



Markenwert – quo vadis?

Zum aktuellen Stand der monetären Markenbewertung in der Praxis: Auslaufmodell oder Zukunftsthema?

Autoren: Alexander Biesalski und Karsten Kilian

Selten ist in der Vergangenheit so viel geschrieben und gleichzeitig so wenig konkret ausgesagt worden wie zum einst hochstilisierten Thema „monetärer Markenwert“. Langwierige Diskussionen in den 2000er Jahren rund um Methoden und Standards haben für Unsicherheit gesorgt.

Gretchenfragen wie die der Abgrenzung der Markenwertschöpfung wurden und werden meist nur diffus beantwortet. Rankings mit weit auseinanderdriftenden Markenwerten im Milliardenbereich zu ein und demselben Unternehmen verstärken den Eindruck, dass die Bestimmung des Markenwertes einem Ratespiel gleicht – so, wie schon Robert Lembke die Kandidaten in seiner Quiz-Show fragte: „Welches Schweinderl hätten's denn gern?“ All das schafft schwierige Umstände für die praktische Anwendung. Die Zeit

ist deshalb reif für eine sachliche Bestandsaufnahme zum heutigen Stellenwert und zu den zukünftigen Perspektiven der monetären Markenbewertung in der Praxis.

Fakt ist, die Ermittlung des monetären Markenwertes ist nach wie vor kein „Massenphänomen“. Gleichzeitig hat sich nach zuletzt rückläufiger Präsenz in der medialen Diskussion eine stetig wachsende Community bei Unternehmen und Anbietern gebildet, die mit dem Thema Markenwert professionell und gleichzeitig praktikabel umzugehen weiß. Ganz nach dem Motto „Weg von der theoretischen Debatte hin zur operativen Anwendung“. Die Akteure verfolgen dabei keine idealisierten Zielvorstellungen, sondern vielmehr handfeste Beweggründe:

Marken sind wertvoll

Die Marke ist wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes. Wer die Anschauung vertritt, dass die Marke den durch Kommunikation und Werbung geschaffenen Wert des guten Namens darstellt, kann diese Aussage nur schwer nachvollziehen. Indes greift die ▶

Welche Marke hat welchen Wert? Beziehungsreich wie bei einem Mobile hängen die Faktoren bei der Markenbewertung zusammen. Aber am Ende steht immer die Monetarisierung der Marke beim Kunden.

ILLUSTRATION: GETTY IMAGES

Reduktion der Marke auf ein Kommunikationsvehikel deutlich zu kurz. Tatsächlich bündelt die Marke „alles, was man tut und lässt“ in der Wahrnehmung der Zielgruppe. Marke ist Marketing, und Marketing umfasst nicht nur Kommunikation, sondern, wie allseits bekannt – aber oftmals verkannt –, auch Produkt-, Service- und Vertriebsleistungen sowie preispolitische Maßnahmen. All diese Funktionen erzeugen eine Leistung, die sich in den Köpfen und Herzen der Zielgruppe manifestiert und dazu führt, dass starke Marken häufiger gekauft werden und einen höheren Preis erzielen können. Die elementare Herausforderung des Markenwertes ist sein immaterieller Charakter, da er das in der Zielgruppe verankerte Wissen um eine Marke zum Ausdruck bringt. Betrachtet man die Unternehmensbilanzen der letzten Jahrzehnte, so ist klar erkennbar: Materielle Vermögenswerte nehmen anteilig ab, der Anteil immaterieller Vermögenswerte hat sich Ocean Tomo zufolge in den letzten 40 Jahren fast verfünffacht, von 17 Prozent 1975 auf 68 Prozent 1995 und 84 Prozent im Jahr 2015. Patente und Marken sind dabei die zentralen wertbestimmenden Treiber. Konkret: Mehr als 50 Prozent des Unternehmenswertes entfallen mittlerweile auf die Marke. Selbst im teilweise wenig markenaffinen B2B-Umfeld macht der gute Name mehr als 30 Prozent des Unternehmenswertes aus. Diese Wertanteile zeigen deutlich: Marken sind die neuen Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft.

Wertschöpfungsnachweis stärkt Marketing

Studien der jüngsten Vergangenheit haben immer wieder den Bedeutungsrückgang der Marketingfunktionen in deutschen Unternehmen postuliert. In diese Kerbe schlägt auch eine Untersuchung des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim vom März 2015. Unter dem Titel „Machtverlust der Marketingabteilung“ wird die Bedrohung für den Unternehmenserfolg skandiert. Diese Entwicklung ist problematisch, deckt doch die Studie auf, dass das Marketing im Vergleich zu anderen Abteilungen am stärksten zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Ein Grund für den Machtverlust liegt darin begründet, dass eine aussagekräftige Kennzahl für den Beitrag der

Marke zum Erfolg auf Unternehmensebene fehlt. Der Markenwert leistet hier Abhilfe. Richtig bemessen bringt er die Wertschöpfung des Marketings in Euro und Cent zum Ausdruck. Zwar bündelt diese Kennzahl, wie bereits beschrieben, eine Vielzahl von Maßnahmen unterschiedlicher Unternehmensfunktionen. In einem ganzheitlichen Analyse- und Berechnungsansatz können jedoch die Treiber der Wertschöpfung funktionsspezifisch ermittelt und beziffert werden. Dabei ist der Wertschöpfungsnachweis nicht nur für das Standing bei der Unternehmensleitung relevant. Sind der Einfluss und das Zusammenspiel von Kommunikation, Vertrieb, Service und Produktentwicklung für den Erfolg im Markt erst einmal allen Mitarbeitern bewusst, dann sind die Grundvoraussetzungen für eine wirksame markt- und kundenorientierte Organisationsausrichtung geschaffen.

Standards existieren

Zunächst ist festzuhalten: Auf internationaler Ebene besteht mit der DIN-ISO-Norm 10668 seit 2010 zumindest ein Handlungsrahmen für die Ermittlung des monetären Markenwertes. Beschrieben werden darin gängige Verfahren samt Festlegung erster Basisanforderungen. Ein empfohlener Standard zur Markenbewertung ist an den unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der beteiligten Länder bisher gescheitert. Derzeit wird ein neuer Anlauf gestartet – Ergebnis ungewiss. Dabei wäre ein global einheitliches und dezidiertes Vorgehen als „Anforderungskatalog“ zur Einordnung von Bewertungsangeboten durchaus wünschenswert. Auch vor dem Hintergrund, dass die heutigen, zum Teil rudimentär gehaltenen DIN-ISO-Inhalte von Dritten zur Zertifizierung von Bewertungsverfahren herangezogen werden. Dafür ist die 2010 veröffentlichte Norm weder initiiert noch ausgelegt worden. Es ist aber auch festzuhalten: in Deutschland existiert mit dem vom deutschen Institut der Wirtschaftsprüfer formulierten Standard IDW S5 seit 2006 bereits eine konkrete Beschreibung von Bewertungsansätzen, die auch international Beachtung findet. Zudem hat das IDW den Mut bewiesen, mit der sogenannten „Mehrgewinnmethode“ eine Empfehlung zur Bewertung von Produktmarken auszusprechen.

Vor diesem Hintergrund ist der IDW S5 sowohl für die Anwendung als auch für die Vertrauensbildung in der Praxis von hoher Relevanz.

Belastbare Markenwertermittlung ist aufwendig

Nicht selten kommt es vor, dass Markenwert-Gutachten keine Akzeptanz finden. Spätestens wenn für einen Markenwert im Rahmen einer Transaktion oder einer Finanzierung tatsächlich Geld fließen soll, zeigt sich die Qualität der Bewertung. Erfahrungsgemäß sind viele Bewertungen schlichtweg intransparent. Konkret heißt das, der Zusammenhang zwischen der Markenstärke und der Markenwertschöpfung ist zwar sachlogisch, aber nicht rechnerisch nachvollziehbar. Solche „Black-Box-Verfahren“ bilden keine belastbare Grundlage – weder zu finanzwirtschaftlichen Zwecken noch im Rahmen der Markenführung. Neben der Nachvollziehbarkeit der Wertermittlung bilden die präzise Abgrenzung der Zahlungsströme, die Objektivität des Bewertenden sowie die Validität der einbezogenen Daten wesentliche Voraussetzungen für einen belastbaren Markenwert. Eine solch qualifizierte Leistung kostet Geld: in Abhängigkeit von der regionalen Ausdehnung sowie dem betrachteten Angebotsportfolio der Marke einen mittleren bis höheren fünfstelligen Betrag. Eine Bewertung dauert, je nach Bewertungsumfang, meist sechs bis acht Wochen. Die nicht unerheblichen Investitionen relativieren sich aber sehr schnell, wenn man sie im Verhältnis zur Markenwerthöhe und zum Nutzen betrachtet.

Markenwerte werden kapitalisiert

Unmittelbare Anwendung findet der Markenwert im Transaktionsfall, und damit beim Kauf oder Verkauf eines ganzen Unternehmens oder einer einzelnen Marke. Dann zeigt sich, ob die Bewertung den Anforderungen standhält. Seitdem Unternehmen wie Underberg oder Closed mit einem „Sale-and-Lease-Back der Marke“ von sich reden gemacht haben, ist der Markenwert auch für Banken eine realistische Option zur Besicherung von Finanzierungen. Voraussetzung ist, dass die Bo-

nität stimmt, denn die Marke ist kein Mittel zur Finanzierung im Krisenfall. Seitdem haben einige bekannte Markenartikler, meist im Verborgenen, ihre Marke zur Finanzierung weiteren Wachstums genutzt. Auch im florierenden industriellen Mittelstand hat sich inzwischen ein Bewusstsein über den Wert des guten Namens herausgebildet. Nicht direkt in Form der unmittelbaren Verwendung zur Unternehmensfinanzierung, sondern zur Argumentation im Bankengespräch, wenn es zum Beispiel um die Konditionen für Investitionsdarlehen geht. Die Marke reduziert die Zinskosten und gleicht die Kosten für eine qualifizierte Markenbewertung mehr als aus.

Mehr Effizienz und Effektivität in der Markenführung

Richtig interessant wird es dagegen, wenn die Markenwertbildenden Faktoren auf den Seziertisch gelegt und – das ist das Entscheidende – die Wirkungszusammenhänge konkret aufgezeigt werden. Von den Markeninvestitionen für Maßnahmen, Bekanntheit, Kompetenzwahrnehmung über Einstellung der Zielgruppe bis hin zur Kauf- und Preisbereitschaft kann berechnet werden, was Wert schafft. Nicht nur Konzernunternehmen, auch erfolgreich operierende Industrieunternehmen und Mittelständler wenden dieses „Know-how“ an: Recardo operationalisiert den Markenwert über ein stringentes Markenführungsmodell. Kuka Robotics nutzt die Markentreiber zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketingleistung über alle Prozesse. Sicherlich sind diese und andere Unternehmen nicht allein deswegen erfolgreich, weil sie ihre Marke als zentralen Wertschöpfungsfaktor verstehen und führen. Die Umsetzung des Wissens über die markenwertbildenden Faktoren und deren Umsetzung im „Daily Business“ unterstützt sie jedoch bei ihrem globalen Wachstum und der Realisierung einer strategischen und operativen Excellence in wettbewerbsintensiven Märkten. Fazit: Die Zukunft des Markenwertes hat im Grunde gerade erst begonnen: als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes, den es systematisch zu kapitalisieren und zu steigern gilt. Ziel ist es, die Markenwertschöpfung dort aufzudecken, wo sie entsteht: bei der Zielgruppe.



Mehr Harmonisierung durch Grundsätze

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat sich ein Herz gefasst und acht Leitlinien für die Markenbewertung erarbeitet

Autoren: Ottmar Franzen und Ralf Strehlau

Wie Marken bewertet werden, ist von großer Bedeutung für Unternehmen, aber auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Herausragende Marken sind attraktiv im Hinblick auf Kunden, Arbeitgeberimage und Investoren.

Der aktuelle Skandal um den Volkswagenkonzern zeigt, wie sensibel mit dem Thema Marke umgegangen werden muss und wie gravierend sich Schäden auswirken können. Unplausible oder nach uneinheitlichen Kriterien durchgeführte Markenbewertungen können zu gravierenden Fehleinschätzungen führen.

Grund genug für den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), seinen bisherigen Grundsätze-Leitfäden mit den nun aktuell vorgelegten „Grundsätzen ordnungsgemäßer Markenbewertung“ (GoM) eine weitere Orientierung für Unternehmen,

Unternehmensberater und andere Berufsgruppen folgen zu lassen. Der BDU möchte mit seinen Grundsätzen bestehende Standardisierungsbemühungen, wie die DIN-ISO-Norm 10668 oder die „Zehn Grundsätze der Markenbewertung des Brand Valuation Forum“, nicht in Frage stellen, sondern vielmehr ergänzen. Mit Hilfe ihrer Kenntnisse und Erfahrungen, Geschäftsmodelle zu verstehen und die hierfür notwendigen Kriterien und Datenquellen heranzuziehen, bieten die Unternehmensberatungen einen wichtigen Mehrwert für die Klienten bei der validen Bewertung ihrer Marken.

In den neu formulierten BDU-internen Grundsätzen wird, ergänzend zu den bestehenden Verfahrensvorschriften, die Analyse der Zukunftsfähigkeit von Marken und ihrer digital Fitness zu einem essenziellen Beratungsschwerpunkt im Rahmen einer Markenbewertung. Neben den wichtigen Bewertungsaspekten

- Bewertungsanlass,
- Art und Funktion der Marke,
- Markenrechtsschutz,
- Marken- und Zielgruppenrelevanz,
- aktueller Markenstatus bei den Zielgruppen und
- wirtschaftliche Lebensdauer der Marke

wird der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells in den Grundsätzen ►

breiter Raum geboten. Für die Berater sollen die GoM eine Checkliste sein, welche Arbeitsschritte ein Markenwertgutachten durchlaufen soll. Nachfragern von Markenbewertungen sollen die Grundsätze Orientierung geben, welche Arbeitsschritte sie von einer Markenbewertung eines im BDU organisierten Beratungsunternehmens erwarten können. Im Einzelnen muss eine Markenbewertung nach den Grundsätzen des BDU die folgenden Schritte durchlaufen:

1. Analyse des Bewertungsanlasses:

Welches ist das maßgebliche Ziel der Bewertung? Je nachdem, ob die Marke für Zwecke der Bilanzierung, der Lizenzierung, der Transaktion, der Beschaffung von Fremdkapital, der Sale-and-Lease-Back oder aber des Markencontrollings bewertet werden soll, sind verschiedene Annahmen zu treffen und Bewertungsverfahren auszuwählen. Daher sollte in einem Markenwertgutachten der Bewertungsanlass geprüft und genau dokumentiert werden. Der Bewertungsanlass hat Konsequenzen für alle weiteren Schritte.

2. Prüfung der Markenart und der Markenfunktion:

Handelt es sich um eine Produkt- oder eine Firmenmarke? Welche Funktionen erfüllt die Marke für die Nachfrager? Die Markenart hat bewertungstechnisch Einfluss auf die zu berücksichtigenden Stakeholdergruppen und die sich hieraus ergebenden Rahmenbedingungen für die Wahl der Bewertungskriterien zur Ermittlung der Markenstärke. Die Auswahl des richtigen Bewertungsansatzes setzt daher vorab eine kritische Auseinandersetzung mit der Marke voraus: Welche Funktionen erfüllt sie aktuell? Welche hat sie in der Vergangenheit erfüllt? Welchen Stellenwert hat die Marke für die mit ihr versehenen Produkte oder Dienstleistungen?

3. Prüfung des Markenrechtsschutzes:

Gemäß der DIN-ISO-Norm 10668 sind nur solche Marken bewertbar, die als Warenzeichen eingetragen sind. In je mehr Ländern und in je mehr Warenklassen dies der Fall ist, umso wertvoller ist eine Marke. Abweichend hiervon vertritt der BDU den Standpunkt, dass

Marken bereits dann einen Wert aufweisen können, wenn sie noch nicht über den notwendigen Rechtsschutz verfügen. Bereits Hans Domizlaff hat den Prozess der „natürlichen Markenbildung“ (Domizlaff, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, S. 26 f.) beschrieben. Produkte können bei hoher Wertschätzung seitens der Nachfrager bereits einen Markenstatus erreichen, ohne dass bereits ein Markenschutz besteht. Auch in diesem Falle muss die Marke einen Wert repräsentieren dürfen.

4. Analyse der Marken- und Zielgruppenrelevanz:

Marken können auf unterschiedlichen Märkten aktiv sein. Hierbei ist zwischen Märkten mit großem und eher geringem Markenangebot zu entscheiden. In stark beworbenen Märkten mit hoher Durchdringung von Markenartikeln ist die Markierung von größerer Bedeutung als in Rohstoffmärkten. Eine Marke kann in bestimmten Zielgruppen einen ganz anderen Stellenwert haben als bei anderen. McKinsey zum Beispiel genießt in B2B-Zielgruppen eine hohe Bekanntheit, während die Marke in der breiten Bevölkerung eher unbekannt ist oder mit negativen Assoziationen in Verbindung gebracht wird.

5. Bewertung des aktuellen Markenstatus bei den Zielgruppen:

Bekanntheit, Reputation und Image einer Marke unterliegen permanenten Wandlungen, die einen unmittelbaren Einfluss auf den Wert einer Marke haben. Insofern muss es wesentlicher Bestandteil einer Markenbewertung sein, dass der aktuelle Status der Marke bei allen Zielgruppen anhand von geeigneten KPIs geprüft wird. Dabei ist sowohl auf die Offlinewelt als auch auf die Onlinewelt der Marke einzugehen. Gerade die aktuell wertvollsten Marken wie Apple oder Google haben ihre Werte größtenteils in der Onlinewelt generiert.

6. Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke:

Die wirtschaftliche Lebensdauer der Marke beeinflusst in dem vom BDU favorisierten kapitalwertorientierten Bewertungsansatz den Markenwert

unmittelbar, denn je höher die Lebensdauer der Marke taxiert wird, umso länger fließen die prognostizierten Zahlungsströme für die Marke und umso höher wird damit ihr Wert. Gleichzeitig reflektiert die wirtschaftliche Lebensdauer sehr gut die Risiken einer Marke. Je tragfähiger und schlüssiger das Geschäftsmodell für die Marke ist, umso länger kann die Lebensdauer für die Marke angenommen werden.

7. Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells:

Die Prüfung von Geschäftsmodellen und ihre strategische Tragfähigkeit ist ein Kernanliegen der Unternehmensberatung.

Beispiele von Kodak oder Nokia zeigen, dass Markenwerte innerhalb vom kürzester Zeit vernichtet werden, wenn es nicht gelingt, die Geschäftsmodelle technologischen Entwicklungen oder den Nachfragerbedürfnissen anzupassen. Im Rahmen einer Markenbewertung sind daher die Ermittlung und die Analyse der Einflüsse auf das Markenpotenzial und auf den Markenverschleiß als wesentliche Arbeitsschritte zu werten.

8. Bewertung der Marke mittels Barwertermittlung:

Die vom BDU formulierten Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung gehen davon aus, dass der Markenwert mit Hilfe eines kapitalwertorientierten Verfahrens ermittelt wird. Diesen Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass sich der Wert eines Vermögensgutes aus dessen Eigenschaft ergibt, künftige Erfolgsbeiträge in Form von Cashflows zu erwirtschaften. Die Zukunftsorientierung dieses Verfahrens folgt der Sichtweise in der Unternehmensbewertung.

Im Rahmen einer konsequenten Anwendung aller bereits bestehenden Bewertungsvorschriften, nämlich den zehn Grundsätzen des Brand Valuation Forums, des IDW S5 der Wirtschaftsprüfer, der DIN-ISO-Norm 10668 und den neuen Grundsätzen ordnungsgemäßer Markenbewertung, ist zu erwarten, dass sich die Bewertungsergebnisse einer ausgewählten Marke deutlich angleichen. Die Nutzer von Markenbewertungen sollten ein Augenmerk darauf richten, ob die Markenwerte unter Berücksichtigung dieser Richtlinien ermittelt wurden. **II**

Unsere Autoren

Alexander Biesalski, Managing Partner bei Biesalski & Company. Die Managementberatung hat sich auf Markenanalyse, Markenbewertung und Markenkaptalisierung spezialisiert.

Prof. Dr. Karsten Kilian, Markenprofessor an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Der Markenspezialist hat mit Markenlexikon.com das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut.

Ralf Strehlau, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher

Unternehmensberater (BDU) und Geschäftsführender Gesellschafter der Anxo Management Consulting. Die Beratung beschäftigt sich mit Veränderungsprozessen im Bereich Strategie, Marketing und Vertrieb.

Dr. Ottmar Franzen, Geschäftsführer und Mitbegründer von Konzept & Markt. Das Marktforschungsunternehmen hat Kompetenzen in Bereichen monetäre Markenbewertung, Markencontrolling, Handelsforschung und Kundenzufriedenheit.

