

marketing journal

Erfahrung.
Wissen.
Kompetenz.

März 2007 Ausgabe Nr. 3
www.marketing-journal.net
40. Jahrgang

Nischenmarketing Kitesurfen
Monetäre Markenbewertung
CRM bei der Deutschen Post

Lufthansa im Steigflug

Emotionale Ansprache jüngerer Zielgruppen



Prof. Dr. Christian Belz
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen

inklusive Marketingforum
Universität St.Gallen



Das ewige Rätsel um den Wert einer Marke

Während es beispielsweise Neurologen und Radiologen gewissermaßen gelungen ist, den Wert einer Marke in den Köpfen der Verbraucher nachzuweisen, haben Betriebswirte enorme Schwierigkeiten, den Wert von Marken in den Bilanzen oder gar den markeninduzierten Cashflow auszuweisen.

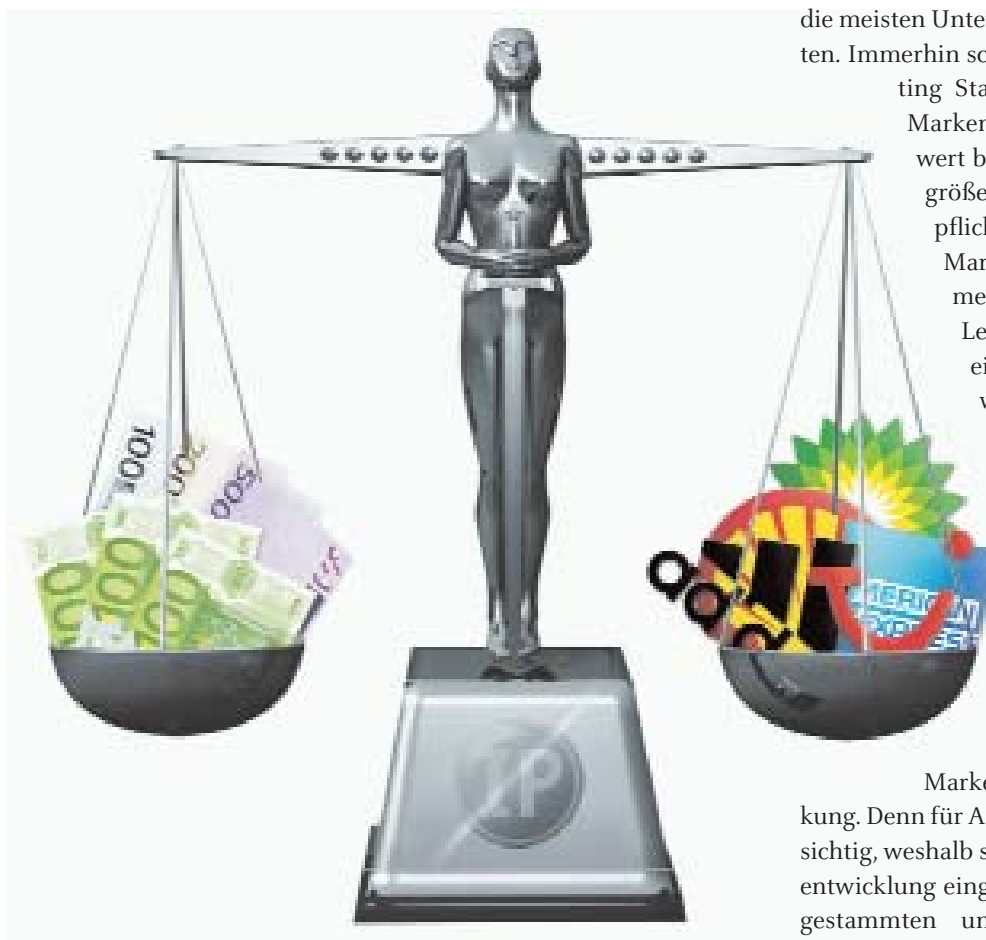
Denn an der Bewertung von Marken entzündet sich der Interessenskonflikt zwischen Wissenschaftlern, Marketers, Gerichten, Agenturchefs und Steuerberatern. Mittels diverser Methoden versuchen sowohl Werbeagenturen als auch Unternehmensberatungen und Marktforschungsinstitute, das Phänomen Marke greifbar zu machen und ihren Wert zu messen. Die Zahl der monetären Markenbewertungsverfahren beläuft sich auf über 30, die zum Teil zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Das daraus resultierende Dilemma ist nahe liegend: Welchem Verfahren kann man Vertrauen schenken? Dabei ist schnelles Handeln dringend notwendig. Denn der Anteil des Markenwerts am gesamten Unternehmenswert liegt inzwischen bei durchschnittlich 67 Prozent, bei den klassischen Markenartikel-Herstellern sind es sogar bis zu 90 Prozent. Dennoch lassen die meisten Unternehmen ihre Marken bislang nicht bewerten. Immerhin schreiben die International Financial Reporting

Standards (IFRS) eine verstärkte monetäre Markenbewertung vor. Bislang ging der Markenwert bei einer Übernahme meist in der Sammelgröße Goodwill unter. Nun sind die Firmen verpflichtet, immaterielle Vermögenswerte wie Marken, Werbung, Lizenzen, Stillhalteabkommen, Internet Domain Names, Kundenlisten, Leasing-Verträge oder Computer-Software einzeln auszuweisen und jährlich neu zu bewerten. Das erhöht die Transparenz für den Anleger und den Rechtfertigungsdruck für das Management, vor allem, wenn sich die vorher angepriesene Übernahme als Fehleinkauf erweist.

Shareholder verstärken den Druck auf Marketers

Was rein formell nur für den Kauf einer Marke gilt, entfaltet schon jetzt breitere Wirkung. Denn für Anleger, Analysten und Banken ist kaum einsichtig, weshalb sie künftig zwar mehr Einblick in die Wertentwicklung eingekaufter Marken bekommen, über die angestammten und oft wichtigeren Eigenmarken des Unternehmens aber weiter im Dunkeln gelassen werden.

Wichtiges Novum der neuen Standards ist, dass künftig bei Unternehmenszusammenschlüssen jeweils ein Konzern als Erwerber identifiziert werden muss. Einen „Merger of Equals“ wie bei Daimler und Chrysler, bei dem beide Unter-





Stefan Ehgartner

ist geschäftsführender Gesellschafter der Trademark Public Relations GmbH in München

nehmen ihre Buchwerte addiert haben, wird es dann nicht mehr geben. Bilanztechnisch müssen Fusionen in Zukunft immer als Erwerb dargestellt werden.

Zwar dürfen die Firmen ihre Hausmarken nach den neuen IFRS-Regeln, anders als die gekauften Marken, nicht in der Bilanz aktivieren, aber Robert Tafelmeier, Geschäftsführer der IP-Valuation GmbH, rechnet mit einem Trend zum so genannten Value Reporting. Wenn schon nicht im Zahlenwerk der Bilanz selbst, informieren Firmen verstärkt an anderer Stelle im Geschäftsbericht über den Wert ihrer Marken. „Das wird zwangsläufig zunehmen, weil die Unternehmen auf die steigenden Ansprüche der Financial Community reagieren und zeigen müssen: Wir haben mehr, als in unserer Bilanz steht“, prognostiziert Robert Tafelmeier.

Eine weitere wichtige Neuerung der Standards: Den Goodwill und seine planmäßige Abschreibung wird es mit IFRS künftig nicht mehr geben. Statt der subsumierten Gesamteinschätzung der immateriellen Vermögenswerte müssen Konzerne die von ihnen erworbenen Firmen künftig jährlich einer Werthaltigkeitsprüfung (Impairment-Test) unterziehen und damit die Werte von Marken, Patenten und Kundenbeziehungen ermitteln und in ihre Bilanz einstellen.

Markenaufbau und -pflege muss Rentabilität beweisen

Studien belegen, dass der Unternehmenserfolg, gemessen als Total Return to Shareholder, bei starken Marken 1,9 Prozent über dem Durchschnitt, bei schwachen Marken dagegen um 3,1 Prozent unter dem Durchschnitt liegt. Statt vom Shareholder Value sprechen einige schon vom Brandholder Value. Die Erkenntnis macht sich breit, dass Marken Investitionsobjekte sind, und die Markenführung unter Beachtung der Erhaltung und des Ausbaus dieses Vermögensgegenstandes folgen sollte.

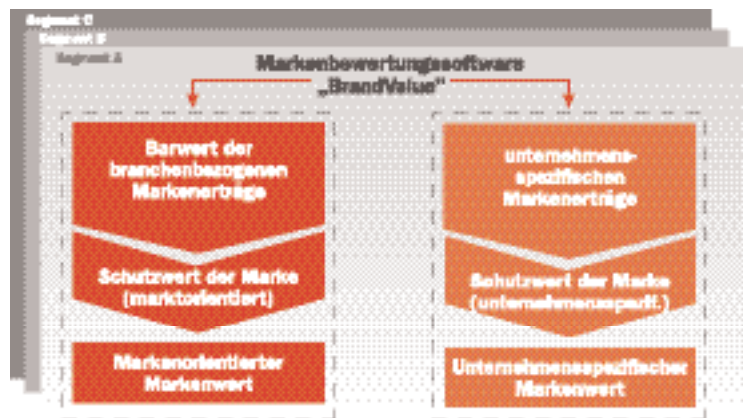
300 verschiedene Verfahren im Wettstreit

Noch aber bescheren vor allem die Methoden der Markenwertung den Firmenchefs graue Haare: Von den rund 300 verschiedenen Verfahren sind ungefähr 30 mehr oder weniger anerkannt und treten weltweit gegeneinander an.

So genannte Marken-Broker und Beraterabteilungen von Werbeagenturen, die in der Öffentlichkeit vor allem für ihre jeweiligen Rankings bekannt sind, agieren neben Wirtschaftsprüfern und selbst ernannten Experten. Da in die Bewertung nicht allein harte Fakten einfließen, sondern auch qualitative „weiche“ Kriterien wie die Bekanntheit der Marke und das Verbrauchervertrauen, fallen die Ergebnisse je nach Verfahren anders aus.

Wie weit die Urteile auseinander gehen, offenbarte das Beispiel der Tank AG. Den Markenwert der fiktiven Tankstellenkette, von PwC und den Beratern der Marktforschungsgesellschaft GfK zu Vergleichszwecken konstruiert, taxierten die sieben teilnehmenden Prüfer auf Summen zwischen 173 Millionen Euro und 957 Millionen Euro. Der Testfall brachte nicht nur eklatante Differenzen im Ergebnis zu Tage, sondern erstmals Transparenz in den Dschungel der

Grundstruktur des Markenbewertungsverfahrens



Quelle: Ehgartner 2007.

Rechenmethoden. Und die Einsicht, dass objektive, jederzeit reproduzierbare Verfahren absolut erforderlich sind, um nicht der Glaubwürdigkeit aller Markenbewerter zu schaden.

„Harte“ Faktoren bei der monetären Markenbewertung

Zwei der wesentlichen Problemaspekte in der Bewertung von Marken sind zum einen: 1. die Objektivierbarkeit der Bewertung, da die Bewertung ganz wesentlich von der individuellen Ausprägung der Marke abhängt, sodass vergleichende Betrachtungen mit den Transaktionspreisen für – andere – Marken kaum möglich sind, und, 2. die Abhängigkeit der Bewertung von Zukunftserwartungen hinsichtlich der mit den

Marken erzielbaren Umsätze und den daraus sich ergebenden Erträgen.

Trotz dieses Zurechnungsproblems werden Marken als solche am Markt ver- und gekauft, und es werden nach verschiedenen Methoden Bewertungen von Marken vorgenommen. Dabei kommen zum Teil marktpreisorientierte Verfahren, kapitalwertorientierte Verfahren oder auch kostenorientierte Verfahren zur Anwendung. In Anbetracht der obigen Ausführungen erscheint im Rahmen einer objektivierten Betrachtung regelmäßig nur ein kapitalwertorientierter Ansatz sachgerecht. Der marktpreisorientierte Ansatz scheitert meist an dem Fehlen hinreichend vergleichbarer Marktdaten aus Transaktionen mit vergleichbaren Marken. Der Kostenansatz erfolgt unter Wiederbeschaffungsgesichtspunkten und leidet damit unter ähnlichen Problemen wie der marktpreisorientierte Ansatz.

Schluss mit „weichen“ Faktoren

Um die Bewertung von Marken nicht einem Blick in die Kristallkugel gleichkommen zu lassen, hat sich die in München ansässige IP-Valuation GmbH an ein Software-gestütztes monetäres Markenbewertungsverfahren mit dem Namen BrandValue herangemacht. Dabei sollte eine größtmögliche Objektivität und Nachvollziehbarkeit für die unterschiedlichen Interessensgruppen gewährleistet werden. Denn was hilft es, wenn der Marketer den Wert der Marke berechnen kann, der Controller aber mit dem Datenmaterial nichts in der Bilanz anzufangen vermag? Dieser Spagat scheint dem jungen Unternehmen mit Erfolg gelungen zu sein. Zu diesem Ergebnis kommt der renommierte Prof. Dr. Claus-Peter Weber in seinem soeben veröffentlichten Gutachten über BrandValue. Mehr zu seinem abschließenden Urteil später. An dieser Stelle wird erst einmal die Vorgehensweise von BrandValue skizziert.

Neben der Tatsache, dass mit der Markenbewertungs-Software BrandValue alle Markenformen bewertbar sind, stellen die eigens entwickelten und innerhalb des Softwareprogramms bereitgestellten Datenbanken eine zusätzliche Besonderheit dar. Der Markenbewerter greift dabei auf kontinuierlich aktualisierte Daten zurück, die als wichtige Parameter innerhalb des Bewertungsprozesses verwendet werden und den Umfang der Datenbeschaffung erheblich verringern.



Die Möglichkeit, für jede durchgeführte Markenbewertung innerhalb von Sekunden einen eigens als Datei erstellten Bewertungsbericht zu erhalten, der die einzelnen Bewertungsschritte anzeigt und alle verwendeten Bewertungsparameter enthält, zollt Tribut an die Notwendigkeit einer lückenlosen Dokumentation und Nachvollziehbarkeit der Bewertungsergebnisse für jeden Bewertungsanlass.

Die Markenbewertungs-Software BrandValue sollte fünf aus der Industrie geforderten Hauptkriterien Genüge leisten:

1. Flexible und unabhängige Bewertung von Marken rund um die Uhr
2. Hoher Grad an Standardisierung und Objektivität
3. Keine Freigabe von vertraulichen firmeninternen Daten
4. Kosteneffizienz
5. Erfüllung der Anforderungen durch internationale Rechnungslegungsvorschriften (IAS/IFRS und US-GAAP).

Die Marke als Kapitalanlage

Je nach Bewertungszweck ermöglicht BrandValue die Berechnung zweier Arten des Markenwerts. Dabei ist zwischen dem „Marktorientierten Markenwert“ und dem „Unternehmensspezifischen Markenwert“ zu unterscheiden. In beiden Fällen setzt sich der berechnete Markenwert für eine benutzte Marke aus dem Schutzwert der Marke und dem Barwert zukünftiger Markenerträge zusammen. Der Markenwert einer unbenutzten Marke bestimmt sich aus dem Schutzwert und einem möglichen vorliegenden externen Kaufangebot für diese Marke.

Eine vollständige Bewertung der Marke wird für einzelne Segmente durchgeführt, woraus sich der Gesamtmarkenwert als Summe der Segmentwerte ergibt. Die Segmentierung ist wichtig, da das Kundenverhalten, die Unternehmensstrukturen und Kapitalmärkte in geographischen Regionen und/oder spezifischen Produktmärkten unterschiedlich sind. Die Anzahl an Segmenten ist abhängig von der Komplexität der zu bewertenden Marke.

Für die Ermittlung des „Marktorientierten Markenwertes“ wird die Position eines externen Käufers eingenommen, der nur die Markenrechte, nicht aber Gebäude, Produktionsanlagen, Humanressourcen etc. übernimmt. Dabei orientieren sich die Input-Größen der Markenbewertung an der vorgegebenen durchschnittlichen Kosten- und Kapitalstruktur

**Größtmögliche
Objektivität und
Nachvollziehbarkeit
für alle Interessengruppen**

des spezifischen Branchensegments (z.B. EBITA-Margen, eingesetztes Kapital etc.). Dadurch wird die Eliminierung von unternehmensspezifischen Effizienzen und Ineffizienzen erreicht.

Mehr als 12 000 Unternehmen wurden je nach Branche, Umsatzklasse und Internationalisierungsgrad zu einzelnen Branchensegmenten (Vergleichsgruppen, engl. „Peer Groups“) zusammengefasst, woraus Durchschnittswerte ermittelt werden konnten. Anwender haben innerhalb der Software die Möglichkeit, auf bewertungsrelevante Daten von über 1000 erstellten Peer Groups zurückzugreifen. Die Berechnung des „Marktorientierten Markenwertes“ beinhaltet die in der internationalen Rechnungslegung (IAS/IFRS) geforderte „Fair Value“-Perspektive und erfüllt die entsprechenden Anforderungen. Daneben eignet sich der „Marktorientierte Markenwert“ auch für Preisverhandlungen bei Kauf oder Verkauf einzelner Marken.

Der „Unternehmensspezifische Markenwert“ entspricht dem Wert der Marke aus ihrer fortgesetzten Nutzung durch den Markenbesitzer bzw. das markenbesitzende Unternehmen. Einzelne Parameter für die Ableitung des unterneh-

Softwareprogramms können beispielsweise eigene Markenportfolios erstellt sowie Kopien von durchgeführten Markenbewertungen neu bearbeitet werden.

Fazit – Marken monetär operationalisieren

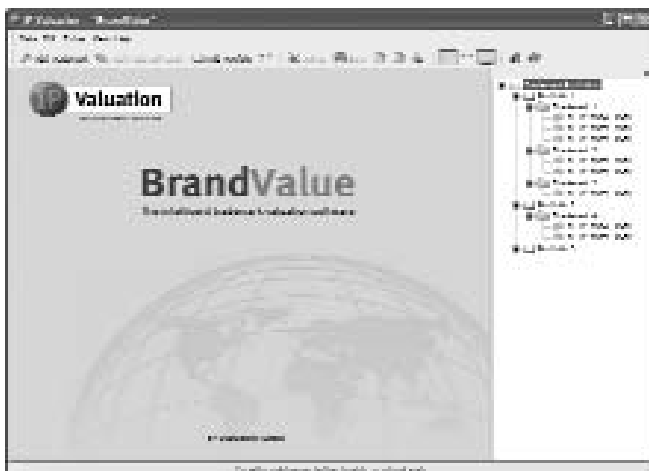
Die Gründe für das Taxieren von Marken sind vielfältig: Seit Fusionen und Merger die Weltwirtschaft bestimmen, rückt die Frage nach dem Wert der Übernahmekandidaten in den Fokus. Der Markenwert kann zudem herangezogen werden für Zwecke der Marketing-Budgetierung oder bei Mehrmarken-Unternehmen zur Verteilung der Ressourcen, zur Auswahl geeigneter Maßnahmen oder zur Ausgestaltung des Marken-Portfolios. Marken müssen

Der Rechtfertigungsdruck für Kommunikationsbudgets ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen

darüber hinaus monetär operationalisiert werden, um Entscheidungen über Merger & Acquisitions, die Gebührenhöhe im Licencing und Franchising, Ermittlung von Kreditsicherheiten sowie Schadenersatzforderungen oder gar die Tantieme für Marketers treffen zu können. Damit sind nicht nur Vorstände, sondern auch Controller, Wirtschaftsprüfer, Juristen und Banker mit der monetären Markenbewertung konfrontiert. Der Rechtfertigungszwang für Kommunikationsbudgets und Markenstrategien ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Gleichzeitig ist der Druck in vielen Unternehmen so stark wie nie zuvor. Und beides wird in Zukunft an Dynamik und Vehemenz weiter zulegen.

Professor Dr. Claus-Peter Weber kommt in seinem Gutachten zu dem Ergebnis, dass die IP-Valuation GmbH mit BrandValue einen plausiblen Weg bei der monetären Markenbewertung vorgibt. Auch in puncto Objektivität und Nachvollziehbarkeit stuft er das Verfahren als gelungen ein: „Da bei der marktorientierten Bewertung ganz wesentlich auf Daten externer Datenbanken bzw. Erhebungen zurückgegriffen wird, die andere Vergleichsunternehmen betreffen, wird dem Objektivierungsgesichtspunkt ganz wesentlich entsprochen. Die Ermittlung der jeweiligen Vergleichsunternehmen ist dabei ebenfalls objektiv geprägt und nachvollziehbar und beruht nicht auf subjektiven Einschätzungen des bewertenden Unternehmens. In Hinblick auf die Fair-Value-Bewertung für Marken nach IFRS ist die angewandte marktorientierte Bewertung ein geeignetes und sachgerechtes Verfahren.“

Stefan Ehgartner ■



Startbildschirm der Markenbewertungs-Software BrandValue

mensspezifischen Markenwertes basieren auf der vom Management verabschiedeten Unternehmensplanung. Die Verwendung von individuellen Kosten- und Kapitalstrukturen ist zulässig, wodurch auch Synergieeffekte bei der Berechnung des Markenwerts miteinbezogen werden, z.B. unternehmensspezifische EBITA-Margen für das Markenprodukt.

Die Berechnung des „Unternehmensspezifischen Markenwertes“ eignet sich beispielsweise für das interne Markencontrolling oder für Zwecke der Kreditsicherung. Die Installation des Softwareprogramms erfolgt beim Kunden im Unternehmen und ermöglicht eine flexible und unabhängige monetäre Markenbewertung. Innerhalb des