

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ L i M - A R B E I T S P A P I E R E ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 13

Bewertung und Bilanzierung von Marken

Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen

Bremen, Juni 2004

Impressum:

Stiftungslehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

Herausgeber: Prof. Dr. Christoph Burmann

Dokumentiert von: Dipl.-Kfm. Jan-Philipp Weers

www.lim.uni-bremen.de

ISSN: 1613-0936

Copyright 2004



Die Vorträge und die sich jeweils anschließenden Fachdiskussionen können Sie auch als Videoaufzeichnung auf DVD bestellen. Bitte füllen Sie dazu das beiliegende Formular aus und faxen es an die 0421-218 8646 oder senden Sie eine E-Mail an jan-philipp.weers@uni-bremen.de.

ZUSAMMENFASSUNG

Bewertung und Bilanzierung von Marken

Arbeitspapier Nr. 13

- Gegenstand:** Fachveranstaltung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema Bewertung und Bilanzierung von Marken anlässlich des Tags der Wirtschaft.
- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation
- Ziele:** Know-how Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis zum Status quo der Bewertung und Bilanzierung von Marken.
- Zentrale Ergebnisse:** Nach US-GAAP wird für entgeltlich erworbenen Marken ein jährlicher „Impairmenttest“ gefordert, durch den der finanzielle Wert einer Marke ermittelt werden soll. Signale des Gesetzgebers deuten ferner auf eine erwünschte bilanzielle Berücksichtigung auch von nicht entgeltlich erworbenen Markenwerten hin. Allerdings ist nicht ersichtlich, dass in naher Zukunft ein Markenbewertungsverfahren zum Zwecke der Bilanzierung sich als Standard durchsetzen wird.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Rechts- und Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements.

Inhaltsverzeichnis

Begrüßung

1. Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management und Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen 1

Einleitung

2. Prof. Dr. Christoph Burmann, Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) an der Universität Bremen 4

Festvortrag

3. Josef Hattig, Senator für Wirtschaft und Häfen a.D 7

Fachvortrag (Zusammenfassung)

4. Patrick Metzler, Senior Associate in der Marketing und Branding Practise bei McKinsey & Company, Düsseldorf MarkenMatik® - Marken systematisch messen, machen und managen..... 17

Fachvortrag (Zusammenfassung)

5. Prof. Dr. Henrik Sattler, Inhaber des Lehrstuhl für Handel und Marketing I der Universität Hamburg, Bewertung und Bilanzierung von Marken..... 25

Fachvortrag (Zusammenfassung)

6. Dr. Thomas Andresen, Geschäftsführender Gesellschafter Markenvorsprung GmbH, Attersee (A), Monetäre Markenbewertung – noch ein Modell?..... 35
7. Impressionen von der Fachveranstaltung des Tags der Wirtschaft: 45
8. Impressionen vom Sommerfest des Tags der Wirtschaft:..... 47
9. Sponsoren des Tags der Wirtschaft..... 49
10. Bestellformular der Videoaufzeichnung 50
11. Arbeitspapiere des LiM 51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	(Eigenkapital-) Tobin's q der im S&P 500 notierten Unternehmen	4
Abbildung 2:	Science, Art und Craft als Komponenten einer erfolgreichen Markenführung	17
Abbildung 3:	Finanzwirtschaftliche Markenbewertungsansätze	19
Abbildung 4:	Das McKinsey „Brand Equity Meter“ – Bestimmung des Anteils der Marke am Customer Equity	20
Abbildung 5:	Heuristik zur Ermittlung des Markenanteils	21
Abbildung 6:	Bewertung ausgewählter Marken im deutschen Markt	23
Abbildung 7:	Grundprobleme einer Markenwertmessung	26
Abbildung 8:	Plakatanzeige Media Markt	27
Abbildung 9:	Promotionsintensität für 2000 (Mittel 12 Marken: 16%)	28
Abbildung 10:	Promotionsbereinigung für 2000; Marktanteilsveränderungen in Prozentpunkten	29
Abbildung 11:	Einfluss des Diskontierungssatzes auf den Markenwert.....	30
Abbildung 12:	Risikoquantifizierung von Brand Value Drivern bei FMCG gemäß Modell GFK/Sattler	31
Abbildung 13:	Risikoprofil eines Markenwertes	31
Abbildung 14:	Modell zum Markentransfererfolg auf Basis von Erfolgsfaktoren.....	33
Abbildung 15:	Verwendungszwecke bisher durchgeführter Markenbewertungen	33
Abbildung 16:	Bilanzierung von Marken	34
Abbildung 17:	BRAND RATING – Joint Venture zwischen Finanz- und Verhaltenswissenschaft.....	37
Abbildung 18:	Der BRAND RATING-Ansatz: Das 3-Komponenten Modell	38
Abbildung 19:	Der Marken-Eisberg	39
Abbildung 20:	Die Marke Warsteiner in der Markeniconographie/ Markenguthaben Matrix.....	40
Abbildung 21:	Das Außenbild der Marke Warsteiner heute.....	41
Abbildung 22:	Transformation des Scoring-Ergebnisses zum Diskontierungsfaktor .	42
Abbildung 23:	Der BRAND FUTURE SCORE zeigt die individuelle Entwicklungsperspektive der Marke	42

Begrüßung

1. Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management und Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich darf Sie ganz herzlich zu unserem Tag der Wirtschaft 2004 begrüßen. Ich freue mich sehr, dass Sie so zahlreich unserer Einladung gefolgt sind. Der diesjährige Tag der Wirtschaft ist dem Generalthema „Marken“ gewidmet. In der etymologischen Dimension werden dem Substantiv Marke oder dem Verb markieren drei Bedeutungen beigemessen.

Grenze zur Unterscheidung und daran anschließend Zeichen zur Erkennung.

In Verwandtschaft zum Verb merken steht Marke auch für „das kenntlich gemachte Beachten“ und wobei ich zunächst darauf hinweisen darf, dass wir im weiteren Verlauf unserer Veranstaltung aus nahe liegenden Gründen von dieser Umsetzung des Begriffs Abstand nehmen wollen, steht Marke bzw. markieren auch für „Vortäuschen, so tun als ob“.

Bezogen auf die ersten beiden Bedeutungsinhalte besitzt bei unserem Tag der Wirtschaft das betriebswirtschaftliche Element, d. h. also die Marke als bedeutender Parameter im unternehmerischen Handeln klare Priorität. Gleichwohl erlaube ich mir, im Rahmen meiner Begrüßung auch auf mehr oder minder aktuelle hochschulpolitische Bezüge zum Markenbegriff einzugehen. So steht das bundesdeutsche Hochschulsystem mit der Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge vor einer gravierenden Herausforderung im Sinne einer teilweisen Preisgabe eingeführter und bestens bewährter Markenprodukte. Dies gilt hierbei insbesondere für die erforderliche Abkehr vom Abschluss Diplom-Kaufmann bzw.

Diplom-Ökonom. Wie schwierig und mit negativen Risiken behaftet derartige Vorgänge sein können, verdeutlicht in der Welt der Unternehmen zurzeit wohl am besten das „Markenwechsel-Jojo-Spiel“ Condor - Thomas Cook - Condor.

Trotz euphemistischer Einschätzung seitens des CHE vertrauen nach eigener Erfahrung deutsche Arbeitgeber nach wie vor sehr stark auf die Marke Diplom. Sie können zumindest mit dem Bachelor noch nicht so recht etwas anfangen.

Aber auch für die Situation des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft dieser Universität ist die Auseinandersetzung mit dem Markenkonzept von größter Bedeutung. Gilt es doch, in der anbrechenden Zeit eines erheblichen Wettbewerbs zwischen Universitäten vorhandene Profile zu analysieren, kritisch zu hinterfragen und eventuell zu verstärken oder zu modifizieren, um damit erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Der Fachbereich steht hier vor großen Herausforderungen, die wir entschlossen und innovativ angehen wollen. So setzt der Fachbereich weiter auf eine starke Qualitätsorientierung in Forschung und Lehre sowie eine diesbezüglich innige Zusammenarbeit zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Wir hoffen in diesem Zusammenhang sehr, dass uns im Zuge der anstehenden Pensionierungswelle der volkswirtschaftlichen Kollegen nicht nur die Wiederbesetzung der entsprechenden Stellen ermöglicht wird; vielmehr setzen wir auch auf eine erfolgreiche Fortsetzung der von den betreffenden Kollegen intensiv und anspruchsvoll geleisteten Forschungs- und Lehrarbeit.

In Zeiten knapper Ressourcen dürfte dies insgesamt kein leichtes Unterfangen werden. Die entsprechende Einschätzung scheint eine Verstärkung dadurch zu erfahren, dass der Fachbereich Wirtschaftswissenschaft in der jüngeren Vergangenheit eine erhebliche Zunahme von neu Immatrikulierten zu verzeichnen hat. Zahlen von mehr als 1000 Studienbeginnern im Grundstudium überfordern eindeutig nicht nur die derzeitigen Möglichkeiten des Fachbereichs, sondern auch die der gesamten Universität.

Im konstruktiven, dabei aber auch durchaus kritischen Dialog mit der Universitätsleitung sowie der senatorischen Behörde wird zu klären sein, wie in der

derzeitigen Umbruchsituation - ich nenne hier nur wesentliche Stichworte wie Studiengebühren, den Universitäten eingeräumte Möglichkeiten zur Selbstauswahl von Studierenden, Verkürzung der Studienzeiten sowie eine insgesamt notwendige Rückbesinnung auf das Leistungsprinzip - eine Wettbewerbsstrategie für Universität und Fachbereich definiert und umgesetzt werden kann. Ich meine, dass angesichts der dominierenden Handlungsweisen an anderen deutschen Universitäten unsere Strategie in Anlehnung an *Michael E. Porter* vom Gedanken der Differenzierung und nicht von dem der Kostenführerschaft geprägt sein sollte.

Zumindest der Fachbereich ist wohl gerüstet, die entsprechenden Aufgaben zur Konzeption und Implementierung der Differenzierungsstrategie und damit der Stärkung unserer Marke anzugehen. Wir setzen dabei selbstverständlich auch auf Ihre Unterstützung, d. h. die der außeruniversitären Öffentlichkeit. Als hoffnungsvoller Indikator einer derartigen Unterstützungsbereitschaft kann zumindest Ihr reges Interesse am heutigen Tag der Wirtschaft gelten. Darüber hinaus hat sich diese Unterstützungsbereitschaft aber auch bereits in materieller Form gezeigt. Ich darf an dieser Stelle unseren diesjährigen Sponsoren von ganzem Herzen für ihre Förderbereitschaft danken. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Kreis der Bremer Gesellschaft für Wirtschaftsforschung zu, die bereits in der Vergangenheit als institutionalisiertes Bindeglied zwischen regionaler Wirtschaft und unserem Fachbereich Unterstützungsaktivitäten gebündelt und selbst entfaltet hat. Zukünftig ist an den Ausbau der Beziehung gedacht, wobei sich hier insbesondere die Planungen auf ein dem Fachbereich angeschlossenes, über Marktleistungen selbst tragendes Weiterbildungszentrum konzentrieren. Ich darf an dieser Stelle den Trägern der Bremer Gesellschaft für Wirtschaftsforschung, zu denen vor allem die Wolfgang-Ritter-Stiftung gehört, ganz herzlich danken. Darüber hinaus würde ich mich sehr freuen, wenn Sie sich, liebe Zuhörer aus der Wirtschaft, zu einem Eintritt in die Bremer Gesellschaft für Wirtschaftsforschung entschließen könnten.

Ihnen allen danke ich nun für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit bezüglich meiner Begrüßungsansprache. Ich wünsche Ihnen einen anregenden, informativen, aber auch gesellig-unterhaltsamen Tag der Wirtschaft.

Einleitung

2. Prof. Dr. Christoph Burmann, Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) an der Universität Bremen

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Sie heute so außerordentlich zahlreich zum Tag der Wirtschaft des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen begrüßen zu dürfen.

Warum beschäftigen wir uns heute mit dem Thema der Bewertung und Bilanzierung von Marken? Hierfür gibt es zwei wichtige Gründe. Beginnen wir mit dem Wert von Unternehmen und seinen relevanten Werttreibern.

Analysiert man in diesem Zusammenhang den Wert der im Standard & Poor 500 Index zusammengefassten 500 größten börsennotierten amerikanischen Unternehmen, so zeigt sich, dass sich seit Beginn der 90er Jahre der an der Börse bezahlte Marktwert des Eigenkapitals immer weiter von dessen bilanziellen Buchwert entfernt hat (vgl. Abbildung 1).

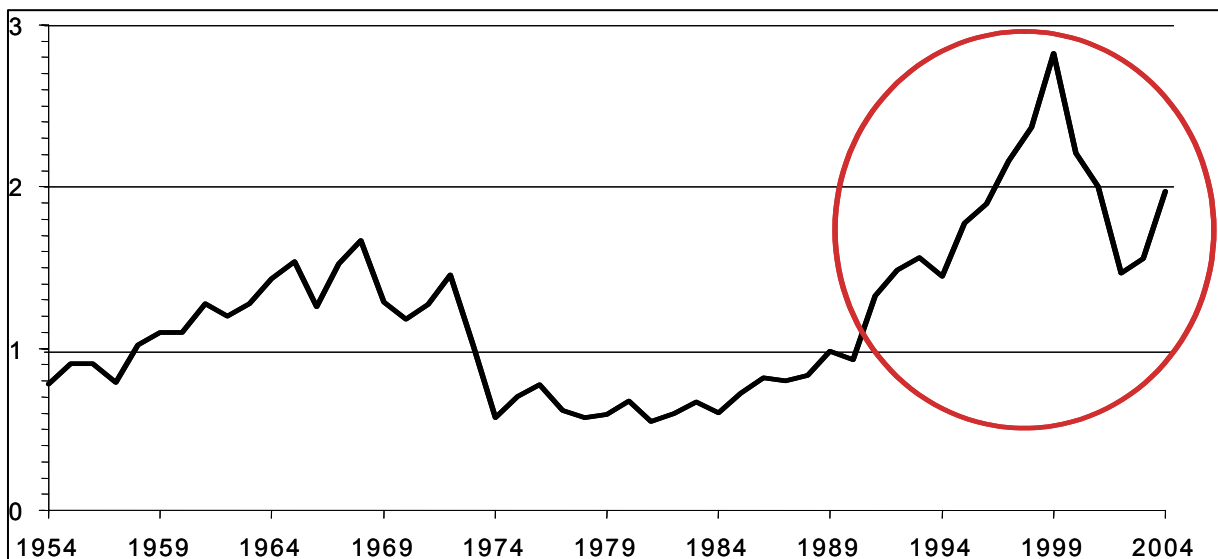


Abbildung 1: (Eigenkapital-) Tobin's q der im S&P 500 notierten Unternehmen

Dieses auch als Tobin`s q bezeichnete Verhältnis aus Markt- zu Buchwert des Eigenkapitals liegt trotz mehrjähriger Börsenkrise mittlerweile bei einem Wert von 2. Der Marktwert ist also doppelt so hoch wie der Buchwert.

Dies wird von Fachleuten im Wesentlichen auf die Existenz von immateriellen Vermögenswerten zurückgeführt, die nicht in den Bilanzen der Unternehmen enthalten sind. Was hat man sich hierunter vorzustellen? In erster Linie ist hier an den finanziellen Wert von Marken zu denken. Häufig wird hier auch auf spezifisches Know-how der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter verwiesen, welches sich jedoch konzeptionell in den Markenwert überführen lässt. Die immateriellen Werte übersteigen mittlerweile in vielen Fällen den Wert der materiellen Vermögensgegenstände eines Unternehmens deutlich. Dies verlangt nach einem professionellen Markencontrolling, um führungsrelevante Informationen für die Steuerung und Steigerung des Markenwertes zu erhalten. Im Mittelpunkt eines solchen Markencontrollings steht die Frage der zweckadäquaten Bewertung von Marken. Die gezielte Kommunikation des Markenwertes an die relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens kann dessen Wettbewerbsposition signifikant verbessern. Hier ist beispielsweise an die Bonität bzw. das Rating von Unternehmen, ihre Reputation als solider Arbeitgeber oder auch an die Stärkung der Beziehungen zu den Eigenkapitalgebern zu denken.

Zweitens ändert sich zur Zeit die Bilanzierung von Marken. Nach US-GAAP wird bei Annahme einer grundsätzlich unbegrenzten Lebensdauer von Marken ein jährlicher „Impairmenttest“ gefordert, durch den der finanzielle Wert erworbener Marken ermittelt werden muss. Diese Regelung wird zukünftig auch für Unternehmen in Deutschland relevant und führt zu einem attraktiven Markt für Markenbewertungen, in dem sich heute schon viele Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und eine Vielzahl weiterer, mehr oder weniger seriöser Anbieter „drängeln“. Darüber hinaus gibt es zur Zeit Bestrebungen, unter bestimmten Bedingungen auch die Aktivierung selbsterstellter Marken rechtlich zu ermöglichen. Die Markenbewertung bekommt also auch vor diesem speziellen

Bilanzierungshintergrund eine besondere Bedeutung für die Unternehmensführung in den kommenden Jahren.

Als Inhaber des ersten und einzigen Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement an einer deutschen Universität freue ich mich über diese Entwicklung außerordentlich, weil sie Marken in den Mittelpunkt des Managementinteresses rücken wird. Ich verbinde damit die begründete Hoffnung, dass Marken zukünftig professioneller geführt werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Nicht zuletzt wird die sich abzeichnende Wandlung von einem oft rein intuitiv-kreativen, ebenso sprunghaften wie substanzlosen Markenmanagement in der Vergangenheit zu einem strategisch-konzeptionellen und substanzhaltigen Markenmanagement in der Zukunft neue Arbeitsplätze für die an der Universität Bremen ausgebildeten Markenspezialisten schaffen.

Ich wünsche Ihnen nun eine interessante Veranstaltung mit unseren hochkarätigen Gästen und bin mir zugleich sicher, dass auch das „Entertainment“ heute nicht zu kurz kommen wird.

Festvortrag

3. Josef Hattig, Senator für Wirtschaft und Häfen a.D

Meine Damen, meine Herren,

vor dem Sommerfest sollen wir denken. Marke ist der Anspruch. Ein umfänglicher Anspruch!

Betrachtet wird die Marke, ihre Bewertung und Bilanzierung.

Schon wegen der gegebenen Zeit werde ich skizzieren, mit wenigen Strichen, nicht malen.

„Marke“ ist im geläufigen Sinne dem Konsum zugeordnet, Lebensmittel, Kosmetik, Auto, Mode usw. Aber „Marke“ ist, jedenfalls zunehmend, auf dem Weg für jede Form unternehmerische Marktorientierung ein prägender Anspruch zu werden. Der Soziologe *Gerhard Schulze* beschreibt unsere Gesellschaft als eine „Erlebnis- und Spaßgesellschaft“. Ein solches Verhalten prägt unsere öffentliche und veröffentlichte Meinung, prägt unser Kommunikationsverhalten. Unterhalten durch Verkürzen und Pointieren, Sachverhalte nicht – jedenfalls nicht überwiegend – nach ihrem Gehalt, sondern nach ihrem Unterhaltungswert zu erfassen und abzufragen. Das Fernsehen liefert auf allen Kanälen Anschauungsmaterial für die These der „Erlebnis- und Spaßgesellschaft“. Soweit, so gut oder schlecht, es geht hier nicht um eine Wertung, sondern nur um einen Hinweis auf diesen Sachverhalt wie auf seine Konsequenzen: Verkürzen, Pointieren und Emotionalisieren wird zu einer Herausforderung für die unternehmerische Marktorientierung. Der Hinweis auf Dienstleister, die ihre mehr „abstrakten“ Produkte in die Gefühlswelt des Verbrauchers implementieren, wie etwa Banken, Finanzierungsfonds, IT-Unternehmen, mag auch für den kritischen Betrachter die Blickrichtung vorgeben.

In der FAZ war kürzlich ein Artikel über den aktuellen Stand der neuro-ökonomischen Markenforschung mit der Überschrift „Beim Käufer setzt der Verstand aus“. Besser hätte es geheißen „Bei Marken setzt der Verstand aus“. Was sagt uns das? Bei Marken verdrängt Emotionalität immer stärker die Rationalität.

Darf ich eine weitere Feststellung anfügen, die einfach klingt, die es allerdings nach meiner Berufs- und Führungserfahrung „in sich“ hat:

Was heißt „entscheiden“, vor allem unternehmerisch zu entscheiden?

Entscheiden heißt: Risiken abzuwägen.

Es gibt in der unternehmerischen Willensbildung keine „a priori“ guten oder schlechten Entscheidungen.

Was heißt es „Risiken abzuwägen“?

Das bedeutet

- a. die Risiken zu erkennen und
- b. sie in einem – nach Form und Inhalt – geordnetem Verfahren in eine Saldobetrachtung zu nehmen, um daraus die Chancen zu erkennen, mithin die Antwort zu finden.

Diese Saldobetrachtung verlangt Urteilsfähigkeit. Was ist Urteilsfähigkeit?

Es ist die Fähigkeit, zu unterscheiden, unterscheiden zu können.

Unterscheiden kann, soll ich sagen „nur“, wer den Sachverhalt kennt.

Den Sachverhalt kennt, wer ihn wahrnehmen kann. Das wiederum heißt, zu sehen was ist, nicht was man sehen will. Bevor ich bei den Philosophen lande, will ich aus dieser Feststellung nur eine praktische Schlussfolgerung ziehen: Die subjektive Färbung von Wahrnehmungen, in den Unternehmen verstärkt durch verschiedene hierarchische Stufen, verstärkt die Gefahr einen Sachverhalt zu entscheiden, der so nicht existiert, der nicht marktkongruent ist.

„Marke“, was ist das?

Etwas auf den Begriff zu bringen, kennen wir aus der Wissenschaft. Begriff ist Definition. Definition Inhalt und Orientierung.

Dieser Versuch ist mit der Marke vielfach geschehen. Wie zutreffend, hinreichend oder für eine Lehrbuchweisheit sei dahin gestellt. Der Markt muss gleichwohl oder, etwa mit Respekt vor den Lehrbüchern gesagt, zusätzlich mit den eigenen Augen betrachtet werden.

Marke steht in keiner Bilanz.

Marke ist keine mathematische Gleichung, mit finanztechnischen Methoden schwer zu erfassen. Die vielen Zahlen, die wir zusammentragen, zusammensetzen, um eine Wertung zu ermöglichen, etwa durch die Marktforschung, das Controlling, reflektieren Wirkung, nicht Ursache.

Auch die Betriebswirtschaft gibt keine Antwort. Anhaltspunkte vielleicht, aber nicht hinreichend. Allenfalls indirekt. Man muss sich in der Bilanz den Goodwill (Differenz zwischen dem für ein Markenartikelunternehmen gezahlten Kaufpreis und seinem bilanziellen Wert) schon genau ansehen, um Näherungswerte zu erhalten. Im Zweifel gilt: Die Schlechten sind schlechter und die Guten besser zu bewerten als aus dem Goodwill ablesbar.

Es hat mit der Markensubstanz und der Markenqualität zu tun, wenn, um einige Beispiele zu nennen, etwa die Deutsche Post AG ihre Logistik mit der Marke „DHL“, verbindet, wenn aus der Preussag, einem Grundstoffkonzern, jetzt der Marktführer „TUI“ wird, wenn die Touristik-Airline „Condor“ von Thomas Cook übernommen, „Thomas Cook“ genannt und nach einiger Zeit, nämlich in diesen Tagen, wieder auf „Condor“ zurückbenannt wird. Hapag Lloyd, die TUI-Marke fliegt jetzt auch im Billig-Preissegment. Lassen sich diese Plazierungen, Veränderungen, im Goodwill wieder finden? Wie gesagt, nur einige Beispiele, keine Wertungen. Wenngleich Wertungen bei diesen Beispielen begründet sein könnten.

Marke steht in keiner Bilanz.

Aber Markenwert übertrifft – zumindest tendenziell – heute oft den übrigen Unternehmenswert. Gekauft wird Marke, keine oder selten Kapazitäten.

Wenn Beck's für 3,5 Mrd. DM \approx 1,8 Mrd. Euro an Interbrew verkauft wird, was eigentlich hat den Käufer veranlasst, diesen Preis zu zahlen? Kapazitäten, Organisationen, Kundenbeziehungen, Vertriebsbindungen, technisches Know-how, Qualitätsprogramme? Brauereikapazitäten gibt es auf der Welt hinreichend, Bier zu brauen ist Können, aber nicht auf Geheimnisträger begrenzt. Qualität ist auch Geschmackssache, da gibt es Unterschiede. Können, Qualität, Geschmack gibt es, etwa in Deutschland, umfassend und trotzdem ist die Erwartung einen solchen Preis zu erzielen, sehr zurückhaltend formuliert, kein Selbstläufer. Wenn man sich in diesen Tagen im deutschen Biermarkt umsieht, kann man das schnell bestätigt finden.

Natürlich werden auch Synergien gekauft. Aber Synergien haben kurze Beine. Mit ihnen läuft man nicht all zu lange.

Gekauft wird Marke, ihr Erfolg, ihre Substanz für weiteren Erfolg, zu Hause und weltweit.

Und der Blick in die Brauindustrie erhellt mehr als nur diesen Wirtschaftszweig. Pars pro Toto ist festzustellen, keine Anmaßung. „Wella“, das von Procter & Gamble übernommen wurde, und zwar gegen den Mitbewerber Henkel, mag in diesem Kontext als Beispiel dienen.

Den Markenwert zu erfassen, lässt nach der dafür notwendigen Grundorientierung fragen. Die Antwort gibt schon in den 20er Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts Domizlaff: „Der Wert eines Markenartikels beruht auf dem Vertrautsein des Verbrauchers mit dem Gesicht des Markenartikels.“ Es geht Domizlaff daher um die „Gewinnung öffentlichen Vertrauens“.

Vertraut heißt berechenbar, wieder erkennbar, selbstähnlich, zutrauend, zutrauen.

Vertrauen ist Emotion. Ansehen, wir sind gewohnt Image zu sagen, ist in der Gefühlswelt verankert, wie sehr diese auch ihre rationalen Bezugspunkte haben mag.

Wir blicken, wenn wir nach dem monetären Markenwert fragen, also auf den Konsumenten, den Verbraucher. Die Methoden, den Markenwert zu erfassen, will ich nur andeuten: Sie lassen sich zusammengefasst in finanz- und konsumorientierte aufteilen. Die methodische Differenzierung hat sicher ihre Nützlichkeit, wie jedes methodische Bemühen.

Entscheidend ist jedoch der Verbraucher. Auch alle methodischen Fragen muss letztlich er beantworten. Überhaupt sind Zahlen in der Zielsetzung, den Markenwert zu erfassen, sehr problematisch, tendenziell eher Täuschung als zielführend.

Damit komme ich zu einer Feststellung, die ich nicht als Definition, sondern als Kernorientierung bezeichnen möchte.

Marke ist Qualität und Emotion.

Es bedarf keiner langen Ausführungen, dass technische, also körperliche Produktqualität eine unabdingbare Größe für Markterfolg ist. Das eigentliche Problem liegt seit längerem und wohl auch zukünftig in der Frage, wie transportiere ich Qualität, wie kommuniziere ich sie, wie wird sie durch die Marke unverwechselbar. An meine Eingangsbemerkung zur Emotionalität der Kommunikation darf ich erinnern.

Damit ist zu fragen, ist die Qualität für sich genommen ein hinreichendes Unterscheidungsmerkmal? Kann sich etwa die Biermarke X durch tatsächliche oder behauptete Qualitätsunterschiede bei Hopfen, Wasser, Malz usw. im Markt mit einer Alleinstellung positionieren? Von technisch komplizierten und damit erklärungsbedürftigen Produkten einmal abgesehen, ist die technisch-qualitative Gleichwertigkeit der Produkte eine tatsächliche, zumindest nicht auszuschließende Grundeinstellung des heutigen Verbrauchers. Mit anderen Worten: Selbst qualitativ unterscheidbare Produkte im gleichen Produktsegment sind für den Verbraucher in

der produkttechnischen Bewertung mehr oder weniger vergleichbar, in dieser Konsequenz also Gattungsbegriffe.

Gibt es Nischen? Ja: Aber innovativer Vorsprung wird immer schneller imitiert.

Gattung heißt: Austauschbar. Gattung ist nicht Marke. Herkunft ist nicht Marke. „Made in Germany“ vielleicht noch Statik, aber nicht Inhalt der Marke. Es heißt in einer global organisierten Wirtschaft „Made by DaimlerChrysler“, „Made by BMW“, der Hinweis auf Deutschland ist allenfalls Unterbau, nicht Inhalt.

Je mehr Gattung, umso notwendiger die Unterscheidungsmöglichkeit, umso härter die Antwort durch die Gefühlswelt. Psychologische Segmentierung also die Herausforderung.

Zusammengefasst:

Marke ist Qualität und Emotion.

Um es zu wiederholen:

Produktqualität ist eine unabdingbare Größe für den Markterfolg. Aber das eigentliche Problem liegt in der Frage, wie transportiere ich Qualität, wie kommuniziere ich sie, wird sie nur durch die Marke unverwechselbar?

Die Frage zu stellen, heißt sie zu bejahen.

Damit halte ich fest, dass Sachverhalte heute und zukünftig zunehmend im Wesentlichen nur durch Emotionen noch transportierbar sind.

Kann man Marke, kann man ihre Gefühlswelt organisieren?

Ich verenge, konzentriere die Frage mit einem Blick nach innen, also auf die Unternehmensorganisation. Ist Marke an einen Vorstand, Unternehmensbereich, eine Hauptabteilung zu delegieren also Teil der funktionalen Organisation? Haben die Funktionsträger dann die höheren Weihen, den dominierenden Anspruch, was sagen die Anderen dazu, etwa der Vertrieb, das Controlling, die Technik. Zunächst:

Auch Markenführung ist handwerkliche Arbeit. Die handwerklichen Teile des Marketing erfordern Schlussfolgerungen, die letztlich den Verbraucher antworten lassen müssen, ihn gewissermaßen simulieren. Aus Fakten wird in die Gefühlswelt des Verbrauchers interpoliert. Wohl unschwer ist die Feststellung zu akzeptieren, dass vor diesem Hintergrund das Handwerkliche besonders konzentriert, qualifiziert erfolgen muss. Insoweit ist Marketing ein Funktionsträger der Organisation wie jeder andere Unternehmensteil. Schlussfolgerungen sind ein Denksport besonderer Art; und viel schwieriger, wenn die Schlussfolgerung Emotionalität verstehen und bewirken muss.

Ich will in diesem Kontext nur einen Punkt der Arbeitsweise ansprechen: Das sog. „Briefing“ als Auftrag an die Agentur zur kreativen Leistung. Briefing ist Kurzfassung, konzentrierte Gedankenführung zu dem, was ich will, warum ich es will. Konzentrierte Gedankenführung verlangt konzentrierte Sprache. Einfach, knapp, verständlich, keine Interpretationsweide der Agentur. Das Briefing belegt, beweist, ob das Unternehmen weiß, was es will. Ist es wirklich eine Kurzfassung, sprachlich prägnant und jeder „Bläh-Sprache“ entzogen? Wie wird Briefing und Umsetzung kontrolliert? Identifiziert sich der „erste Mann“? Noch einmal: Sprache dekodiert das Denken. Das ist harte Arbeit, das ist Unternehmensführung!

Die „Bläh-Sprache“ des Briefings, die klassische Sünde in der Markenführung und mit Blick auf die Agentur: Nur wer richtige Fragen stellt, bekommt auch zutreffende Antworten: (Und dies gilt nicht nur für die Markenführung).

Für schlechte Werbung gibt es, jedenfalls nicht unbesehen, keine Monokausa, genannt Agentur.

Das Briefing ist somit eine Ableitung der Unternehmensstrategie, der Marktstrategie, des Markenkerns. Die Anforderungen gelten hier eher noch härter. Denn Strategie und Markenkern sind die Statik der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Eine Marke ohne Kern ist wie ein Make up ohne Gesicht. Fehler in der Statik eruiieren das Gebäude, bringen es schlimmstenfalls zum Einsturz.

Kann man das organisieren?

Die Kontrolle der strategischen Zielsetzung ist zunächst ebenfalls handwerkliche Arbeit. Umsatzziele, Preise, Bekanntheitsgrade, Marktanteile und so fort, das alles lässt sich messen, in Zahlen. Für die Frage nach dem Markenwert und seine Entwicklung aber nicht ausreichende Antworten. Hier sind weitergehende, subtilere Methoden notwendig.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten/Modelle entscheidungs-orientiert zu handeln. Beim sog. „Eisbergmodell“ wird der Markenwert, seine Entwicklung im Markenbild und Markenguthaben dargestellt. Markenbild als Markenbekanntheit, Werbedruck, Klarheit und Akzeptanz des inneren Bildes, Einprägsamkeit der Werbung usw., das Markenguthaben beschreibt Markensympathie, Markenvertrauen, Markenloyalität, also Perspektive. Wie gesagt, Möglichkeiten, sich zum Markenwert über das reine Zahlenwerk hinaus zu orientieren.

Kann man das organisieren, habe ich gefragt?

Als Methode sicherlich, die Schlussfolgerungen einheitlich und unternehmensverbindlich zu verankern, überfordern eine funktionsorientierte Organisation. Anstöße aus den Teilen ja, aber keine zusammenfassende Antwort. Das wird, so glaube ich, beispielhaft einsichtig: Nehmen wir die Fusion DaimlerChrysler. Mercedes ist eine eigenständige Marke, mit einem ausgeprägten Ego. Wie würde der Käufer, etwa für die S-Klasse, auf standardisierte Teile in der Produktion mit Chrysler, durch Kommunikation oder sonst äußerlich wahrnehmbar, reagieren? Ich lasse die Schlussfolgerung offen, aber einsichtig ist wohl, dass diese Frage nicht allein die Technik entscheidet, hier ist eine unternehmerische Gesamtantwort erforderlich.

Ein anderes Beispiel: Wer entscheidet und nach welchen Kriterien, dass Volkswagen als „Volkswagen“ in die sog. „Luxusklasse“ geht? Dass dies technisch möglich ist, bedarf keiner Frage, aber heißt technisch zu können, es auch unternehmerisch zu

tun? Wenn Luxus mit Individualität zu übersetzen ist, ist „Volkswagen“ schon semantisch ein Hinweis auf die gestellte Frage.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Fragen reflektieren Methode, keine inhaltliche Wertung.

Noch ein Problemhinweis in Stichworten:

Controlling gilt auch für die Markenführung, quantitativ und qualitativ. Die qualitative Zielsetzung ist wertend, nicht in Zahlen zu erfassen, jedenfalls nicht hinreichend.

Zahlencontrolling, also das übliche Controlling, und Markencontrolling sind unterschiedlich, keine Zwillinge. Auch wenn die Zahlen nicht stimmen, kann gleichwohl qualitative Zielsetzung den weiteren Aufwand rechtfertigen. Hat das Markencontrolling gegenüber dem organisatorisch-institutionalisierten Controlling hinreichend Chancen? Eine unternehmerische Führungsaufgabe erster Güte.

Noch einmal wiederholt, kann man das organisieren?

Als Methode sicherlich, die Schlussfolgerungen aber einheitlich und unternehmensverbindlich zu verankern, überfordern eine funktionsorientierte Organisation. Anstöße aus den Teilen ja – aber keine zusammenfassende Antwort.

Markenführung ist Chefsache!

Und damit stellt sich die nächste Frage: Ist die Marke der Boss oder der Boss die Marke?

Das Wortspiel ist auch für die Antwort zu nutzen: Die Marke ist der Boss, wenn der Boss sie Boss sein lässt. Die Wertschöpfung des Unternehmens findet im Markt statt, durch die Marke, Markt ist der Verbraucher, der Verbraucher ist auch und, wie ausgeführt, zunehmend Gefühl: Der Verbraucher spricht mit der Marke, nicht mit dem Unternehmen und so ist auch die eingangs gestellte Frage beantwortet:

Die Marke ist der Boss!

Marke braucht Handschrift, Marke ist Aufgabe des Spitzenmannes. Gremien sind dazu untauglich, oder wenn sie es abgeschwächer mögen, nur begrenzt tauglich. Nicht die Mehrheit, sondern die Einsicht ist gefragt, diese ist zu organisieren. Funktionelle Organisationen sind damit überfordert. Zahlen, Controlling, reflektieren Wirkung, nicht Ursache, wenngleich Zahlen ein wichtiges Hilfsmittel sind, um die Ursachen zu erkennen. Also sind alle Erkenntnisquellen zu nutzen und in die Markenführung einzubringen. Das verlangt Disziplin, organisierte Disziplin und das ist unternehmerische Aufgabe par excellence, das ist Chefsache.

Also ein Plädoyer für den Marketing-Mann an der Spitze?

Ich lasse die Frage offen. Sie lässt sich nicht allein aus der Ausbildung und Ressortprägung beantworten. Unternehmen sind zudem unterschiedlich. So viel aber lässt sich konditionieren, der Mann an der Spitze vertritt die Marke, Qualität und Emotionen. Das muss er können, das muss er leben. Das Vorbild ist hier wörtlich zu nehmen.

Mit dem letzten Strich dieser Skizze noch eine generelle und abschließende Bemerkung:

Wir leben in einer globalen Wirtschaft. Diese ist eigengesetzlich. Darauf muss, summarisch gesagt, die deutsche Wirtschaft antworten. Wahrlich schwierige Herausforderungen. Wir tun uns schwer.

Aber: Unternehmer zu sein, ist zu allen Zeiten eine Herausforderung.

Im Zeitablauf andere, veränderte Inhalte, aber sie bleiben Herausforderungen. Und der Markt ist nicht auf Risiken verengt; er hat immer auch seine Chancen.

Um es mit *Wilhelm Busch* zu sagen:

„Die Welt, das lässt sich nicht bestreiten, hat ihre angenehmen Seiten und wird wohl auch sobald nicht untergehen.“

Fachvortrag (Zusammenfassung)

4. Patrick Metzler, Senior Associate in der Marketing und Branding Practise bei McKinsey & Company, Düsseldorf MarkenMatik® - Marken systematisch messen, machen und managen

Nach dem Verständnis von McKinsey bedarf erfolgreiche Markenführung eines fundierten Dreiklanges in den Kategorien *Art*, *Science* und *Craft* (siehe Abb. 1). Der Faktor *Art* bezeichnet die Kunst, ein überlegendes Leistungsversprechen der Marke auf den Punkt zu bringen, dieses konsistent, aber mit hoher Aktualität weiterzuentwickeln und schließlich möglichst kreativ umzusetzen.

Craft ist das Handwerk, die Marke in allen Einzelaspekten konsequent von der Spitze des Unternehmens bis hin in alle Unternehmenseinheiten zu managen und greift damit die Forderung des Vorredners Herrn Hattig auf, Markenführung bis auf Ebene der höchsten Willensbildung zu implementieren (Marke ist Chefsache!). *Science* steht für die Wissenschaft, die Leistungsparameter einer Marke fundiert zu messen und zu verstehen und greift damit den Bewertungsaspekt auf, der im Zentrum dieser Veranstaltung steht.



Abbildung 2: Science, Art und Craft als Komponenten einer erfolgreichen Markenführung

Quelle: H. Riesenbeck, J. Perrey (2004), Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen

Für den Aufbau und die Führung einer starken Marke ist eine exzellente Leistung des Managements in allen drei Bereichen notwendig. In der Praxis wird leider nur allzu häufig die Marke phlegmatisch geführt, in dem bspw. einseitig der Aspekt *Art* in den Vordergrund gestellt wird. Als Beispiel soll E.ON hier genannt werden. Die Werbekampagne kann unumwunden als sehr kreativ und in Hinsicht auf die Bekanntheitswirkung auch als äußerst erfolgreich bewertet werden. Doch der Bekanntheitserfolg steht in keinem Verhältnis zu der geringen Zahl der Kunden, die dazu bewegt werden konnten den Stromanbieter zu wechseln.

Fehlinvestitionen wie diese sind häufig auf eine stiefmütterliche Behandlung der Komponente *Science* zurückzuführen. Denn ohne eine solide Faktenbasis sind Investitionsentscheidungen in die Marke Bauchentscheidungen und damit stark fehleranfällig. Markenführung muss also messbar gemacht werden. Grundlage dazu ist die Messung des Markenwertes.

Im Markt existiert eine kaum noch zu überblickende Anzahl von Markenbewertungsansätzen, aber noch kein Standardmodell. Die Vielzahl der Modelle ist zum einen auf die wachsende Bedeutung des Assets *Marke* zurückzuführen, zum anderen aber auch auf die stark variierenden Anforderungen, denen die Ansätze gerecht zu werden versuchen. Welches Markenbewertungskonzept jeweils geeignet ist, hängt im Wesentlichen von drei Fragen ab:

1. Welchem Zweck dient die Bewertung? Geht es um eine Unternehmensbewertung im Rahmen einer Übernahme oder um die Unterstützung von Markenmanagemententscheidungen?
2. Wer sind die Zielgruppen der Analyse – Aktionäre, Manager oder Kunden, Mitarbeiter, Händler?
3. Was wird bewertet? Das Spektrum reicht hier von der Unternehmensmarke bis zur Einzelmarke.

Ausgehend vom Bewertungszweck lassen sich die Modelle in marketing- bzw. verhaltensorientierte Ansätze sowie finanzwirtschaftlich bzw. monetär orientierte Ansätze gliedern. Erstere dienen primär der Entscheidungsunterstützung im

Markenmanagement, Letztere der Bemessung des Markenwertes in einer monetären Größe. Die Quantifizierung des Markenwertes ist hinsichtlich des zu erwartenden Aktivierungswahrscheinliches bis zum Jahr 2005 für selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände nach IAS von größtem Interesse. Nicht zuletzt aus diesem aktuellen Anlass stehen finanzwirtschaftliche Modelle auch hier in dieser Veranstaltung im Mittelpunkt.

Angesichts der Konzeptvielfalt konnte sich noch kein Standardmodell zur Markenbewertung herausbilden. Vielmehr ist zu beobachten, dass die Absätze sich sehr stark hinsichtlich der absoluten Bewertungshöhe von Markenwerten unterscheiden, wie Abbildung 3 zeigt. Interbrand gibt beispielsweise den Wert der Marke Volkswagen im Jahr 2002 mit 7,6 Milliarden Euro an. Semion dagegen hat für Volkswagen einen Markenwert von 18,8 Milliarden Euro errechnet. Die Abweichung zwischen beiden Ansätzen beträgt somit 260 Prozent. Auch im Zeitablauf zeigen sich erhebliche Schwankungen des Markenwertes (siehe ebenfalls Abbildung 3): Laut Interbrand betrug der Markenwert von Yahoo 1999 rund 1,7 Milliarden Euro, im Jahr 2000 6,8 Milliarden Euro und 2001 dann 4,9 Milliarden Euro.

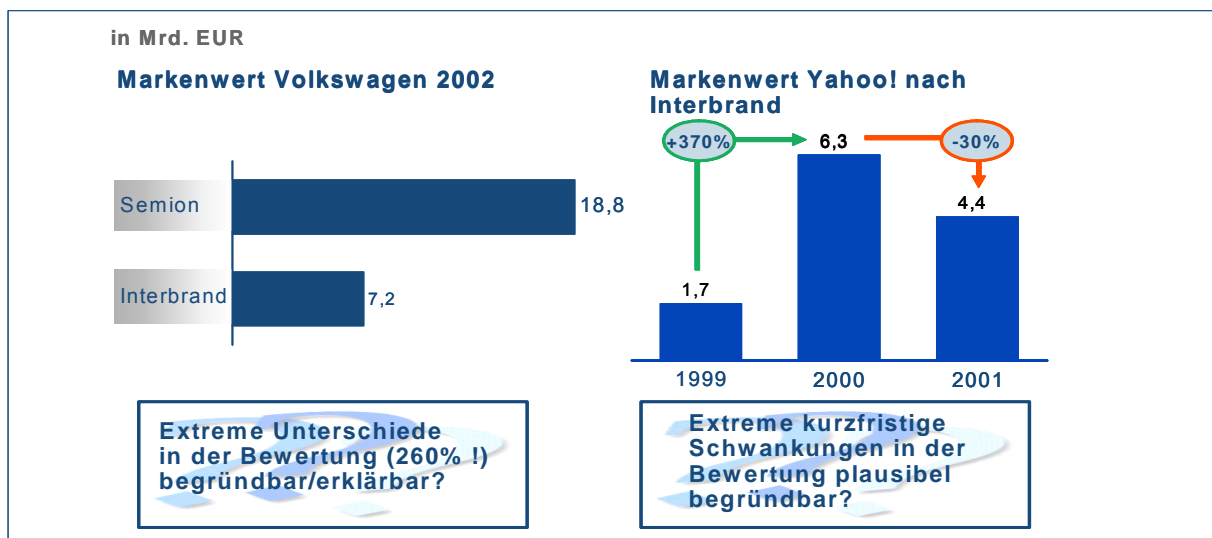


Abbildung 3: Finanzwirtschaftliche Markenbewertungsansätze

Quelle: H. Riesenbeck, J. Perrey (2004), Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Vermögenswertes Marke ist die Entwicklung eines Standardmodells wünschenswert. Damit sich ein Ansatz der finanziellen Markenbewertung zum Zwecke der Bilanzierung als Standard durchsetzen kann, muss er aus Sicht von McKinsey fünf Anforderungen genügen:

1. Der Ansatz muss einfach, transparent und für jeden nachvollziehbar sein.
2. Der Ansatz muss wirtschaftlich und zu vertretbaren Kosten anwendbar sein.
3. Der Ansatz darf allgemeine Grundsätze der Rechnungslegung nicht verletzen – insbesondere nicht das Prinzip konservativer, vorsichtiger Bewertung.
4. Die Bewertung muss auf objektiven und jederzeit durch Externe überprüfbaren Daten beruhen.
5. Das Verfahren muss über alle Branchen hinweg universell anwendbar sein.

Ein, diesen Anforderungen entsprechender, Ansatz ist der gemeinsam mit dem betriebswirtschaftlichen Institut für Innovationsforschung an der Universität Kiel entwickelte McKinsey Brand Equity Meter (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Das McKinsey „Brand Equity Meter“ – Bestimmung des Anteils der Marke am Customer Equity

Quelle: H. Riesenbeck, J. Perrey (2004), Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen

Die Grundidee des Ansatzes ist einfach: Ausgehend von der gegenwärtigen Performance der Marke wird zunächst ihr Customer Equity bestimmt. Der Customer Equity der Marke entspricht dem mit den Kunden der Marke verbundenen Gegenwartswert der zukünftigen Zahlungsströme. Die Komponenten des Customer

Equity sind das Erlöspotential des Kundenstamms, die Rentabilität der Leistungserstellung, der Umfang der Erhaltungsinvestitionen, der Grenzsteuersatz und die Kapitalkosten.

Der Customer Equity der Marke ist jedoch nicht allein auf die Stärke der Marke zurückzuführen. Die Kunden schätzen neben dem intangiblen Wert des Markennamens auch tangible Komponenten entlang des Marketing-Mix wie die Produktleistung oder die Einfachheit der Beschaffung aufgrund der Entfernung vom Händler. Bei der Bewertung kommt es deshalb im zweiten Schritt darauf an, den Anteil der Marke am Customer Equity zu bestimmen. Dieser setzt sich gem. Abbildung 5 aus drei Elementen zusammen:

1. Dem allgemeinen Gewicht von Marken bei der Kaufentscheidung
2. Dem Bekanntheitsgrad der betreffenden Marke
3. Dem Quadrat der spezifischen Imagestärke der Marke in Relation zum Wettbewerb



Abbildung 5: Heuristik zur Ermittlung des Markenanteils

Quelle: H. Riesenbeck, J. Perrey (2004), Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen

Das allgemeine Markengewicht spiegelt die generelle Relevanz von Marken für die Entscheidungsfindung des Käufers in der jeweiligen Produktkategorie wider. Dies ist ein wichtiger Faktor, denn die Bedeutung der Marke für das Kauf- und Konsumverhalten kann je nach Branche deutlich variieren. Im Strommarkt hat die Marke bspw. eine weitaus geringere Bedeutung als im Automobilmarkt.

Der Bekanntheitsgrad bezieht sich auf alle Personen oder Institutionen, die Produkte und Dienstleistungen der betreffenden Kategorie kaufen. In aller Regel sollte die Umfrage die Grundgesamtheit der 14- bis 64-Jährigen umfassen.

Die spezifische Imagestärke ist ein Index mit dem Normwert 1; dieser wird erreicht, wenn die Stärke der Marke exakt dem Wettbewerbsdurchschnitt entspricht. Bei einem Vorteil oder Nachteil gibt es einen entsprechenden Auf- oder Abschlag. Der Index setzt sich aus den vier Dimensionen Emotion, Differenzierung, Leistung und Vertrauen zusammen, die jeweils mit einem unterschiedlichen Gewicht in die Berechnung eingehen. Die Imagestärke wird für die Berechnung quadriert. Dieser Zusammenhang zeigte sich in den analytischen Daten, und ist nichts weiter als ein Ausdruck der in der Wissenschaft lange bekannten Nichtlinearität ökonomischer Prozesse.

Die einfache Multiplikation des Customer Equity mit dem Anteil der Marke ergibt dann den finanziellen Wert der Marke. Abbildung 6 zeigt beispielhaft Markenwerte ausgewählter Marken im deutschen Markt. Ausdrücklich ist hier darauf hinzuweisen, dass es sich um den fundamentalen Markenwert ohne die Bewertung von Wachstumsoptionen handelt und dass dieser sich nur auf den deutschen Markt bezieht.

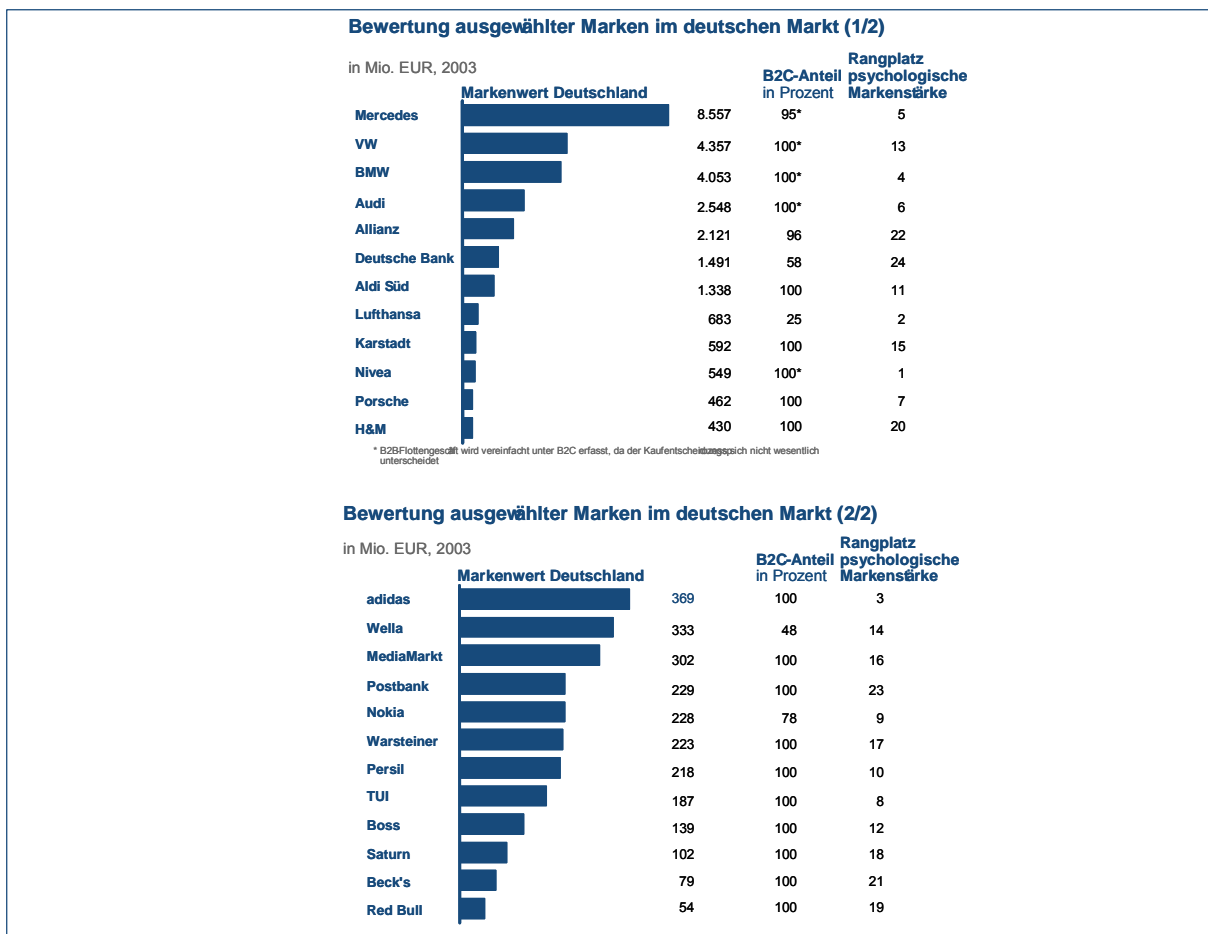


Abbildung 6: Bewertung ausgewählter Marken im deutschen Markt

Quelle: H. Riesenbeck, J. Perrey (2004), Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen

Auf den ersten Blick überraschend mag vielleicht der geringe Wert der Marke Porsche sein. Der bspw. in Relation zu Mercedes deutlich geringere Markenwert erklärt sich nicht aus einem geringeren Bekanntheitswert oder einer geringeren Imagestärke der Marke, sondern aus der deutlich kleineren Kundenbasis des Nischenanbieters Porsche. Gleiches gilt für H&M. Die hohe Bekanntheit und sehr positive Wahrnehmung bezieht sich nur auf die relativ kleine Zielgruppe der 14 – 35 Jährigen. Entsprechend ist auch hier die Basis, respektive das Customer Equity deutlich geringer als bei volumenstarken Anbietern.

Zum Zweck der Bilanzierung – und dies ist die primäre Intention dieses Ansatzes – sind diese Überlegungen sehr plausibel. Bei einem konservativen Ansatz der

Markenbewertung muss sich der Markenwert auf die von der Marke erzielte Wertschöpfung beziehen und damit natürlich im Besonderen auch auf das Absatzvolumen. Der finanzielle Wert einer Marke kann damit nicht ausschließlich auf der Basis ihrer psychologischen Markenstärke beurteilt werden. Stattdessen muss auch das Customer Equity Berücksichtigung finden.

Schlussendlich ist zu konstatieren, dass das Modell eine hohe Eignung zur Markenbilanzierung aufweist: Es ist einfach nachvollziehbar und benötigt nur wenige Informationen für die Berechnung. Auch die Wirtschaftlichkeit ist gewährleistet. Informationen zur Berechnung des Customer Equity liegen im Unternehmen vor und müssen in aller Regel ohnehin erhoben werden. Die Ermittlung des Markenanteils erfordert zwar Marktforschung, es liegt jedoch eine empirisch validierte Heuristik vor, mit der sich die Kosten für Marktforschung auf ein Minimum reduzieren lassen. Die Eignung des McKinsey Ansatzes zu Bilanzierungszwecken wird ferner durch die Verwendung von objektiven und jederzeit nachprüfbaren Daten zu Kundenverhalten und Unternehmensleistung sichergestellt. Auf mit starker Unsicherheit behaftete Prognosewerte, die in zahlreichen anderen Verfahren eine gewichtige Rolle spielen, wurde bewusst verzichtet, um dem bilanziellen Prinzip der vorsichtigen Bewertung Rechnung zu tragen.

Fachvortrag (Zusammenfassung)

5. Prof. Dr. Henrik Sattler, Inhaber des Lehrstuhl für Handel und Marketing I der Universität Hamburg, Bewertung und Bilanzierung von Marken

Grundlage der Bilanzierung einer Marke ist zunächst die Messung ihres finanziellen Wertes.

Die dabei auftretenden Grundprobleme sollen hier überblickartig dargestellt werden. Im Mittelpunkt der finanziellen Markenbewertung steht die monetäre Quantifizierung markenspezifischer Gewinne, sog. brand specific earnings. Sie können definiert werden als *zukünftige* Gewinne, die *ursächlich* auf die Marke zurückzuführen sind. Im Gegensatz zur finanziellen Perspektive stehen bei der führungsbezogenen Perspektive Brand Value Driver wie Markenbekanntheit oder Markenimage im Vordergrund, also Größen, denen hohe Relevanz bei der Erfüllung der markenbezogenen Steuerungsaufgaben zukommt. Wichtig bei der führungsbezogenen Perspektive sind im Gegensatz zur finanziellen Perspektive ergo weniger Zahlen, als die Ursachen, die zu diesen Zahlen geführt haben.

Die Grundprobleme der Markenwertmessung gibt Abbildung 7 wider. Erstes Grundproblem der Markenwertmessung (finanzielle Perspektive) ist die Identifikation und vor allem Quantifizierung der im Mittelpunkt der führungsbezogenen Perspektive stehenden Brand Value Driver, die den finanziellen Wert einer Marke beeinflussen. Zweites Grundproblem ist die Isolierung der markenbezogenen von den produktbezogenen Zahlungen, da nur die ursächlich von der Marke evozierten Zahlungsströme in die Bewertung einfließen dürfen. Drittes Grundproblem ist die Prognose markenspezifischer Zahlungen und die damit einhergehende Diskontierung zukünftiger Zahlungsströme.

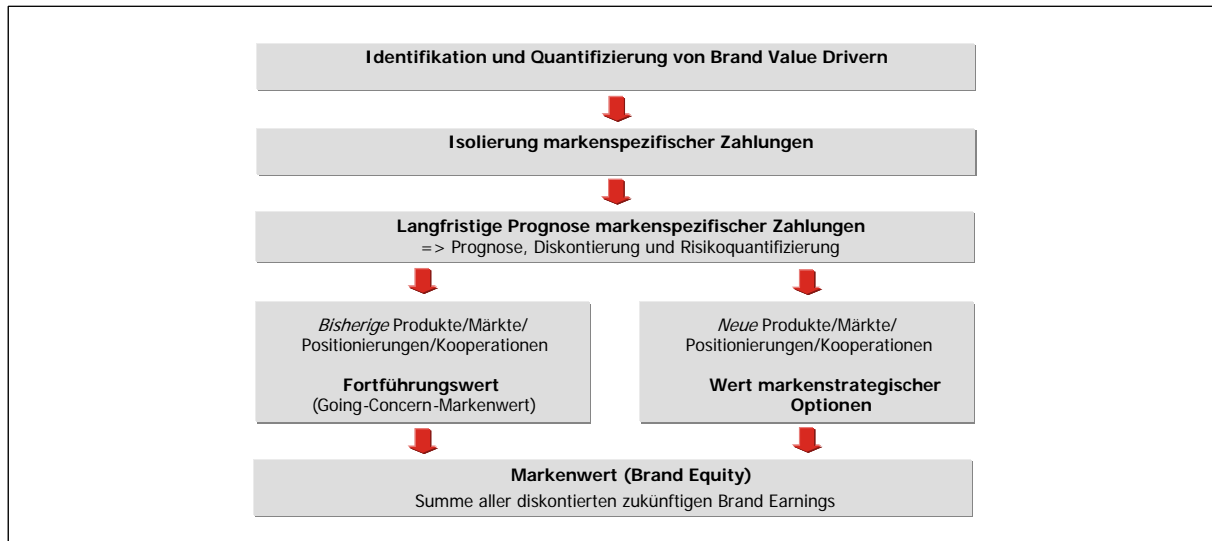


Abbildung 7: Grundprobleme einer Markenwertmessung

Eine diese drei Grundprobleme überlagernde Aufgabenstellung ist die Differenzierung der Markenwerte nach dem Fortführungswert und dem Wert markenstrategischer Optionen. Ersterer entspricht dem Wert der Marke unter der Annahme unveränderter strategischer Rahmenbedingungen. Letzterer bemisst den Wert markenstrategischer Entscheidungsalternativen wie bspw. Markenausdehnungen auf neue Produktkategorien oder Ländermärkte. Der Fortführungswert und der Wert strategischer Optionen ergeben zusammen den Gesamtwert der Marke. Nach diesem Aufriss soll nun auf die einzelnen Problematiken der finanziellen Markenbewertung eingegangen werden.

Die Identifikation von Brand Value Treiber als erstes Grundproblem der Markenbewertung gestaltet sich relativ einfach. Brand Value Treiber sind die Markenbekanntheit und das Markenimage. Als Beispiel für eine sehr bekannte Marke kann Media Markt angeführt werden, die zu den am stärksten beworbenen Marken Deutschlands zählt. Ohne Übertreibung kann konstatiert werden, dass Media Markt bei einer Markenbekanntheit von 98 Prozent bekannt ist wie ein „bunter Hund“ (siehe Abbildung 8).



Abbildung 8: Plakatanzeige Media Markt

Das Image einer Marke beschreibt das in den Köpfen der Nachfrager vorhandene Vorstellungsbild von der markierten Leistung. Ziel für den Markenanbieter muss es sein, die Leistung als das in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden überlegene Preis-Leistungsangebot zu positionieren. Media Markt wirbt bspw. sehr erfolgreich mit der „Ich bin doch nicht blöd“ Imagekampagne zur Herausstellung günstiger Preise bei gleichzeitig großer Sortimentsbreite. Nach der Identifikation dieser Werttreiber muss im zweiten Schritt in Abhängigkeit der Relevanz dieser Komponenten für das Kaufverhalten der Nachfrager die monetäre Quantifizierung erfolgen.

Das zweite Grundproblem der Markenwertmessung ist die Isolierung markenspezifischer Zahlungen. Auf der Einnahmeseite geht es darum, die markeninduzierte Umsatzprämie zu bestimmen. Dahinter steht die Annahme, dass nur ein Teil der Umsatzerlöse eines Produktes direkt mit der Marke zusammenhängen, also markenspezifisch ist.

Um die Umsatzprämie zu bestimmen, werden die Umsatzerlöse des markierten Produktes mit einem nicht markierten Produkt verglichen. Da nicht markierte Produkte in der Praxis kaum zu finden sind, greift man i.d.R. auf eine schwach profilierte Handelsmarke zurück. Durch den Vergleich lässt sich die Höhe der

Umsatzprämie des markierten Produktes bestimmen. Die Umsatzprämie kann sich dabei aus einer Preis- und oder Mengenprämie zusammensetzen.

Neben dem schon erwähnten Problem der Identifikation eines unmarkierten Produktes bzw. einer schwach profilierten Handelsmarke stellt die Isolierung Marketing-Mix bezogener Einflüsse auf die Umsatzprämie eine weitere Herausforderung dar. Die Mengenprämie des markierten Produktes könnte bspw. „künstlich“ durch Verkaufsförderungsaktionen in die Höhe getrieben worden sein. Betrachtet man bspw. die Promotionsintensität im deutschen Biermarkt für das Jahr 2000, so stellt man erhebliche Unterschiede zwischen den Brauereien im Gebrauch dieses Marketing-Mix Instrumentes fest (siehe Abbildung 9).

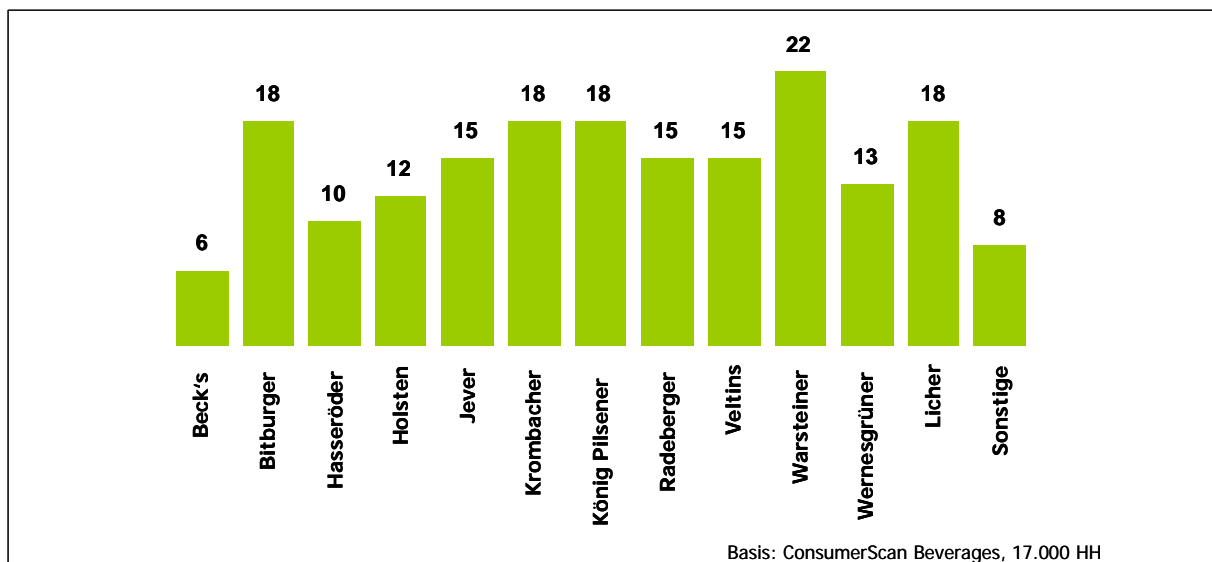


Abbildung 9: Promotionsintensität für 2000 (Mittel 12 Marken: 16%)

Quelle: S. Högl, O. Hupp, K.-H. Maul, H. Sattler (2002), Der Geldwert der Marke als Erfolgsfaktor, Frankfurt

Deshalb ist es notwendig, mittels regressionsanalytischer Verfahren den Einfluss von Verkaufsförderungsaktionen auf die Absatzmenge zu bestimmen, um eine entsprechende Marktanteilsbereinigung vornehmen zu können. Die Marke Beck's bspw. setzt, ganz im Gegensatz zu Warsteiner, relativ sparsam Verkaufsförderungsaktionen ein. Folglich ergeben sich bei einer Bereinigung Marktanteilsgewinne bei Beck's und Marktanteilsverluste bei Warsteiner (siehe

Abbildung 10). Dies ist eine Möglichkeit, um – wie hier für die Mengenprämie gezeigt – Isolierungsprobleme zu lösen.

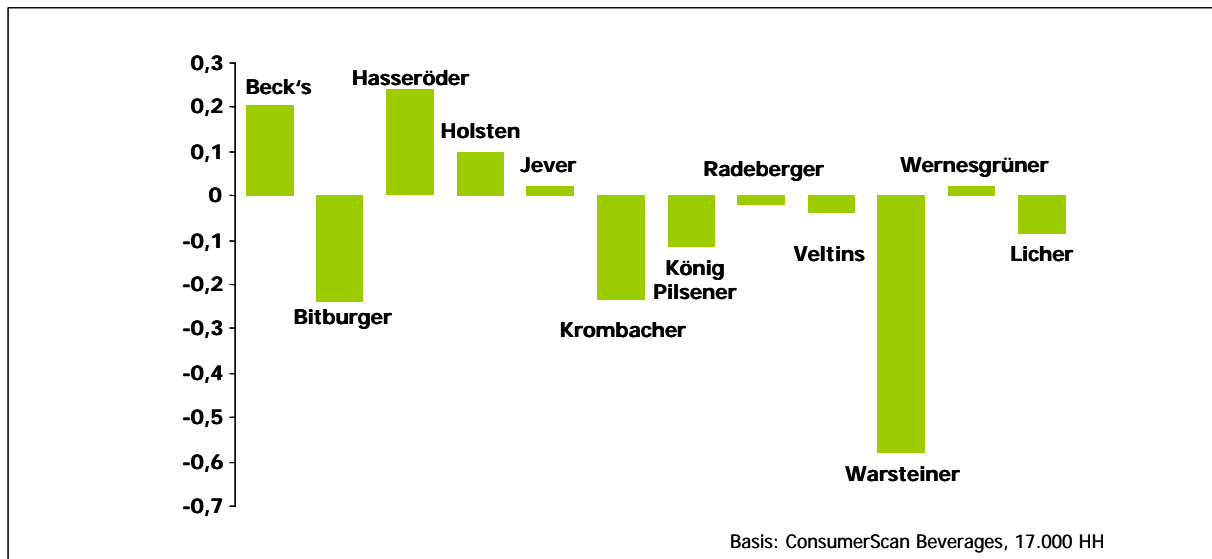


Abbildung 10: Promotionsbereinigung für 2000; Marktanteilsveränderungen in Prozentpunkten

Quelle: S. Högl, O. Hupp, K.-H. Maul, H. Sattler (2002), Der Geldwert der Marke als Erfolgsfaktor, Frankfurt

Das dritte Grundproblem ist die Prognose markenspezifischer Zahlungen, die sich angesichts der langen Lebenszyklen von Marken sehr schwer gestaltet. Ferner muss ein die Unsicherheit zukünftiger Zahlungen berücksichtigender risikoadjustierter Zinsfuß zur Diskontierung prognostizierter Zahlungen bestimmt werden. Der Zinsfuß hat, wie Abbildung 11 zeigt, einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Höhe des Markenwertes. Prognostiziert man für die ersten sechs Jahre steigende und ab dem siebten Jahr konstante (jährliche) Brand Earnings – dargestellt durch die rot markierte Linie, ergeben sich bei einem unterstellten risikoadjustierten Zinsfuß von sieben Prozent abdiskontierte (jährliche) Brand Earnings wie sie durch die schwarz markierte Linie visualisiert sind. Der Markenwert beträgt in diesen Fall, bei einem Zinsfuß von sieben Prozent, 30 Mio. Euro. Unterstellt man nun, dass der risikoadjustierte Zinsfuß nicht sieben, sondern zwölf Prozent beträgt, sinkt der Markenwert rapide auf nur noch 16,8 Mio. Euro (siehe blaue Linie). Und das bei unveränderter Höhe der prognostizierten Höhe der (jährlichen) Brand Earnings!

Hieraus wird deutlich, dass der Kalkulationszinsfuß entscheidenden Einfluss auf die Höhe des Markenwertes ausübt.

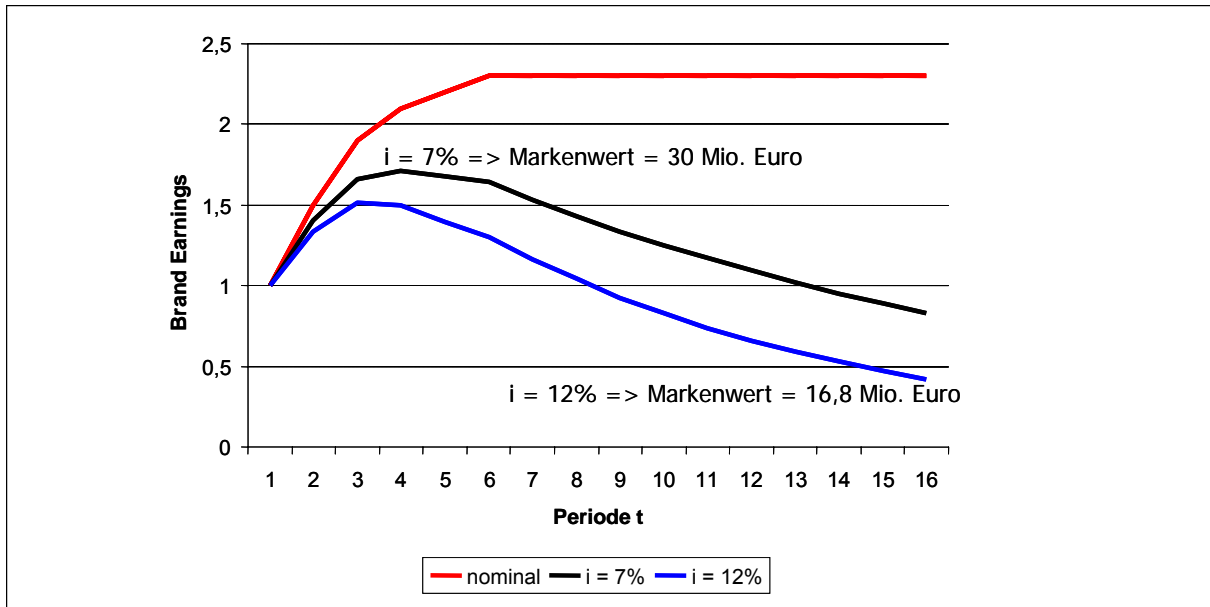


Abbildung 11: Einfluss des Diskontierungssatzes auf den Markenwert

Quelle: S. Högl, O. Hupp, K.-H. Maul, H. Sattler (2002), Der Geldwert der Marke als Erfolgsfaktor, Frankfurt

Die Festlegung der Höhe des Kalkulationszinsfußes muss folglich nach objektivierten, intersubjektiv nachvollziehbaren Kriterien erfolgen. Ein Lösungsansatz ist das in Kooperation mit der GfK entwickelte Modell GfK/Sattler. Der auf den risikolosen Zinsfuß zugeschlagene Risikoaufschlag orientiert sich an der Markenstärke. Je geringer die Markenstärke, gemessen an verschiedenen Indikatoren, sog. Brand Value Drivern, desto höher der Risikoaufschlag. Die einzelnen Brand Value Driver sind Abbildung 12 zu entnehmen. Die Gewichtung der Brand Value Driver ist abhängig von der Produktkategorien und wird mittels Expertenbefragung erhoben.

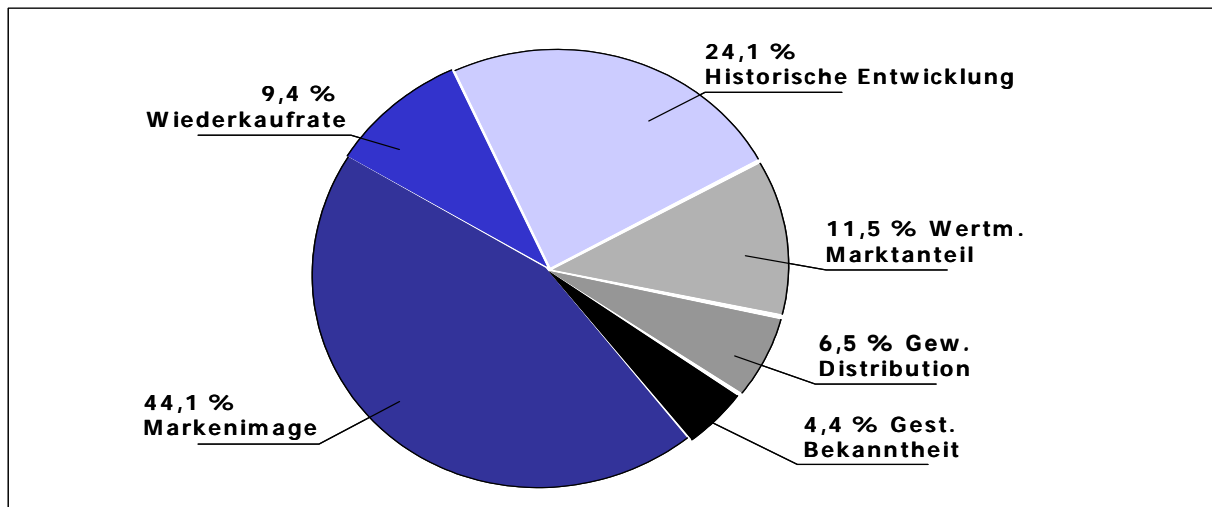


Abbildung 12: Risikoquantifizierung von Brand Value Drivern bei FMCG gemäß Modell GfK/Sattler

Sind mittels des risikoadjustierten Zinsfußes die Brand Earnings abdiskontiert, stellt sich der pauschale Ausweis einer einzelnen Zahl zur Quantifizierung des Markenwertes problematisch dar. Stattdessen empfiehlt es sich mittels entsprechender Analysen das Bewertungsrisiko mit auszuweisen. Abbildung 13 gibt beispielhaft das Risikoprofil eines Markenwertes wider. Der durchschnittliche Markenwert beträgt 8,25 Mio. Euro. Mit einer Vertrauenswahrscheinlichkeit von 90% liegt der wahre Markenwert zwischen 7,625 und 8,875 Mio. Euro.

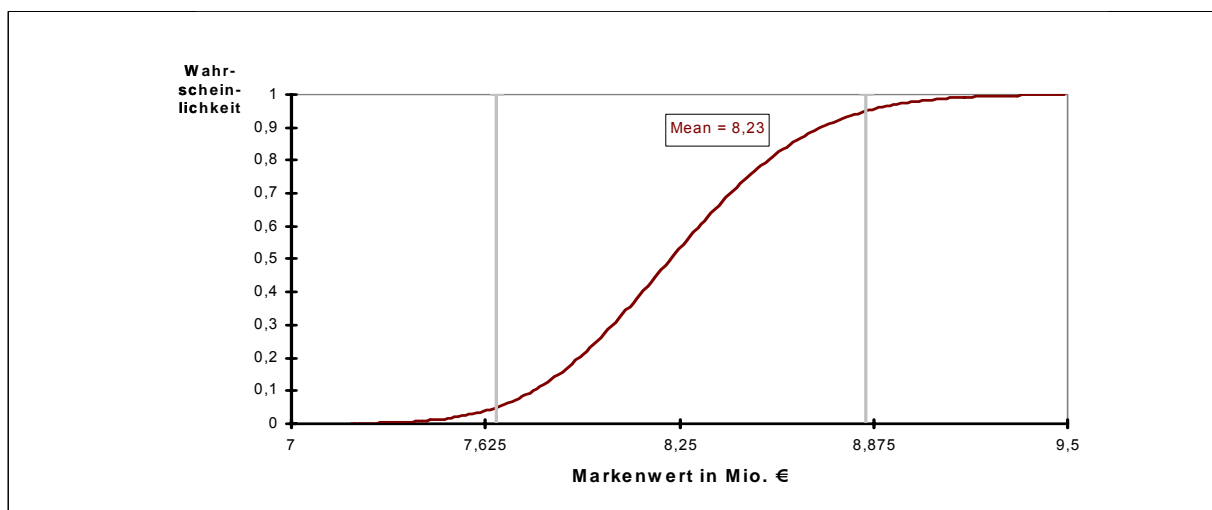


Abbildung 13: Risikoprofil eines Markenwertes

Quelle: S. Högl, O. Hupp, K.-H. Maul, H. Sattler (2002), Der Geldwert der Marke als Erfolgsfaktor, Frankfurt

Ein weiteres Grundproblem der Markenwertmessung ist die Bewertung markenstrategischer Optionen. Markenstrategische Optionen haben insbesondere bei Fast Moving Consumer Goods eine erhebliche Bedeutung, machen sie doch oftmals bis zu fünfzig Prozent des Gesamtmarkenwertes aus. Die häufig anzutreffende – und auch im McKinsey Konzept wieder zu findende Meinung, dass im Rahmen einer konservativen Wertermittlung auf die Quantifizierung markenstrategischer Optionen verzichtet werden sollte, kann schon aufgrund ihres erheblichen Gewichts am Gesamtmarkenwert nicht richtig sein. Die Nichtberücksichtigung ist letztlich auch eine Quantifizierung – die Quantifizierung des strategischen Potentials der Marke mit dem Wert Null.

Die wichtigste markenstrategische Option ist die Markenausdehnung, bei der unter Zuhilfenahme eines gemeinsamen Markennamens positive Imagekomponenten von einer Hauptmarke eines bestehenden Produktbereiches auf ein Transferprodukt einer neuen Warengruppe übertragen werden. Zur Bestimmung des strategischen Wertes einer Markenausdehnung kann unter Zuhilfenahme von Strukturgleichungsmodellen ein Brand Stretching Score ermittelt werden. Dieser Brand Stretching Score gibt die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Markenausdehnung wider. In diesen Score einfließende Erfolgsfaktoren sind gem. Abbildung 14 bspw. der Fit zwischen Ursprungs- und Transfermarke oder die Wettbewerbsintensität im Transfermarkt. Ist ein Brand Stretching Score ermittelt, kann mittels regressionsanalytischer Verfahren der zu erwartende Marktanteil des Transferproduktes in der neuen Produktkategorie errechnet werden. Hieraus wiederum lässt sich dann relativ einfach der markenstrategische Wert dieser Transferoption errechnen.

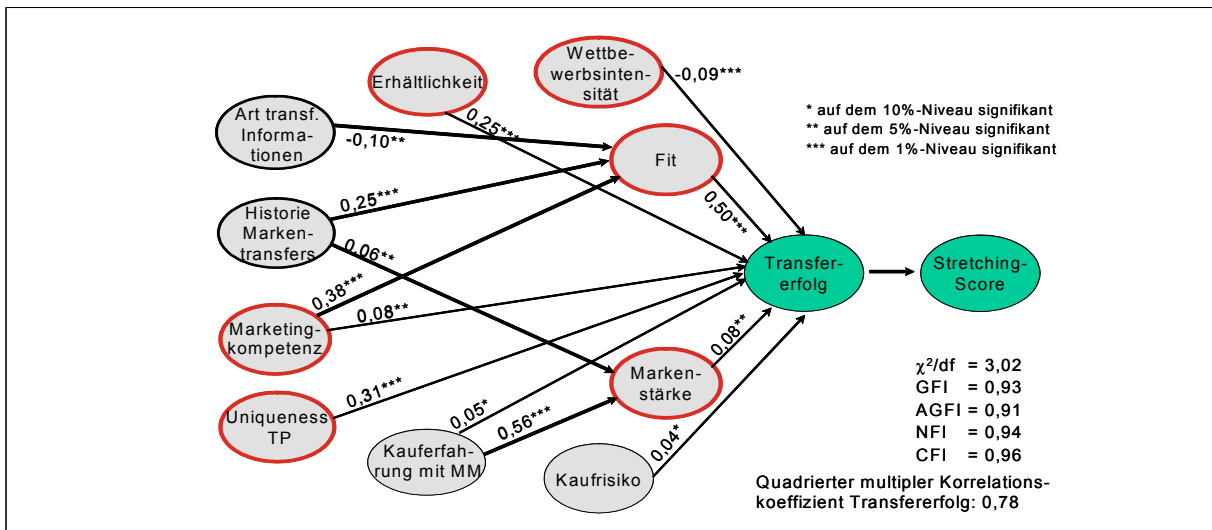


Abbildung 14: Modell zum Markentransfererfolg auf Basis von Erfolgsfaktoren

Interessanter Weise wird nur eine kleine Minderheit der Markenbewertungsverfahren zum Zwecke der unternehmensexternen Berichterstattung eingesetzt. Nach einer mit PriceWaterhouseCoopers durchgeführten Studie sind dies gerade einmal 11 Prozent der Verfahren (siehe Abbildung 15).

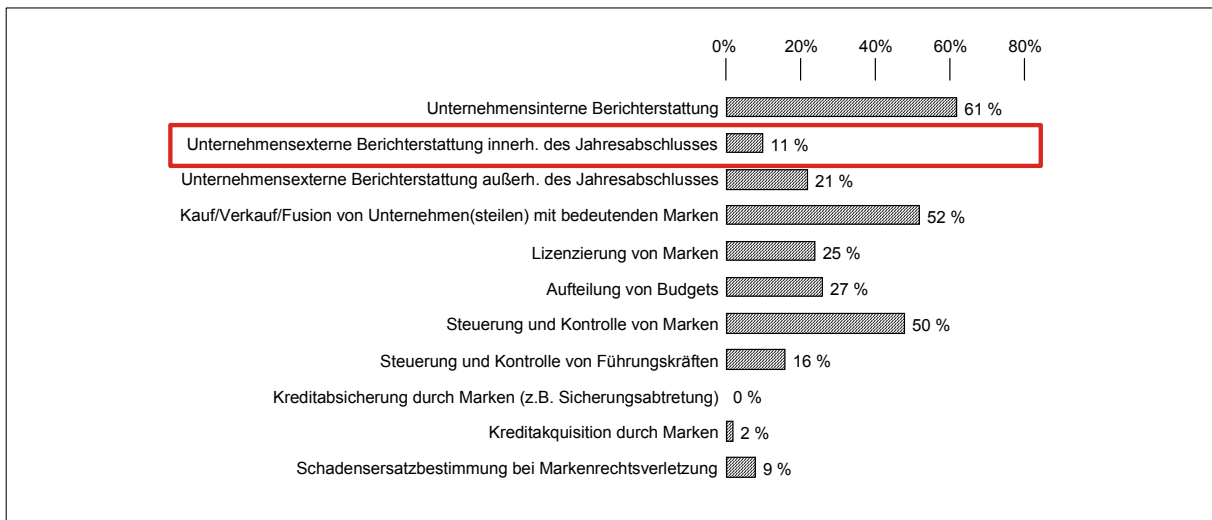


Abbildung 15: Verwendungszwecke bisher durchgeführter Markenbewertungen

Quelle: Sattler/PriceWaterhouseCoopers, „Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen“, in: Industriestudie, PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.), 2. Aufl., Frankfurt, 2001.

Die Gründe für den eher stiefmütterlichen Einsatz von Markenbewertungsverfahren zum Zwecke der externen Berichterstattung sind in der gesetzlichen Rechtsprechung

zu finden (siehe dazu auch Abbildung 10). Nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) und den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IAS) besteht nur für entgeltlich erworbene Vermögensgegenstände eine Aktivierungspflicht, während bei selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen ein Ansatzverbot besteht. Lässt sich aus dem Kaufpreis das Entgelt für die Marke nicht isolieren, kann auch bei entgeltlich erworbenen Vermögensgegenständen der Wert der Marke nur undifferenziert als Goodwill aktiviert werden.

	entgeltlich erworben	selbsterstellt
HGB	Ansatzpflicht	Ansatzverbot
IAS	Ansatzpflicht	Ansatzverbot
US-GAAP	Ansatzpflicht	Faktisches Ansatzwahlrecht

HGB: vorrangige **Gläubigerschutz** => Vorsichts- und Objektivierungsgesichtspunkten

IAS/US-GAAP: vorrangig **Informationsvermittlung**, danach Gläubigerschutz

Abbildung 16: Bilanzierung von Marken

Quelle: Arbeitskreis, „Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte“, in: Der Betrieb, 19/2001, S. 989-995

Nach US-GAAP besteht wie nach HGB und IAS für entgeltlich erworbene Vermögensgegenstände ein Ansatzpflicht, hingegen für selbst erstellte Vermögensgegenstände ein faktisches Ansatzwahlrecht. Beim US-GAAP dominiert somit nicht wie beim HGB der Gläubigerschutz, sondern die Informationsvermittlung.

Abschließend noch ein kurzer Ausblick zur Entwicklung der Markenbilanzierung nach US-GAAP: Klassischer Weise wird der Goodwill linear abgeschrieben. Zukünftig soll eine Abschreibung aber nur noch dann möglich sein, wenn über einen so genannten Impairmenttest nachgewiesen wird, dass der Buchwert über der Summe der nicht abgezinsten zukünftigen Cash Flows liegt. Dieser Impairmenttest muss jährlich durchgeführt werden. Allerdings ist nicht abzusehen, dass in naher Zukunft ein Markenbewertungsverfahren sich hier als Standard durchsetzen wird.

Fachvortrag (Zusammenfassung)

6. Dr. Thomas Andresen, Geschäftsführender Gesellschafter Markenvorsprung GmbH, Attersee (A) Monetäre Markenbewertung – noch ein Modell?

Trotz der Vielzahl der bereits am Markt existierenden Modelle zur monetären Markenbewertung gab es konkreten Anlass zur Entwicklung eines weiteren Verfahrens. Dies war in erster Linie die in weiten Teilen der Wirtschaft anzutreffende Unzufriedenheit mit den bis dato vorhandenen Bewertungsverfahren. Die Kluft zwischen den in den Modellen berechneten und tatsächlich am Markt für eine Marke gezahlten Werte war oftmals erheblich. In diesem Zusammenhang sind auch die im McKinsey Modell berechneten 79 Millionen Euro Markenwert von Beck's angesichts der tatsächlich gezahlten 1,8 Mrd. Euro eher „amüsant“ zu nennen. Kurzum: fast alle Verfahren scheitern an dieser externen Validierung.

Der Grund ist darin zu suchen, dass viele Verfahren bei der Markenbewertung Bezug auf die Gewinnsituation eines Unternehmens nehmen. Marke und Gewinn stehen zwar auch in einem Ursache-Wirkungszusammenhang, dieser ist jedoch sehr komplex. Firmen, die in wirtschaftliche Bedrängnis geraten, müssen nicht zwangsweise einen Verlust der Strahlkraft ihrer Marke hinnehmen. Red Bull beispielsweise hat über Jahre keinen Gewinn gemacht, da massiv ins Marketing investiert wurde. Die gewinnorientierten Bewertungsverfahren schrieben der Red Bull Marke trotzdem, obwohl Marketinginvestitionen die Marke kontinuierlich stärker machten, einen relativ niedrigen Markenwert zu.

Der Markenwert hat daher unmittelbar nur wenig mit dem Gewinn eines Unternehmens zu tun, umso mehr allerdings mit dem, was der Konsument, der Konsument, bereit ist mehr auszugeben. Der Wert einer Marke wird nirgendwo sichtbarer als in der Kaufsituation, wenn der Käufer zwischen dem Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung und dem zu zahlenden Preis im

Wettbewerbsumfeld abzuwägen hat. Mit anderen Worten: Die erzielbare Preisprämie muss der zentrale Indikator des Markenwertes sein!

Weitere Anforderungen an Markenbewertungsverfahren können stichpunktartig wie folgt zusammengefasst werden:

- Finanzorientierung
- Verhaltenswissenschaftliche Orientierung
- Hohe Gültigkeit der Messung
- Hohe Zuverlässigkeit der Messung
- Einsetzbarkeit bei hoher Komplexität des Geschäftes
- Geringe Verfahrenskomplexität/ Wirtschaftlichkeit
- Für Markenführung anwendbar
- Optimierung von Marketing-Investitionen wird unterstützt
- Bilanzierungsfähigkeit

Am Markt existiert allerdings kein Verfahren, das alle diese Anforderungen erfüllt. Substanzwertverfahren, die danach fragen, was es kosten würde eine Marke neu aufzubauen, zeichnen sich durch eine reine kosten- und finanzorientierte Betrachtung aus, die weder das Markenpotenzial noch den Verbraucher bzw. den Markt berücksichtigt.

Analogieverfahren, die sich an Markenlizenzen und Markenverkäufen orientieren, müssen sich den Vorwurf gefallen lassen, dass die Lizenzgebühren in Prozent vom Nettoerlös erheblich je nach Renditekraft der Branche schwanken.

Bei gewinnorientierten Verfahren ist neben den bereits angesprochenen Nachteilen eine Unterrepräsentation des Kunden-/ Verbraucherfokus zu konstatieren. Zudem ist die Aufteilung der Erträge in markeninduzierte und nicht- markeninduzierte Erträge in hohem Maße subjektiv.

Preisabstandsverfahren wiederum berücksichtigen nicht in ausreichendem Maße das Markenpotenzial.

Aufgrund dieser Situation haben als Joint Venture zwischen Finanz- und Verhaltenswissenschaft Dr. Wieselhuber & Partner mit icon brand navigation das BRAND RATING Verfahren entwickelt (siehe Abbildung 17).

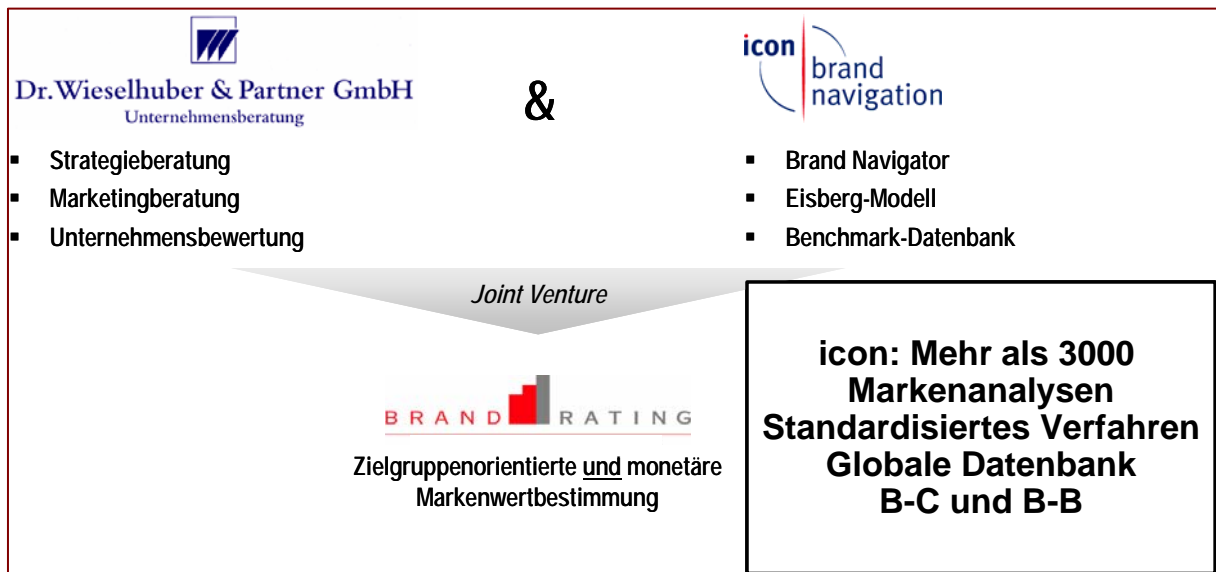


Abbildung 17: BRAND RATING – Joint Venture zwischen Finanz- und Verhaltenswissenschaft

Die Kernprämisse des BRAND RATING Ansatzes ist, dass der Wert einer Marke im „Kopf und Herzen“ der Zielgruppe entsteht und damit unabhängig von der Ertragssituation des Unternehmens ist. Die Kernfrage lautet damit nicht mehr: „Welchen Wert haben Unternehmen und Marke?“, sondern „Welche Wertschöpfung sollte mit dieser Marke erzielbar sein?“. Somit ermittelt das Modell neben dem von der Marke bereits realisierten monetären Ist-Markenwert auch die „stillen Reserven“, also das markeninduzierte, bisher nicht ausgeschöpfte Potenzial einer Marke. Diese Bedingungen ermöglichen u.a. die Bewertung von

- Markenunternehmen mit defizitärer Ertragslage,
- Markenunternehmen ohne primäre Gewinnerzielungsabsicht,
- „wiederzubelebenden“ Marken wie Maybach oder Bluna und
- Marken-Konzepten.

Bei der Berechnung des Markenwertes greift das BRAND RATING Modell, wie Abbildung 18 zeigt, auf drei Komponenten zurück.

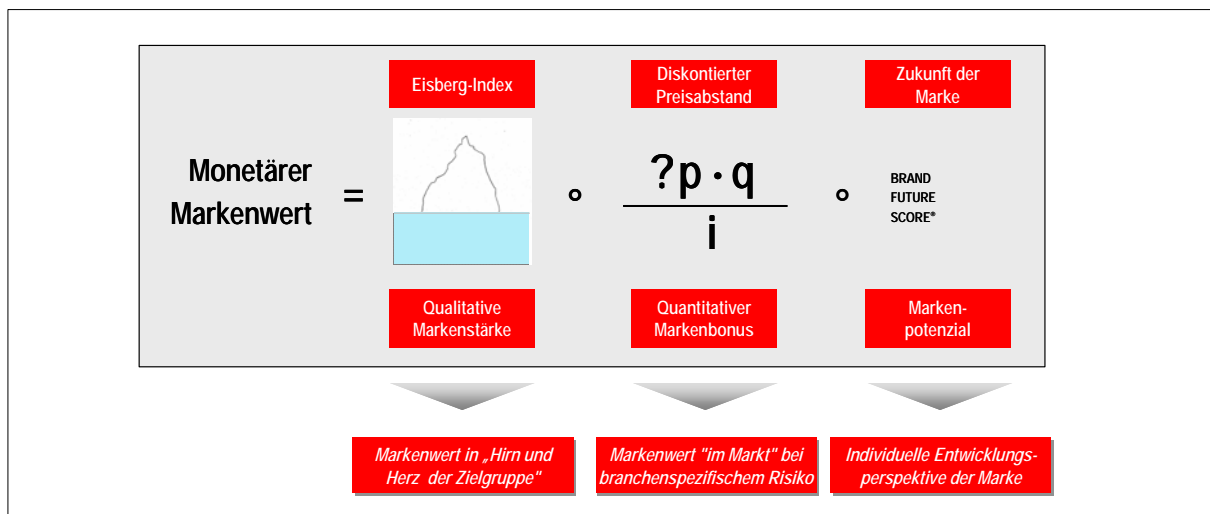


Abbildung 18: Der Brand RATING-Ansatz: Das 3-Komponenten Modell

Die **erste Komponente** ist der weit verbreitete Markeneisberg von icon, der eine Analogie für Markenstärke darstellt und das Markenbild/ Markeniconographie und Markenguthaben detailliert bewertet. In dieser Hinsicht nutzt BRAND RATING die einzigartige BRAND NAVIGATOR Benchmark- Datenbank von icon, mit dem Zugriff auf mehr als 3.000 Marken. Dieser Ansatz bietet detaillierte verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen, u.a. durch multivariate Analysen.

Die **zweite Komponente** des Modells ist der so genannte diskontierte Preisabstand, also die realisierte Preisprämie im relevanten Wettbewerbsumfeld. Es ist dabei keine große Überraschung, dass der Markenbonus im BRAND RATING- Modell berücksichtigt wird, denn im Kern ist der Markenwert letztlich der Mehrerlös der Marke im Vergleich zum günstigsten Anbieter im Relevant Set der Zielgruppe. Der in der Formel integrierte Abzinsungsfaktor (i) zeigt das spezifische Branchenrisiko auf und berücksichtigt dieses entsprechend.

Die **dritte Komponente**, der BRAND FUTURE SCORE, befasst sich mit der Zukunft der Marke, dem Markenpotenzial. BRAND RATING deckt so auch die "stillen Reserven" der Marke auf, wie zum Beispiel das individuelle Markendehnungspotenzial.

Zu Komponente 1: Marken-Eisberg

Zur Ermittlung des verhaltenswissenschaftlichen Anteils des Markenwertes dient die erste Komponente, der Marken-Eisberg. Die Markeniconographie stellt gemäß Abbildung 19 die über dem Wasser befindliche Spitze des Eisberges dar und repräsentiert die Bewertung des für die Zielgruppe sichtbaren Auftritts der Marke. Hier wird also die Frage beantwortet, wie die Marke wahrgenommen wird und im Kopf der Zielgruppen repräsentiert und positioniert ist.

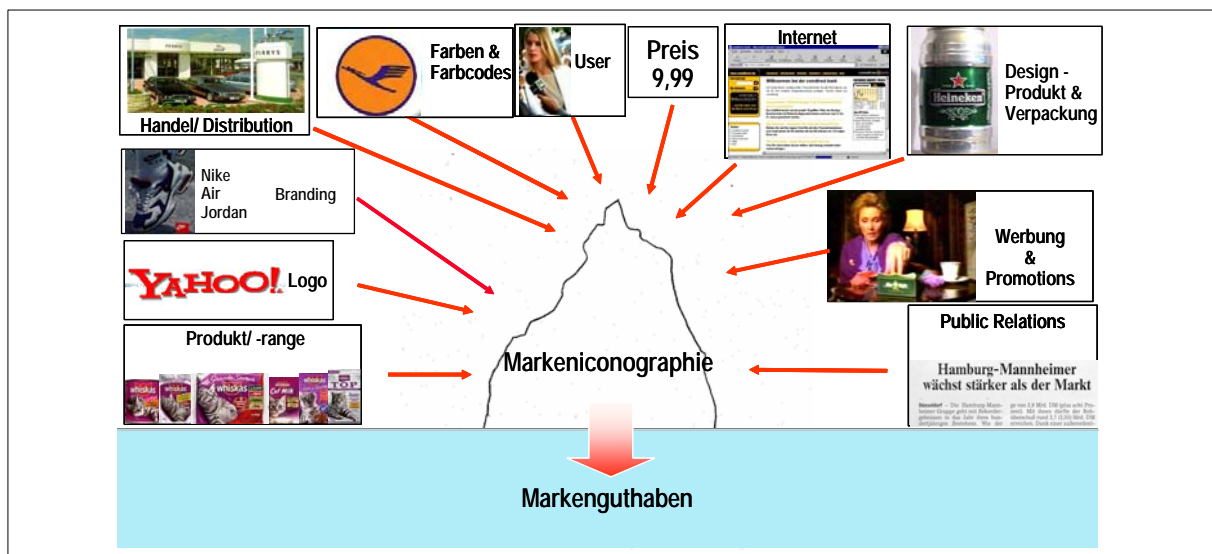


Abbildung 19: Der Marken-Eisberg

Das unter der Wasseroberfläche liegende Markenguthaben repräsentiert die emotionale Beziehung zwischen Marke und Zielgruppe. Die Analyse des Markenguthabens verschafft Erkenntnis über die langfristig aufgebauten Einstellungen zur Marke.

Für die monetäre Markenbewertung hilft der Markeneisberg bei der Bestimmung der qualitativen Markensubstanz. Interessant sind dabei insbesondere die Wirkungszusammenhänge zwischen Markeniconographie und Markenguthaben, durch deren Analyse frühzeitig markeninduzierte Wachstumsspielräume bzw. Erosionstendenzen erkennbar werden.

Beispielhaft soll dies für die Marke Warsteiner demonstriert werden. Wie Abbildung

20 zeigt hat die Marke Warsteiner von 1993 bis 1997 kontinuierlich Ihre Markeniconographie verbessern und ihr Markenguthaben steigern können. Sie war auf dem Weg zu einer „Power Brand“. Zwischen 1999 und 2001 hat dann allerdings Warsteiner durch mangelnde Identitätswahrung diesen Weg verlassen.

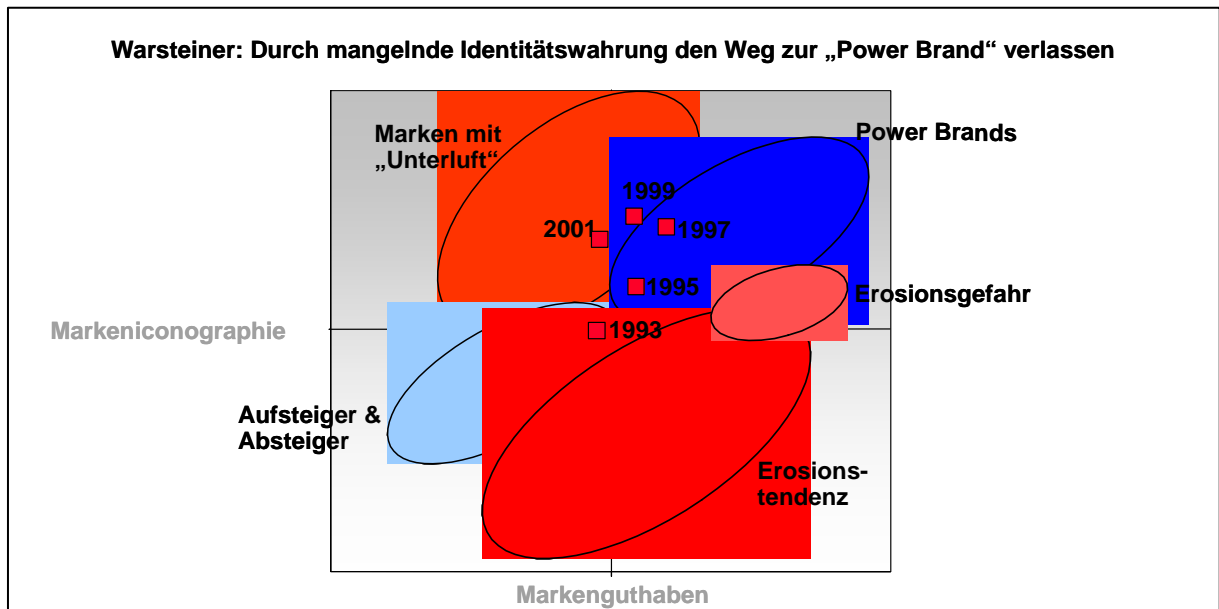


Abbildung 20: Die Marke Warsteiner in der Markeniconographie/ Markenguthaben Matrix

Die auf zu ehrgeizigen Wachstumszielen basierende Kapazitätsplanung hat dazu geführt, dass zur Vermeidung von Unterauslastungen der Vertrieb wahllos Distributionspunkte akquiriert hat. Das Ergebnis, wenn der Vertrieb die Bindung zum Markenmanagement verliert, zeigt exemplarisch Abbildung 21.

Die Marke Warsteiner heute

Abbildung 21: Das Außenbild der Marke Warsteiner heute

Zu Komponente 2: Diskontierter Preisabstand

Die zweite Komponente des Modells ist der diskontierte Preisabstand in Verbindung mit der abgesetzten Menge. Sie bildet die ökonomische Basis des BRAND RATING-Ansatzes und fußt auf der Auffassung, dass der Wert einer Marke nirgendwo sichtbarer wird als in der Situation, wenn der Käufer zwischen dem zu zahlenden Preis und dem Erwerb einer Leistung in Form eines Produktes oder einer Dienstleistung abzuwägen hat. Errechnet wird die Preisprämie durch Gegenüberstellung des Markenartikels mit einer in Qualität und Umfang vergleichbaren Leistung eines schwächer profilierten Anbieters im Relevant Set der Zielgruppe.

Der ermittelte Preisabstand wird dann noch um den Erhaltungsaufwand der Marke reduziert, um die markeninduzierte Netto-Erlöswirkung zu ermitteln. Der Erhaltungsaufwand umfasst sämtliche Markenaufwendungen, die zum Erhalt der Marke notwendig sind. Da ferner der von einer Marke generierte Wert abhängig vom geschäftsfeldspezifischen Risiko ist, wird auf Basis einer Branchenstrukturanalyse nach Porter der Einfluss der Branchenentwicklung berücksichtigt. Auf Basis eines Scoring Modells wird das Branchenrisiko bewertet. Gemäß Abbildung 22 ergibt die

Transformation der Scoring- Ergebnisse den Diskontierungsfaktor.

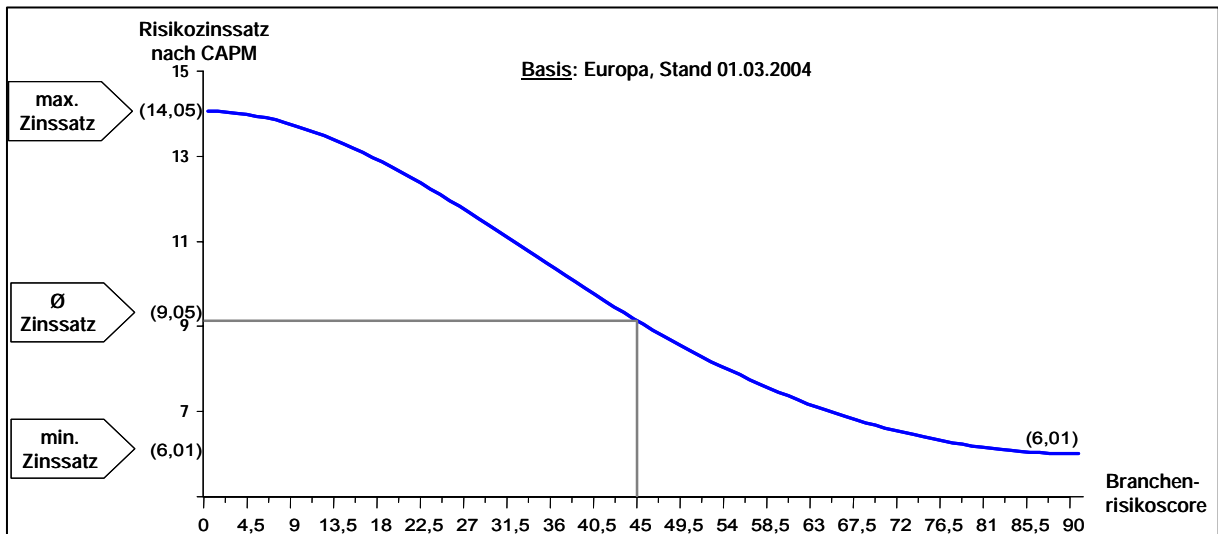


Abbildung 22: Transformation des Scoring-Ergebnisses zum Diskontierungsfaktor

Zu Komponente 3: BRAND FUTURE SCORE

Die dritte und letzte Komponente des Modells ist der BRAND FUTURE SCORE, der sich gemäß Abbildung 23 additiv aus dem Entwicklungstrend, dem Dehnungspotenzial und dem Markenschutz zusammensetzt. Der BRAND FUTURE SCORE bildet einen Indikator für zukünftige Entwicklungen und mögliche Risiken einer Marke.

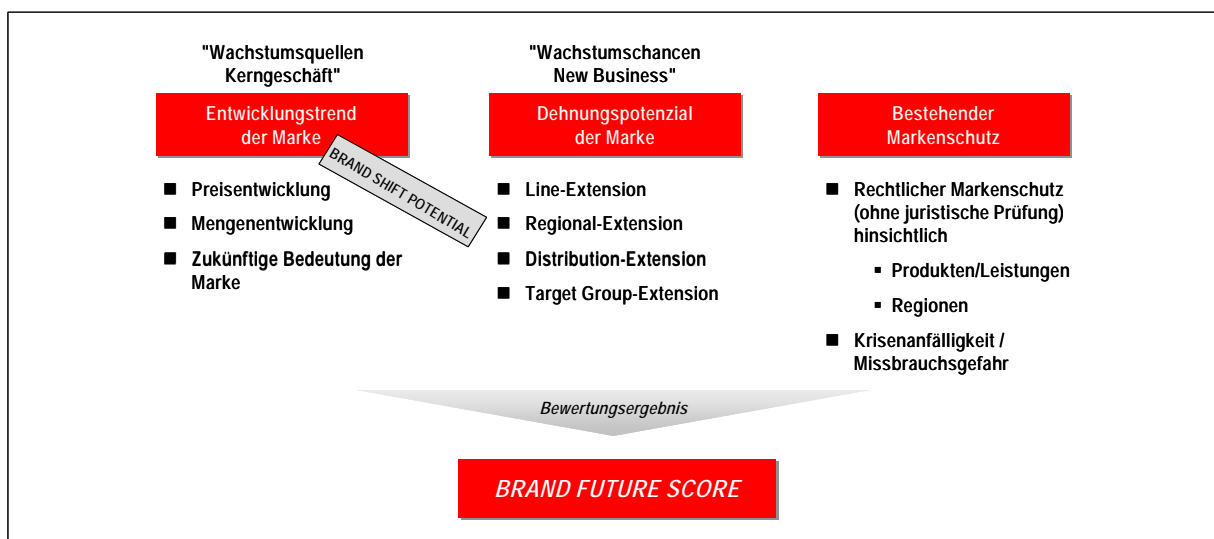


Abbildung 23: Der BRAND FUTURE SCORE zeigt die individuelle Entwicklungsperspektive der Marke

Bei dem **Entwicklungstrend** wird das Entwicklungspotenzial der Marke im Kerngeschäft untersucht. Im Fokus steht dabei die Preis- und Mengenentwicklung. Im Vergleich zur Gesamtmarktentwicklung wird analysiert, ob die markenindividuelle Entwicklung eher markt- oder markeninduziert ist.

Das **Dehnungspotenzial** beschreibt die Wachstumsmöglichkeit der Marke außerhalb des bestehenden Kerngeschäftes. Auf Basis der bestehenden Markenstärke sowie der Markenkompetenz wird die Eignung der Marke für mögliche Dehnungsbereiche ermittelt.

Schließlich untersucht der Aspekt **bestehender Markenschutz**, inwiefern eine Marke juristisch abgesichert ist und ob Missbrauchsgefahr besteht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der BRAND RATING Ansatz ein standardisiertes Verfahren ist, das die Vergleichbarkeit von verschiedenen Marken in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und/oder Regionen ermöglicht und ein kontinuierliches Monitoring des Markenwertes erlaubt.

Es ist zudem ein additives Verfahren. Durch den flexiblen Bottom-up-Bewertungsprozess kann sehr individuell auf der jeweils notwendigen Aggregationsebene der Markenwert ausgewiesen werden (cash generating unit).

Weiteres Kennzeichen ist die ausschließliche Markt- und Zielgruppenorientierung. Zur Markenbewertung werden keinerlei interne Profit- und Kosteninformationen benötigt; der im Markt generierte Markenbonus ist entscheidend!

Der Ansatz ist ferner in der Lage die "stillen Reserven" der Marke aufzudecken und somit das Markenpotenzial monetär zu bewerten. Zudem ist ein Benchmarking mit Wettbewerbsmarken möglich, da keine internen Unternehmensdaten notwendigerweise einbezogen werden müssen.

Da Wirkungszusammenhänge zwischen den Markenwert bestimmenden Einflussgrößen und dem Ist- bzw. Potenzial-Markenwert aufgezeigt werden, eignet

sich der Ansatz zudem in hohem Maße zur Optimierung der Markenführung bzw. –steuerung.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Eigenschaften wurde der BRAND RATING Ansatz bereits bei mehr als 100 Markenbewertungsprojekten angewendet. In Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungskanzlei Haarmann - Hemmelrath & Partner ist die Eignung zur bilanziellen Nutzung gewährleistet.

7. Impressionen von der Fachveranstaltung des Tags der Wirtschaft:

Referenten, Gäste, Musiker, Fernsehteams und studentische Einsatzkräfte am „Werk“



Fernsehinterview mit Senator a.D. Josef Hattig.

Das Bläser-Quartett der Universität Bremen sorgt für die musikalische Umrahmung des Tags der Wirtschaft.



Unternehmensvertreter wie Studenten sind zahlreich erschienen.



*Patrick Metzler, Josef Hattig,
Thomas Andresen, Christoph
Burmamann (erste Reihe von links).*

*Eine Videokamera zeichnet die
Fachvorträge und Diskussionen auf.*



*Dank der uns so tatkräftig
unterstützenden studentischen
Hilfskräfte war der Tag der Wirtschaft
ein voller Erfolg!*

8. Impressionen vom Sommerfest des Tags der Wirtschaft:

Das „Body- Soccer- Turnier mit Professoren,- Mitarbeiter,- und Studentenmannschaften findet großes Interesse. Der Sieg geht schließlich an das Team „Prof. Zimmermann“



Aufwärmübungen vor dem großen Finale des Human Body Soccer Turniers beim Sommerfest – Team „Brand Gefährlich“.

Chef-Event-Manager Philip Maloney inspiziert ein letztes Mal die Body Soccer Anlage.



TV-Übertragung des EM-Viertelfinalspiels England – Portugal im Festzelt.



Voller Einsatz der Fußballteams beim Human Body Soccer!

Nicht als Lehrender, aber als Torwart der Professoren-Mannschaft lässt Prof. Burmann so einiges durchgehen.



Der Platz reicht kaum für alle Gäste...

9. Sponsoren des Tags der Wirtschaft



Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaft dankt allen Sponsoren und Stiftern für Ihre großzügige finanzielle, sachliche und personelle Unterstützung!

10. Bestellformular der Videoaufzeichnung

Die Vorträge und die sich jeweils anschließenden Fachdiskussionen können Sie auch als Videoaufzeichnung auf DVD bestellen. Bitte faxen Sie dazu das beiliegende Formular an die Nummer 0421 218 8646 bzw. schicken Sie eine E-Mail an jpweers@uni-bremen.de.

In diesem Zusammenhang bitten wir gleichzeitig um eine Spende in Höhe von 15,00 Euro je DVD.

-----Formular Bestellung DVD-----

Hiermit bestelle ich die DVD mit den Zusammenschnitten der Vorträge und Diskussionen zum Tag der Wirtschaft am 24. Juni 2004 zum Thema „Markenbewertung“.

Bitte senden Sie ____ Exemplar(e) an folgende Adresse:

(Firma), Name, Vorname

Straße, Nr; PLZ, Ort

Ich überweise eine Spende in Höhe von _____ € auf folgendes Konto:

Empfänger:	Uni-Bremen/ Lehrstuhl Burmann
Kto:	1070500 007
BLZ:	290 500 00
Bankinstitut:	Bremer Landesbank
Verwendungszweck:	EK: 500 29 310 IA 83070012 <i>(bitte unbedingt angeben!)</i>

Datum, Unterschrift: _____

11. Arbeitspapiere des LiM

Die Arbeits-/Dokumentationspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Websites des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management
- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Rolle der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004, im Druck)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10 **Christoph Burmann / Markus Zeller (2004, im Druck)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004, im Druck)**
Markenstrategien politischer Parteien – Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarkenstrategien

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004, im Druck)**
Wellness-Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten
Markenführung
- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.), (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema “Bewertung und
Bilanzierung von Marken”