



GRUNDSÄTZE ORDNUNGSGEMÄSSER MARKENBEWERTUNG

Sehr geehrte Leser,

ein zentrales Anliegen des BDU ist es, durch vielfältige Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung unserer für die deutsche Wirtschaft wichtigen Dienstleistung beizutragen. So dienen unter anderem Grundsätze, Leitfäden, Standards oder Empfehlungen sowohl den BDU-Mitgliedsunternehmen als auch allen übrigen Marktteilnehmern als Maßstab für ihre Tätigkeit. Publikationen wie zum Beispiel die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) oder die Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung bieten Beratern und Klienten bereits eine verlässliche Orientierung. Eine neue Qualitätsinitiative des Verbandes gilt nun der Bewertung von Marken.

In über einjähriger Arbeit, in zahlreichen Sitzungen und Arbeitspapieren, haben neun erfahrene Beratungsexperten ihr Know-how und ihre Erfahrung in diese grundlegende Publikation einfließen lassen. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung (GoM) haben den Anspruch und das Potenzial, unverzichtbares Rüstzeug für den Markenexperten zu werden.

Wir möchten an dieser Stelle allen Autoren des Arbeitskreises für ihr ehrenamtliches Engagement ganz herzlich danken – ohne sie wäre dieses Werk nicht denkbar gewesen.



Ralf Strehlau (ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH)
BDU-Vizepräsident
Mitglied im Fachverband Management + Marketing des BDU



Dr. Ottmar Franzen (Konzept & Markt GmbH)
Leiter des Arbeitskreises Markenbewertung
Mitglied im Fachverband Management + Marketing des BDU

Die Autoren der Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung:

Dr. Ottmar Franzen, Konzept & Markt GmbH

Matthias Bäcker, Mammut Consulting GmbH

Claudio Ciacci, hww Unternehmensberater GmbH

Klaus Dörrenhaus, Klaus Dörrenhaus Marketing & Management Unternehmensberatung BDU

Prof. Dr. Karl-W. Giersberg, GMC Gesellschaft für Management Consulting mbH

Manuel Kreutz, KREUTZ & PARTNER GMBH Unternehmensberatung BDU

Ralf Presber, PERICON Unternehmensberatung GmbH

Ralf Strehlau, ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH

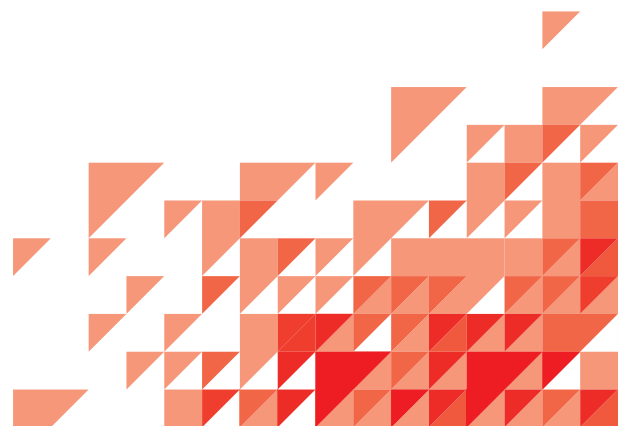
Ulrich Wiener, abiria® + marketstrategy | Ulrich Wiener

Für ihren kritischen und neutralen Blick auf die Grundsätze bedanken wir uns ausdrücklich bei Prof. Dr. Karsten Kilian (Hochschule Würzburg-Schweinfurt) und Lars Wöbcke (Marketing Nestlé Deutschland AG).

INHALT

Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung

Ausgangssituation	4
Begriffsdefinitionen	6
Die Grundsätze im Überblick	7
1. Analyse des Bewertungsanlasses	8
2. Prüfung der Markenart und der Markenfunktion	10
3. Prüfung des Markenrechtsschutzes	12
4. Analyse der Marken- und Zielgruppenrelevanz	13
5. Bewertung des aktuellen Markenstatus bei den relevanten Zielgruppen	15
6. Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke	18
7. Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells	20
8. Bewertung der Marke mittels Barwertermittlung	23
Empfehlungen für die Durchführung	25



AUSGANGSSITUATION

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Consultingwirtschaft in Deutschland. Er vertritt die Interessen der bundesweit mehr als 16.000 Unternehmens- und Personalberatungen mit über 130.000 Beschäftigten.

Die Marke ist eines der wichtigsten Assets eines Unternehmens, oftmals sogar als Unternehmensmarke direkt mit dem Unternehmen gekoppelt. Insofern kommt dem Wert der Marke im Rahmen der Bewertung von Unternehmen aber auch bei der Erfolgskontrolle des Managements ein hoher Stellenwert zu. Hinzu kommt, dass die Marke häufig auch dann noch auf Interesse von Investoren stößt, wenn sich das Unternehmen in einer Notlage befindet und dringend frisches Kapital benötigt. Der Wert der Marke kann dabei als Sicherheit oder Garantie für neue Investoren oder Fremdkapitalgeber dienen.

Eine Vielzahl unterschiedlicher Bewertungsverfahren, teils sehr einfache, teils sehr komplexe Modelle, machen die Orientierung schwierig. Um eine fundierte Beratung der Klienten zu erleichtern und gleichzeitig Mindeststandards zu gewährleisten, formuliert der BDU Grundlagen

ordnungsgemäßer Markenbewertung (GoM). Diese sollen als Richtschnur im Rahmen einer BDU-konformen Beratung in Markenwertfragen genutzt werden.

Formuliert wird ein idealtypischer Ablauf der Markenbewertung. Bestimmte Prämissen im Bewertungsanlass oder in der bestehenden Datenbasis können Abweichungen von diesem idealtypischen Ablauf notwendig machen.

Die GoM wollen bestehende Verfahrensvorschriften, wie etwa die DIN-ISO Norm 10668 für die Markenwertmessung oder den IDW S 5 für die Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände nicht ersetzen oder entkräften, sondern in sinnvoller Weise ergänzen und punktuell präzisieren.

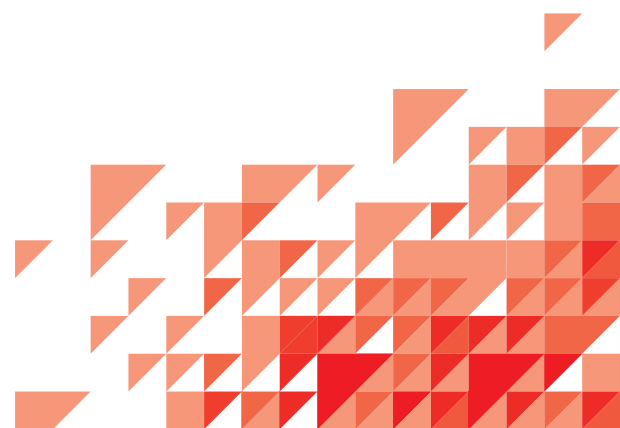
AUSGANGSSITUATION

Im Einzelnen werden die folgenden Ziele verfolgt:

- Für Berater sollen die GoM als Checkliste dienen, die darlegt, welche Arbeitsschritte und welche Inhalte ein Gutachten gemäß den GoM des BDU durchlaufen bzw. beinhalten soll.
- Potenziellen Mandanten sollen sie Sicherheit geben, welche Arbeitsschritte und welche Inhalte sie von einer Markenbewertung gemäß den GoM des BDU zu erwarten haben.
- In Ergänzung zu bestehenden Normvorschriften für die Markenbewertung werden Standards und Anforderungskriterien formuliert, wie die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit der Marke und ihres Geschäftsmodells zu prüfen ist. Hierin ist ein Kernanliegen der Markenbewertung nach BDU-Richtlinien zu sehen.

Zu den im deutschen Sprachraum relevanten Normvorschriften für die Markenbewertung zählen:

- Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung, herausgegeben vom Brand Valuation Forum innerhalb der GEM (Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens) und des Markenverband (BBDO, Brand Rating, GfK, Interbrand, Konzept & Markt, E&Y, KPMG, PwC, Semion)
- IDW-Standard: Grundsätze zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte, herausgegeben vom Institut der Wirtschaftsprüfer IDW (IDW S5)
- DIN / ISO Norm 10668, herausgegeben vom Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) im DIN. Veröffentlichung im September 2010 (ISO) und im September 2011 (DIN)



BEGRIFFSDEFINITIONEN

Definition der Marke

Der BDU folgt der Definition der American Marketing Association, die Marke als „einen Namen, einen Begriff, ein Zeichen, ein Symbol, ein spezielles Design oder eine denkbare Kombination aus diesen [versteht], um Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters, oder einer Anbietergruppe und von denen der Wettbewerber abzugrenzen“ (Kotler, Keller, Opresnik, Marketing-Management, 2015, S. 302).

Dabei verkörpert die Marke einen für einen potenziellen Käufer/Nutzer einer markierten wirtschaftlichen Leistung empfundenen relevanten und einzigartigen Zusatz-

nutzen, welcher dazu führt, dass die markierte Leistung besser oder schlechter zu den Bedürfnissen des Käufers/Nutzers passt als eine un- bzw. anders gekennzeichnete Leistung.

Definition des Markenwerts

Beim Markenwert handelt es sich um den in Geldeinheiten übertragbaren ökonomischen Wert des zusätzlichen Nutzens, den eine Marke schafft.

Anmerkung: Das erzielte Ergebnis kann entweder ein einzelner ökonomischer Wert sein oder eine Wertbandbreite umfassen.

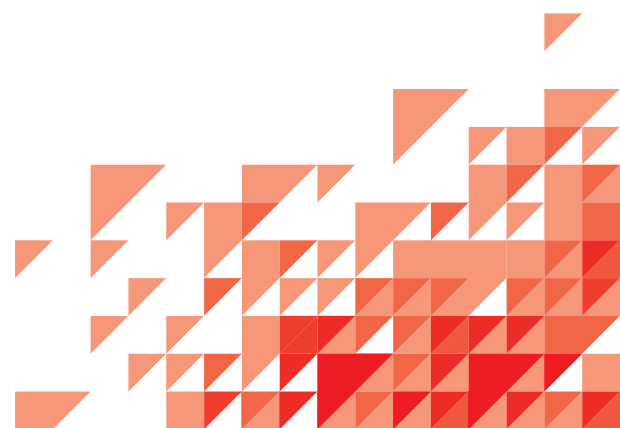
(Quelle: DIN ISO)

■ DIE GRUNDSÄTZE IM ÜBERBLICK

Die im Folgenden formulierten GoM beschreiben die idealtypische Vorgehensweise einer BDU-konformen Bewertung von Marken. Dazu sollen die folgenden Arbeitsschritte durchlaufen werden, die im Bewertungsverfahren und im Bewertungsgutachten bzw. Bewertungsbericht ausführlich dargestellt und begründet werden müssen.

■ Im Einzelnen handelt es sich um:

1. Analyse des Bewertungsanlasses
2. Prüfung der Markenart und der Markenfunktion
3. Prüfung des Markenrechtsschutzes
4. Analyse der Marken- und Zielgruppenrelevanz
5. Bewertung des aktuellen Markenstatus bei den relevanten Zielgruppen
6. Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke
7. Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells für die Marke
8. Bewertung der Marke mittels Barwertermittlung



GRUNDSÄTZE

1. ANALYSE DES BEWERTUNGSANLASSES

Der Bewertung einer Marke ist die sorgfältige Analyse des Bewertungsanlasses voranzustellen. Diese ist notwendig, weil in Abhängigkeit vom Bewertungsanlass und -auftrag die Funktion des Bewerbers bzw. Gutachters und das anzuwendende Bewertungsverfahren begründet wird.

Eine Markenbewertung kann durch die folgenden, typischen **Bewertungsanlässe** induziert werden:

Markenführung im Rahmen **wertorientierter Managementkonzepte**. Relevante Einsatzfelder des Markenwertes sind hierbei u.a. die

- Unterstützung der operativen Geschäftstätigkeit bei Steuerung, Planung und Controlling des Markenmanagements und der wertorientierten Berichterstattung
- Werbeerfolgsrechnung
- Quantifizierung relevanter, aus der Marke abgeleiteter Werttreiber
- Unterstützung strategischer Managementmaßnahmen, z.B. Einschätzung des Markenpotenzials oder ggf. Bestimmung evtl. Markenerosion
- Einschätzung des „immateriell-emotionalen Nutzens“ in Abgrenzung zum „rationalen“ Sachwert („Image-Wert“ als Kundennutzen)

Rechnungslegung und Berichtswesen

Der Markenwert fungiert hier als Gegenstand von

- externer Rechnungslegung, Bilanzierung und sonstiger verpflichtender Berichterstattung
- freiwilliger externer Berichterstattung
- Kommunikation im Rahmen von Going Public, IPO

Transaktionen und Rechtsgeschäfte mit Marken bzw. unter Einschluss von Marken

- Kauf/Verkauf von Marken als immaterielle Vermögenswerte zwischen fremden Dritten/ Unternehmen
- Übertragung einer Marke auf eine andere verbundene Gesellschaft/Konzerngesellschaft
- Veräußerung einer Marke infolge einer Liquidation oder Insolvenz

GRUNDSÄTZE

1. ANALYSE DES BEWERTUNGSANLASSES

- Bestimmung des Wertanteils der Marke im Rahmen einer Unternehmensbewertung (Good Will-Aufteilung)
 - Wertermittlung der Marke als aus dem bisherigen Unternehmenskonzept herausgelöstem Vermögensgegenstand
 - Bewertung der Marke bei Kauf/Verkauf von Unternehmen im Asset-Deal als selbstständigem Vermögensgegenstand und Kaufpreisbestandteil
 - Brand Due Diligence für Markenkäufer
 - Einbringung der Marke im Rahmen strategischer Allianz, Joint Ventures etc.
 - Bewertung zur Sacheinlagenprüfung im Zusammenhang mit Zuführung von Eigenkapital
 - Bewertung für Finanzierungszwecke: Sicherheitenstellung zur (Fremd-)Kapitalbeschaffung
 - Bewertung anlässlich von Investitions-/Rentabilitätsrechnungen bei Investitionen in die Marke
 - Lizenzierung/Nutzwertermittlung der Marke für Ermittlung eines angemessenen Lizenzsatzes bei Lizenzvergabe an Dritte
 - Differenzierende Wertbestimmung gemäß Allokation des Markenpflegeaufwands beim Käufer/Verkäufer
 - Bestimmung des Nutzungsentgeltes bzw. betriebswirtschaftliche Begründung eines Verrechnungspreises zwischen Konzernunternehmen/verbundenen Unternehmen
 - Sale and Lease back
- Markenschutzrechtsverletzungen.** Markenbewertung zur Bestimmung der Schadenhöhe bzw. des Vergleichswerts
- Ermittlung des monetären Schadens durch eine Verletzungshandlung bei unberechtigter Nutzung
 - Ermittlung des bisherigen Aufwands zur Markenbildung
- Steuerliche Bewertungsanlässe.** Markenwert zur Bestimmung der steuerlichen Bemessungsgrundlage
- Überprüfung der Angemessenheit einer Lizenzgebühr insbesondere im Konzernverkehr
 - Wertermittlung im Rahmen der Dokumentationspflicht für Verrechnungspreise bei Markenverlagerung und internationale Steuersatzoptimierung

GRUNDSÄTZE

2. PRÜFUNG DER MARKENART UND DER MARKENFUNKTION

► Marken existieren in unterschiedlichen Erscheinungsformen und haben verschiedene Funktionen für das Unternehmen. Die Markenart und die Funktionen der Marke haben Auswirkungen auf die Höhe des Wertes. Insofern sind im Rahmen einer ordnungsgemäßen Markenbewertung die Markenart und die Markenfunktion genau zu beschreiben und ihre Relevanz für den Markenwert zu bestimmen.

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 (relevante KPIs).

Mögliche **Stakeholdergruppen**, die für eine Markenbewertung zu berücksichtigen sind, sind u.a.:

- Potenzielle Kunden
- Kunden
- Lieferanten
- Öffentlichkeit
- Shareholder
- Mitarbeiter
- Potenzielle Arbeitnehmer
- Gegebenenfalls andere Gruppen

Funktionen einer Marke sind

- Identifikation, d.h. eindeutige Kennzeichnung des Absenders
- Kommunikation, d.h. Aktivierung des vorhandenen Markenwissens beim potenziellen Nachfrager
- Differenzierung, d.h. Unterscheidung des Produkts oder der Dienstleistung vom Wettbewerb
- Qualitätsfunktion, d.h. Garantieren einer gleichbleibenden Qualität des Waren- oder Dienstleistungsangebots

GRUNDSÄTZE

2. PRÜFUNG DER MARKENART UND DER MARKENFUNKTION

Unter Typologiegesichtspunkten lassen sich die folgenden **Markenarten** unterscheiden:

- Markenarchitektur im Unternehmen
 - Einzelmarke
 - Markenfamilie
 - Dachmarke
 - Unternehmensmarke
 - Konzernmarke
- Geografischer Geltungsbereich
 - Lokale Marke
 - Regionale Marke
 - Nationale Marke
 - Internationale Marke
 - Globale Marke
- Art der markierten Produkte oder Dienstleistungen
 - Produktmarke
 - Dienstleistungsmarke
 - Stadt- / Regionen- / Ländermarke
 - Personenmarke
 - Eigenmarke des Handels
 - Arbeitgebermarke
 - Systemmarke
- Positionierung
 - Massenmarke
 - Nischenmarke
 - Premiummarke
 - Luxusmarke
 - Zweitmarke
 - Volumenmarke
- Zeitpunkt des Markteintritts
 - Pioniermarke
 - Nachahmermarke



GRUNDSÄTZE

3. PRÜFUNG DES MARKENRECHTSSCHUTZES

Um mit den Regelungen der DIN/ISO-Norm 10668 konform zu gehen, muss eine umfassende Prüfung des Markenrechtsschutzes erfolgen. Hierzu ist die Eintragung in den gängigen Markenregistern zu recherchieren und im Markenwertgutachten zu dokumentieren.

Marken können geschützt sein als

- Wortmarke
- Bildmarke
- Akustische Zeichen (Beispiel Telekom, Audi, BMW)
- Farbcodes
- Dreidimensionale Gestaltung
- Kombination aus den oben stehenden Gestaltungselementen.

Ferner sind die Reichweite und die zeitliche Dauer des Markenschutzes zu prüfen

- Nationale Marke (DPMA)
- IR-Marke
- EU-Marke

Darüber hinaus ist die Inhaberschaft der Markenrechte zu klären und zu dokumentieren. Dazu gehören die Rechte Dritter (z.B. Lizenzrechte, Pfandrechte), Benutzungs- oder Verteidigungslage.

Nach Auffassung des BDU können Marken auch dann einen positiven wirtschaftlichen Mehrwert haben, wenn der formale rechtliche Schutz nur gering oder auch nicht geklärt ist. Insofern kann eine Marke auch dann bewertet werden, wenn ihr Rechtsschutz unsicher ist. Hierauf ist in dem Markenwertgutachten explizit hinzuweisen.

GRUNDSÄTZE

4. ANALYSE DER MARKEN- UND ZIELGRUPPENRELEVANZ

Im Rahmen einer ordnungsgemäßen Markenbewertung sind die Gegebenheiten der Märkte, auf denen die Marke angeboten wird, im Hinblick auf die Marken- und Zielgruppenrelevanz zu beschreiben. Insbesondere muss darauf hingewiesen werden, für welche Zielgruppen die Markenbewertung Gültigkeit hat.

Markenrelevanz meint dabei die „produktmarktspezifische, relative Wichtigkeit einer Marke im Kaufentscheidungsprozess aus Nachfragerperspektive und damit den durchschnittlichen Einfluss einer Marke während des Kaufentscheidungsprozesses in einem mehrere Marken umfassenden Leistungsmarkt. Die Markenrelevanz ist hoch, wenn der Zusammenhang zwischen Einstellungs- und Verhaltensstärke stark ausgeprägt ist.“ (Karsten Kilian)

Markenrelevanz kann beobachtet werden durch

- Verhaltenswissenschaftliche Analysen bei den Zielgruppen (Einstellung zu Marken, Ausgabebereitschaft)
- Wertschöpfungsbezogene Indikatoren in den Unternehmen (z.B. Verhältnis von Markenwertschöpfung zur Unternehmenswertschöpfung)

Tendenziell nimmt die Markenrelevanz von Märkten im Zeitablauf zu, weil verstärkt Investitionen in die Markenkommunikation getätigt werden. Ferner steigt die Anzahl markenrelevanter Märkte, weil immer mehr Erzeugnisse und Dienstleistungen markiert werden.

- Märkte mit hoher Markenrelevanz sind z.B.

Automobil
Bekleidung
Sportartikel

- Märkte mit geringer Markenrelevanz sind z.B.

Rohstoffe
Papierhygiene
Obst und Gemüse

- Zielgruppen mit hoher Markenrelevanz sind z.B.

Konsumenten mit hohem Involvement
Konsumenten mit hoher Kaufkraft

- Zielgruppen mit geringer Markenrelevanz sind z.B.

Preisorientierte Konsumenten
B2B-Entscheider



GRUNDSÄTZE

4. ANALYSE DER MARKEN- UND ZIELGRUPPENRELEVANZ

Da der Marken- und der Zielgruppenrelevanz eine hohe Treiberwirkung auf den Markenwert zukommt, sollten beide Aspekte im Rahmen von Unternehmens- oder Marktforschungsanalysen geprüft werden. Hierbei sollte keine generalisierende Betrachtung erfolgen, sondern immer die individuelle Situation der Marke berücksichtigt werden.

Eine **Zielgruppe** umfasst das Segment des Marktes, auf das Unternehmen ihre akquisitorischen Bemühungen konzentrieren (Karsten Kilian); Geml und Lauer zufolge umfasst eine Zielgruppe „diejenigen Personen, Firmen etc., an die ein Unternehmen absetzen möchte bzw. auf die es als Verwender abzielt“ (Das kleine Marketing-Lexikon, 2004, S. 458).

Die Größe der Zielgruppen, ihre Kaufkraft und mögliche Markendehnungsfelder können Treiber für den Markenwert sein. In diesem Zusammenhang ist der relevante Markt für die Marke zu definieren. Er gibt vor, welche Zielgruppen für den Markenwert maßgeblich sind.

Am Beispiel der B2B-Marke McKinsey lässt sich der Einfluss des relevanten Marktes auf die Markenbewertung verdeutlichen:

- In der allgemeinen Bevölkerung hat diese Marke kaum Relevanz. Daraus ergibt sich ein geringer Markenwert. Diese Zielgruppe ist aber wahrscheinlich für die Markenbewertung nicht relevant!
- Bei Dax-Vorständen und Unternehmensentscheidern ist ein hoher Markenwert zu vermuten. Aus der hohen Reputation in dieser Zielgruppe kann ein hoher Markenwert abgeleitet werden.

In gleicher Weise hat eine Marke wie Mercedes-Benz einen variierenden Status in verschiedenen Märkten und Stakeholdergruppen:

- Endverbraucher
 - Neuwagenkäufer
 - Gebrauchtwagenkäufer
 - PKW-Fahrer, die keinen PKW besitzen
- B2B-Kunden
 - Unterschiedliche Branchen
 - Nutzfahrzeuge
 - PKW-Flotten
 - Taxigewerbe
- Arbeitnehmer
 - Mitarbeiter
 - High Potentials

GRUNDSÄTZE

5. BEWERTUNG DES AKTUELLEN MARKENSTATUS BEI DEN RELEVANTEN ZIELGRUPPEN

Die Betrachtung des aktuellen Markenstatus ist in einem engen Zusammenhang mit der Marken- und Zielgruppenrelevanz der Märkte zu sehen, denn die Auswahl der Märkte und Zielgruppen gibt die Art und Messbarkeit der Indikatoren vor, die den Markenstatus prägen.

Dabei sind folgende Dimensionen zu unterscheiden:

- Die mit der Marke in der Vergangenheit effektiv erzielten Vermarktungs-Erfolge gemessen in Schlüsselkenn-

zahlen (KPIs), welche in einem auch für Wettbewerber gebräuchlichen Bezugsrahmen bewertbar sind. Jede Branche und jede Kategorie wie z.B. B2C, B2B, Dienstleistung, NGOs etc. hat eigene Markt-Statistiken, auf deren Basis intelligente, zur Markenstatus-Bewertung nützliche KPIs gebildet werden können.

Eine gute Kenntnis der verfügbaren, branchenrelevanten Informationsquellen und ihrer Aussagefähigkeit ist für die ordnungsgemäße Bewertung des Markterfolges der Marke unabdingbar.

Der mit der Marke erzielte **Vermarktungserfolg** wird idealerweise mit quantitativen Marktdaten, welche zuverlässig, valide und mit standardisierten Erhebungsverfahren gewonnen wurden, abgebildet und in relevante Bezugsumfelder gestellt, d.h. unter Zugriff auf Marktforschungsdaten, statistische Daten und andere verlässliche Quellen.

Zu nennen sind hier zum Beispiel:

- Verbraucherpanel
- Handelspanel
- Import- und Export-Statistiken, Statistisches Bundesamt, Verbandserhebungen etc.
- Verwenderuntersuchungen

Typische KPIs mit Aussagefähigkeit zum Vermarktungserfolg der Marke in ihrem relevanten Bezugsumfeld (also mit Benchmarkwerten anderer Marken) und damit geeignet, der Markenbewertung zu dienen sind u.a.

- Käuferreichweite/Marktdurchdringung allgemein
- Käuferreichweite (Penetration) bei Käufern der Produktgruppe
- Wiederkauftrate
- Marktanteil Wert
- Marktanteil Menge
- Numerische Distribution
- Gewichtete Distribution
- und weitere Indikatoren
- Preisindex
- Wachstum
- Bedarfsdeckungsgrad
- Advocacy (Ausmaß, in dem Verwender der Marke als ihr Fürsprecher agieren)

GRUNDSÄTZE

5. BEWERTUNG DES AKTUELLEN MARKENSTATUS BEI DEN RELEVANTEN ZIELGRUPPEN

- Die Performance der Marke in der Offline- und in der Online-Welt. In beiden Welten gelten unterschiedliche Zielgrößen als Erfolgsindikatoren. Die Performance von Digitalen Marken bemisst sich an anderen KPIs als eine traditionelle Offline-Marke.
- Die Attraktivität bzw. die Anziehungskraft der Marke zum jetzigen Zeitpunkt und damit gegebenenfalls auch zukünftig für die relevante Zielgruppe direkt und die Öffentlichkeit/Allgemeinheit als Multiplikator/Beeinflusser von Marken-Attraktivität, Image, Bekanntheitsgrad und Popularität.

Im Zuge einer ordnungsgemäßen Bewertung ist hierbei der Rückgriff auf standardisierte Erhebungsmethoden und psychologische Messverfahren empfehlenswert, soweit sie wirtschaftlich vertretbar sind, um die ergänzende Aussagekraft für die Gesamtbewertung der Marke nicht durch mangelnde Validität und Objektivität zu gefährden. Sollten keine ausreichenden Panelinformationen oder sonstigen Erhebungen vorliegen, müssen geeignete Informationen über den Markterfolg mittels repräsentativ angelegten Zielgruppen- bzw. Zielmarkt-Untersuchungen/-Befragungen ermittelt oder abgeschätzt werden. Hier sind geeignete Instrumente und Methoden zu wählen und auf Objektivität, Reliabilität und Validität der Messung besonders zu achten.

Die **Markenstärke** drückt sich, nachdem die Markenrelevanz für verschiedene Zielgruppen und Märkte ermittelt wurde, in der Attraktivität bzw. Anziehungskraft der Marke zum jetzigen Zeitpunkt und damit gegebenenfalls auch zukünftig für die relevante Zielgruppe und die Allgemeinheit/Öffentlichkeit aus.

Für Online-Marken gelten andere KPIs als für Offline-Marken

- High Value Content, d.h. die Hochwertigkeit des angebotenen Inhalts auf digitalen Plattformen
- Website Usability, d.h. das Nutzungserlebnis auf der Website
- Brand Appeal, d.h. die empfundene Attraktivität einer Marke
- Traffic auf der Website
- Reichweite
- Interaktionsrate
- weitere Indikatoren

Für die Messung der Markenstärke sind von Beratungsunternehmen und Forschungsinstituten unterschiedlichste Ansätze entwickelt worden. Als „typische“ Messparameter werden Bekanntheit, Imageattribute, Markenwissen, Einstellung und Loyalität eingesetzt. Die Messung der Markenstärke sollte auf möglichst aktuellen Daten beruhen. Insofern ist die Markenstärkemessung auf der Grundlage von Primärerhebungen das Verfahren der ersten Wahl.

GRUNDSÄTZE

5. BEWERTUNG DES AKTUELLEN MARKENSTATUS BEI DEN RELEVANTEN ZIELGRUPPEN

Unter Primärerhebung ist dabei zu verstehen, dass die Informationen zum Markenstatus und zur Markenrelevanz durch Befragung oder Beobachtung bei den Zielgruppen der Marke erhoben werden.

Herangezogen werden können Messwerte/Kriterien wie:

- Begeisterungsgrad
- Imagefaktoren
- Markenbekanntheit
- Marken-Loyalität
- Markensympathie
- Preisbereitschaft
- Produktzufriedenheit
- Wahrgenommene Marken-Qualität/Produkt-Qualität
- Weiterempfehlungsbereitschaft
- Wiederkaufbereitschaft



GRUNDSÄTZE

6. BERÜCKSICHTIGUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN LEBENSDAUER DER MARKE

Die Nutzungsdauer eines Investitionsguts hat eine unmittelbare Wirkung auf seinen Wert für das Unternehmen. Gleiches gilt für Marken, die ebenfalls als Investitionsgut für Unternehmen zu verstehen sind. Insbesondere muss für die Bewertung einer Marke der Zeitraum der Kapitalisierung der erwarteten Cashflows bestimmt werden. Die Schätzung der Nutzungsdauer bzw. Lebensdauer einer Marke hängt von verschiedenen Faktoren ab:

Bei Dachmarken oder Unternehmensmarken wird auf Basis einer Wettbewerbsanalyse die Lebensdauer abgeleitet. Hierbei geht es primär nicht um die einzelnen Produkte und Dienstleistungen, sondern um „höhere“ Werte wie Image, Reputation, Bekanntheitsgrad usw. Beispielsweise könnte Mercedes als Begriff für Sicherheit und Innovation, aber auch die S- oder die SL-Klasse als Dachmarke herangezogen werden.

Die Nutzungsdauer von Produktmarken ermittelt sich unter Einbeziehung von Produktlebenszyklen und Marktanalysen. Einfluss auf die Produkt-Lebensdauer einer Marke können Patente, Schutzrechte und behördliche Genehmigungen haben. Unabhängig von einer Zuordnung nach Unternehmens- und Produktlebenszyklen lassen sich folgende Kernaussagen treffen:

- Je länger die angenommene Lebensdauer einer Marke, desto höher ist ihr Marktwert
- Ab einer Lebensdauer von ca. 40 Jahren entspricht der Marktwert einer unendlichen Lebensdauer
- In neuen Geschäftsfeldern sollte eine konservative Annahme zur Lebensdauer getroffen werden

Für die Begründung der Lebensdauer sind die folgenden Aspekte zu prüfen:

- Innovationsgrad des Marktes, auf dem die Marke präsent ist
- Volatilität des Marktes
- Alter der Marke zum Bewertungsstichtag
- Alter der Wettbewerbermarken
- Rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. Werbeverbote
- Gesellschaftliche Trends und Wertewandel, z.B. bezüglich Inhaltsstoffen

GRUNDSÄTZE

6. BERÜCKSICHTIGUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN LEBENSDAUER DER MARKE

Der Relaunch einer Marke und damit die Verlängerung des Produktlebenszyklus, wird mit mindestens 3-5 Mio. Euro veranschlagt. Eine solche Investition setzt eine gewisse Umsatzgröße voraus. Die durchschnittliche Produktlebensdauer wird heutzutage mit fünf Jahren angesetzt.

Die Bestimmung der Lebensdauer einer Marke kann je nach Industrie/Sektor unterschiedlich erfolgen. Beispielsweise lässt sich die Wort-Bildmarke in der Mineralbrunnenbranche auf 25 Jahre schützen, danach nicht mehr. Andererseits hängt die Nutzung der Marke auch von den Schüttungsrechten ab, die maximal für 20 Jahre vergeben werden. Schließlich ist die Marke unmittelbar an die Mineral- und Tafelwasserverordnung gebunden. Weiterhin haben technische Entwicklungen einen wesentlichen Einfluss auf die Lebensdauer einer Produktmarke.

Prinzipiell unterscheidet man zwischen folgenden Ansätzen, die unmittelbar die Lebensdauer beeinflussen:

Marke abhängig vom Produkt

- Die Lebensdauer einer Marke wird durch die Wirksamkeit der Schutzrechte/Patente bestimmt (z.B. in der Pharma-Industrie); nach Ablauf der Schutzperiode kommen u.a. Generika auf den Markt, die den Preis des Produkts sowie deren Markenwert schmälern können.
- Im industriellen Sektor werden oft technische Bezeichnungen mit dem Produkt sowie mit deren Markennamen assoziiert; die Lebensdauer solcher Marken sind begrenzt, da sie oft durch Innovationen bzw. Nachfolgeprodukte vollkommen verdrängt werden.

- In beiden Fällen trägt (mehrheitlich) der Produktname zu den erhöhten Umsätzen bei.

Marke unabhängig vom Produkt

- In diesem Fall wird nicht ein Markenname einem Produkt zugeschrieben. Hierbei können mehrere Produkttypen unter einem Markennamen angeboten werden. Häufig ist dieser Fall in der Automobilindustrie vorzufinden; Paradebeispiel Porsche 911; Hierbei wird ein erfolgreiches Auto-Modell durch den Nachfolger ersetzt ohne den Modell-Namen zu ändern. In diesem Fall tragen der Firmenname im gleichen Maße wie der Produktname zur Erhöhung der Umsätze bei.

Anhand der oben genannten Aufteilung wird auch die Länge der Lebensdauer wie folgt kategorisiert:

- **Bestimmte bzw. begrenzte Lebensdauer:** Vor allem bei Schutzrechten und Patenten und immer wenn es Hinweise auf eine begrenzte Nutzungsdauer gibt (z.B. Marktsituation, Wettbewerbssituation, fehlende Markenrelevanz).
- **Unbestimmte Lebensdauer:** Hier wird die Lebensdauer am häufigsten nach der ökonomischen Lebensdauer geschätzt. Nach dem IDW S5 Standard sollte man nicht von der unbestimmten Lebensdauer einer Marke ausgehen und somit auch nicht die ewige Rente für die Bewertung voraussetzen. Gleichwohl kann der Markenwert bei einer erwarteten Lebensdauer von mehr als 40 Jahren durch die vereinfachte Formel der „ewigen Rente“ approximiert werden.

GRUNDSÄTZE

7. PRÜFUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES GESCHÄFTSMODELLS

Die Prüfung von Geschäftsmodellen und ihre strategische Tragfähigkeit ist ein Kernanliegen der Unternehmensberatung. Insofern ist es folgerichtig, dass die Prüfung der Zukunftsfähigkeit von Marken eine wesentliche Säule einer Markenbewertung unter Beachtung der BDU-Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung darstellt.

Die Beispiele von Kodak oder Nokia zeigen, dass Markenwerte innerhalb von kürzester Zeit vernichtet werden, wenn es nicht gelingt, die Geschäftsmodelle technologischen Entwicklungen oder den Nachfragerbedürfnissen anzupassen. **Insofern definieren wir Zukunftsfähigkeit von Marken als die Fähigkeit, die Zukunft der Marke aktiv zu gestalten sowie die Anforderungen und Bedürfnisse der aktuellen und/oder zukünftigen Zielgruppen, Zielbranchen und Zielmärkte bedienen zu können.**

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Zukunftsfähigkeit einer Marke nicht nur von ihr selbst, sondern auch von anderen Aspekten, insbesondere den Geschäftsmodellen und der Fähigkeit des Managements, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen, abhängt.

Gegenstand der Prüfung sind daher die Identifikation und Bewertung der Einflüsse auf das Markenpotenzial

und auf die Markenerosion. Gegenwärtig wird die Zukunftsfähigkeit von Marken auf drei verschiedene Arten in die Markenbewertung integriert:

- Es wird das **Potenzial der Marke** bewertet. Das umfasst i.d.R. eine Prognose der zukünftigen Umsatzentwicklung (und des Anteils, den die Marke daran hat) sowie die Möglichkeit, mit der Marke neue Geschäftsfelder zu erschließen.
- Es wird die **erwartete Nutzungsdauer** einer Marke in die Bewertung mit einbezogen. Oft wird eine unendliche Nutzungsdauer einer Marke unterstellt, unter bestimmten Umständen (z.B. bei jungen Marken, wenig Investitionen in die Marke oder fehlenden Schutzmöglichkeiten) wird jedoch von dieser Prämisse abgewichen.
- Es wird bei der für die Ermittlung eines Barwerts vorgenommenen **Abdiskontierung** teilweise ein **erhöhtes Risiko** in Form eines Risikozuschlags zum Diskontfaktor berücksichtigt. In einem solchen Fall sinkt der Barwert mit zunehmender Unsicherheit.

GRUNDSÄTZE

7. PRÜFUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES GESCHÄFTSMODELLS

■ Die **Zukunftsfähigkeit** einer Marke beeinflusst ihren „realen“ Wert maßgeblich und muss daher bei einer ordnungsgemäßen Markenbewertung angemessen an verschiedenen Stellen berücksichtigt werden. Die Analyse zur Zukunftsfähigkeit der Marke kann durch zwei Herangehensweisen Eingang in die Markenbewertung finden:

- Für Marken mit eingeschränkter Zukunftsfähigkeit wird die Nutzungsdauer entsprechend nach unten korrigiert oder
- der Diskontierungszinssatz wird durch einen Risikozuschlag erhöht.

Zu prüfende Einflussfaktoren auf die zukünftige Markenentwicklung und damit auf den Markenwert sind die Organisation und Qualität der Markenführung, die finanzielle Ausstattung des Markeninhabers sowie Markenpotenzial und Markenerosion.

Aspekte der **Organisation und Qualität der Markenführung** sind

- die an der Markenführung beteiligten Personen, ihre Qualifikation und die Größe der Management-Teams,
- die Strukturen im Unternehmen und, damit verbunden, die Reaktionsschnelligkeit (z.B. ist zu prüfen, welchen Stellenwert die Markenführung für das Unternehmen hat oder welche Hierarchieebenen mit ihr befasst sind),
- die Prozesse im Unternehmen (schaffen sie die Voraussetzungen für die Koordination und Kontrolle der Markenführung?)

- die Rollen und Verantwortlichkeiten (wie sind sie im Hinblick auf die Markenführung definiert, kommuniziert und abgegrenzt?),
- die Informationstechnologie im Unternehmen und die Vernetzung der Mitarbeiter und schließlich
- die Kultur im Unternehmen

Zu prüfen ist ferner die **finanzielle Ausstattung des Markeninhabers**. Denn eine gute finanzielle Ausstattung erlaubt höhere Investitionen in die Marke und gleichzeitig eine bessere und qualitativ hochwertigere Personalausstattung im Management.



GRUNDSÄTZE

7. PRÜFUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES GESCHÄFTSMODELLS

Markenpotenzial und Markenerosion sind zu berücksichtigen, wobei

- das Markenpotenzial denkbare neue Geschäftsfelder für die Marke bzw. die positive Entwicklung der Marke innerhalb ihres angestammten Geschäftsfeldes umfassen kann und
- die Markenerosion eine psychografische und eine ökonomische Komponente umfasst. Unter der psychografischen Markenerosion ist der schleichend abnehmende Zusatznutzen einer Marke aus Nachfragersicht zu verstehen, während die ökonomische Markenerosion anhand wirtschaftlicher Kennziffern, z.B. dem Marktanteil, erkennbar wird.

Der **Digitalisierungsgrad** bzw. das **Potenzial zur digitalen Marke „Digital Fitness“**. Dabei soll berücksichtigt werden, in welchem Ausmaß die Digitalisierung der Marke bereits vollzogen worden ist bzw. mit Blick auf die Unternehmensstruktur (Ist-Zustand) überhaupt möglich erscheint. Ferner stellt sich die Frage, wie hoch das Markenerlebnis (digital) für den Markennutzer ist.

- Klassische Marken ziehen ihre Bekanntheit und ihr Image aus vermittelten Botschaften (werbliche Ansprache) sowie Markennutzenversprechen (z.B.

Coca-Cola mit „Live on the Coke side of life“) und der Weckung von Bedürfnissen, z.B. „Dazugehörigkeitsgefühl“ durch Brand Communities, die jedoch zunehmend auch digital entstehen.

- Digitale Marken zielen auf den direkten Kundennutzen ab. Dabei wird die Funktionalität an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet – ohne diese über eine werbliche Kommunikation in den Fokus zu stellen (z.B. Viber, Facebook o.ä.). Hier sind die dominierenden Marken im Bereich eines einzelnen Segments noch stärker ausgeprägt, als in der Offline-Welt.

Das Potenzial zur Social Brand **„Social Fitness“**. Marken, die es schaffen, in den Dialog mit dem Kunden zu treten, um nicht nur Kundenbindung zu betreiben, sondern auch den Kunden/Konsumenten in die Geschäftsentwicklung/Markenentwicklung miteinbeziehen, können auf veränderte Zielgruppen- und auch Marktbedürfnisse viel schneller reagieren, als reine Offline-Marken bzw. Marken, die nach wie vor eine klassische Ein-Weg-Kommunikation betreiben. Das Erlangen einer zielgruppenorientierten Social Fitness bietet Marken die Möglichkeit, eine Vorreiterrolle einzunehmen und das zunehmende Bedürfnis nach Moral, Verantwortung und Wertstabilität durch ein erfolgreiches Responsible Branding zu befriedigen.

GRUNDSÄTZE

7. PRÜFUNG DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES GESCHÄFTSMODELLS

Die voranstehenden Grundsätze gehen davon aus, dass der Markenwert mit Hilfe eines kapitalwertorientierten Verfahrens ermittelt wird. Diesen Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass sich der Wert eines immateriellen Vermögensgutes aus dessen Eigenschaft ergibt, künftige Erfolgsbeiträge in Form von Cashflows zu erwirtschaften (IDW S5, S. 6).

Die Zukunftsorientierung des Bewertungsverfahrens folgt grundsätzlich der Sichtweise in der Unternehmensbewertung.

Alternative Wertansätze haben sich für die Markenbewertung nur als eingeschränkt praktikabel erwiesen:

- **Kostenorientierte Bewertungsverfahren** gehen davon aus, dass für den Aufbau der betreffenden Marke Aufwendungen notwendig waren, die den jetzigen Wert der Marke repräsentieren. Häufig verursachen aber gerade wenig erfolgreiche Marken hohe Kosten, die damit einen höheren Wert erzielen würden als erfolgreiche Marken, die den gleichen Kostenaufwand benötigen. Aus diesem Grund sind kostenorientierte Modelle zur Messung des Markenwertes nicht geeignet.
- **Marktorientierte Verfahren** gehen davon aus, dass ein Markt für Marken besteht und sich der Wert der Marken aus dem freien Spiel von Angebot und Nachfrage ergibt. Zu den Marktwertmodellen zählen u.a. die sogenannten Preis-Premium-Modelle und die Transferpreisanalogie-Modelle: Erstere versuchen, das Preis-Premium, also den Preisabstand zu isolieren, den ein markiertes Erzeugnis gegenüber einem unmarkierten Produkt realisiert, um diese Preisdifferenz dann zu einem Markenwert hochzurechnen. Lizenzpreisanalogie-Modelle setzen an den auf den Märkten zu beobachtenden Lizenzpreisen für die Nutzung von Markenrechten an.



GRUNDSÄTZE

8. BEWERTUNG DER MARKE MITTELS BARWERTERMITTLUNG

Um ergänzend eine diagnostische Ursachenanalyse in der Markenbewertung zu ermöglichen, werden üblicherweise kapitalwertorientierte Verfahren mit vorgelagerter detaillierter Markenanalyse angewendet. Solche Indikatormodelle ermitteln die Stärke der Marken auf der Basis verschiedener Erfolgsindikatoren, wie z.B. der Markenbekanntheit oder dem Marktanteil einer Marke. Die Bestimmung eines Finanzwertes erfolgt nicht unmittelbar, sondern in einer anschließenden Phase über finanzmathematische Verfahren. Indikatormodelle bieten den Vorteil, dass diejenigen Einflussfaktoren, die sich auf die Höhe des finanziellen Markenwertes auswirken, nachvollziehbar ermittelt und abgebildet werden, so dass u.a. eine differenzierte Stärken-Schwächen-Analyse für die Marke ermöglicht wird. Damit erfüllen Indikatormodelle den Anspruch, als Diagnose-Instrument für die Markensituation und die Bildung des Markenwertes geeignet zu sein.

Idealtypisch durchläuft eine Markenbewertung in der Praxis die folgenden Phasen:

Phase 1 - Messung der Markenstärke und der Markenrelevanz:

Im Unterschied zur Unternehmensbewertung handelt es sich bei Marken um verhaltenswissenschaftliche Phänomene. Insofern muss die Wahrnehmung der Marke ausreichend Berücksichtigung in der Bewertung von Marken finden. Der Wert der Marke wird erst in den Köpfen der potenziellen Nachfrager als Markenvertrauen realisiert. Für die Messung der Markenstärke sind unterschiedliche Ansätze auf der Basis von je nach Markenart und Zielgruppe zu definierenden KPIs denkbar.

Phase 2 - Isolierung der Markenleistung:

In dieser Phase sind die Zahlungsströme zu ermitteln, die ursächlich ausschließlich auf die Markenleistung zurückzuführen sind. Die zusätzliche Attraktivität, die für ein Produkt oder eine Dienstleistung durch die Marke bewirkt wird, manifestiert sich durch ein Preispremium und ein Mengenpremium. Das Preispremium zeigt, welchen Mehrpreis der Nachfrager gewillt ist, für das markierte Produkt im Vergleich zu einem nichtmarkierten Produkt zu bezahlen. Das Mengenpremium repräsentiert, um wieviel höher die Absatzmenge des markierten Produkts im Vergleich zum nichtmarkierten Produkt beim gleichen Preis ist.

Phase 3 - Ermittlung des Markenertragspotenzials:

In dieser Phase wird ermittelt, wie profitabel eine Marke ist und welchen Anteil der Erträge aus den Geschäftsfeldern, in denen die zu bewertende Marke vertreten ist, ursächlich auf die Marke zurückzuführen ist. Das Markenertragspotenzial hängt vom Umsatz der Marke, ihrer Profitabilität nach Abgrenzung des ihr zuzuordnenden Aufwandes und der isolierten Markenleistung ab.

Phase 4 - Ermittlung der Lebensdauer für die Marke: Für die in Phase 5 vorzunehmende Barwertberechnung muss vorab die wirtschaftliche Lebensdauer der Marke taxiert werden. Hierbei spielt die Zukunftsfähigkeit der Marke und die ihrer Wettbewerber eine Rolle.

Phase 5 - Barwertberechnung:

Das finanzmathematische Verfahren der Barwertberechnung ist das Herzstück der Markenbewertung. Der Kapitalisierungszinssatz muss hierbei die Risiken der Marke und der Märkte, auf denen sie präsent ist, berücksichtigen.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG

Um dem komplexen und vielschichtigen Bewertungsgegenstand Marke gerecht zu werden, muss für die Bewertung von Marken eine Vielzahl von unterschiedlichen Daten und Datenquellen berücksichtigt werden. Für die Markenführung und das Marken-Controlling ist zudem entscheidend, dass das Markenwertverfahren im Zeitablauf vergleichbar arbeitet und somit Veränderungen im Markenumfeld periodisch beobachtet werden können. Nur wenn sich die Wertentwicklung der Marke über einen längeren Zeitraum beobachten lässt, kann man die dahinterstehende Managementleistung objektiv bewerten.

Oftmals wird bei Beginn einer Markenbewertung deutlich, wie unzureichend Märkte dokumentiert sind. Eine detaillierte Finanzberichterstattung stößt auf lückenhafte Nachfragerdaten und subjektive Einschätzungen. Insofern ist neben der notwendigen wissenschaftlichen Herangehensweise an die Thematik zu prüfen, inwieweit die für die Bewertung genutzten Nachfrager- und Marktdaten den Qualitätskriterien Aktualität, Objektivität, Reliabilität und Validität Genüge leisten. Auch scheidet eine idealtypische Vorgehensweise in der Markenbewertung oft schon an den Budgets und der Beschaffbarkeit der notwendigen Daten.

Im Rahmen der Beratung für die Auswahl eines geeigneten Markenbewertungsverfahrens sind Erfahrung und Fingerspitzengefühl für die Balance zwischen dem notwendigen Aufwand und der Präzision des Ergebnisses von entscheidender Bedeutung. Dabei gilt: Das Ergebnis einer Markenbewertung ist nur so gut wie die ihr zugrunde liegende Datenbasis und Methodik.



BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU) E. V.

JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29
53227 BONN
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
INFO@BDU.DE

REINHARDTSTRASSE 34
10117 BERLIN
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8928474
BERLIN@BDU.DE

82, RUE DE LA LOI
B-1040 BRÜSSEL
T +32 2 400 21 78
F +32 2 400 21 79
EUROPE@BDU.DE

