die führenden Anwender und Nutzer von monetären Markenbewertung haben die Notwendigkeit erkannt, dass die Ergebnisse verlässlicher werden müssen und einen Standardisierungsprozess angestoßen, der mit der DIN ISO-Norm 10668 den vorläufigen Schlusspunkt findet. In einer Mitteilung vom 30. September 2010 äußerte der Markenverband dazu die Erwartung, dass »mit dem neuen Kriterienrahmen [...] die Marke als starker Vermögenswert endlich für bessere Finanzierungszugänge der Unternehmen sorgt«.

## Endlich eine verlässliche Kennzahl?

Der Erfolg dieser Standardisierungsbemühungen wird wesentlich davon abhängen, inwieweit die Norm in die tägliche Bewertungspraxis einfließt. Aktuelle Beispiele von breit publizierten Markenwertrankings zeigen hier noch Nachholbedarf. Betrachtet man beispielsweise die Marke Apple, so publizierte MillwardBrown in seiner Studie »BrandZ Top 100 – Most Valuable Global Brands« einen Wert von 153 Milliarden US-Dollar und erklärte damit die Marke zur wertvollsten der Welt. Brand Finance weist in seiner vergleichbaren Studie »The BrandFinance Global 500« für Apple einen Wert von knapp 30 Milliarden US-Dollar aus. Eine Diskrepanz von über 120 Milliarden US-Dollar! Wie soll so Vertrauen in die Markenbewertung aufgebaut werden? Kann die neue DIN ISO-Norm zur Angleichung der Ergebnisse und damit zu einer höheren Verlässlichkeit bei der Markenbewertung führen?

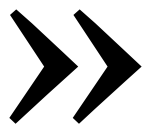
Hierzu ein kurzer Rückblick: Im September 2004 trat der zukünftige DIN-Normungsausschuss »Marken-

wertmessung« zu seinem ersten Erörterungstreffen in Berlin zusammen. 2006 wurde auf deutsche Initiative hin ein entsprechender ISO-Projektantrag gestellt, der dann im September 2010 zur Veröffentlichung des ISO-Standards 10668 »Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation« führte. Zusätzlich wurden nationale Normen zur Markenwertmessung publiziert, etwa die Österreichische Ö-Norm A 6800, die die wesentlichen Inhalte des ISO-Standards aufgreifen.

## Internationaler Ansatz zur Standardisierung

Was macht nun das standardisierbare beziehungsweise das normative in der Markenbewertung aus? Ein kurzer Blick in ausgewählte Passagen der ISO-Norm verdeutlicht dies:

- Neben klaren begrifflichen Definitionen werden übliche allgemeine Anforderungen im Hinblick auf die Wissenschaftlichkeit der Markenwertmessung formuliert. Hierzu zählt, dass eine hinreichende Datenbasis vorliegen muss, die die finanzwirtschaftlichen, verhaltenswissenschaftlichen und rechtlichen Einflussgrößen auf den Markenwert berücksichtigt (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 3 und 4).
- Der Erfahrungsaustausch unter den Markenbewertern hat den Anlass für die Markenbewertung als einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Höhe des Markenwertes identifiziert. Insofern ist Bestandteil der Norm, dass das Wertkonzept in Übereinstimmung mit dem Bewertungsanlass festgelegt werden muss. Ein Markenwertgutachten muss sich ausführlich mit dem Bewertungsanlass auseinandersetzen, wenn es normgerecht formuliert sein soll (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 4.1).
- Bezüglich der steuerlichen Behandlung wird festgelegt, dass der Markenwert immer ein Wert nach Steuern sein muss (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 5.2.3.3.1).
- Grundsätzlich erlaubt die Norm verschiedene Ansätze für die Bewertung. Die Auswahl des anzuwendenden



## Die DIN ISO-Norm 10668 steckt einen globalen Methodenrahmen ab, der den Anwendern eine wesentlich höhere Sicherheit verschafft.

Dr. Ottmar Franzen

101

Verfahrens muss sich nach dem Bewertungsanlass sowie den Charakteristika und dem Wertkonzept der Marke richten. Dabei können das kapitalwertorientierte Verfahren, das marktpreisorientierte Verfahren oder das kostenorientierte Verfahren zur Anwendung kommen (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 5).

### Rahmenbedingungen werden definiert

Damit ist die Norm nicht als starre Verfahrensvorschrift zu verstehen. Vielmehr verknüpft sie Mindestbedingungen für eine valide Markenbewertung mit dem notwendigen Spielraum für einen Bewerter, damit er die individuellen Besonderheiten der Marke berücksichtigen kann: Markenart, Bewertungsanlass und

zur Verfügung stehende Datenbasis. Es obliegt dem Erfahrungsschatz des Gutachters, das für den Bewertungszweck geeignete Verfahren heranzuziehen. Darauf beruhende Abweichungen in den Ergebnissen der Markenbewertung sind damit in Kauf zu nehmen. Sie sollten aber plausibel und für den Nutzer eines Markenwertgutachtens nachvollziehbar sein.

Folgende Parameter sind jedoch durch die Normierung relativ strikt vorgegeben und führen bereits im Vorfeld zu einer hohen Standardisierung der Ergebnisse:

- Die Markenwerte sind stets netto, ohne Mehrwertsteuer zu ermitteln.
- Sofern ein kapitalwertorientiertes Verfahren zur Anwendung kommt, sind die finanziellen Überschüsse

---

AZ

auf Nachsteuerbasis zu ermitteln (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 5).

- Für die einzelnen in Frage kommenden Verfahren werden bestimmte Mindeststandards für ihre Anwendung definiert (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 5.).
- Schließlich wird im Kapitel 6 der Norm relativ deutlich festgelegt, welche Informationen für die Bewertung heranzuziehen sind. Hierzu zählen eine eingehende Prüfung der Markt- und Finanzdaten (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 6.1), von verhaltenswissenschaftlichen Aspekten (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 6.2) und rechtlichen Aspekten, insbesondere zum Rechtsschutz der Marke (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 6.3).

Diese Normvorschriften führen dazu, dass eine Vielzahl von Vorüberlegungen und Datenprüfungen für eine Bewertung vorzunehmen sind und standardisierte und oberflächliche Bewertungen nicht normkonform sein können. Insofern wird abzuwarten sein, ob die bisher breit publizierten Markenwertrankings den Normvorgaben standhalten werden.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass es für eine Markenbewertung notwendig ist, die Historie der Marke und der dahinter stehenden Unternehmen zu verstehen. Marken sind lebendige Gebilde und trotz der immunisierenden Wirkung von positiven Vorurteilen gegen negative Einflüsse deutlichen Veränderungen in der Wertschätzung unterworfen. Insofern können Markenwerte immer nur Stichtagswerte sein (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 7). Umbrüche in Märkten und Technologien führen schnell zu veränderten Markenwerten. Man denke an erfolgreiche Marken wie Nokia, die ständig mit aktuellen Trends und Technologien Schritt halten müssen, um langfristig erfolgreich zu sein.

### Implikationen für die Praxis

Um einen Eindruck davon vermitteln zu können, wie stark die Normvorschriften die praktische Markenbewertung beeinflussen, soll dies in den typischen Ablaufphasen einer Markenbewertung aufgezeigt werden. Diese Phasen können sich inhaltlich von Markenwertprojekt zu Markenwertprojekt unterscheiden. Um normkonform bewerten zu können, müssen aber sämtliche Phasen durchlaufen werden. Hierin liegt der eigentliche Nutzen der Norm: Der Umfang der Markenwertmessung wird relativ genau festgelegt, dabei kann aber die methodische Umsetzung dem Bewertungsanlass angepasst werden.

Zur Vorbereitung der Markenbewertung sind zunächst der Bewertungsanlass und der Rechtsstatus zu prüfen.

Ferner ist zu entscheiden, ob ein kapitalwertorientiertes Verfahren, ein marktpreisorientiertes Verfahren oder ein kostenorientiertes Verfahren zur Anwendung kommen soll. Die meisten kommerziellen Bewertungsverfahren arbeiten auf der Grundlage eines kapitalwertorientierten Verfahrens. Aufgrund seiner finanzmathematischen Anlage kommt dieses Verfahren der klassischen Unternehmensbewertung am nächsten.

Marktpreisorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass ein Markt für Marken besteht. Dieses können vergleichbare Markentransaktionen sein. Bereits in der DIN ISO-Norm wird aber darauf hingewiesen, dass die Anzahl solcher Transaktionen sehr gering ist. Kostenorientierte Verfahren basieren auf der Annahme, dass der Wert einer Marke den Kosten entspricht, die für ihre Herstellung investiert wurden oder zu ihrer Reproduktion anfallen. Aufgrund des Substanzwertcharakters kann ein solches Verfahren das zukünftige Ertragspotenzial einer Marke nicht abbilden.

Die DIN ISO-Norm spricht von verschiedenen Bewertungsanlässen, unter anderem beginnend mit der Information des Managements, über die strategische Planung, Bilanzierung, Rechtsgeschäft, Streitschlichtung bis hin zur Darlehens- und Kapitalbeschaffung. Zu den Aufgaben des Markenwertgutachters gehört es, die Bewertungsanlässe im Vorfeld mit dem Auftraggeber für die Markenbewertung abzustimmen und im Gutachten deutlich zu machen.

Darüber hinaus hat eine Bewertung des Rechtsschutzes zu erfolgen (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 6.3.1). Dieser muss für die Marke zum einen überhaupt gegeben sein, zum anderen muss die Art des Rechtsschutzes in die Be-

### LITERATURTIPPS

- Brand Valuation Forum – Ein Arbeitskreis von G.E.M und Markenverband e.V. (Hrsg.): Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung.
- Franzen, Ottmar (2011): Monetäre Markenbewertung – Stand nach 20 Jahren praktischer Anwendung, in: Transfer, Heft 02/2011, S. 49 – 54.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW; 2010): IDW S 5 – Grundsätze zur Bewertung immaterieller Werte: Besonderheiten bei der Bewertung von kundenorientierten immateriellen Werten.
- ISO 10668 (2010) Markenwertmessung – Anforderungen für monetäre Markenwertmessung; Ausgabedatum: September 2010, Beuth-Verlag, Berlin.
- Österreichisches Normungsinstitut ON (2010): Bewertung des immateriellen Vermögensgegenstands »Marke« ÖNORM A 6800.
- Salinas, Gabriela (2009): The International Brand Valuation Manual – A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications, John Wiley & Sons.

wertung einfließen. Ohne dass in der DIN ISO-Norm eine Empfehlung ausgesprochen wird, kann man davon ausgehen, dass die Anwendung eines kapitalwertorientierten Verfahrens zu präferieren ist. Zum einen manifestieren sich die ökonomischen Werte einer Marke in ihren potenziellen, zukünftigen Gewinnerzielungsmöglichkeiten, zum anderen werden kapitalwertorientierte Verfahren für die Bewertung von immateriellen Gütern in Wirtschaftsprüferkreisen bevorzugt. Insofern beziehen sich die folgenden Ablaufphasen für die monetäre Markenbewertung auf die Anwendung von kapitalwertorientierten Verfahren (IDW S5, S. 14).

### **Phase 1: Markenstärke und Markenrelevanz**

Dieser Arbeitsschritt stellt sicher, dass die verhaltenswissenschaftlichen Aspekte ausreichend Berücksichtigung in der Bewertung von Marken finden (DIN ISO-Norm,

Kap. 6.2). Hintergrund ist die Überlegung, dass eine Marke ein verhaltenswissenschaftliches Phänomen ist, dessen Wert erst in den Köpfen der potenziellen Nachfrager realisiert wird (Markenvertrauen).

Für die Messung der Markenstärke sind unterschiedlichste Ansätze denkbar. Als übliche Messparameter werden Bekanntheit, Imageattribute, Markenwissen, Einstellung und Loyalität aufgeführt. Des Weiteren ist die Markenrelevanz des Marktes innerhalb des Marktumfelds zu berücksichtigen. Auch hierzu sind unterschiedliche Ansätze denkbar.

### **Phase 2: Isolierung der Markenleistung**

Um die Zahlungsströme zu ermitteln, die nur auf die Markenleistung zurückzuführen sind, ist es notwendig, die zusätzliche Attraktivität zu ermitteln, die für ein Produkt/eine Dienstleistung durch die Marke bewirkt wird

(DIN ISO-Norm 10668, Kap. 5.2.2). Diese Attraktivität manifestiert sich in einem Preis- und einem Mengenpremium. Das Preispremium zeigt, welchen Mehrpreis der Nachfrager gewillt ist für das markierte Produkt im Vergleich zu einem nichtmarkierten Produkt zu bezahlen. Das Mengenpremium zeigt, um wieviel höher die Absatzmenge des markierten Produkts im Vergleich zum nichtmarkierten beim gleichen Preis ist.

In der empirischen Forschung gestaltet sich die Messung des Preis- oder Mengenpremiums als nicht ganz einfach. Daher erlaubt die Norm auch andere Ansätze, etwa die Ergebnisaufteilungsmethode, die Residualwertmethode, die Mehrgewinnmethode und die Lizenzpreisanalogiemethode. Die Auswahl des geeigneten Verfahrens ist nicht zuletzt von der vorhandenen Datenbasis beziehungsweise den empirischen Erhebungsmöglichkeiten abhängig.

### Phase 3: Ermittlung des Markenertragspotenzials

Dieser Schritt ist für die Markenbewertung essentiell, denn er arbeitet heraus, wie profitabel eine Marke ist und welcher Anteil des Markengewinns ursächlich auf sie zurückzuführen ist. Das Markenertragspotenzial hängt im Regelfalle von drei Faktoren ab:

- dem Umsatz der Marke,
- der Profitabilität der Marke und
- der isolierten Markenleistung.

Grundlage für das Markenertragspotenzial ist dessen gegenwärtige Ertragssituation nach Ertragssteuern (DIN ISO-Norm, Kap. 5.2.3).

### Phase 4: Ermittlung der Lebensdauer

Dieser Arbeitsschritt ist notwendig, wenn das in der Wirtschaftsprüfung favorisierte Kapitalwertverfahren (DIN ISO-Norm, Kap. 5.2) zur Anwendung kommen soll. Je länger die angenommene Lebensdauer der Marke ist, desto höher ist ihr Markenwert. In neuen Geschäftsfeldern sollten eher konservative Annahmen zur Lebensdauer getroffen werden. In die Begründung für die wirtschaftliche Lebensdauer der Marke sollten folgende Überlegungen einfließen (DIN ISO-Norm 10668, Kap. 5.2.3.2):

- Innovationsgrad des Marktes, auf dem die Marke präsent ist;
- Volatilität des Marktes, auf dem die Marke präsent ist;
- Alter der Marke zum Bewertungsstichtag;
- Alter der Wettbewerbermarken.

Wird die Marke auf unterschiedlichen Märkten angeboten, ist es ratsam, ihre wirtschaftliche Restlebensdauer individuell festzulegen.

### Phase 5: Barwertberechnung

Das finanzmathematische Verfahren der Barwertberechnung führt die für die Zukunft prognostizierten Einzahlungsüberschüsse durch eine Abdiskontierung auf den Gegenwartswert beziehungsweise Barwert zurück. Die Bestimmung des Kapitalisierungszinsatzes muss die Risiken der Marke und der Märkte, auf denen sie präsent ist, berücksichtigen (DIN ISO-Norm, Kap. 5.2.3) und sollte in enger Abstimmung mit der Finanzabteilung des jeweils auftraggebenden Unternehmens erfolgen.

Die DIN ISO-Norm 10668 stellt einen wesentlichen Fortschritt für die Markenbewertung dar. Neben den zehn Grundsätzen der monetären Markenbewertung steckt die Norm einen globalen Methodenrahmen ab, der den Anwendern eine wesentlich höhere Sicherheit verschafft. Insofern sollten die Markenwertgutachten und nicht zuletzt auch die Markenwertrankings dahingehend überprüft werden, ob sie nach den Standards der DIN ISO-Norm arbeiten.

Dennoch bleibt festzuhalten, dass unterschiedliche Bewerter auch in Zukunft eine Marke unterschiedlich hoch bewerten werden. Zwar werden sich durch die Behandlung der Umsatz- und der Unternehmenssteuern die Werte angleichen. Unterschiedliche Datenquellen und Bewertungsanlässe werden aber weiter zu verschiedenen Werten führen. Insofern ist für die monetäre Bewertung von Marken ein hohes Maß an Sachkenntnis und Erfahrung notwendig, damit die Rahmenbedingungen für die Bewertung entsprechend definiert werden. Von computergestützten Standardverfahren, die mit einer immer gleichartigen Datenbasis arbeiten, ist auf jeden Fall abzuraten.

Dr. Ottmar Franzen



Dr. Ottmar Franzen ist Geschäftsführender Gesellschafter des Marktforschungsinstituts Konzept & Markt, Wiesbaden. Er ist stv. Obmann des DIN-Normungsausschusses NA 159-01-03 AA Markenwertmessung, Gründungsmitglied des »Brand Valuation Forum« und Lehrbeauftragter an der Hochschule Rhein-Main.