

Keine Scheu vor dem Markenwert

Autor: Peter Hanser Fotos: Martin Storz

Welche Vorteile sich für die strategische und operative Markenführung aus der Markenbewertung ergeben, diskutierten führende Vertreter der Markenbewertung und aus dem Marketing der Robert Bosch GmbH (siehe Seite 112) bei einem Marken-Roundtable mit der absatzwirtschaft.

Selbst erstellte Markenwerte dürfen in Deutschland nicht bilanziert werden. Falls es möglich wäre, Herr Mohr, um wie viel würde die Bilanzsumme von Bosch steigen?

RAINALD MOHR: Eine Zahl wollen wir nicht nennen ...

Sie haben also schon einmal nachgerechnet?

MOHR (lächelnd): Der Zugewinn wäre sicher bemerkenswert, denn in den rund 125 Jahren, in denen es die Marke Bosch gibt, hat diese sich bei Kunden einen hohen Vertrauensvorschuss aufgebaut. Die Marke ist ein Juwel. Richtig durchgerechnet haben wir es nicht, mit Schätzungen geben wir uns nicht zufrieden. Den Markenwert solide zu berechnen erfordert einen hohen Ressourcenaufwand.

Würden es die Wirtschaftsprüfer begrüßen, Marken bilanzieren zu können?

JUTTA MENNINGER: Das muss man differenziert betrachten, denn immaterielle Werte haben eine gewisse Volatilität. Statt einer Bilanzierung könnte man auch über eine separate

Berichterstattung nachdenken. Solange aber gar keine Berichterstattung von selbst erstellten Marken nach außen vorgesehen ist, solange werden sie im Rechnungswesen und im Controlling nicht die Bedeutung erlangen, die ihnen eigentlich zusteht.

Findet der Markenwert seinen Niederschlag im Bosch-Geschäftsbericht?

MOHR: Nein, im Geschäftsbericht wird er derzeit nicht aufgegriffen. Ein Grund dafür ist, dass wir uns auf das Wesentliche in der Berichterstattung beziehen. Generell hat Markenführung in den Unternehmen, von der Konsumgüterindustrie einmal abgesehen, noch nicht den Stellenwert wie Controlling, Vertrieb oder Einkauf. Unter anderem, weil der Wert selbst geschaffener Marken nicht bilanziert werden darf. Der zweite Punkt ist, dass die direkte Wirkung der Marke auf das Betriebsergebnis – im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie – nicht kurzfristig, sondern erst nach Jahren nachweisbar ist. Würde der Wert der Marke in der Bilanz berichtet, dann würde man Marken auch systematischer bewirtschaften.

Wie stehen die Chancen, dass in Deutschland der Markenwert irgendwann in der Bilanz auftauchen wird?

MENNINGER: Das ist eine sehr berechtigte, aber schwierig zu beantwortende Frage. Im Augenblick ist es für die Bilanzierung nach HGB nicht so Erfolg versprechend, weil das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, allerdings noch in der Form des Regierungsentwurfs, wieder ein Aktivierungsverbot für Marken vorsieht.

Ein erster Entwurf sah doch die Aktivierung von Marken vor ...

MENNINGER: Exakt. Im Referententwurf war man durchaus mutig und der Meinung, dass die selbst erstellten immateriellen Werte insgesamt zu aktivieren seien. Aufgrund diverser Bedenken ist das im Regierungsentwurf geändert worden. Im Moment ist nur geplant, die Entwicklungskosten als aktivierungspflichtig anzusehen. Auf internationaler Ebene gibt es aber auch gegenläufige Tendenzen, und man muss abwarten, wie sich das Thema im Zeitablauf entwickelt.

Liegt es vielleicht am Image des Markenwerts, der nicht zuletzt durch die Vielzahl der Berechnungsansätze als ein relativ weicher Wert angesehen wird?

MENNINGER: Der Hintergrund ist ein anderer: In der Entwicklung werden Technologien und Patente entwickelt, bei denen man einen zeitlichen Rahmen abstecken kann. Bei den Marken besteht das „Problem“, dass sie beliebig lange haltbar sind. Hier stellt sich das



Praxiseinsatz: Wie der Markenwert die strategische und operative Markenführung beeinflusst, diskutierten (v. l. n. r.) Rainald Mohr, Dr. Ottmar Franzen, Alexander Biesalski, Peter Hanser (absatzwirtschaft) und Marc Jost-Benz. Nicht im Bild, weil per Telefon zugeschaltet: Dr. Jutta Menninger.

Abgrenzungsproblem, wann eine Marke fertig entwickelt wäre und wann sie zu aktivieren wäre. Ergänzend vielleicht noch folgender Hinweis: Tatsächlich würden auch nur die Herstellungskosten in der Bilanz auftauchen und nicht die Ertragswerte, wie wir sie in der Markenführung oder als Bewertungsstandards verwenden.

MOHR: Eine Bilanzierung, die nur auf Herstellungskosten basiert, sehe ich wie Frau Dr. Menninger sehr skeptisch. Es sind oft viel zu viele Insuffizienzen in der Markenführung vorhanden, was bedeuten würde, dass man die Insuffizienzen in einem Wert abbildet und dann in der Bilanz auch noch dokumentiert. Wenn man den Markenwert in die Bilanz aufnimmt, dann muss er die tatsächliche Stärke der Marke, ihre Fähigkeit, Geld zu verdienen, abbilden. Einen weiteren Aspekt müssen wir bedenken: Marken kann man nicht abschreiben wie eine Maschine. Eine Marke soll sich nicht abnutzen, das wäre ja die

Dokumentation des Versagens der Manager, sondern ihren Wert steigern.

ALEXANDER BIESALSKI: Eine Auswertung unserer bisherigen 300 Markenwertermittlungen zeigt, dass der Markenwert bei B2B-Unternehmen im Durchschnitt bei etwa 30 Prozent des Unternehmenswerts liegt und bei schnell drehenden Konsumgütern hoch bis über 80 Prozent geht. Unternehmen können es sich in der Zukunft nicht erlauben – selbst im B2B-Bereich –, diesen Wert außer Acht zu lassen. Von daher wird es einen zunehmenden Trend geben, Marken quantitativ zu erfassen. Gleichzeitig sind mit dem Standard IDW S 5 des Instituts der Wirtschaftsprüfer die Anforderungen an eine Bewertung bereits deutlich weitgehender geregelt als in anderen Ländern.

MOHR: Ich kann das unterstreichen. Im Industriegütergeschäft und im Erstausrüstungsgeschäft gibt es eine vollständige Transparenz zwischen den Marktteilnehmern. Bei jedem Angebots-

und Nachfrageverfahren müssen Lastenhefte offengelegt werden. Da sich die Leistungsfähigkeit der Erzeugnisse und die abgegebenen Preise häufig ähneln, hat dies den Effekt, dass renommierte Marken kein Preispremium, sondern einen Mengenzuschlag bekommen. Das ist das, was wir unter Mengenpremium fassen. Wir haben dies, bezogen auf unser Erstausrüstungsgeschäft, untersucht und festgestellt, dass es der Vertrauensvorschuss ist, den unser Haus genießt und der in einem solchen Fall das Mengenpremium sichert. Ich bin davon überzeugt, je härter die Geschäfte werden, umso wichtiger wird der Vertrauensvorschuss, den eine Marke in die Waagschale werfen kann.

Brauchen wir auch eine Verankerung des Themas in der Organisation, vielleicht in der Form eines Markenkapitalmanagers?

MENNINGER: Das wäre in der Tat ideal, wenn es jemanden in den Unternehmen

»Niemand kann prognostizieren, um wie viel der Markenwert steigt, wenn ich einen Euro mehr in eine Maßnahme investiere.«

Alexander Biesalski ist Partner bei der B.R. Brand Rating GmbH in München. Die Münchner Berater führten bereits über 300 Markenbewertungen durch.





Einig waren sich **Ottmar Franzen, Alexander Biesalski** und **Rainald Mohr**, dass Markenbewertung einfach und transparent händelbar ist, vorausgesetzt, eine entsprechende Marktforschungskompetenz ist im Unternehmen vorhanden.

gäbe, der sich mit diesen Markenwerten systematisch auseinandersetzt. Wenn man es noch etwas weiter denkt, ist es sinnvoll, den Markenwert auch an Anreiz- und Vergütungssysteme zu knüpfen.

BIESALSKI: Die Frage ist ja: Was für eine Organisation stelle ich dahinter, um immaterielle Wirtschaftsgüter, insbesondere die Marke, richtig managen zu können? Wir treffen in Unternehmen häufig auf Abteilungen, die zum Teil völlig konträre Ziele verfolgen: Beispielsweise denkt der Vertrieb kurzfristig an Kundengewinnung, Marketing langfristig an strategische Ziele. Dementsprechend wird es schon schwierig, eine konsistente Marke im Markt aufzubauen. Einige Unternehmen führten bereits die Funktion eines Intellectual Property Manager ein, der eine Bündlungsfunktion im Hinblick auf die Wertschöpfung und das Management der immateriellen Güter besitzt.

Es wurde gerade schon gefordert, den Markenwert im Anreiz- und Vergütungssystem zu verankern. Gibt es schon erste Ansätze dafür?

OTMAR FRANZEN: Wir haben schon Projekte durchgeführt, bei denen wir Markenstärkeindizes berechnet haben, die in die Vergütung eingeflossen sind. Ein monetärer Markenwert schafft natürlich noch viel mehr Bewusstsein für den tatsächlichen Wertbeitrag, den das Markenmanagement liefert, und ist eine viel härtere Währung. Wir erkennen schon durchaus Ansätze, aber meistens in Form einer Balanced Scorecard, bei denen der Markenwert mit Kundenzufriedenheitsurteilen und anderen Erfolgsmessgrößen zusammenfließt.

MENNINGER: Wenn ich beispielsweise an den Markenerhaltungsaufwand denke, dann wird an vielen Stellen Geld ausgegeben, ohne dass darüber nachgedacht wird, ob das markenwertbildend ist. Das Heranziehen des Mar-

kenwerts hätte den Charme, dass sich jeder zweimal überlegt, was er an Geld ausgeben will, denn er muss mit den Investitionen in eine Marke auch eine angemessene Rendite erzielen.

BIESALSKI: Es ist klar, dass der Mitarbeiter nachvollziehen möchte, wie sich dieser Wert bildet. Ganz wichtig ist die Frage, was er eigentlich von diesem Wert beeinflussen kann. Das ist momentan die große Krux beim Markenwert. Ein Markenwert, der in ein Vergütungssystem einfließt, muss sich maßgeblich aus den Faktoren bestimmen, die das Markenmanagement beeinflussen kann.

FRANZEN: Man muss bedenken, dass Markenwerte in jährlichen oder noch längerfristigen Zyklen berechnet werden. Damit ist er als Beurteilungsgröße für das Management wieder schwierig nachzuvollziehen. Also muss man eine Zwischenstufe berechnen, die es dem Management erlaubt nachzurechnen,

»Lieber kurzfristig Geld verlieren als das Vertrauen der Kunden.«

Rainald Mohr verantwortet weltweit Markenmanagement und Marketingkommunikation der Robert Bosch GmbH. Sein Team erarbeitet mit den Bosch-Geschäftsbereichen die Methoden und Prozesse des Markenmanagements sowie die Key-Performance-Indikatoren.



ob die Maßnahmen etwas auf die Marke eingezahlt haben oder nicht.

Und wie sieht es bei Bosch aus?

MOHR: Die Wirklichkeit ist gar nicht so komplex. Nehmen wir einmal das Preis-Mengenpremium. Der Produktmanager muss das Preis-Mengenpremium im Blick haben, was ohnehin seine Aufgabe ist. Wenn einmal die Treiber für die

eine Rolle spielt, ist der Diskontierungsfaktor. Das halte ich für leicht lösbar, indem ich ihn für solche Fälle einfach konstant halte oder, wenn er sich sehr stark verändert, rückwirkend neu berechne, um neu zu standardisieren. Bei der Brand-Funnel-Betrachtung ist das ebenfalls einfach, weil die Frage, ob wir es schaffen, den Anteil der Kunden, die uns in die First Choice nehmen, zu

Gewinn-Verantwortung und langfristig wirkenden Markeninvestitionen?

MOHR: Der Produktmanager weiß: Um das Preispremium jedes Jahr durchzusetzen, muss er gezielt Maßnahmen ergreifen. Er wird sich auf die wichtigen Dinge konzentrieren. Er wird Spielereien unterlassen, und er wird möglichst effizient arbeiten. Er wird viel Intelligenz entwickeln, wie er immer wirtschaftlicher wird. Und das ist klassisches, seriöses, kaufmännisches Handeln.

»Eine gut geführte Marke ist das Krisenfesteste, was man überhaupt besitzen kann.«

Rainald Mohr

Marke ermittelt sowie im Excel-Sheet erfasst sind und das Berichtswesen entsprechend aufgebaut ist, dann ist es eine leichte Übung. Die Sache ist oft nur deshalb kompliziert, weil Unternehmen diese Daten häufig nicht in ihren Unterlagen haben. Der dritte Punkt, der

steigern, Tagesaufgabe ist. Alle anderen Daten, die eine Rolle spielen wie Ebit-Betrachtung sind ebenfalls Teil des Tagesgeschäfts.

Droht nicht ein Zielkonflikt für den Produktmanager zwischen kurzfristiger

Woher wissen wir, ob der Aufkleber auf einem Formel-1-Rennwagen Luxus oder notwendige Investition in einen Markentreiber ist?

MOHR: Der Aufkleber ist grenzwertig. Wir wissen in dem konkreten Fall, dass er unsere Kernkompetenzen kommuniziert. Aber die Maßnahme liegt an der Grenze zwischen Markentreiber und Mäzenatentum. Das sollte man sauber trennen. Was wir wissen, ist, dass sich Sponsoringmaßnahmen auf das Preis-Mengenpremium oder die First Choice nicht sonderlich schnell und massiv auswirken.

business meets lifestyle

brands

- Düsseldorfer Marken machen Märkte
Düsseldorf ist Standort zahlreicher Industrieunternehmen. Ihre Namen sind in der ganzen Welt bekannt
- Mehr als 20 Düsseldorfer Messen sind weltweit Branchenführer
- Düsseldorf ist die Stadt mit den meisten multinationalen Unternehmen in Deutschland

brand-marken

- Verpackungsdesign aus Düsseldorf: Marken, die jeder (wieder)erkennt
- Werbeslogans made in Düsseldorf: Klassiker für alle Branchen
- Düsseldorf: führender Standort der deutschen Werbebranche

brand-aktuell

- Düsseldorf ist mehr als business-location:
eine Stadt zum Leben,
eine Stadt zum Wohlfühlen

rheincity | düsseldorf |



business meets lifestyle

Kontakt

economic@stadt.duesseldorf.de
www.duesseldorf.de/mittelstand





»Ein Markenwert schafft Bewusstsein über den tatsächlichen Wertbeitrag, den das Markenmanagement liefert.«

Dr. Ottmar Franzen ist seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter der Konzept & Markt GmbH. Zuvor war er bei Nielsen, Frankfurt, federführend mit der Entwicklung des Nielsen Brand Performance Systems betraut.

BIESALSKI: Eins muss uns immer bewusst sein: Niemand kann prognostizieren, um wie viel der Markenwert steigt, wenn ich einen Euro mehr in eine Maßnahme investiere. Aber Markenbewertung schafft, wenn man sie richtig macht, Transparenz über die gesamte Leistungsfähigkeit aller Maßnahmen und auch die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Maßnahmen. Es ist ganz wichtig zu verstehen, wie klassische Kommunikation wirkt, wie sie mit dem Vertrieb zusammenwirkt, welchen Einfluss die Maßnahmen insgesamt haben. Dann ist es auch möglich, eine gezielte Steuerung und Allokation der Mittel vorzunehmen.

Bosch arbeitet mit dem Brand-Funnel- und Preis-Mengenpremium-Ansatz. Welches ist für den Produktmanager der relevante Ansatz?

MOHR: Wir arbeiten mit beiden Ansätzen. First Choice eignet sich hervorragend zum Testen von neuen Produkten,

zum Herausarbeiten und Überprüfen von Maßnahmen, bevor wir in den Markt gehen. Der Ansatz eignet sich sogar zum Überprüfen von Werbemaßnahmen und Kampagnen, bevor wir diese produzieren und einsetzen. Das Preis-Mengenpremium geht einen Schritt weiter und ist die härteste Maßnahme, um die Markenwirkung zu erfassen.

Ist Marktforschung auch ein Markentwerttreiber?

MOHR: Die Berechnung des Markenwerts ist nicht nur eine Frage der Modelle. Die sind relativ einfach. Das Heikle bei der Markenwertberechnung ist die Marktforschung, denn es ist wichtig, die Faktoren, die wir hier so „leichtfüßig“ diskutieren, so zu operationalisieren, dass diese Konstrukte valide und zuverlässig erfasst werden.

MENNINGER: Marktforschung ist übrigens auch ein wesentlicher Bestandteil der Standardisierungsanforderungen. Die Standardisierung verlangt, dass

nicht nur finanzwirtschaftliche Daten und rechtliche Komponenten, sondern auch Marktforschungsdaten in die Bewertung mit einfließen. Ohne diese Betrachtung ist eine seriöse Markenbewertung nicht denkbar.

Wie haben sich die Marktforschungskosten bei Bosch entwickelt?

MOHR: In den vergangenen Jahren haben wir enorme Anstrengungen unternommen, um dieses Thema sehr gründlich zu durchleuchten. In der Zentraleinheit haben sich die Marktforschungskosten, bezogen auf das Markenmanagement, verdoppelt bis verdreifacht.

Die finanziellen Ressourcen sind normalerweise begrenzt. Wird der Markenwert auch zur Verteilung der Ressourcen herangezogen?

MENNINGER: Die Frage, wie eine sinnvolle Allokation der Mittel beispielsweise auf konkurrierende Marken innerhalb

»Wenn man es weiter denkt, ist es sinnvoll, den Markenwert auch an Anreiz- und Vergütungssysteme zu knüpfen.«

Als Partnerin bei Pricewaterhouse Coopers leitet **Dr. Jutta Menninger** das Valuation & Strategy Team in München und ist zuständig für die Dienstleistung „Management und Bewertung von immateriellen Werten“, insbesondere von Marken, Patenten, Lizenzen und Humankapital.



eines Unternehmens vorgenommen werden kann, ist nach unserer Erfahrung ein sehr relevantes und wichtiges Thema. BIESALSKI: Bis hin zu Markentransferentscheidungen, die extrem emotional ausgeprägt sind. Eine typische Fragestellung lautet bei zugekauften Marken, mit welcher Markenkonstellation sich am meisten Geld verdienen lässt: Zugekaufte und eigene Marke selbstständig weiterführen, eine Double-Brand-Version entwickeln oder die zugekaufte Marke vom Markt nehmen? Aufgrund der Analyse der Leistungsfähigkeit der Marken in den spezifischen Geschäftsfeldern lässt sich gut prognostizieren, mit welcher Variante man am meisten Geld verdienen kann.

Resultiert daraus nicht eine Tendenz zu großen, etablierten Marken?

MOHR: Nein, weil nicht allein der Gesamtwert entscheidend ist, unter welcher Marke man das Gesamtgeschäft weiterführen und weiterentwickeln will. Es ist auch nicht allein der Gesamtwert einer Marke, der entscheidet, wie das Budget allokiert, sondern es ist die

wichtige vorgelagerte Größe, das Preis-Mengenpremium oder der Anteil der Kunden, der die Marke in die erste Wahl nimmt. Wichtig ist es, gerade bei Dachmarken, das Thema nicht immer nur auf der Metaebene, also der Dachmarkenebene, zu betrachten, sondern wir gehen richtig tief in die Segmente rein und fällen dann unsere Entscheidung.

BIESALSKI: Reine Corporate-Brand-Ansätze halte ich im Rahmen der Markenbewertung für sehr kritisch. Markenwertschöpfung entsteht immer an der Leistung. Aber wie will ich den Markenwert messen, wenn ich ihm nicht eine konkrete Leistung zuordne? Es gibt viele Verfahren, die auf der übergreifenden Corporate-Brand-Ebene ansetzen, aber sie messen nicht die tatsächliche Markenwertschöpfung, sondern grenzen vielmehr einen Teil der Gesamtleistung des Unternehmens ab, ohne konkret zuzuordnen, wo und wie diese Leistung eigentlich entsteht.

MOHR: Eine Dachmarke hat dann eine wichtige Funktion, wenn sie einen nachweisbaren Beitrag leistet, dieses Preis-Mengenpremium im Markt

durchzusetzen. Bei der Analyse und Bewirtschaftung der Marke müssen wir immer bottom-up arbeiten, nie top-down. Bottom-up heißt, immer dort anzusetzen, wo der Kunde eine Leistung kaufen kann.

Wie krisenfest sind die Investitionen in die Marke? Wenn Kurzarbeit angesagt ist, aber andererseits Investitionen in die Marke erforderlich sind, wie wird die Entscheidung ausfallen?

MOHR: Eine gut geführte Marke ist das Krisenfesteste, was man überhaupt besitzen kann. Krisenfest ist das Vertrauen der Kunden, etwas Wichtigeres gibt es gar nicht. Lieber kurzfristig Geld verlieren als das Vertrauen der Kunden. Marke ist nur ein anderer Begriff für dieses Kundenvertrauen.

Sie werden trotz der schwierigen Zeiten Ihre Markeninvestitionen aufrechterhalten?

MOHR: Alle, die sinnvoll sind, von denen wir überzeugt sind, dass sie dazu beitragen, Vertrauen zu erhalten, zu stärken und auszubauen. ←



„WHAT'S YOUR STYLE ?“

Namensschilder in allen Farben und Formen. Lassen Sie sich überraschen und schauen Sie vorbei auf unserer Homepage www.unisto.com. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

UNISTO
WWW.UNISTO.COM