

## Markenbewertung im Praxistest - Erfahrungen

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse, Mainzer Landstraße 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017, [redaktion@planung-analyse.de](mailto:redaktion@planung-analyse.de), [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)

Dr. Ottmar Franzen

Dr. Wolfgang Lenzen

### Gliederung

1. Die Bedeutung des Markenwertes
2. Fallbeispiel: Die Bewertung der Marke Pro 7
3. Erfahrungen bei der Bewertung von Marken

#### 1. Die Bedeutung des Markenwertes

Mit Beginn des neuen Jahrhunderts sind alle bedeutenden Märkte in den Industrieländern durch einen zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnet. Für den Markterfolg dabei wird die Markenpolitik eine wesentliche Voraussetzung - zur Differenzierung des Angebots, wie zur Bündelung von Werbebotschaften.

Das Ansehen und das Vertrauen der Nachfrager in die Marke bestimmt das Ertragspotential eines Unternehmens und rechtfertigt letztendlich dessen Wert. Damit wird der Gegenwert eines Unternehmens völlig losgelöst von Produktionskapazitäten; diese können global akquiriert und bereitgestellt werden. Vornehmlich starke Marken sichern das Unternehmen, denn sie

- schaffen ein Preis-Premium gegenüber dem Wettbewerb,
- stabilisieren die Nachfrage und

- vermögen die bisherigen Marketing-Investitionen für die Zukunft zu nutzen.

Dass Marken im Unternehmen einen beträchtlichen Wert darstellen, der häufig sogar den Wert der Börsenkapitalisierung übersteigt, ist inzwischen keine neue Erkenntnis mehr. Spektakuläre Beispiele aus dem Bereich der Internet-Dienstleistungen, wie Amazon oder Intershop untermauern diese These. Der Markenwert tritt immer mehr in das Interesse des Marken-Managements und des Top-Managements. Für eine strategisch sinnvolle Führung der Marke muß er zu einer berechenbaren Grösse werden.

Im Vorfeld Bestimmung eines Markenwertes ist zu prüfen, was unter dem Wert der Marke zu verstehen ist und auf welche Zielsetzung die Markenbewertung gerichtet ist.

Man unterscheidet drei Zielsetzungen zur Markenbewertung:

- Controlling der Markensituation, d.h. wie stark ist die Marke im Vergleich zum Wettbewerb und wie entwickelt sie sich im Zeitablauf?
- Finanzbewertung der Marke, d.h. welchen monetären Gegenwert stellt die Marke dar, welchen Anteil hat sie am Gesamt-Unternehmenswert?
- Strategische Steuerung der Marke, d.h. wie ist die Marke im Hinblick auf eine nachhaltige Steigerung des Markenwertes zu führen?

Wovon hängt aber der Wert einer Marke ab?

Zunächst muss man in einen objektiven Wert und einem subjektiven Wert der Marke differenzieren. Hierzu vielleicht ein kleines Beispiel: Auf der Basis eines Wertgutachten wird für eine alte Villa im Grünen aufgrund ihres schlechten baulichen Zustands ein Wert von 1 Million DM taxiert. Der subjektive Wert für einen potentiellen Käufer kann darüber oder darunter liegen. Jemand, der das Objekt sofort beziehen möchte und einen guten baulichen Zustand benötigt, wird seinen subjektiven Wert geringer sehen als die 1 Million DM. Jemand, der die Zeit und das Kapital hat, aus der Villa ein Schmuckstück zu machen, wird 1 Millionen DM ohne Zögern bezahlen, weil der seinen subjektiven Wert des Hauses wesentlich höher taxiert.

Ähnlich verhält es sich mit dem Erwerb von Marken. Ihr Wert kann im Rahmen eines neutralen Gutachtens geschätzt werden. Für das tatsächlich erwerbende Unternehmen liegt er sicher deutlich höher, weil die Marke in die strategischen Handlungsoptionen paßt. Die Marke Rolls Royce stellte für den Volkswagen-Konzern einen hohen Wert dar, denn der Kaufpreis, den der dieser bereit war dafür zu bezahlen übersteigt den Börsenwert bei weitem - allerdings auch mit einer gewissen Berechtigung, die sich allerdings erst dann bewahrheitet, wenn die langfristige Strategie von Volkswagen aufgeht.

Im Folgenden wollen wir uns auf die Ermittlung eines objektiven Markenwertes konzentrieren, denn eine neutrale Instanz kann nur diesen objektiven Wert ermitteln. Er stellt dann sozusagen die Ausgangsbasis für weitergehende Verhandlungen zum Kaufpreis der Marke dar.

Dieser objektive Wert ist von drei Faktoren abhängig:

- Die Größe des Marktes
- Die Profitabilität des Marktes
- Die Stärke der Marke.

Während die ersten beiden Faktoren objektiv bestimmbar sind, ist es mit der Stärke der Marke schon schwieriger. Was macht die Stärke einer Marke aus? Ist sie überhaupt quantifizierbar?

Tatsache ist, daß eine Marke dann stark ist, wenn sie eine hohe emotionale Aufladung, eine Markenfaszination, erhält. Eine Marke Porsche hat eine höhere Markenfaszination als eine Marke Lada. Eine Marke kann zum Mythos werden, wie Bugatti oder Borgward. Damit stellen auch historische Marken einen Wert dar, denn sie könnten ja "wiederbelebt" werden, wie im Beispiel Bugatti deutlich wird, sofern Produkt und Marketing-Mix den Vorstellungen über die Marke gerecht werden.

Markenstärke hat somit auch sehr viel mit inhaltlichen Assoziationen mit der Marke zu tun, wie kann aber eine inhaltliche Assoziation, Markenfaszination quantifiziert werden?

## **2. Fallbeispiel: Die Bewertung der Marke Pro 7**

Mit dem Brand Performance Modell ist A.C. Nielsen den umgekehrten Weg gegangen. Anstatt diese schwer quantifizierbare inhaltliche Dimension zu greifen, betrachtet das System die letztendlich resultierende Größe aus dem Markenwert: Die Nachfrage nach einem Produkt. Hierin mündet alles, was der Nachfrager über die Marke gelernt hat, bis zum Kaufpreis und der jeweiligen Kaufsituation.

Folgerichtig setzt das Modell an Outputgrößen für den Markterfolg an, d.h. Markenbekanntheit und Präferenz für die Marke beim Nachfrager sowie der bisherigen Marktentwicklung der Marke. Exemplarisch soll das Vorgehen an der Bewertung der Marke des Fernsehsenders Pro 7 aufgezeigt werden.

Zunächst werden die relevanten Output-Größen für die Markenstärke betrachtet. Die Art der zu berücksichtigenden Outputgrößen hängt dabei von der vorhandenen Datenbasis ab. Jeder Markt hat seine eigene, übliche Art der Berichterstattung. In Konsumgütermärkten werden die Marktanteile von einzelnen Marken auf der Basis von Handels- und Haushaltspanels

gemessen. In Dienstleistungsbranchen existieren dagegen sehr spezifische Erhebungsmethoden und Marktdefinitionen zur Messung des Marktanteils. Im Versicherungsmarkt kann der Marktanteil eines Anbieters z.B. auf der Basis des Vertragsbestands oder auf der Grundlage des Neugeschäfts gemessen werden. Es liegt auf der Hand, dass das Neugeschäft ein geeigneterer Indikator zur Prüfung der derzeitigen Durchsetzungsstärke am Markt ist als der Bestand, der historisch gewachsen ist. Der endgültige Entscheid über die Datenbasis hängt aber zum großen Teil von Praktikabilitätsabwägungen, etwa der Beschaffbarkeit der Daten, ab.

In unserem Beispiel wird der wertbezogene Marktanteil über die Bruttowerbeaufwendungen operationalisiert. Der mengenbezogene Marktanteil durch die Reichweitenanteile bei den Zuschauern. Pro 7 kommt hierbei auf Anteile von 23% (Wertbasis) und 15% (Mengenbasis).

Markenbekanntheit und Vorhandensein der Marke im Relevant Set sind Größen, die im Rahmen von Bevölkerungsbefragungen erhoben werden. Pro 7 erreicht mit einem ungestützten Bekanntheitsgrad von 74% einen Wert, der unter dem Durchschnitt für alle Fernsehsender liegt, gleicht dies aber mit einem Vorhandensein im Relevant Set in Höhe von 16% wieder aus.

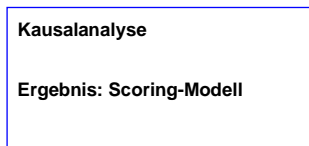
Die Distribution wird schließlich mittels der technischen Empfangbarkeit des Senders abgeglichen. Da es eine „Gewichtung“ einer Senderreichweite in diesem Sinne nicht gibt (z.B. daß die Sender mit einer unterschiedlichen Qualität senden), wird nur eine rein numerische Betrachtung zugrunde gelegt. Pro 7 konnte 1997 von 89% aller Haushalte empfangen werden und liegt damit ebenfalls leicht unter dem Durchschnitt.

Es zeigt sich also, daß zwar nur rein objektiv bestimmbare Größen in das Modell eingehen, bei Nicht-Konsumgütermärkten aber oftmals eine Anpassung auf die jeweiligen Datenbasen erfolgen muß. Andererseits sind Marktanteile und alternative Vergleichsmaße für die Distribution in der Regel zu ermitteln. Die Abstimmung über die Datenbasis erfolgt in der Regel in enger Zusammenarbeit mit Marktexperten aus den jeweiligen Branchen.

## ACNielsen Brand Performance

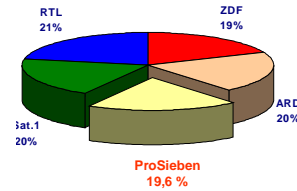
Kern-Indikatoren für den Markenerfolg:

- Durchsetzungsstärke im Markt
  - Marktanteil (Menge und Wert)
  - Wachstum des Marktanteils (Menge und Wert)
- Nachfragerakzeptanz
  - Markenbekanntheit
  - Vorhandensein der Marke im Relevant Set
- Handelsakzeptanz
  - Distribution numerisch
  - Distribution gewichtet

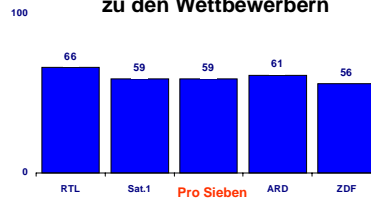


Marken-  
stärke-  
Index

Relative Markenstärke



Markenstärke im Vergleich zu den Wettbewerbern



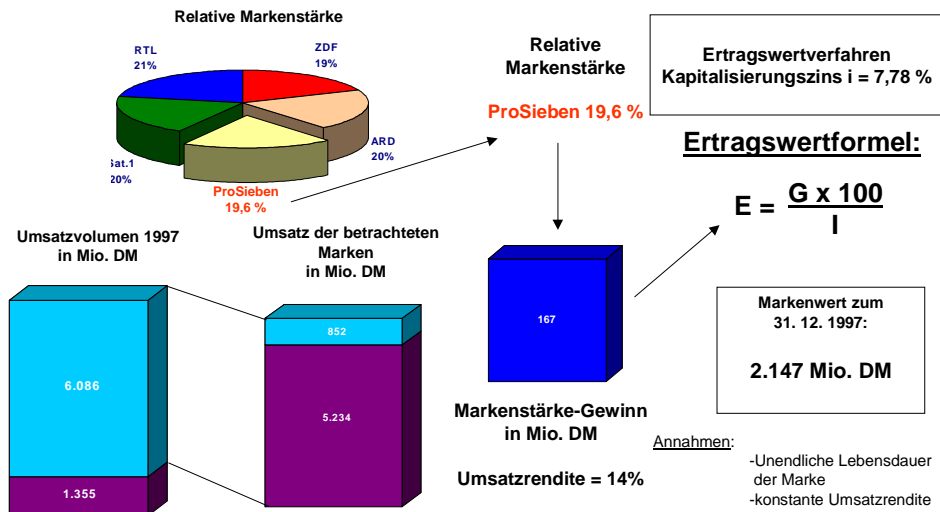
Alle diese Kenngrößen fließen in die Berechnung des Markenstärkewertes ein. Maximal kann eine Marke 1.000 Punkte erreichen (dies entspricht einem Markenstärkewert von 100%), wobei dieser Maximalwert nur in der Theorie erreicht werden kann. In der Praxis erzielen sehr starke Marken Markenstärkewerte von um die 90%.

Die betrachteten Fernsehsender-Marken liegen mit Werten zwischen 56% und 66% eher im Mittelfeld. Pro 7 erreicht einen Markenstärkewert von 59%.

Zur Berechnung des finanziellen Markenwertes werden die für jede Marke berechneten Indizes für die Markenstärke aufsummiert und bilden die Basis zur Berechnung der **relativen Markenstärke**. Sie ist die Grundlage für die in der nächsten Phase vorzunehmende Quantifizierung des Ertragspotentials einer Marke. Weitere Grundlage für die Berechnung des Markenwertes ist die Attraktivität des Marktes, auf dem die Marke angeboten wird. Sie ist von dem Marktvolumen und der Ertragssituation abhängig. Je größer und je profitabler ein Markt ist, desto höher ist auch das Wertpotential der Marken, die angeboten werden.

Die Profitabilität des Marktes bemisst sich nach der Umsatzrendite vor Steuern. In dem vorliegenden Beispiel hat der Markt ein Umsatzvolumen in Höhe von 7,4 Mrd. DM bei einer Umsatzrendite von 14%. Der Gesamtgewinn, der im aktuellen Jahr auf diesem Markt realisiert wird, beträgt also 850 Millionen DM.

## ACNielsen Brand Performance



Die auf dem Markt angebotenen Marken erhalten nun den Gewinnanteil für das Basisjahr zugesprochen, der ihrer relativen Markenstärke, nicht aber unbedingt der tatsächlichen Ertragsituation entspricht. Diese Vorgehensweise ermöglicht auch die Bewertung von Fremdmarken.

Für Pro 7 bedeutet dies bei einer relativen Markenstärke von 19,6% ein Jahres-Gewinnanteil in Höhe von 167 Mill. DM. Zur Berechnung des Finanzwertes fließt diese Größe ein Ertragswertverfahren ein. Unter der Annahme einer unendlichen Lebensdauer für die Marke (was einer realen Lebensdauer von ca. 25 bis 30 Jahre entspricht) kann für die Berechnung des Markenwertes die einfache Kapitalwertformel (ewige Rente) zugrundegelegt werden. Der Kapitalisierungszinsfuß wurde für 1997 auf 7,78% taxiert. Unter diesen Prämissen erhält die Marke Pro 7 einen Markenwert in Höhe von 2,15 Mrd. DM.

In einer vorsichtigeren Schätzung kann die Lebensdauer der Marke begrenzt werden. Dann erfolgt eine Einzel-Abdiskontierung für jedes Jahr. Diese Vorgehensweise sollte vor allem für sehr junge Marken oder für noch im Entwicklungsstadium befindliche Märkte gewählt werden, um die höheren Risiken zu berücksichtigen.

### 3. Erfahrungen bei der Bewertung von Marken

A.C. Nielsen führt seit 1989 Markenbewertungen durch und kann auf die Erfahrung von mehr als 100 bewerteten Marken blicken. Welches Resümee läßt sich daraus ziehen?

Entscheidend für die Akzeptanz der ermittelten Markenwerte ist, daß das Vorgehen weitgehend **reproduzierbar und nachvollziehbar** ist. Es ist notwendig, alle Annahmen und Inputdaten zu dokumentieren und transparent zu machen. In der Regel wird es notwendig sein, im Unternehmen hinsichtlich der verwendeten Daten einen breiten Konsens bei den entsprechenden Fachabteilungen im Finanzwesen herzustellen. Bei aller Objektivität müssen Annahmen getroffen und Modellprämissen definiert werden. Sie betreffen im Wesentlichen die Input-Daten, während die Markenwert-Analyse als solches standardisiert und somit auch über verschiedene Märkte vergleichbar ist.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die meisten Unternehmen bei Beginn einer Markenbewertung erstaunt darüber sind, wie **unzureichend ihre Märkte dokumentiert** sind. Eine lückenlose Berichterstattung der Märkte erfolgt eigentlich nur im Konsumgütermarkt, denn hier sind die Anbieter bereit, in die aufwendige Panelforschung zu investieren. Bereits im Finanzdienstleistungsbereich ist die Dokumentation lückenhaft. Eine Ausnahme stellt das Privatkundengeschäft bei den Banken dar. Im Investitionsgüter- und Produktivgütersektor ist man häufig auf lückenhafte Daten und auf Schätzungen angewiesen.

Markenbewertungen sind in der Regel **Chefsache** und werden vom Top-Management beauftragt. Dabei ist äußerste Diskretion gefragt. Oftmals darf die Kenntnis über das Markenwertprojekt nicht über den engsten Führungszirkel im Unternehmen hinausgehen. Das bedeutet, daß nachgeordnete Fachabteilungen sich nur begrenzt in das Projektteam einbringen und häufig gar nicht wissen, für welchen Zweck sie Informationen beisteuern müssen.

Es ist aus diesem Grund besonders wichtig, dass die Markenbewertung mit leicht beschaffbaren Daten funktioniert und dass ferner bereits relativ wenige Indikatoren ausreichen, um die Situation der Marken hinreichend zu beschreiben. Der Ansatz der relativen Markenstärke schafft hier eine gewisse Sicherheit, da sich bestimmte Schwankungen und Unsicherheiten gegeneinander aufheben.

Besonders wichtig ist ferner, daß problemlos auch Marken von Wettbewerbern bewertet werden können, um so Unternehmensakquisitionen gezielt vorbereiten zu können.

Neben der relativen Stärke der Marke haben der Gesamtgewinn, der auf einem Markt realisiert wird und der Kapitalisierungszinssatz den entscheidenden Einfluß auf die Höhe des Markenwertes. Hier kommt es darauf an, möglichst objektive und anerkannte Quellen zur Ermittlung dieser Größen heranzuziehen. Die Deutsche Bundesbank und die Europäische

Zentralbank vermögen hier in der Regel die zuverlässigsten Daten zu liefern und genießen die breiteste Anerkennung.

## ACNielsen Brand Performance

### Checkliste für die Messung des Markenwertes

- Liegen zuverlässige Angaben über das Volumen des Gesamtmarktes vor?
- Lassen sich die Marktanteile der eigenen Marke und die der Wettbewerber bestimmen?
- Liegen die Marktanteilswerte über eine Zeitachse von drei Jahren vor?
- Existieren Daten zur Einschätzung der Nachfrager im Hinblick auf Bekanntheit der Marke und Vorhandensein der Marke im Relevant Set?
- Wer darf alles Kenntnis von der Markenbewertung erhalten?
- Welche Stellen im Unternehmen müssen in dem Markenbewertungsprojekt involviert sein?