

# Markenbewertung im Praxis-Check

Die monetäre Markenbewertung ist für viele nach wie vor ein undurchsichtiges Thema. Konträre Methodendiskussionen haben den Nutzen überlagert. Dabei sind Unternehmen in der Praxis vielfach schon deutlich weiter.

**BISHER WURDE NUR SELTEN** so viel geschrieben und gleichzeitig so wenig Greifbares ausgesagt wie beim Thema monetärer Markenwert. Langwierige Diskussionen rund um Methoden und Standards haben Anfang des Jahrtausends eher für Verwirrung gesorgt als für Klarheit. Zentrale Fragen wie die Abgrenzung der Markenwertschöpfung wurden und werden meist nur schwammig beantwortet. Die jährlichen Rankings mit weit auseinanderdriftenden Markenwerten im Milliardenbereich zu ein und demselben Unternehmen haben den Eindruck verstärkt, dass die Bestimmung des Markenwertes einem Ratespiel gleicht. Gleichzeitig wird damit die praktische Anwendung erschwert. Es ist deshalb an der Zeit, eine sachliche Bestandsaufnahme zum heutigen Stellenwert und zu den zukünftigen Perspektiven der monetären Markenbewertung in der Praxis zu vollziehen.

Fakt ist, dass die Ermittlung des monetären Markenwertes nach wie vor kein Massenphänomen ist. Gleichzeitig hat sich nach zuletzt rückläufiger Präsenz in der medialen Diskussion eine wachsende Community in Unternehmen und bei Bewertungsexperten he-

rausgebildet, der es gelingt, das Thema professionell und praktikabel zu handhaben. Es zeigt sich eine klare Tendenz von der theoretischen Debatte hin zur operativen Anwendung in Unternehmen. Die handelnden Personen folgen dabei keinen idealisierten Zielvorstellungen, sondern vielmehr handfesten Beweggründen.

## Fakt 1: Nichts ist wertvoller als ein guter Name

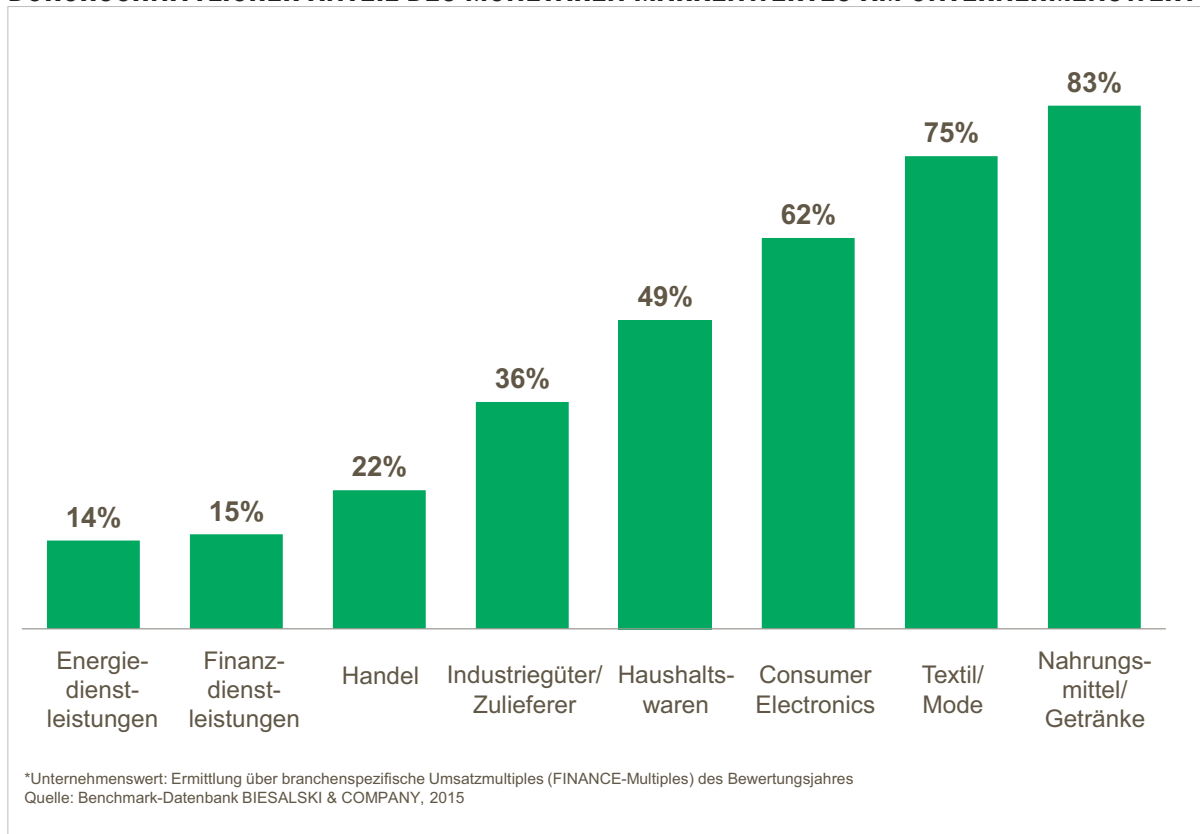
Die Marke ist zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes. Wer der Auffassung ist, dass sie den durch Kommunikation und Werbung geschaffenen Wert des guten Namens darstellt, kann diese Aussage jedoch nur bedingt nachvollziehen.

Die Reduktion der Marke auf ein Kommunikationsvehikel greift viel zu kurz. Tatsächlich bündelt sie alles, was man in den Augen der Zielgruppe tut und lässt. Marke ist Marketing, und Marketing umfasst nicht nur Kommunikation, sondern, wie allseits bekannt, aber oftmals verkannt, auch das Produkt selbst sowie die Service- und Vertriebsleistungen und preispolitische Maßnahmen. Alle genannten Funktionen erzeugen eine Leistung, die ihren Widerhall in den Köpfen und Herzen der Zielgruppe findet und dazu führt, dass starke Marken häufiger gekauft werden und einen höheren Preis erzielen.

Elementare Herausforderung des Markenwertes ist sein immaterieller Charakter. Er quantifiziert das in der Zielgruppe verankerte Wissen über eine Marke. Betrachtet man die Unternehmensbilanzen der vergangenen Jahrzehnte, so ist klar erkennbar, dass der Anteil materieller Vermögenswerte abnimmt, während der Anteil immaterieller Vermögenswerte stetig steigt. Wie die US-amerikanische Wirtschaftsberatung Ocean Tomo zeigen konnte, hat sich der Anteil des immateriellen Vermögens der S&P 500-Unternehmen in den vergangenen 40 Jahren fast verfünffacht, von 17 Prozent im Jahr 1975 auf 68 Prozent im Jahr 1995 und 84 Prozent im Jahr 2015. Patente und Marken sind dabei die zentralen Werttreiber,



## DURCHSCHNITTLICHER ANTEIL DES MONETÄREN MARKENWERTES AM UNTERNEHMENSWERT\*



Die Marke ist zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes. Im Nahrungsmittelbereich sind ihr 83 Prozent des Unternehmenswertes zuzurechnen

wobei mehr als 50 Prozent des Unternehmenswertes der Marke zuzurechnen sind. Selbst im scheinbar wenig markenaffinen B2B-Umfeld macht der gute Name mittlerweile mehr als 30 Prozent des Unternehmenswertes aus. Damit wird deutlich: Marken sind die virtuellen Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft. Sie treiben die Unternehmen voran und schaffen dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

### Fakt 2: Marketing braucht Leistungsnachweise

Mehrere Studien der vergangenen Jahre haben den Bedeutungsrückgang der Marketingfunktionen in Unternehmen postuliert. Dieser Sichtweise folgt auch eine Untersuchung des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim vom März 2015. Unter dem Titel *Machtverlust der Marketingabteilung* wird darin die Bedrohung für den Unternehmenserfolg untersucht. Diese Entwicklung ist problematisch, deckt doch die Studie auf, dass das Marketing im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen am stärksten zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Ein Grund für den Machtverlust liegt darin begründet, dass eine aussagekräftige Kennzahl zum Erfolgsbeitrag des Marketings auf Unternehmensebene fehlt. Der Markenwert leistet hier Abhilfe. Richtig gemessen, verdeutlicht er die Wertschöpfung des Marketingmix in harter Währung. Als zentrale Kennzahl bündelt er zudem eine Vielzahl an Maßnahmen der unterschied-

lichen Unternehmensfunktionen. In einem ganzheitlichen Analyse- und Berechnungsansatz können auf dieser Grundlage die Treiber der Wertschöpfung funktionspezifisch ermittelt und beziffert werden.

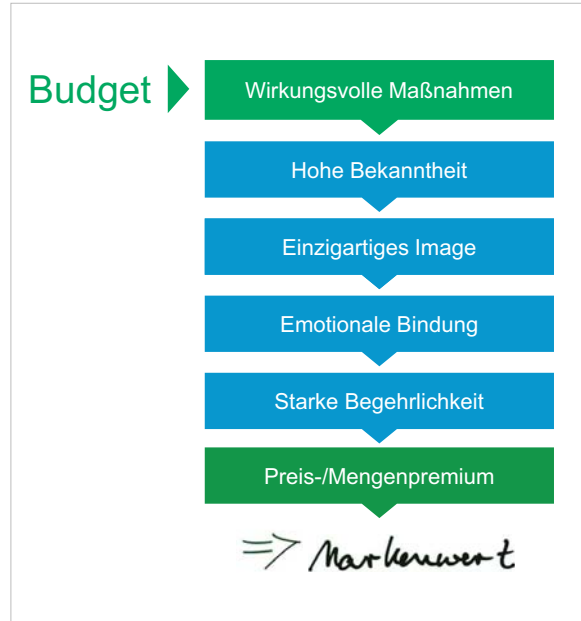
Der Wertschöpfungsnachweis ist dabei nicht nur für das Standing bei der Geschäftsführung relevant. Vielmehr sind die Grundvoraussetzungen für eine wirksame markt- und kundenorientierte Organisationsausrichtung geschaffen, da der Einfluss und das Zusammenspiel von Kommunikation, Vertrieb, Service und Produktentwicklung für den Markterfolg allen Mitarbeitern bewusst gemacht werden kann. Zugleich wird damit die Unterstützung und Wertschätzung für Marketingaktivitäten im ganzen Unternehmen gesichert.

### Fakt 3: Es gibt anerkannte Bewertungsstandards

Auf internationaler Ebene besteht mit der DIN-ISO-Norm seit 2010 ein Handlungsrahmen für die Ermittlung des monetären Markenwertes. Beschrieben werden darin gängige Verfahren samt Festlegung erster Basisanforderungen. Ein empfohlener Standard zur Markenbewertung ist jedoch bisher an den unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der beteiligten Länder gescheitert. Derzeit wird ein neuer Anlauf gestartet – Ergebnis ungewiss.

Dabei wäre ein global einheitliches und dezidiertes Vorgehen als Anforderungskatalog zur Einordnung

## MARKENWIRKUNGSKETTE: DIE TREIBER DER MARKENWERTSCHÖPFUNG



**Marke ist Marketing, und Marketing umfasst nicht nur Kommunikation, sondern auch das Produkt selbst sowie die Service- und Vertriebsleistungen und preispolitische Maßnahmen**

existierender Bewertungsansätze durchaus wünschenswert. Das gilt vor allem 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. Zugleich gilt es festzuhalten, dass mit dem vom Deutschen Institut der Wirtschaftsprüfer formulierten Standard IDW S5 bereits seit 2006 eine nationale Beschreibung von Bewertungsansätzen existiert, die auch international Beachtung findet. Zudem hat das IDW mit der sogenannten Mehrgewinnmethode eine konkrete Empfehlung zur Bewertung von Produktmarken ausgesprochen.

Vor diesem Hintergrund ist der IDW S5 sowohl für die Anwendung als auch die Vertrauensbildung in der Praxis von hoher Relevanz. Hieran anknüpfend hat sich der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2015 für die kapitalwertorientierten Verfahren der Barwertermittlung ausgesprochen.

### Fakt 4: Qualifizierte Markenbewertung kostet

Obwohl Bewertungsstandards vorliegen, kommt es immer wieder vor, dass Markenwertgutachten keine Akzeptanz finden. Spätestens, wenn für einen Markenwert im Rahmen einer Transaktion oder Finanzierung tatsächlich Geld fließen soll, zeigt sich die Substanz der Bewertung. Leider sind viele Bewertungen intransparent. Das bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen der Markenstärke und der Marken-

wertschöpfung zwar sachlogisch ist, aber rechnerisch nicht nachvollziehbar bleibt.

Solche Black Box-Verfahren können keine belastbare Grundlage bilden – weder zu finanzwirtschaftlichen Zwecken noch für die unternehmerische Markenführung. Neben der Nachvollziehbarkeit der Wertermittlung bilden die präzise Abgrenzung der Zahlungsströme, die Objektivität des Bewertenden und die Validität der berücksichtigten Daten zentrale Voraussetzungen zur Ermittlung eines belastbaren Markenwerts. Doch das kostet Geld. In Abhängigkeit von der regionalen Ausdehnung und dem betrachteten Angebotsportfolio der Marke ist meist ein mittlerer bis höherer fünfstelliger Betrag fällig. Die Bewertung dauert, in Abhängigkeit vom Bewertungsumfang, meist sechs bis acht Wochen. Die nicht unerheblichen Investitionen relativieren sich meist aber schnell, wenn man sie im Verhältnis zur Markenwerthöhe und zum Nutzen betrachtet.

Grundsätzlich sollte bedacht werden, dass sich ein preiswertes Gutachten bei Nichtakzeptanz als vollständige Fehlinvestition entpuppt, während eine qualifizierte Analyse und Bewertung die Grundlage für Mehr-Wert im Sinne der Kapitalisierung und Steigerung des Markenerfolgs schafft.

### Fakt 5: Finanzwirtschaft akzeptiert Markenwerte

Direkt zur Anwendung kommt der Markenwert im Falle einer Transaktion, sprich beim Kauf oder Verkauf eines Unternehmens oder isolierter Markenrechte. In dieser Situation zeigt sich ganz konkret, 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 allerdings ist, dass die Bonität stimmt, da die Marke kein Finanzierungsmittel im Krisenfall darstellt.

Mittlerweile haben eine ganze Reihe bekannter Markenartikler, zumeist im Verborgenen, ihre Marke zur Finanzierung weiteren Wachstums herangezogen. Auch im prosperierenden, industriellen Mittelstand hat sich zwischenzeitlich das Bewusstsein herausgebildet, dass der gute Name einen beachtlichen Wert für das eigene Unternehmen hat. Er wird zwar meist



## Marken sind die virtuellen Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft.

Alexander Biesalski, Biesalski & Company

nicht direkt zur Unternehmensfinanzierung herangezogen, sondern vielmehr als Argumentationshilfe im Bankengespräch angeführt, wenn es beispielsweise um die Konditionen für Investitionsdarlehen geht.

Dazu passend sagte der Inhaber eines deutschen Hidden Champions: »Wenn ich gegenüber meinem Bankberater nachweisen kann, dass wir aufgrund unseres weltweiten Renommées in unserer Nische erfolgreicher sind, bekommen wir mit dem damit verbundenen Vertrauensnachweis auch ein paar Promille bessere Konditionen.« Eine starke Marke kann demnach die Zinskosten so stark reduzieren, dass sie die Kosten einer qualifizierten Markenbewertung mehr als ausgleichen.

### Fakt 6: Höhere Qualität in der Markenführung

Was bringt nun der Markenwert für die Markenführung? Verstanden als abstrakter Euro-Wert nicht allzu viel. Zwar schafft die Kennzahl Markenwert einen psychologischen Nutzen dahingehend, dass die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg deutlich wird. Aber operativ hilft der Einzelwert wenig.

Richtig interessant wird es dagegen, wenn die Markenwert bildenden Faktoren auf den Seziertisch gelegt und – das ist das Entscheidende – die Wirkungszusammenhänge konkret herausgearbeitet werden. Angefangen von den Markeninvestitionen für Maßnahmen über die daraus resultierende Bekanntheit, Kompetenzwahrnehmung, Einstellung der Zielgruppe bis hin zur Kauf- und Preisbereitschaft kann berechnet werden, was Wert schafft – und was nicht. Nicht nur Konzernunternehmen, auch erfolgreich operierende Industrieunternehmen und Mittelständler wenden dieses Know-how an: Recaro operationalisiert den Markenwert über ein stringentes Markenführungs-

modell. Kuka Robotics wiederum nutzt die Markentreiber zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Marketingleistung in allen Prozessen.

Sicherlich sind die genannten und viele weitere Unternehmen nicht allein deshalb erfolgreich, weil sie ihre Marke als zentralen Wertschöpfungsfaktor verstehen und führen. Die Umsetzung des Wissens über die Markenwert bildenden Faktoren und deren Umsetzung im Tagesgeschäft unterstützt sie aber spürbar in ihrem globalen Wachstum und bei der Realisierung einer strategischen und operativen Exzellenz in wettbewerbsintensiven Märkten, getreu dem Anspruch: Die richtigen Dinge richtig tun!

### Fazit: Kunde steht im Mittelpunkt

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zukunft des Markenwertes nicht mit endlosen Diskussionen zu Methoden und Standards endet. Sie hat vielmehr gerade erst begonnen als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes, den es systematisch zu kapitalisieren und auszubauen gilt. Voraussetzung hierfür ist die vollkommene Transparenz über die Wirkungszusammenhänge. Ziel ist es, die Markenwertschöpfung dort aufzudecken, wo sie entsteht: bei der Zielgruppe.

So verstanden birgt ein integriertes Markenwertmodell die einmalige Chance, das gesamte Unternehmen auf Kundenorientierung zu trimmen. Schließlich sind die Kunden nur dann auf Dauer bereit, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen und dafür einen Mehrpreis zu bezahlen, wenn ihre Bedürfnisse überzeugend erfüllt werden. Auf diese Weise schaffen Marken Wert. Denn nichts ist wertvoller als ein guter Name.

Alexander Biesalski, Prof. Dr. Karsten Kilian



Alexander Biesalski ist Managing Partner der Biesalski & Company Unternehmensberatung. Sein Schwerpunkt: effektives Marketing zur Steigerung der Markentragskraft. Biesalski war zuvor u.a. bei Dr. Wieselhuber & Partner sowie bei Brand Rating tätig, seit 2006 als Partner.



Prof. Dr. Karsten Kilian ist Markenstratege und betreibt das Markenportal Markenlexikon.com. An der Hochschule Würzburg-Schweinfurt leitet er den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement.