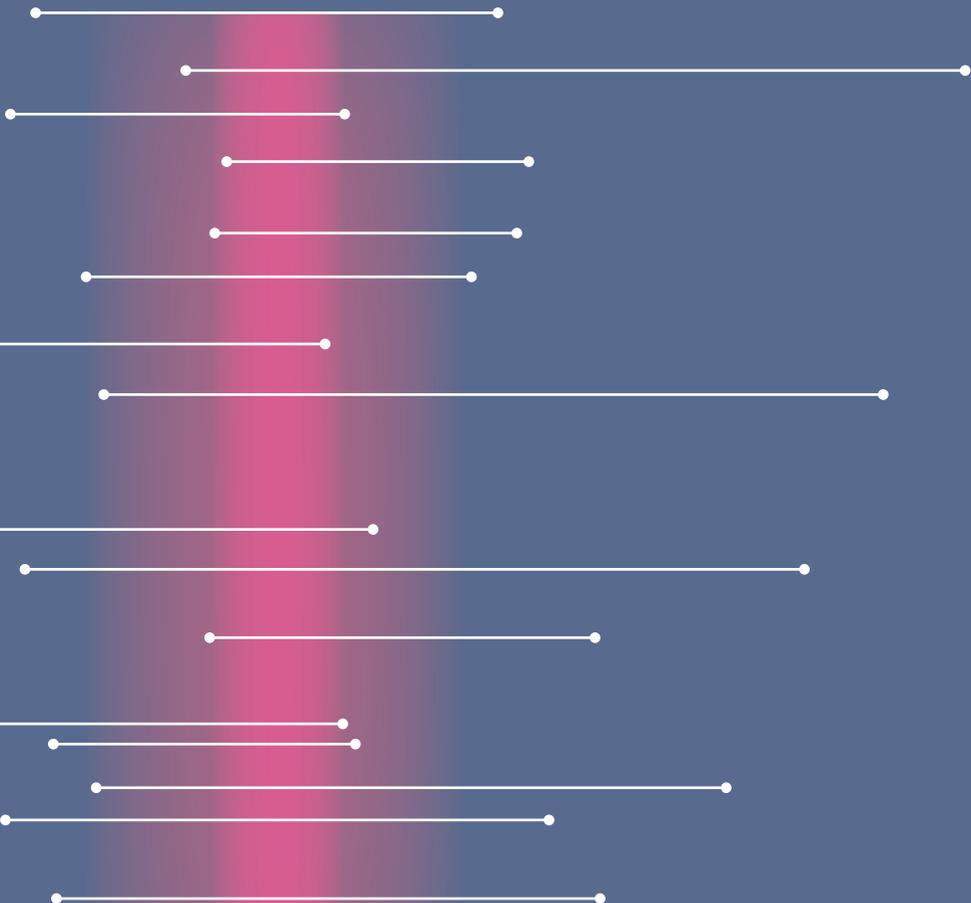


# Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung





# Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung

C  
O  
N  
S  
U  
L  
T  
I  
N  
G  
**B  
B  
D  
O**

---

**BBDO Consulting GmbH**

Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
Tel. +49 211 13 79-0  
Fax +49 211 13 79-87 42  
[www.bbdo.de](http://www.bbdo.de)

**GfK**

---

**GfK Marktforschung GmbH**

Nordwestring 101  
90319 Nürnberg  
Tel. +49 911 3 95-0  
Fax +49 911 3 95-22 09  
[www.gfk.com](http://www.gfk.com)

**KPMG**

---

**KPMG Deutsche Treuhand  
Gesellschaft AG**

Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin  
Tel. +49 30 20 68-0  
[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

**BRAND RATING**  
MARKT WACHSTUM KONTAKT

---

**B. R. Brand Rating GmbH**

Nymphenburger Str. 20b  
80335 München  
Tel. +49 89 523 02-02  
Fax +49 89 523 02-2 50  
[www.brand-rating.de](http://www.brand-rating.de)

**ERNST & YOUNG**

---

**Ernst & Young AG**

Mittlerer Pfad 15  
70499 Stuttgart  
Tel. +49 711 98 81-0  
Fax +49 711 98 81-5 50  
[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

**Interbrand Zintzmeyer & Lux**

---

**Interbrand Zintzmeyer & Lux AG**

Kirchenweg 5  
CH-8008 Zürich  
Tel. +41 44 388 78 78  
Fax +41 44 388 77 90  
[www.interbrand.ch](http://www.interbrand.ch)

**KONZEPT & MARKT**

---

**Konzept & Markt GmbH**

Rheingaustraße 88  
65203 Wiesbaden  
Tel. +49 611 6 90 17-0  
Fax +49 611 6 90 17-59  
[www.konzept-und-markt.com](http://www.konzept-und-markt.com)

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

---

**PricewaterhouseCoopers**

Elsenheimerstraße 33  
80687 München  
Tel. +49 89 57 90-50  
Fax +49 89 57 90-59 99  
[www.pwc.com/de](http://www.pwc.com/de)

**semion**  
brand-broker gmbh

---

**semion brand-broker GmbH**

Watteaustr. 12  
81479 München  
Tel. +49 89 74 90 96 60  
Fax +49 89 791 22 29  
[www.semion.de](http://www.semion.de)

Einleitung



---

## Wozu dienen die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung?

### Ausgangspunkt

Die monetäre Markenbewertung steht vor einem Dilemma: Sie wird grundsätzlich als außerordentlich wichtig erachtet, aber niemand glaubt derzeit an ihre Aussagekraft. Verschiedene Studien belegen eindrücklich diese Problematik.

Einen markanten Ausgangspunkt der gegenwärtigen Diskussion um den Beitrag der monetären Markenbewertung lieferten die Verfasser dieser zehn Grundsätze mit der im Jahr 2004 von Pricewaterhouse-Coopers und dem Fachmagazin „absatzwirtschaft“ initiierten Studie: „Die Tank AG. Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten“. In der Studie wurde es offensichtlich: Die verschiedenen Verfahren führten zu einer großen Bandbreite von monetären Markwerten. Auch wenn die Differenzen teilweise durch die unterschiedliche steuerliche Behandlung erklärt werden konnten, manifestierte sich der Eindruck einer gewissen Beliebigkeit der Werte im Markt.

Einen weiteren Beitrag zur Verunsicherung liefern jährlich publizierte Marktwerte, die nicht im Auftrag der jeweiligen Unternehmen entstehen und auf der Basis extern verfügbarer Daten eine Indikation erlauben sollen. Leider sind im Vergleich auch hier große Differenzen und gegenläufige Tendenzen sichtbar. Die Bewertungsgrundlage ist dabei meist nicht transparent.

### Standardisierung der monetären Markenbewertung

Gegenwärtig existieren mehrere Bestrebungen zur Standardisierung der Bewertungsverfahren. So hat das Deutsche Institut für Normung einen Standard erarbeitet und wird diesen in ein internationales ISO-Verfahren einbringen. Gleichzeitig ist ein Entwurf zur Bewertung der immateriellen Vermögenswerte des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) der Öffentlichkeit zur Prüfung vorgelegt worden (IDW ES 5, vgl. [www.idw.de](http://www.idw.de)). Allen entstehenden Standards ist gemein, dass sie kompatibel sind. Allerdings fokussieren sie auf unterschiedliche Bewertungsanlässe.

---

## Brand Valuation Forum

Die führenden Markenbewertungsexperten, die sich an der „Tank AG“ beteiligten, haben sich daher noch einmal zusammengefunden und das Brand Valuation Forum (BVF) gegründet. Es handelt sich dabei um einen Arbeitskreis der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM) und des Markenverbandes. Ziel des Arbeitskreises war es, auf der Basis der wesentlichen Bewertungsverfahren im Markt einheitliche Grundsätze zu entwickeln, die eine Prüfbarkeit der verschiedenen am Markt angebotenen Verfahren ermöglichen.

Es ging also nicht um eine vollständige Nivellierung der im Markt befindlichen Bewertungsverfahren, um den *einen* Standard sicher zu stellen. Dies ist auch gar nicht wünschenswert. Unterschiedliche Anlässe erfordern immer angepasste Ansätze der Markenbewertung. Es darf deshalb als fraglich gelten, ob ein Standardverfahren allen Anlässen gerecht werden kann.

Daher wurde nicht der Versuch unternommen, die Komplexität der monetären Markenbewertung einem einzigen Verfahren zu unterziehen, sondern es wurde dem Recht verschiedener Verfahren stattgegeben. Dennoch muss eine konsistente Bewertung die Forderung nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherstellen.

Das Brand Valuation Forum definierte zehn Grundsätze, hinsichtlich derer sich ein seriöses Bewertungsverfahren muss prüfen lassen können. Mit Hilfe der zehn Grundsätze wird jeder Interessent einer Markenbewertung nachvollziehen können, welche Aspekte in die Bewertung seiner Marke eingeflossen sind und was seinen Markenwert möglicherweise von anderen unterscheidet.

Die Mitglieder des Brand Valuation  
Forums und Verfasser der vorlie-  
genden zehn Grundsätze sind  
(in alphabetischer Reihenfolge):



BBDO Consulting GmbH  
*Udo Klein-Bölting*



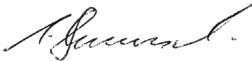
Konzept & Markt GmbH  
*Dr. Ottmar Franzen*



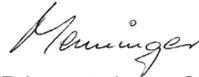
B.R. Brand Rating GmbH  
*Johannes Spannagl*



KPMG Deutsche Treuhand  
Gesellschaft AG  
*Dr. Marc Castedello*



Ernst & Young Wirtschaftsprüfung-  
gesellschaft AG  
*Dr. Matthias Schmusch*



PricewaterhouseCoopers Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft AG (PwC)  
*Dr. Jutta Menninger*



GfK Marktforschung GmbH  
*Siegfried Högl*



semion brand broker GmbH  
*Jürgen Kaeuffer*



Interbrand Zintzmeyer & Lux AG  
*Nik Stucky*

Zehn Grundsätze der  
monetären  
Markenbewertung



*Die zehn Grundsätze, auf die sich jede seriöse monetäre Markenbewertung prüfen lassen muss, beschreiben die wichtigsten Schritte eines Bewertungsverfahrens, die sowohl im Bewertungsmodell wie auch im Gutachten oder Bericht zu finden sein müssen. Diese Grundsätze sind inklusive einer zusammenfassenden Bewertung:*

### **1. Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion**

Markenbewertungen werden aus verschiedenen Anlässen (z.B. wertorientierte Markenführung oder finanzorientierte Kommunikation) durchgeführt. Der Bewerter hat deshalb sicherzustellen, dass eine dem Anlaß adäquate Methode zugrunde gelegt wird.

### **2. Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion**

Marken kommen in unterschiedlichsten Erscheinungsformen wie zum Beispiel als Produkt-, Dach- oder Unternehmensmarke vor. Deshalb sollte zunächst eine genaue Definition erfolgen, um welche Art von Marke es sich handelt und welche

Funktion sie im Markt erfüllt. Diese Differenzierung ist für die angemessene Bestimmung der relevanten Markenrisiken unabdingbar (vgl. Grundsatz 9).

### **3. Berücksichtigung des Markenschutzes**

Marken sind immaterielle Vermögenswerte eines Unternehmens. Als solche sind sie flüchtig und volatil. Der erste Hinweis ihrer Existenz ist ihr Markenschutz. Eine Bewertung sollte immer auf der Basis gesicherter Markenrechte erfolgen.

### **4. Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz**

Jedes Bewertungsverfahren sollte auf Marktdaten gestützt sein. Auch wenn Marken per definitionem einzigartig sind, basiert jede Bewertung auf vergleichbaren Informationen.

### **5. Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe**

Die Ermittlung des Markenstatus beruht auf der Identifikation des Markenerfolgs und der Markenstärke.

## **6. Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke**

Eine monetäre Bewertung, die auf Einzahlungsüberschüssen basiert, wird ausschließlich die zukünftigen markenspezifischen Einzahlungen berücksichtigen. Vor dem Hintergrund zukünftiger markenspezifischer Erträge wird jede Bewertung deshalb eine Begründung für die angemessene Nutzungsdauer der Marke geben.

## **7. Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen**

Grundsätzlich sind für Marken mehrere Bewertungsverfahren denkbar. Für manche Bewertungsanlässe kann eine Ermittlung auf Basis von Lizenzpreisen ausreichend sein. Es herrscht jedoch große Einigkeit, dass das zu präferierende Bewertungsver-

fahren die Erträge berücksichtigt, die ein Unternehmen eben deshalb erzielt, weil es sich durch die Marke von Mitbewerbern im Markt zu unterscheiden vermag. Diese markenspezifischen Erträge können prinzipiell sehr unterschiedlich ermittelt werden, sollten aber im Mittelpunkt eines jeden Bewertungsverfahrens stehen und genau beschrieben werden.

## **8. Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes**

Bewertungsverfahren, die auf Zukunftserfolgswerten fokussieren, basieren grundsätzlich auf den Erkenntnissen der Finanzierungstheorie, das heißt auf kapitalmarkttheoretischen Bewertungsverfahren. Die meisten Markenbewertungsverfahren basieren auf dem Barwertkalkül, in dem erwartete zukünftige Überschüsse auf den Bewertungszeitpunkt abgezinst werden. Im Barwertkalkül wird das Unternehmensrisiko, verstanden als zukünftige Kapitalkosten, auch bei der Bewertung der Marke berücksichtigt.

## 9. Markenspezifischen Risiken (Markt- und Wettbewerbs- risiken)

Zukünftige Erträge unterliegen Risiken, die in der Natur der Zukunft, das heißt der Unsicherheit, liegen. Das Unternehmensrisiko kann vom Markenrisiko abweichen. Deshalb kann die Berücksichtigung des Unternehmensrisikos – bestimmt als die Kapitalkosten – unter Umständen nicht ausreichend sein. Ergänzend müssen markenspezifische Risiken angemessen berücksichtigt werden.

## 10. Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Eine Bewertung ist nur dann aussagekräftig, wenn sie den Grundsätzen der Validität, Reliabilität, Objektivität und Transparenz verpflichtet ist.

Im Folgenden finden Sie eine genauere Beschreibung der zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung, die Ihnen helfen sollen, mehr Transparenz zu erhalten. Für jeden Grundsatz wird dargelegt, warum er für die Beurteilung von Markenbewertungsverfahren wichtig ist und welches die relevanten Aspekte sind.

---

## Präambel

Wer Marken bewerten will, muss sich zunächst mit der Marke selbst und einem geeigneten Zugang zu ihrer Bewertung beschäftigen. Markenbewertung ist komplex und erfordert Verständnis für das (individuelle) Wesen einer Marke. Die Frage, was eine Marke wertvoll macht, ist ausschlaggebend für die Bewertungsparameter. Damit hat sich die Bewertung an den ökonomischen Funktionsprinzipien einer Marke zu orientieren.

Der ökonomische Wert der Marke liegt in der Erzeugung einer höheren Nachfrage der von ihr markierten Produkte und Dienstleistungen und der Sicherung dieser Nachfrage in der Zukunft. Um den Nutzen der Marke für ihren Besitzer erfassen zu können, wird der Markenwert als gegenwärtiger Wert (Net Present Value) der zukünftigen Erträge definiert, die alleine auf das Vorhandensein der Marke zurückgeführt werden können.

## Im Wesentlichen erfüllt die Marke drei ökonomische Funktionen:

1. Als Plattform der Kommunikation ist es eine der grundlegenden Aufgaben der Marke, Orientierung und klare Absenderzugehörigkeit zu signalisieren. Die Marke garantiert dadurch die Wiedererkennbarkeit und die Kontinuität der kommunikativen Wirkung. In dieser Eigenschaft ist die Marke Voraussetzung für effiziente Investitionen in die Kommunikation. Die Synergien drücken sich in einer höheren operativen Effizienz und damit in niedrigeren (relativen) Investitionen aus.

2. Durch ihre differenzierenden Qualitäten bestimmen Marken die Wahrnehmung und schaffen Identifikationsmomente bei den Kunden und beeinflussen so die Kaufentscheidung zu Gunsten der markierten Leistung. Die Tatsache, dass sich Technologien, Märkte, Prozesse, Know-how wie auch die spezifischen Angebotspaletten immer ähnlicher werden, drückt sich in einer Verlagerung der Wertschöpfung auf diejenigen Vermögenswerte aus, welche eine Differenzierung über längere

Zeiträume aufrechterhalten und nicht kopierbar sind. Die spezifische Eigenschaft der Marke und deren Differenzierung erlaubt es den Unternehmen, ihre Leistung zu höheren Preisen zu vermarkten (Preispremium) und/oder sich in neuen Geschäftsfeldern oder Produktgenerationen zu bewegen und diese glaubwürdig gegenüber ihren (neuen) Kunden sowie anderen Bezugsgruppen zu kommunizieren. Diese Funktion schlägt sich in höheren zukünftigen Erträgen nieder.

3. Die Marke stellt oft die einzige (wieder-) erkennbare Konstante in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden dar. Alle Erfahrungen mit der Marke und den Leistungen, welche die Marke repräsentiert, werden wieder auf sie bezogen und in ihr gespeichert. Als „Materialisierung“ hoher Wertschätzung schafft die Marke Kundenbindung und sichert die zukünftige Nachfrage. Eine starke Marke schafft dabei in höherem Maße Kundenbindung als eine schwache Marke. Der zukünftige Ertrag einer schwachen und risikoreichen Marke ist entsprechend anders zu bewerten als derselbe künftige Ertrag einer starken und sicheren Marke. Eine Marke, die in einem Wachstumsmarkt operiert, dort eine herausragende Marktstellung hat und einen hohen Bekanntheitsgrad usw. besitzt, ist stark und somit eher in der Lage, die zukünftigen prognostizierten Cashflows tatsächlich zu realisieren.

## Grundsatz 1

### Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion

Die Bewertungsverfahren sind prinzipiell für den Einsatz der folgenden Bewertungsanlässe geeignet:

- Wertorientierte Markenführung
- Finanzorientierte Kommunikation
- Rechtsgeschäfte mit Marken
- Markenschutzrechtsverletzungen
- Steuerliche Anlässe

Die Bewertung zum Zwecke der Markenführung zielt auf die Unternehmenssteuerung, indem die für den Markenwert relevanten Werttreiber ermittelt werden. Die Bewertung unterstützt die Steuerung oder das Controlling des Markenmanagements im Rahmen der laufenden Geschäftstätigkeit.

Finanzorientierte Anlässe für die Bewertung von Marken können insbesondere in der Rechnungslegung und sonstiger verpflichtender oder freiwilliger externer Berichterstattung, für Transaktionen sowie in der Bestimmung von Einflussgrößen zur Unternehmenssteuerung bestehen. Insofern Bewertungen für Rechnungslegungszwecke durchgeführt werden, sind die jeweils gültigen nationalen und internationalen handelsrechtlichen oder steuerrechtlichen Vorschriften zu beachten. Diese können im Einzelfall differenzierter sein als die vorliegenden Regeln.

Rechtsgeschäfte mit Marken stellen einen Bewertungsanlass dar, wenn der Nutzwert der Marke bestimmt werden muss. Der „Nutzwert“ definiert den Wert, den die Marke für den Markeninhaber oder Rechtsnachfolger zum Zeitpunkt der Bewertung darstellt.

Markenschutzrechtsverletzungen sind Anlass für Markenbewertungen, um den monetären Schaden durch die Verletzungshandlung der unberechtigten Nutzung feststellen zu können. Ebenso dient die Bewertung

der Feststellung eines angemessenen Lizenzsatzes bei Lizenzvergabe.

Steuerliche Bewertungsanlässe liegen bei Markenverlagerung oder bei der Lizenzierung von Markenrechten an Dritte vor. Die monetäre Markenbewertung dient dazu, den wirtschaftlich-monetären Wert einer Marke zu bestimmen, um den Dokumentationspflichten für Verrechnungspreise Rechnung zu tragen, um Doppelbesteuerung zu vermeiden oder gegebenenfalls eine internationale Steuersatzoptimierung zu erzielen. Auch hier sind steuerrechtliche Vorschriften zu berücksichtigen, die von den vorgelegten Regeln abweichen können.

## Grundsatz 2

### Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion

Marken kommen in einer Vielzahl von Erscheinungsformen vor, die im Rahmen der monetären Markenbewertung Berücksichtigung finden sollten. Hierzu ist eine Typologie von Marken sinnvoll:

Im Hinblick auf den geographischen Geltungsbereich:

- Regionale Marke
- Nationale Marke
- Internationale Marke

Im Hinblick auf die Art der markierten Produkte oder Dienstleistungen:

- Produktmarke
- Dienstleistungsmarke

Im Hinblick auf die Markenarchitektur:

- Einzelmarke
- Markenfamilie
- Dachmarke
- Unternehmensmarke

Die Marke dient dazu, das Produkt zu kennzeichnen und Wertschöpfung zu

generieren. Die Marke erfüllt darüber hinaus folgende Funktionen:

- eine Identifikationsfunktion, verstanden als eindeutige Kenntlichmachung des Absenders der markierten Dienstleistung beziehungsweise des markierten Produkts;
- eine Kommunikationsfunktion, verstanden als Aktivierung des vorhandenen Markenwissens beim potenziellen Nachfrager;
- eine Differenzierungsfunktion, verstanden als Unterscheidung eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Wettbewerb;
- eine Qualitätsfunktion, verstanden als Gewähr einer gleichbleibenden Qualität der Dienstleistung oder des Produkts.

Die monetäre Bewertung einer Marke hat dem jeweiligen Markentyp und der Markenfunktion Rechnung zu tragen. Insbesondere ist im Rahmen der Markenbewertung festzulegen, um welchen Markentyp es sich handelt, und zu begründen, warum ein bestimmtes Bewertungsverfahren dem jeweiligen Markentyp gerecht wird. Ferner ist zu klären, auf welchen regionalen Geltungsbereich

und auf welche Stufe der Markenarchitektur sich der monetäre Markenwert bezieht.

Bei der Bewertung von Unternehmensmarken sind die einzelnen Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu berücksichtigen, da Unternehmensmarken nicht nur Wirkungen auf Absatzmärkte, sondern auch auf andere unternehmensrelevante Märkte, wie Beschaffungsmärkte, Kapitalmärkte, Arbeitskräftemärkte usw. erzeugen. Sämtliche für das markierte Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen müssen identifiziert und sollten in ihrer Bedeutung berücksichtigt werden. Sofern dies nicht praktikabel ist, sollten die für die Markenbewertung berücksichtigten Stakeholdergruppen ausgewiesen werden.

Bei der monetären Markenbewertung sollten die Markenfunktionen insoweit Berücksichtigung finden, als dass der Kriterienkatalog des Bewertungsverfahrens auf möglichst alle Funktionen Bezug nimmt.

## Grundsatz 3

### Berücksichtigung des rechtlichen Markenschutzes

Grundlage jeder Markenbewertung muss die Überprüfung des Markenschutzes im Rahmen der Risikoanalyse sein.

Bei Bewertungen in die auch Dritte involviert sind, empfiehlt sich eine detaillierte, eventuell auch juristische Bewertung der Markenrechte, die dann wertmindernd oder wertsteigernd in der Gesamtberechnung berücksichtigt werden sollte. Die Prüfung soll die für die Bewertung relevanten Länder/Regionen und Registereintragungen umfassen.

Bei der Analyse des **rechtlichen Markenstatus** wird anhand folgender Kriterien ermittelt und überprüft, ob der Markeninhaber ein (alleiniges) Verbotungsrecht an der Marke gegenüber Dritten hat:

- Inhaberschaft
- Rechte Dritter (Lizenzen, Pfandrechte etc.)
- Waren-/Dienstleistungs-Verzeichnis
- Benutzungslage
- Verteidigungslage

Die Analyse des **Schutzumfanges der Marke(n)** zeigt anhand der Prüfung folgender Kriterien, wie stark oder schwach die rechtliche Position in den relevanten Ländern ist:

- Markenart (Wort-, Bild-, Farb-, Ton-, 3D-, ...-Marke)
- Markenumfeld/Verkehrsverständnis/Wettbewerb

## Grundsatz 4

### Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz

Jede Markenbewertung muss die Evaluierung der Markenrelevanz im spezifischen Markt- und Branchenumfeld mit einbeziehen. Die Markenrelevanz beschreibt dabei den Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung in der Zielgruppe in einem Markt.

Die Markenrelevanz muss sowohl für die bereits realisierte Markenwertschöpfung als auch für die Bestimmung der zukünftigen Wertschöpfungsbeiträge der Marke berücksichtigt werden. Dementsprechend ist die zukünftige Entwicklung der Markenrelevanz im untersuchten Markt- oder Branchensegment bei der Bewertung mit einzubeziehen.

Validiert werden kann die Markenrelevanz zum einen über verhaltenswissenschaftliche Analysen (Verhaltens- und Einstellungsparameter) oder über wertschöpfungsbezogene Indikatoren (z.B. Anteil der Markenwertschöpfung an der Unternehmenswertschöpfung).

Die Abgrenzung und Definition der Zielgruppe(n) einer Marke für den bestehenden Geschäftsumfang sowie für mögliche Markendehnungsfelder stellt die Basis für die Bewertung einer Marke dar. Gleichzeitig können sich Kaufverhalten und Einstellung von Zielgruppen (-segmenten) zur Marke in Abhängigkeit von produkt-, markt- und vertriebsbezogenen Faktoren unterscheiden. Vor diesem Hintergrund ist eine Segmentierung und separate Bewertung der Markenrelevanz nach homogenen Ziel-/Kundengruppen erforderlich.

## Grundsatz 5

### Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe

Im Rahmen einer monetären Markenbewertung ist der **Markenstatus** zumindest über zwei Komponenten zu bewerten:

- den **Erfolg der Marke** in ihrem relevanten Markt sowie
- die **Anziehungskraft der Marke** für den Konsumenten (Markenstärke).

Der Markterfolg **der Marke** wird idealtypisch mit quantitativen Marktdaten zuverlässig und valide abgebildet – beispielsweise mit Daten aus Verbraucher- oder Handelspanels.

Wichtige Indikatoren für den Markterfolg einer Marke sind dabei:

- die Käuferreichweite und Penetration (Käuferreichweite bei den Käufern der Produktgruppe) der Marke
- die Wiederkauftrate (Markenbindung und -loyalität)
- der Marktanteil (nach Menge und Wert)
- das Preis- und Mengenpremium.

Liegen keine geeigneten Panelinformationen vor, lassen sich Informationen zum Markterfolg auch über repräsentativ angelegte Zielgruppenbefragungen abschätzen. Letzteres ist vor allem für Marken aus dem Dienstleistungsbereich, Industriegüter- oder auch Luxusgüterbereich der Fall.

Für die Messung der genannten Erfolgsindikatoren sind geeignete Instrumente und Methoden zu wählen. Auf Objektivität, Reliabilität und Validität der Messung ist hierbei besonders zu achten, um eine valide Markenwertermittlung sicher zu stellen. Letzteres gilt insbesondere auch für die Erfassung der Markenstärke, der zweiten wichtigen Komponente des Bewertungsprozesses.

### Markenstärke

Die beschriebenen Erfolgskennziffern stellen notwendige Informationen für eine Bewertung des Markenstatus dar. Sie bemessen jedoch ausschließlich das reale Verhalten der Zielgruppen in der Vergangenheit. Aufschluss über die hinter diesem Verhalten stehenden individuellen Ursachen und Beweggründe der

Konsumenten lassen diese Erfolgsmaße jedoch nicht zu. Im Rahmen einer umfassenden und zukunftsgerichteten Markenbewertung ist solchen Verhaltensdeterminanten jedoch aussagekräftig Rechnung zu tragen. Sie ergänzen und vervollständigen also die Analyse des aktuellen Markenstatus.

Letztlich ist es die gefühls- und verstandesmäßige Wertschätzung einer Marke, das heißt die psychische Markenstärke, die den zukünftigen Erfolg von Marken und damit die Werterhaltung sicherstellen. Nur Marken, die für den Konsumenten attraktiv und anziehend sind, werden auf Dauer gekauft. Und nur zu solchen Marken wird der Konsument eine starke Bindung (Markentreue) aufbauen und auch dazu bereit sein, sie zu höheren Preisen zu kaufen als andere Produkte oder Leistungen. Insofern ist eine Abschätzung der zukünftigen Markenwertentwicklung und des spezifischen Markenrisikos ohne diese zweite Komponente des Markenstatus nicht aussagekräftig möglich.

In der einschlägigen Literatur werden eine Reihe von Indikatoren für die Messung der psychologischen Markenstärke beziehungsweise Markenanziehungskraft vorgeschlagen:

- Markenbekanntheit
- Markensympathie
- Identifikation mit einer Marke / einem Hersteller
- Wahrgenommene Markenqualität oder Produktzufriedenheit
- Markentreue / Markenbindung
- Bereitschaft zur Weiterempfehlung der Marke
- Preisbereitschaft

Vergleichbar zur Untersuchung des Gesundheitszustandes eines Menschen erlaubt nur die Analyse einer größeren Teilmenge dieser Indikatoren die aussagekräftige Bewertung der Markenstärke.

All den aufgeführten Kriterien ist gemein, dass sie einer direkten und objektiven Beobachtung nicht unmittelbar zugänglich sind. Für die Analyse dieser Komponente des Markenstatus muss deshalb – wie beim Markenerfolg – die Validität und Reliabilität der verwendeten Indikatoren sichergestellt sein. Es dürfen

keine Zweifel aufkommen bezüglich der inhaltlichen Aussagefähigkeit der verwendeten Messskalen. Erhebungs- oder Befragungseffekte (Messfehler) müssen ausgeschlossen werden können.

Von besonderer Bedeutung für die aussagekräftige Messung dieser zweiten Komponente des Markenstatus ist die **Abgrenzung der relevanten Zielgruppe** einer Marke. Diese zu definierende Zielgruppe umfasst nicht alleine eine möglichst repräsentative Auswahl von Käufern der Kategorie, der die zu bewertende Marke entstammt. Ergänzend sollte die Markenstärke auch für Käufer aus anderen Produktkategorien, in die hinein die Marke zukünftig gedehnt werden soll, bestimmt werden.

## Grundsatz 6

### Berücksichtigung des Markenpotenzials und der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke

Zur Prognose der zukünftigen Wertschöpfungserlöse einer Marke ist bei jeder Markenbewertung eine markenindividuelle Potenzialanalyse durchzuführen. Diese basiert in der Regel auf den zukünftigen, potenziellen Ergebnissen einer Marke auf Basis eines verabschiedeten Businessplanes, welcher auf der Grundlage verhaltenswissenschaftlicher und markenspezifischer Analysen validiert werden sollte.

Insbesondere zum Zwecke der wertorientierten Markenführung können darüber hinaus Markenwertschöpfungsprognosen in relevanten Dehnungsfeldern analysiert werden.

Bei der Bewertung ist zudem die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer der Marke und damit der Zeitraum der Kapitalisierung der erwarteten Cash Flows aus der Marke zu schätzen. Dabei ist zu begründen, welche Annahmen der Schätzung der Nutzungsdauer zugrunde liegen.

Bei der Bewertung von Produktmarken kann zum Beispiel aus Produktlebenszyklen und aus Marktanalysen eine zeitlich begrenzte Nutzungsdauer abgeleitet werden, die sich aus technologischem Wandel oder Änderungen des Geschmacks und Verhaltens der Verbraucher ergibt.

Bei Unternehmens- oder Dachmarken ist beispielsweise aufgrund der Wettbewerbssituation oder der Dominanz weniger starker Marken oder auch der fehlenden Markenrelevanz in dem jeweiligen Marktsegment, eine begrenzte Nutzungsdauer ableitbar.

## Grundsatz 7

### Berücksichtigung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen durch empirische Methoden in der relevanten Zielgruppe

Nach klassischem Verständnis ist die Marke ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels. Eine Marke dient dazu, Waren, Dienstleistungen und Unternehmen zu individualisieren und von der Konkurrenz zu unterscheiden. Dieses formale Begriffsverständnis der Marke betont die aus der Entwicklungsgeschichte resultierende Kennzeichnungsfunktion von Gütern und entspricht dem Verständnis der Marke als gewerbliches Schutzrecht. Aus heutiger Sicht charakterisiert eine Marke nicht nur die Identifizierung der Herkunft und Differenzierung der unternehmerischen Leistung, sondern dient der Präferenzbildung, wenn sie ein positives, relevantes und unverwechselbares Image beim Konsumenten/Kunden aufbauen kann. Aus dieser verhaltenswissenschaftlichen Perspektive ist eine Marke ein in der

Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dieses immaterielle Vorstellungsbild der Marke unterliegt einer eigenständigen und subjektiven Positionierung in den Köpfen der Konsumenten und ist geprägt durch affektive (Emotionen, Einstellungen), kognitive (Wissen, Wahrnehmung) und konative (Verhaltensabsichten, Kaufbereitschaft) Einstellungskomponenten.

Die Tatsache, dass sich Technologien, Märkte, Prozesse, Know-how wie auch die spezifischen Angebotspaletten immer ähnlicher werden, drückt sich in einer Verlagerung der Wertschöpfung auf diejenigen Vermögenswerte aus, welche die Differenzierung über längere Zeiträume aufrechterhalten und nicht kopierbar sind. In aller Regel sind es die spezifischen Eigenschaften der Marke und deren Differenzierung, die es den Unternehmen erlauben, ihre Leistung zu höheren Preisen zu vermarkten (Preispremium) und / oder

sich in neuen Geschäftsfeldern oder Produktgenerationen zu bewegen und diese glaubwürdig gegenüber ihren (neuen) Kundinnen und Kunden sowie anderen Bezugsgruppen zu kommunizieren.

Durch ihre differenzierenden Qualitäten schaffen Marken Identifikationsmomente bei den Kunden und beeinflussen die Kaufentscheidung zu Gunsten der markierten Leistung. Die Nachfrage geht jedoch selten auf die Marke allein zurück. Die markierten Leistungen basieren oft auf weiteren differenzierenden Nachfragefaktoren, welche die Kaufentscheidung beeinflussen, wie zum Beispiel auf der technischen Innovation des Produktes, dem Preis, möglichen Standortvorteilen usw.

Die Bewertung muss die Rolle der Marke im Nachfrageverhalten der Konsumenten und der Nutzer klären. Das Bewertungsverfahren muss das markeninduzierte Nachfrageverhalten von der präferenzbildenden Wirkung

anderer materieller und immaterieller Vermögenswerte (leistungsinduziert) trennen können. Die Analyse muss daher die durch die Marke generierten Erträge isolieren können.

Um diesen Anteil festzustellen, muss die Markenbewertung den Anteil der Marke an der Nachfrageentscheidung objektiv durch eine geeignete Methode empirisch ermitteln. Dieser Arbeitsschritt kann auf der Basis vorhandener Marktforschungsdaten (Sekundärforschung) oder aber auf einer spezifischen Ermittlung (Primärforschung) basieren. Diese Untersuchung sollte sich auf das Verhalten der Zielgruppe richten und deren spezifische Motivation beim Nachfragen der angebotenen Leistungen oder Produkte der Marke erheben.

## Grundsatz 8

### Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes

Der Wert der Marke wird durch Diskontierung der ihm zugerechneten künftigen finanziellen Überschüsse auf den Bewertungsstichtag ermittelt. Bei der anzuwendenden Risikozuschlagsmethode müssen die Zahlungsströme mit einem risikooangepassten Kapitalisierungszinssatz diskontiert werden. Als Ausgangsgröße können die gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten des Unternehmens (so genannte Weighted Average Cost of Capital oder WACC) herangezogen werden. Für die Bewertung der Marke ist der WACC an das Risikoprofil der Marke anzupassen. Bei der Bewertung einer Unternehmensmarke wird davon auszugehen sein, dass das Risikoprofil der Marken mit dem Unternehmensprofil identisch ist.

Sollen aus Kapitalmarktdaten abgeleitete gewogene durchschnittliche Kapitalkosten des Unternehmens als Ausgangsgröße herangezogen

werden, müssen Eigenkapitalkosten, Fremdkapitalkosten (nach Steuern) und Kapitalstruktur ermittelt werden. Die vermögenswertspezifischen Eigenkapitalkosten setzen sich in Anlehnung an das Capital Asset Pricing Model (CAPM) aus einem risikolosen Basiszinssatz und einer Marktrisikoprämie, angepasst an die Spezifika der Marke (vermögenswert-spezifischer Risikozuschlag), zusammen. Der Basiszinssatz wird anhand der aktuellen Zinsstrukturkurve abgeleitet werden. Die Restlaufzeit der gewählten Anleihen sollte dabei mit der Restnutzungsdauer der Marke übereinstimmen. Für den Fall, dass ein Ende der Nutzung der Marke nicht absehbar ist, ist von einer unendlichen Laufzeit auszugehen.

## Grundsatz 9

### Markenspezifische Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken)

Eine starke Marke schafft in höherem Maße Kundenbindung als eine schwache Marke. Der zukünftige Ertrag einer schwachen und risikoreichen Marke ist entsprechend anders zu bewerten als derselbe künftige Ertrag einer starken und sicheren Marke. Eine Marke, die in einem Wachstumsmarkt operiert, dort eine herausragende Marktstellung hat und einen hohen Bekanntheitsgrad usw. (siehe Markenstärke) besitzt, ist stark und somit eher in der Lage, die zukünftigen prognostizierten Cash Flows tatsächlich zu realisieren.

Eine Marke, die durch ihre Präsenz am Markt kontinuierlich neue Kunden akquirieren und bestehende Kunden binden kann, trägt zur Reduktion des operativen Risikos des Unternehmens bei. Ein reduziertes Risiko zahlt sich wiederum in niedrigeren Finanzierungskosten aus. Dieser durch die Marke verursachte Vorteil, ist in der Bewertung zu berücksichtigen.

Ein Unternehmen oder eine unternehmerische Geschäftstätigkeit kann als Zusammenspiel verschiedener materieller und immaterieller Vermögenswerte gesehen werden. Jeder Vermögenswert leistet einen spezifischen Beitrag an die Ertragserschaffung. Dabei sind die einzelnen Teile unterschiedlichen Risiken ausgesetzt. Zusammen bilden sie das Unternehmensrisiko, welches in den gewichteten Kapitalkosten (WACC) zum Ausdruck kommt. Bei der Quantifizierung des Markenrisikos kann jedoch nicht angenommen werden, dass dieses dem Unternehmensrisiko entspricht, da in vielen Fällen das markenspezifische Risiko abweicht.

Die Stärke beziehungsweise das Risiko einer Marke ist immer in Bezug auf das Wettbewerbsumfeld und den jeweiligen Markt zu sehen und muss entsprechend ermittelt und quantifiziert werden. Die Bewertung muss die Wettbewerbsfähigkeit der Marke und die daraus resultierende Sicherheit der Nachfrage in der Zukunft (Markenrisiko) einbeziehen.

Die Risiken einer Marke sind vielfältig und können hier nur prinzipiell angesprochen werden. Die spezifische Situation ist bei der Bewertung letztlich ausschlaggebend für die detaillierte Risikodefinition und deren Gewichtung. Folgende Risikofelder können durch die nachstehenden Attribute messbar und vergleichbar gemacht werden:

#### **Die Dynamik und Wettbewerbskonzentration im Markt**

- Eintrittsbarrieren
- Marktkonzentration
- Marktwachstum
- Volatilität

#### **Der Status der Marke**

- Bekanntheit
- Markenanziehungskraft
- Relevant Set
- First Choice
- Loyalität

### **Unterstützung der Marke**

- Markeninvestitionen (quantitativ und qualitativ)
- Homogenität des Markenbildes
- Kontinuität des Markenmanagements

### **Diversifikation der Kundenbeziehung**

- Geografische Diversifikation
- Angebotsspezifische Diversifikation

### **Juristischer Markenschutz**

- Registrierung
- Überwachung und Ausdehnung

Um für eine Marke einen geeigneten Abschlagsbetrag zu ermitteln, der das Risiko künftiger Ertragsrealisierung adäquat schätzt, ist ein geeignetes Verfahren anzuwenden, welches in transparenter Weise das Markenrisiko ( oder die Markenstärke) in einen Diskontsatz umsetzt. Diese Vorgehensweise setzt das Unternehmensrisiko in einen Zusammenhang zum Markenrisiko.

Bewertungsmethoden, die der spezifischen Wettbewerbsfähigkeit und damit der Sicherheit der zukünftigen Markenerträge nicht Rechnung tragen, berücksichtigen das Risiko der in der Zukunft liegenden Wertschöpfung der Marke nicht und führen dadurch ebenfalls zu übertrieben hohen Markenwerten.

## Grundsatz 10

### Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Die Markenbewertung muss den Gütekriterien für wissenschaftliches Arbeiten Rechnung tragen:

**Validität** beansprucht die Messung des Markenwerts dann, wenn sie frei von systematischen Fehlern (wie zum Beispiel keine Doppelbewertung von Einflusskriterien) und vollständig ist sowie genau das abbildet, was man zu messen beansprucht. Zur Überprüfung der Validität sind alternative Kriterien heranzuziehen.

**Reliabilität** ist gegeben, wenn bei wiederholter Messung bei identischen Bewertungsgrundlagen zuverlässig das gleiche Ergebnis ermittelt wird. Alle Messgrößen werden auf Basis einer standardisierten und wissenschaftlich abgesicherten Methode erhoben.

Zur **Objektivierbarkeit** zählt, dass Bewertungsrisiken so weit wie möglich offen gelegt und quantifiziert werden. Die Datenquellen müssen spezifiziert und die Herkunft der Daten belegt werden.

**Transparenz** ist gegeben, wenn das Messverfahren in sich logisch und nachvollziehbar und unter Angabe des Bewertungsanlasses dargestellt wird. Der Bezug zum Bewertungsanlass muss klar und deutlich erkennbar sein.

Wiesbaden, den 27. Februar 2007



## Impressum

**Herausgeber:**

Brand Valuation Forum  
Ein Arbeitskreis von G. E. M und  
Markenverband e.V.  
Unter den Linden 42  
10117 Berlin  
[info@brand-valuation-forum.de](mailto:info@brand-valuation-forum.de)  
[www.brand-valuation-forum.de](http://www.brand-valuation-forum.de)

**ViSdP:**

RA Christopher Scholz

**Layout / Gestaltung:**

Interbrand Zintzmeyer & Lux  
Kirchenweg 5  
CH-8008 Zürich  
[www.interbrand.ch](http://www.interbrand.ch)

**Druck:**

Druckerei Chmielorz GmbH  
Ostring 13  
65205 Wiesbaden  
[www.druckerei-chmielorz.de](http://www.druckerei-chmielorz.de)

Stand: 27. Februar 2007

1. Auflage: 2000 Stück

