

Harte Fakten für die Markenführung

Autoren: Rainald Mohr, Marc Jost-Benz, Dr. Jutta Menninger, Dr. Ottmar Franzen, Alexander Biesalski

Zukünftig will die Robert-Bosch-Gruppe stark durch Zukäufe wachsen. Deshalb bestand Bedarf nach einem standardisierten Verfahren bei Kauf- und Verkaufspreisermittlungen von Marken in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

Das Verfahren sollte gewährleisten, dass ein Markenwert und nicht wie häufig mehrere verschiedene Markenwerte auf Basis unterschiedlicher Berechnungsmethoden in den einzelnen Abteilungen des Unternehmens kursieren. Außerdem sollte sichergestellt werden, dass das standardisierte Modell auch bei bilanziellen Auswirkungen die Akzeptanz des Wirtschaftsprüfers hat.

Aus diesem Grund wurden von Anfang an die Financial-Accounting-Abteilung und Pricewaterhouse Coopers eng in die Diskussion und Entwicklung eingebunden. Als Standard steht seit 2007 der vom Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. entwickelte S 5 (Grundsätze zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte) zur Verfügung. Dieser Standard legt vor dem Hintergrund der in Theorie und Praxis entwickelten Standpunkte die Grundsätze dar, nach denen Wirtschaftsprüfer immaterielle Vermögenswerte wie Marken bewerten. Dabei stehen die betriebswirtschaftlichen Bewertungsgrundsätze im Vordergrund.

Für die Bewertung von Marken kommt laut S 5 vorzugsweise das kapitalwertorientierte Verfahren in Betracht. Für die Bewertung von Produktmarken wird die

Mehrgewinnmethode als die theoretisch zu bevorzugende Methode bezeichnet.

Nicht zuletzt sollte das zu entwickelnde Markenbewertungsinstrument mit dem bei Bosch vorherrschenden Markenverständnis übereinstimmen. Im Zentrum steht die Definition von Marke als Vertrauensvorschuss im Kopf und Herzen der Kunden, der sich als Kauf- und Zahlungsbereitschaft quantifizieren lässt. In der Konsequenz sind nur diejenigen Aspekte dem Markenwert zuzurechnen, die die Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden reflektieren.

Zwei Herangehensweisen wurden auf Basis dieser Prämissen bestimmt. Das erste Modell von Brand Rating basiert auf der Erfassung der Kauf- und Zahlungsbereitschaften, die auf die Markenwirkung zurückgeführt werden können. Das bedeutet: Die Zielgruppe ist bereit, im Gegensatz zu einem vergleichbaren Angebot, einen Mehrpreis zu bezahlen oder bei vergleichbarem Preis zu Wettbewerbern diese Marke zu präferieren. Von diesem Preis-Mengenpremium sind die Markenerhaltungsaufwendungen und die Umsatzsteuer abzuziehen. Der markeninduzierte

Netto-Cashflow wird diskontiert. Folgende Anpassungsmöglichkeiten des Modells im Hinblick auf die Erfordernisse der Bosch-Gruppe konnten abgeleitet werden:

- **Ermittlung des Mengenpremiums:** Eine Erweiterung des Modells besteht in der zusätzlichen Erfassung des Mengenpremiums. Denn bei den Marken der Bosch-Gruppe finden sich sowohl Erzeugnisse und Dienstleistungen, die ein Preispremium als auch solche, die lediglich ein Mengenpremium erzielen. Hierbei zeigt sich der Vertrauensvorschuss der Zielgruppen in der Bereitschaft, trotz vergleichbarer gleich teurer Marken einer Marke treu zu bleiben. Für die praktische Umsetzung ist es von entscheidender Bedeutung, ein mit dem Preispremium „kompatibles“ Konstrukt zu entwickeln. Ein solches Vorgehen ist notwendig, da beide Größen – Preispremium und Mengenpremium – zu einem gesamthaften Wert addiert werden müssen. Hierbei wird zunächst die Vergleichbarkeit der Leistungen festgestellt und anschließend die Frage beantwortet, um wie viel Prozent die vergleichbare Marke günstiger werden müsse, damit der Befragte zu dieser Marke wechseln würde.

- **Gewichtung des Einflusses der Absatzmittler:** Neben Kunden stellen auch Absatzmittler eine wichtige Einflussgröße dar. Sie beeinflussen unter Umständen maßgeblich die Bildung von Präferenzen und Kaufentscheidungen des Kunden. Aus diesem Grund wurde im Modell darauf Wert gelegt, dass neben den zahlenden Kunden auch Ab-



satzmittler wie Händler und Installateure befragt werden und ihre Einschätzungen gewichtet in das Preispremium einfließen.

- Ermittlung des relevanten Markenerhaltungsaufwands: Ein Aspekt mit hoher Relevanz für die Markenbewertung bildet die Berücksichtigung des Markenerhaltungsaufwands. In bisherigen Markenbewertungsmodellen wird davon ausgegangen, dass diejenigen Aufwendungen in der Markenbewertung berücksichtigt werden müssten, die gesamthaft von der Controllingabteilung – als Werbe- und Promotionbudgets – ausgewiesen werden. Diese vereinfachte Annahme spart Zeit und Kosten bei der Ermittlung und bietet eine eindeutige Zuordnung der Kostenpositionen.

Allerdings wird dadurch die Markentechnik auf Werbung, Promotion oder Sponsoring reduziert. Das Verständnis des Geschäftsmodells, das heißt welche Faktoren der Wertschöpfungskette für den Markenerfolg relevant sind und deshalb herangezogen werden sollten, wird aber außer Acht gelassen. Dazu ist die Erfassung von denjenigen Faktoren der Wertschöpfungskette für die Berechnung des Markenwerts notwendig, die einen Effekt auf das Preis-Mengenpremium aufweisen. Im Gegensatz dazu dürfen die im Unternehmen entstehenden Ineffizienzen, das heißt Ausgaben, die das Preis-Mengenpremium nicht beeinflussen, nicht für die Markenbewertung herangezogen werden, wenn nicht gewährleistet ist, dass sie in Zukunft nicht mehr anfallen.

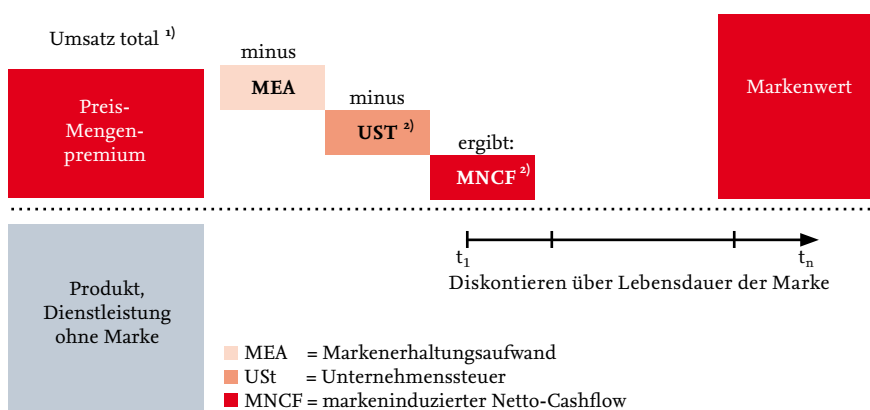
Für die Erfassung des Markenerhaltungsaufwands ist es wichtig, das zugrunde liegende Geschäftsmodell zu verstehen und die relevanten Absatz- und Markentreiber zu bestimmen. So konnte im Bereich der Erstausrüstung festgestellt werden, dass die Entwicklungskompetenz für Systemlösungen ein wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells von Bosch darstellt. Entsprechend sollten auch zugrunde liegende Aufwendungen für Mitarbeitertraining als Markenerhaltungsaufwand berücksichtigt werden.

Eine Markenbewertung unter direkter Messung der Zahlungsbereitschaften ist in manchen Situationen jedoch nur mit erheblichem Aufwand möglich, oder es ist eine zeitnahe und verdeckte Erfassung des gesamten Wettbewerbsumfelds erforderlich. Zu diesen Zwecken erweist sich das Brand Census Modell von Konzept & Markt als hilfreich. Im Kern dieses Ansatzes steht die Untersuchung des Brand Funnel (auch als Markentrichteranalyse bekannt), die eine strukturierte Analyse von Kaufprozessen anhand der Stufen Bekanntheit, Relevant Set, Erste Wahl, Kauf und Wiederkauf einer Marke darstellt. Insbesondere die hohe Korrelation des Indikators „Erste Wahl“ mit dem wertbasierten Marktanteil führte dazu, dass dieser bei Bosch standardisiert als zentrale Kennziffer (Key Performance Indicator) unternehmensweit eingeführt wurde.

Für den Einsatz bei Bosch erfolgten einige Weiterentwicklungen des Modells.

- Erfassung der Markenstärke auf Basis

MARKENBEWERTUNG AUF BASIS PREIS-MENGENPREMIUM



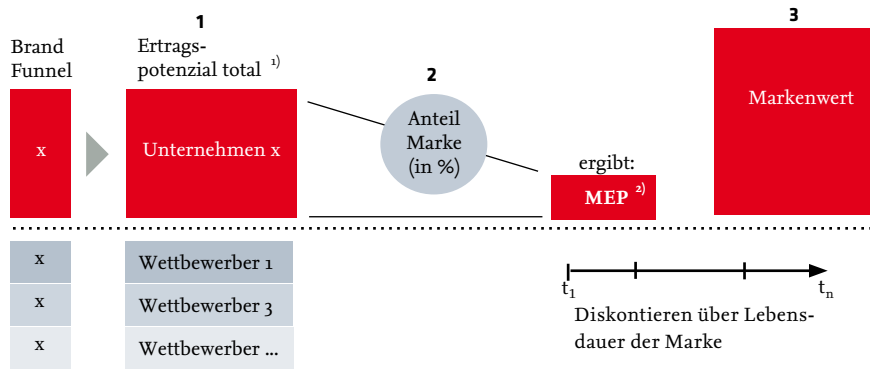
1) Netto-Umsatz ohne Mehrwertsteuer, ohne Handelsspanne

2) Unternehmenssteuer (DE = 29,8 Prozent)

Quelle: Robert Bosch GmbH/B.R. Brand Rating GmbH

Markenlohn: Der Ansatz geht davon aus, dass die Kunden bereit sind, für ein Markenprodukt mehr Geld auszugeben oder größere Mengen zu kaufen als bei einem vergleichbaren Angebot.

MARKENBEWERTUNG AUF BASIS „FIRST CHOICE“



Erste Wahl: Aus der Multiplikation der einzelnen Stufen des Brand Funnel (Bekanntheit, Relevant Set, Erste Wahl, Kauf und Wiederkauf einer Marke) mit ihrer Relevanz für die Kaufentscheidung ergibt sich ein Markenstärkewert, der mit den Ergebnissen des Wettbewerbs ins Verhältnis gesetzt wird (1). In der Gesamtbetrachtung folgen daraus die markenstärkeinduzierten Marktanteile (2). Darunter sind die Marktanteile zu verstehen, die auf Basis der jeweiligen Markenstärke im Markt durchzusetzen sind. Diese markeninduzierten Marktanteile werden mit dem im Markt erzielbaren Marktertragspotenzial multipliziert. Im Anschluss daran erfolgt eine Isolierung der Markenleistung von anderen Teilen des Ertragspotenzials. Schließlich wird auf Basis eines Diskontsatzes dieser Wert auf einen Markenbarwert abgezinst (3).

1) Ertragspotenzial auf Basis GfK-Daten unter Berücksichtigung Panelcoverage, ohne Handelsspanne, nach Unternehmenssteuern differenziert nach Marktanteilen auf Basis Markenstärkeindex (Brand Funnel, Fokus auf Erste Wahl)
 2) markeninduziertes Ertragspotenzial pro Jahr
 Quelle: Robert Bosch GmbH/Konzept & Markt GmbH

der Ersten Wahl: Auf Basis der unternehmensweiten Verwendung des Key Performance Indicator „Erste Wahl“ hat es sich bei Bosch als sinnvoll erwiesen, die Erfassung der Markenstärke auf ausschließlich diesen Wert zu konzentrieren. Eine Berechnung auf Basis dieses Werts erwies sich insbesondere für zeitkritische Projekte als sinnvoll, wengleich die Steuerungsmöglichkeiten der Marke auf Basis der Informationen zu den einzelnen Kaufprozessstufen im Vergleich zu einer gesamthaften Untersuchung eingeschränkt sind.

- Gewichtung des Einflusses der Zielgruppen: Wie im Brand-Rating-Modell wurde beim Brand Census der Einfluss der Absatzmittler erhoben. Hierzu müssen der Brand Funnel für diese Zielgruppe gesondert ermittelt und eine direkte Abfrage zum Einfluss der anderen Zielgruppe vorgenommen werden.
- Anteil der Marke an der Kaufentscheidung: Ein zentraler Aspekt, vor allem auch im Rahmen einer Kaufpreisaufteilung beim Erwerb eines Unternehmens, umfasst die Isolierung der Markenleistung von anderen Unternehmenswerttreibern wie Patenten oder Kundenstamm. Die Isolierung der Markenleistung erfolgt unter der Berücksichtigung der generellen Markenrelevanz für den Markt und die individuelle Stärke der Marke. Märkte mit hoher Markenrelevanz zeichnen sich durch das Angebot vieler starker Marken aus. Auf Märkten mit geringer Markenrelevanz werden oft nur eine oder zwei starke Marken angeboten, der Rest des Bedarfs wird durch Han-

delsmarken oder No Names abgedeckt. Insofern bietet die durchschnittliche Stärke der angebotenen Marken einen guten Indikator für die Markenrelevanz. Gleichwohl ist die individuelle Stärke einer Marke zu berücksichtigen. Je stärker eine Marke ist, desto wichtiger ist die Markenleistung für den Erfolg. Der isolierte markeninduzierte Umsatzanteil der Marke entspricht der Markenstärke der Marke, gewichtet mit ihrem Markenstärkeanteil auf dem Markt. Die Markenrelevanz des Marktes dient als Maß für die Normierung.

- Berücksichtigung der geplanten Zahlungsströme des Unternehmens: Das Brand-Census-Modell verfolgt eine ex post gerichtete Bewertungsphilosophie. Es wird der bisher erreichte Markenwert berechnet, jedoch nicht ein „Zukunftswert“, der von der zukünftigen Markenstrategie des erwerbenden Unternehmens abhängt. Sofern ein Unternehmen zu erwerben ist (und nicht nur die Marke), ist die Zukunftsperspektive der unternehmensindividuellen Strategie zu ergänzen. Dies ist nur möglich, wenn eine zuverlässige Prognose über die künftigen Zahlungsströme abgegeben werden kann.

Die Scheu vor der Anwendung der monetären Markenbewertung ist unbegründet: Markenbewertung kann einfach, transparent und standardisierbar sein, wie die vorgestellten Modelle und ihre vergleichbaren Resultate belegen (Index Markenwert Brand Rating = 100, Konzept & Markt = 103). Das Geheimnis liegt in der Marktforschungskompetenz beispielsweise zur Ermittlung des

Preis-Mengenpremiums. Bei Bosch wurde diesbezüglich ein standardisierter Marktforschungsprozess entwickelt, der eine schnelle Durchführung und Auswertung ermöglicht.

Zudem konnte von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers bestätigt werden, dass die Vorgehensweise des angewendeten Bewertungsmodells im Einklang mit dem IDW S 5 steht. Somit ist sie geeignet, einen bilanzfesten Markenwert zu berechnen, der beispielsweise zur Bewertung von Marken bei Zukäufen herangezogen werden kann.

Für die strategische und operative Markenführung hat die monetäre Markenbewertung deutliche Vorteile. Insbesondere die Bestimmung der Absatztreiber und des Markenerhaltungsaufwands liefern wertvolle Hinweise für die Markenführung. Sie zwingt das Management zur Konzentration auf die Faktoren, die das Preis-Mengenpremium und damit den Markenwert treiben. Auf Basis dieser harten Fakten kann die Qualität der Markentechnik erheblich verbessert werden. ←

AUTOREN

- Rainald Mohr** verantwortet Markenmanagement und Marketingkommunikation der Robert Bosch GmbH
- Marc Jost-Benz**, Manager für Markenmanagement und Marketingkommunikation
- Dr. Jutta Menninger**, Partnerin bei Pricewaterhouse Coopers
- Dr. Ottmar Franzen**, Geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH
- Alexander Biesalski**, Partner bei der B.R. Brand Rating GmbH