

---

# Markenbewertung von Corporate Brands

Marketing-Club Schleswig-Holstein e.V.

6. Juli 2010

Dr. Ottmar Franzen

## **Inhalt**

- (1) Corporate Brands**
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken**
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung**
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen**
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt**
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?**

# Konzept & Markt



Seit seiner Gründung 1996 steht Konzept & Markt für innovative Konzepte in der Marktforschung.

Konzept & Markt versteht sich dabei als das Bindeglied zwischen einem Unternehmen und seinem Markt. Kernpunkt ist dabei die umfassende Beratung in den beiden Schlüsselfaktoren des Marketing: Kunde und Marke.

### Wir verstehen

uns als Anwalt unserer Kunden in Sachen Marktforschung.

### Wir setzen

uns mit neuen Konzepten und individuellen Analysen für den Erfolg unserer Kunden ein.

### Wir stellen

Marktforschung einfach und verständlich dar und machen sie so zu einem transparenten Führungsinstrument.



## Brand Valuation Forum

## Dr. Ottmar Franzen

Diplom-Kaufmann, Universität Göttingen

Seit 1989 in der Marktforschung tätig:

Link-Institut, Luzern

Nielsen, Frankfurt

Geschäftsführender Gesellschafter, Konzept & Markt GmbH

Seit 1991 Erfahrungen in der monetären Markenbewertung

Mitentwickler von

Nielsen Brand Performance System

Brand Census® und Corporate Brand Census®

Neue Marken-Bilanz



Marktforscher BVM

Lehrbeauftragter FH Mainz

Jurymitglied DMV-Wissenschaftspreis

Stellvertretender Obmann im DIN-Normungsausschuß NAGD-04-20  
"Monetäre Markenwertmessung"

## Inhalt

- (1) **Corporate Brands**
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?

## Corporate Brands: Vielfältige Anspruchsgruppen beeinflussen die Wahrnehmung



Mitarbeiter/Management



Absatzmarkt:  
(potenzielle) Kunden



Lieferanten und andere  
Geschäftspartner



Arbeitsmarkt:  
potenzielle Mitarbeiter



Politik/Lobbies



Medien/Offentlichkeit/  
Meinungsführer



Finanzmarkt

# Corporate Brands: Differenzierte Markenrelevanz



## Inhalt

- (1) Corporate Brands
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken**
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?



## Markenbewertung: Typische Anlässe und Projekte



Marken-  
akquisitionen/  
Brand Due-  
Diligence

Sale and  
Lease Back

Bilanzierung  
erworbener Marken

Markencontrolling  
wertorientiertes  
Management

## Markenbewertung: Typische Anlässe und Projekte

Warum sollte ein Unternehmen eine monetäre Markenbewertung durchführen?

- **Marken-Akquisitionen/ Brand Due- Diligence:**  
Die Marke soll verkauft werden. Die Markenbewertung hilft, die Größenordnungen des zu erwartenden Verkaufserlöses zu bestimmen, wohl wissend, dass in den Verkaufspreis noch andere Faktoren einspielen: Produktionsanlagen, Know How, Kundenkontakte usw.
- **Sale and Lease Back:**  
Die Marke soll als Sicherheit für Finanzierungen dienen. Die Markenbewertung hilft hierbei, dem Finanzier eine Sicherheit zu bieten. Sowohl bei einer Verpfändung der Markenrechte als auch bei einem Sale and Lease Back Verfahren.
- **Bilanzierung erworbener Marken:**  
Externe Berichterstattung für die Marke. Zur Zeit ist eine Bilanzierung von selbstgeschaffenen Marken nicht möglich. Eine Bewertung nach den Standards des IDW S5 stellt aber die zukünftige Aktivierung von Marken in der Bilanz sicher. Kapitalgeber und Gesellschafter sind darüber hinaus an der Wertentwicklung der Marken als wesentlichen Bestandteil des Unternehmenswertes interessiert.
- **Wertorientiertes Management:**  
Die Marke ist Erfolgskriterium für das Management. Die Bonifizierung des Managements wird an die Wertentwicklung der Marke gekoppelt. Das Management erhält einen Anreiz, die Marke langfristig und wertbasiert zu führen.

## Inhalt

- (1) Corporate Brands
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung**
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?

# Fehleinschätzungen / Randmeinungen beeinflussen die Thematik negativ:

Das derzeit am intensivsten diskutierte Problem ist das der Harmonisierung bzw. Standardisierung der Modelle.

**Rangliste: Das sind die wertvollsten Marken der Welt**  
COCA-COLA BLEIBT DIE NR. 1 \*\*\* MERCEDES WERTVOLLSTE DEUTSCHE MARKE

Google-Anzeigen  
**5 Aktien die reich machen**  
Die Top Highflyer im Juni 2010.  
Gewinnen.de

Welches Unternehmen ist das wertvollste? Zum neunten Mal hat die Zeitschrift „BusinessWeek“ eine Welt Rangliste der Marken aufgestellt. BILD.de zeigt, wer sie anführt.

In der Elitengruppe sind die Verhältnisse stabil geblieben. Abgesehen von wenigen Platzwechslern bleiben die Top Ten in ihrer Zusammensetzung unverändert.

Mehr zum Thema  
**WERTVOLLSTE MARKEN 2009**  
1. Coca-Cola - 88,73 Mrd. Dollar

**Acht der zehn Spitzenplätze werden von amerikanischen Marken belegt. Die Nummer eines ist und bleibt Coca-Cola. Der Markenwert des Getränkeherstellers beträgt 68,73 Milliarden Dollar.**

GOOGLE-ANZEIGEN  
**Was bringt Marken Erfolg?**  
Finden Sie die Ursachen heraus Top-Marken nutzen diese Ansätze.  
brandmeyer-markenberatung.de  
**Hidden Champions 2009**

**Ranking: Neun deutsche Marken unter den Top 100 weltweit / Aldi schafft Sprung auf Rang 74**

**BILDERGALERIE: DER WERT DER WELTWEIT 10 GROSSTEN MARKEN**

Die deutschen Markenbarrieren machen weltweit Boden gut. Neun deutsche Marken konnten sich 2009 in der BrandZ Top 100 Markenwertstudie des amerikanischen Marktforschungsunternehmens Millward Brown platzieren. Neben BMW, SAP, Porsche, Mercedes, Siemens, T-Mobile schafften erstmals DHL, Aldi und Nivea den Sprung unter die wertvollsten Marken.

Insgesamt schafften 15 Marken erstmals den Sprung in die Rangliste. Pampers konnte sich dabei am weitesten vom Platzen und landete auf Platz 31, gefolgt von Hilti auf Platz 32.

**Jetzt Gasanbieter wechseln & gewinnen!**

**Treten Sie ein in die Welt der Online-Marketingoptimierung**

Montag, 01.12.2008

**Handelsblatt.com**

STARTSEITE | FINANZEN | UNTERNEHMEN | POLITIK | TECHNOLOGIE | JOU

Industrie | Banken + Versicherungen | Handel + Dienstleister | IT + Medien

UNTERNEHMEN > MANAGEMENT > FIRMEN-RANKINGS

**Die wertvollsten Marken der Welt**

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1... | 17

weiter

Google ist einer »Studie zufolge die wertvollste Marke der Welt. Auf gut 86 Milliarden Dollar bezifferte das Marktforschungsunternehmen Millward Brown den Markenwert des Internet-Konzerns. Das ist ein Plus von 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, in dem Google ebenfalls Spitzenreiter war.

Foto: AP

# Stand der monetären Markenbewertung in Deutschland

Unterschiedliche Werte in den Rankings führen zu Unsicherheiten bezüglich der Validität.

Die Kritik wird proaktiv aufgenommen, und die Modelle werden stetig verbessert.

Mit ACNielsen Brand Performance wurden z.B. zahlreiche Marken bewertet: Banken, Versicherungen, Industriechemikalien, Mobilfunkanbieter, Food-Marken, Logistikdienstleister, Strom, Gläser ...

Darüber hinaus bemühen sich die Anbieter der Markenwertverfahren um eine Harmonisierung ihrer Vorgehensweise:

- Vergleichende Studie „Die Tank AG“
- Brand Valuation Forum innerhalb der GEM und des Markenverband (BBDO, Brand Rating, GfK, Interbrand, Konzept & Markt, E&Y, KPMG, PwC, Semion)
- Standard zur Bewertung von immateriellen Vermögenswerten des Instituts der Wirtschaftsprüfer IDW
- DIN / ISO Normungsverfahren (Markenbewerter, Markenverband, Auftraggeber)  
Veröffentlichung im Juli 2010



# Markenbewertung: Welche Grundsätze sind zu beachten?

Hierzu hat das Brand Valuation Forum, ein freiwilliger Zusammenschluss der führenden Markenbewerter in Deutschland, 10 Grundsätze formuliert:

- Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion
- Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion
- Berücksichtigung des Markenschutzes
- Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz
- Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe
- Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke
- Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen
- Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahren und eines angemessenen Diskontierungssatzes
- Berücksichtigung markenspezifischer Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken)
- Nachvollziehbarkeit und Transparenz



Die Mitglieder des Brand Valuation Forums und Verfasser der vorliegenden zehn Grundsätze sind (in alphabetischer Reihenfolge):

  
BBDO Consulting GmbH  
Udo Klein-Bötting

  
Konzept & Markt GmbH  
Dr. Ottmar Franzen

  
B.R. Brand Rating GmbH  
Johannes Spannagl


  
KPMG Deutsche Treuhand  
Gesellschaft AG  
Dr. Marc Castedello

  
Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG  
Dr. Matthias Schmusch

  
PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG (PwC)  
Dr. Jutta Menninger

  
GfK Marktforschung GmbH  
Siegfried Högl

  
semion brand broker GmbH  
Jürgen Kaeuffer

  
Interbrand Zintzmeyer & Lux AG  
Nik Stucky

## Inhalt

- (1) Corporate Brands
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen**
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?

## Relevanz der Stakeholdergruppen: Items zur Operationalisierung

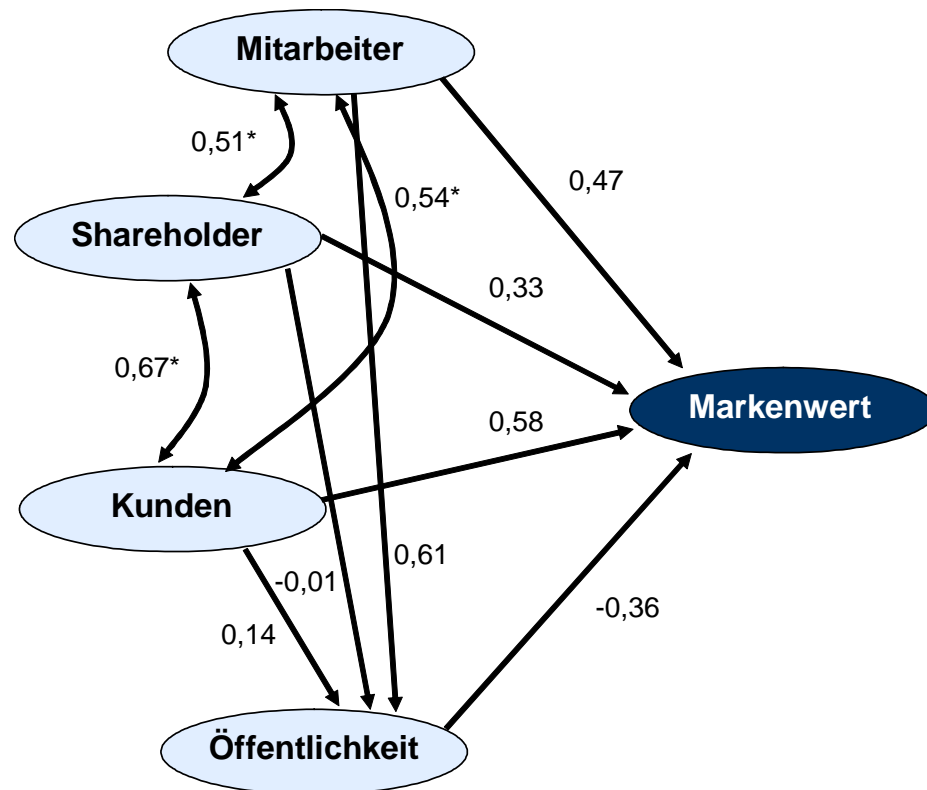
Kunden	<p>Die Marke bietet Produkte und Serviceangebote von hoher Qualität</p> <p>Die Unternehmensmarke verkörpert ein klares Markenimage</p> <p>Die Marke ist sehr bekannt</p>
Mitarbeiter	<p>Die Marke pflegt hohe Standards im Umgang mit Menschen</p> <p>Die Marke hat eine gute Unternehmenskultur</p> <p>Die Marke ist ein attraktiver Arbeitgeber</p>
Shareholder	<p>Die Marke ist sehr profitabel</p> <p>Die Marke hat eine klare Vision für die Zukunft</p> <p>Die Marke wird gut gemanagt</p>
Öffentlichkeit	<p>Die Marke fühlt sich verantwortlich für die Gesellschaft</p> <p>In der Öffentlichkeit wirkt die Marke stets sehr glaubwürdig</p> <p>Die Marke ist ein wichtiger Arbeitgeber</p>
Indikatoren für den Markenwert	<p>Die Marke verkörpert einen hohen monetären Markenwert</p> <p>Die Marke ist sehr stark</p> <p>Die Marke hat eine hohe Reputation</p>





## Differenzierte Berücksichtigung der Stakeholder-Relevanz im Corporate Brand Census®

Bei Corporate Brands haben nicht nur Kunden einen Einfluss auf den Markenwert, sondern auch Kapitalgeber, die Öffentlichkeit, Mitarbeiter und andere sogenannte Stakeholdergruppen. Die Stakeholder-Relevanz wird im Rahmen von Kausalanalysen berechnet.



GFI = 0,979  
 AGFI = 0,954  
 NFI = 0,965  
 CFI = 0,986  
 RMR = 0,100  
 RMSEA = 0,040  
 Chi-Square = 40,595  
 p = 0,25  
 Degrees of freedom = 25

Wichtigkeiten:	
Mitarbeiter	34%
Shareholder	17%
Kunde	31%
Öffentlichkeit	18%

\*) Korrelationswerte

# Relevanz der Stakeholdergruppen: Kausalmodell

www.personalwirtschaft.de 2006 Personalwirtschaft

36 Personalführung



## Der Mitarbeiter als Botschafter der Marke

Was können Manager tun, damit ihr Unternehmen zu einer geschätzten und damit wertvollen Marke wird? Eine Studie belegt, dass es weniger darauf ankommt, die Analysten vom Markenwert eines Unternehmens zu überzeugen. Die wichtigsten Markenbotschafter sind Mitarbeiter und Kunden – Analysten werden ihrer Wertung folgen.

Um den Erfolg eines Unternehmens als Marke zu erfassen und das Markenmanagement auf eine fundierte Basis zu stellen, spielt die Markenstärke beziehungsweise der Markenwert in zunehmendem Maße eine entscheidende Rolle. Doch auf dem Weg zur Spitzenmarke vernachlässigen Unternehmenslenker und Markenverantwortliche in der Regel die Beschäftigten als zentrale Zielgruppe, die für das Unternehmen als Marke gewonnen werden muss. Und das, obwohl Mitarbeiter – neben Kunden – zu einem großen Teil den Erfolg garantieren. Wie kommt es zu dieser Fehleinschätzung?

In der Praxis sind das Management einer Unternehmensmarke (Corporate Brand) und ihre Bewertung sehr komplexe Aufgaben. Dies liegt an den unterschiedlichen, teilweise gegenläufigen Eigeninteressen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens. Eine zusätzliche Schwierigkeit resultiert daraus, dass diese Gruppen in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen: So sprechen etwa Journalisten mit Kunden oder mit Mitarbeitern über deren Eindrücke von einem Unternehmen. Auch Rollenüberschneidungen sind nicht zu vermeiden: Ein Manager etwa kann Aktien von der Unternehmensmarke Nokia besitzen, gleichzeitig Kunde von Nokia sein und als Meinungsführer in der Öffentlichkeit über Nokia sprechen. Welche Stakeholdergruppe ist für ein Unternehmen nun die wichtigste?

Die gängige Klassifizierung der Relevanz von Zielgruppen stammt von dem Markenexperten Kapferer (Kapferer, 2001). Für ihn haben Investoren, Analysten und andere Zielgruppen des Finanzmarktes die höchste Bedeutung für die Unternehmensmarke. Mitarbeiter und Kunden spielen nach Kapferer nur eine untergeordnete Rolle. Umgekehrt verhält es sich für Produkt- und Leistungsmarken (vergleiche Abbildung 1). In der Literatur wird die Bedeutung der Mitarbeiter für das Erfüllen des Markenversprechens bislang – wenn überhaupt – nur bei Dienstleistungsmarken sowie für Beschäftigte mit direktem Kundenkontakt betont. Unsere Thesen dazu:

**These 1: Der Absatzmarkt ist wichtiger als der Kapitalmarkt**  
Die zentrale Fragestellung für den Aufbau von Markenwert und für das effiziente und effektive Management von Unternehmensmarken lautet: Wie geht die Markenbildung tatsächlich vorstatten? Zunächst einmal muss sich eine Unternehmensmarke primär über ihre Produkte und Services im Kundenbewusstsein differenzieren. Wiederholte positive Erfahrungen mit den Kernleistungen des Unternehmens führen zu spezifischen

**Kompakt**

- Mitarbeiter sind nach den Ergebnissen einer empirisch fundierten Kausalanalyse die wichtigsten Werttreiber einer Unternehmensmarke.
- Mitarbeiter haben im Kundenkontakt, im Leistungserstellungsprozess sowie in ihrer Rolle als Kommunikatoren einen wesentlichen Anteil am Einfließen des Markenversprechens einer Unternehmensmarke.
- Um eine Unternehmensmarke erfolgreich intern aufbauen zu können, müssen Marketing, interne Kommunikation, HR-Management und Controlling eng zusammenarbeiten.


www.personalwirtschaft.de 2006 Personalwirtschaft

38 Personalführung

- Sind alle vier Anspruchsgruppen gleich wichtig oder sind Anteilseigner – wie in der gängigen Literatur dargestellt – maßgeblich für den Wert von Unternehmensmarken?
- Welche Rolle spielen Kunden und Mitarbeiter?
- Ist die Bedeutung der unterschiedlichen Zielgruppen für alle Corporate Brands gleich groß und daher standardisierbar oder ist jeweils eine markenspezifische Betrachtung notwendig?

Nur eine kausalanalytische Überprüfung bietet die Möglichkeit, die Einflüsse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen untereinander und auf den Markenwert zu untersuchen. Die Kausalanalyse ist ein statistisches Verfahren, das Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge überprüft. In vorliegendem Modell wurde sowohl ein direkter Einfluss der jeweiligen Anspruchsgruppen auf den Wert der Unternehmensmarke, als auch ein separater Einfluss von Anteilseignern, Kunden und Mitarbeitern auf die Öffentlichkeit angenommen. Gleichzeitig wurde untersucht, dass sich alle vier Anspruchsgruppen wechselseitig beeinflussen, ohne aber eine bestimmte Wirkungsrichtung anzunehmen. Tatsächlich konnte auf der Grundlage der Beurteilungen der Befragten über alle Marken nachgewiesen werden, dass Kunden (31 Prozent) und Mitarbeitern (34 Prozent) eine etwa gleichrangige Bedeutung für den Wert einer Unternehmensmarke zukommt (vergleiche Abbildung 2). Die Öffentlichkeit selbst ist zu 18 Prozent maßgeblich, während die

### Kausalmodell zum Markenwert von Unternehmensmarken



Statische Gütekriterien:  
 GFI = 0,979  
 AGFI = 0,954  
 NFI = 0,965  
 CFI = 0,986  
 RMSEA = 0,130  
 RMSEA = 0,040  
 Chi-Square = 40,995  
 p = 0,25  
 Degrees of Freedom = 25

Wichtigkeiten:  
 Mitarbeiter 34%  
 Anteilseigner 17%  
 Kunden 31%  
 Öffentlichkeit 18%

Abbildung 2: Die Wichtigkeiten ergeben sich aus der Verknüpfung von direkten (rot) und indirekten (orange) Effekten, normiert auf hundert Prozent.

Anteilseigner mit 17 Prozent relativer Bedeutung den geringsten Einfluss auf den Markenwert haben. Die Analyse bestätigt außerdem die Überlegungen zur wechselseitigen Beeinflussung der Anspruchsgruppen untereinander und zum ergänzenden Einfluss der drei Anspruchsgruppen Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter auf die Öffentlichkeit. Dieser letztgenannte Einfluss ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter durch ihre Wirkung auf die Öffentlichkeit insgesamt noch relevanter für den Markenwert sind als Kunden. Die öffentliche Meinung wird aus der Sicht der befragten Meinungsführer in ihrem Einfluss negativ auf den Markenwert gesehen (negativer Regressionswert von -0,36). Offenbar werden Investitionen in die öffentliche

Meinung als nicht produktiv für den Markenwert der Unternehmensmarke gesehen. Insgesamt lassen sich also die zentralen Thesen empirisch belegen: Mitarbeitern als Markenbotschafter und Kunden kommt bei der Bewertung von Corporate Brands eine in etwa gleich hohe Bedeutung zu. Anteilseigner stellen nicht die wichtigste Einflussgruppe dar. Zudem zeigte sich aber anhand der Einzelmodelle für jede der untersuchten Unternehmensmarken, dass sich die Bedeutung der Stakeholdergruppen von Marke zu Marke unterscheidet.

**Einstellungsänderung des Top-Managements notwendig**  
Die Ergebnisse dieser Studie geben wichtige Hinweise für das wertorientierte Manage-

### Cultural-Performance-Indicators

Wert	Kriterium	Messgröße	Vorgabe
Zukunftsgestaltung	F&E-Output	Anzahl Patentanmeldungen	Mindestens x pro y F&E-Mitarbeiter pro Jahr
	Time to Market von Neuprodukten	Zeit nach Freigabe durch GF	Unter x Wochen
Leistungsfähigkeit Marktleistung	Innovation	Anzahl der Neuprodukte pro Jahr pro 100 Mitarbeiter	Mindestens x
	Steigerung Produktqualität	Fehlerhaftes Produkt in ppm	Unter x ppm

Abbildung 3: Die Abbildung zeigt die beispielhafte Umsetzung von Werten ins Controlling. Mit Hilfe von Cultural-Performance-Indicators lassen sich weiche Werte operationalisieren. So kann etwa der Wert »Zukunftsgestaltung« über die Anzahl der Patentanmeldungen pro F&E-Mitarbeiter und Jahr oder über die Anzahl der Neuprodukte gemessen und damit gesteuert werden.

# Relevanz der Stakeholdergruppen: Kausalmodell

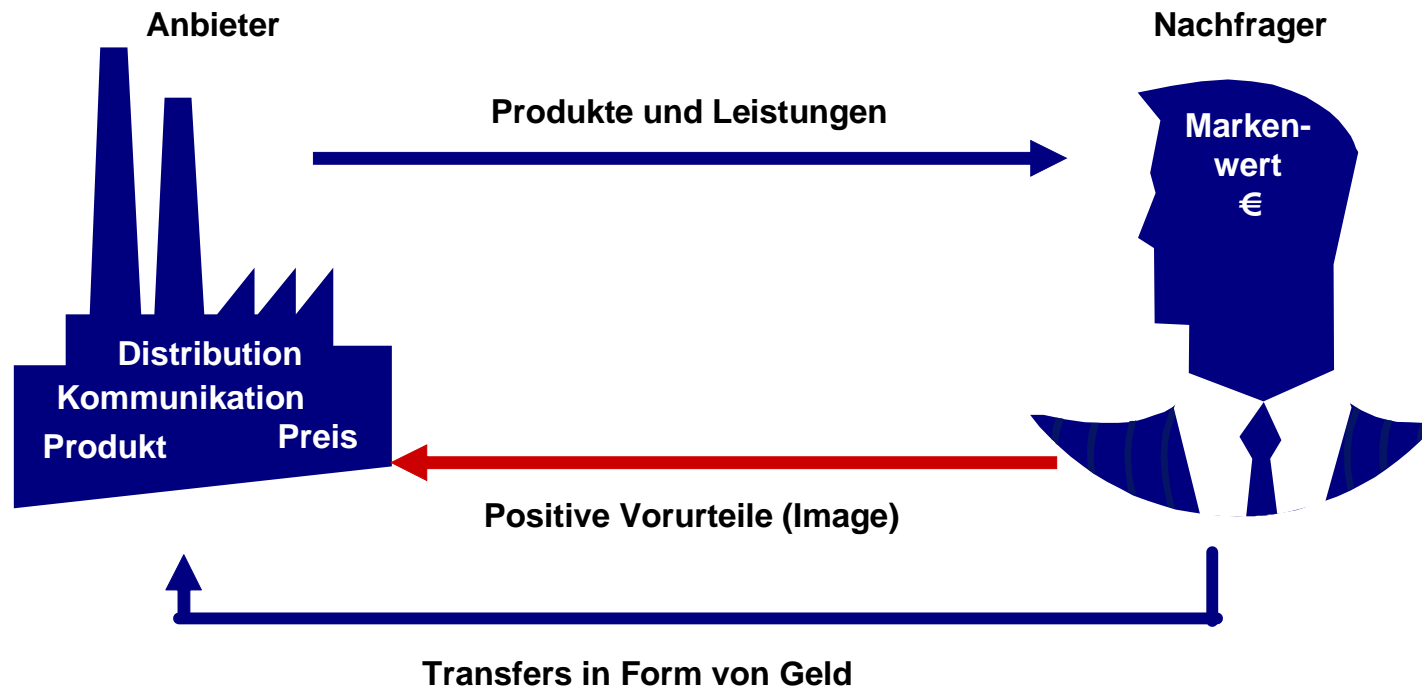


## Inhalt

- (1) Corporate Brands
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt**
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?

# Markenverständnis

Konzept & Markt folgt einer weiten Definition des Markenbegriffs. Unter „Marke“ verstehen wir alle positiven und negativen Reaktionen, die in den Köpfen der potenziellen Endverwender aktiviert werden. „Marke“ entspricht somit einem ganzheitlichen Verständnis von Markenleistung und Markierung.



Nach: Brandmeyer, Pirck, Pogoda, Prill: Marken stark machen, Wiley-VCH, 2008, S. 32

## Markenverständnis

„Markenemotionen sind ein wesentlicher Faktor zum Aufbau eines Markenwertes [...].“  
„Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es sich bei Marken mit positiven Markenemotionen um starke Marken handelt“\*

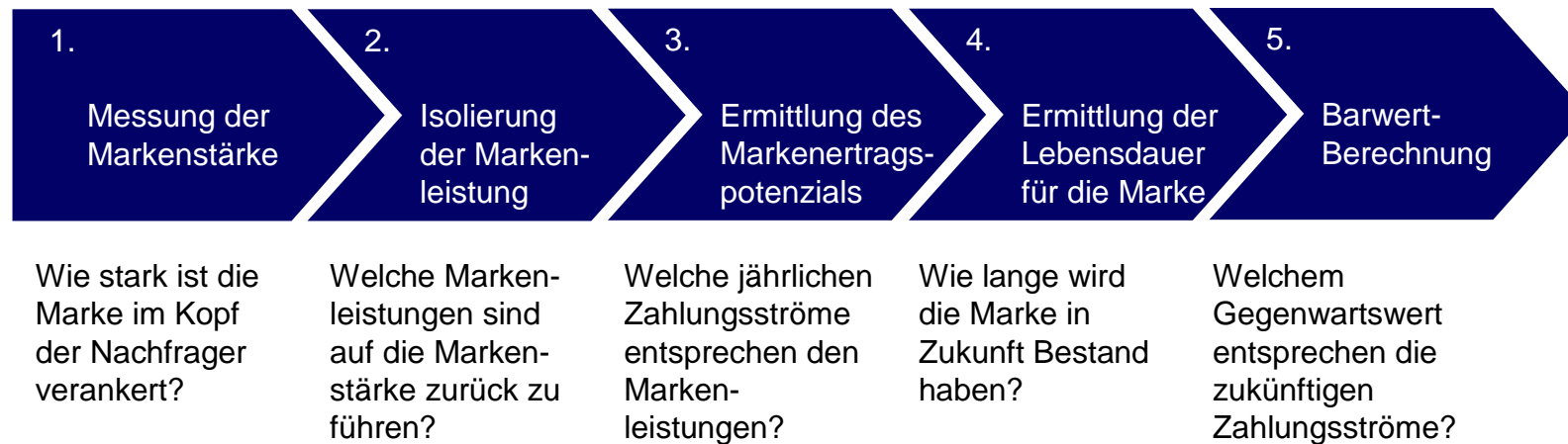
Der Wert der Marke entsteht in den Köpfen der Konsumenten!



\*) Thorsten Möll: Messung und Wirkung von Markenemotionen, 2007, S. 223  
Bildquelle: Deutscher Markenkongress; DMV Marketing-Weiterbildungsinstitut

## Methodik der Markenbewertung: Ablauf und Arbeitsschritte

Idealerweise sollte die Markenbewertung folgende Arbeitsschritte durchlaufen, unabhängig von der modelltheoretischen Ausgestaltung. Welche Annahmen und welche Input-Daten verwendet werden, hängt im wesentlichen von der Datenverfügbarkeit und dem Bewertungsanlass ab.



## Schritt 1: Messung der Markenstärke

Je nach Markenbewertungsmodell werden unterschiedliche Bewertungsindikatoren für die Messung der Markenstärke hinzugezogen. Beim Brand Census® und Corporate Brand Census® sind dies die Ausprägungen und Transferraten der einzelnen Markentrichterstufen. Beim Nielsen Brand Performance System basiert die Markenstärke auf einem Scoring-Modell das Konsumenten- und Marktdaten aus Panels verarbeitet.



### 1. Auswahl der Markenstärke-Indikatoren

Üblicherweise werden klassische Erfolgsindikatoren aus der Markenführung verwendet, wie Markenbekanntheit, Marktanteile, Vorhandensein im Relevant Set oder Kaufbereitschaft

### 2. Gewichtung der Markenstärke-Indikatoren

Die Gewichtung sollte objektiv sein. Am besten eignen sich hierfür Statistische Modelle auf der Basis von Kausalanalysen

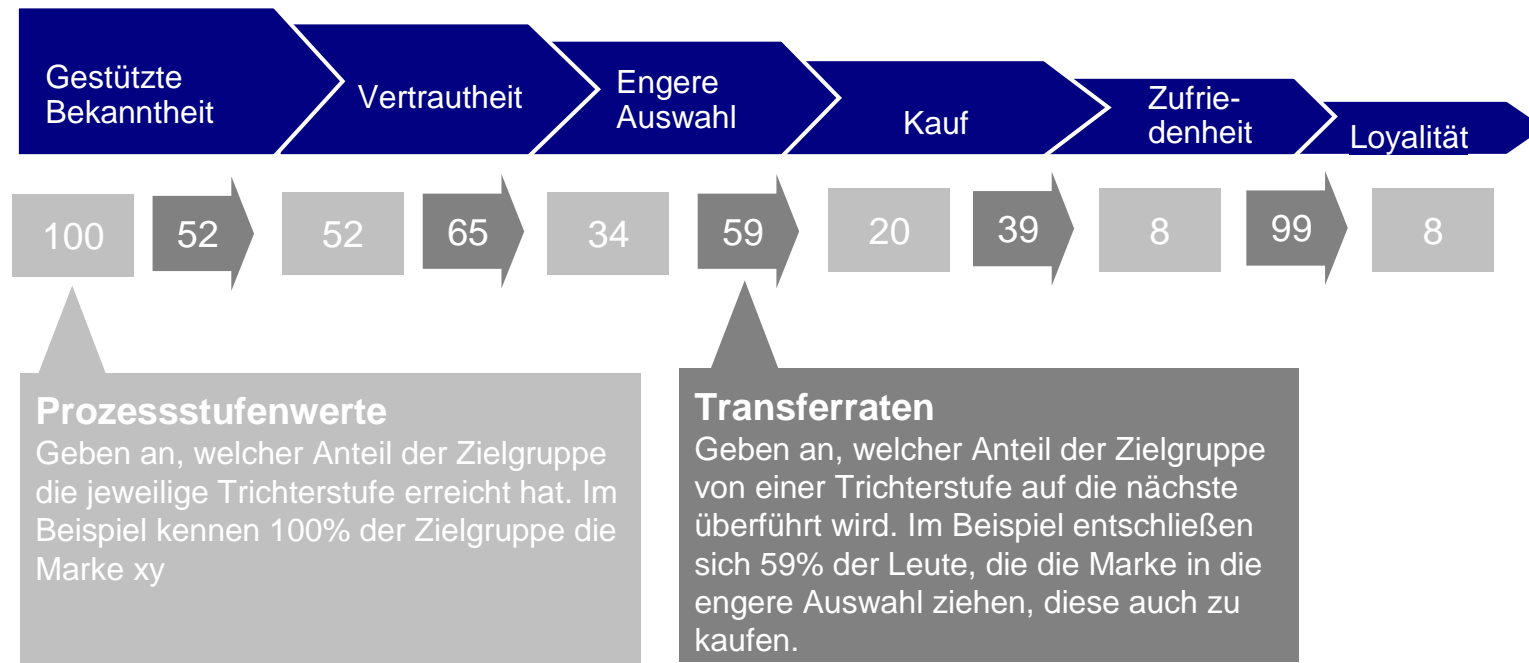
### 3. Berechnung der Markenstärke

Ideal sind Indexwerte, die es erlauben, die Stärke der Marken mit ihren Wettbewerbern und mit Benchmarks aus unterschiedlichen Märkten zu vergleichen



# Messung der Markenstärke mit Primärdaten

## Markentrichter im Brand Census®



Der Markentrichter wird immer auch für die relevanten Wettbewerber erhoben

# Beispiel: Studie Top Shops 2009: Markenstärke der Textilunternehmen

## Markenstärke-Index: Spitzenfeld

Rang 1-12



Ausprägung in %										Markenstärke*
	Bekanntheit	Erfahrung	Zufriedenheit	Regelmäßiger Einkauf	Haupt-Einkaufsstätte					
	97	72	70	71	50	54	27	70	19	91
	93	71	66	68	45	64	29	72	21	87
	95	58	55	60	33	48	16	75	12	70
	89	61	54	61	33	48	16	56	9	67
	87	54	47	66	31	55	17	82	14	65
	93	58	54	50	27	52	14	71	10	64
	86	52	45	64	29	52	15	80	12	62
	78	49	38	63	24	58	14	100	14	55
	78	47	37	57	21	62	13	69	9	51
	84	49	41	39	16	44	7	57	4	48
	84	40	34	44	15	73	11	55	6	47
	75	39	29	48	14	57	8	50	4	40
<b>Wichtigkeit in %</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>20</b>					

\*) Markenstärke: Maximalwert = 100, Minimalwert = 0

Quelle: Brand Census®

## Schritt 2: Isolierung der Markenleistung

Unabhängig davon, auf welchem Wege die Markenstärke ermittelt wurde, sind die markenindividuellen Markenleistungen zu isolieren. Hierzu hat Konzept & Markt eine Heuristik entwickelt, die sowohl die Markenrelevanz des Marktes als auch die jeweilige Stärke der Marke berücksichtigt.



### 1. Berechnung der Markenrelevanz des Marktes

Markenrelevanz des Marktes =  $\text{Summe aller Markenstärkewerte} / \text{Anzahl der Marken}$

### 2. Berechnung des individuellen Markenanteils

Individueller Markenanteil =  $\text{Stärke der Marke} * \text{ihrer relativen Markenstärke}$

### 3. Berechnung des normierten Markenanteils

Die Summe der mit dem individuellen Markenanteil gewichteten Markenstärkeanteile weicht von der Markenrelevanz des Marktes ab. Daher erfolgt eine Normierung, so dass die Summe genau der Markenrelevanz entspricht.

## Isolierung der Markenleistung

Nicht der gesamte Wertschöpfungsanteil ist der Marke zuzurechnen. Bei Märkten mit höherer Markenrelevanz und überwiegend starken Marken ist der Wertschöpfungsanteil der Marke aber zumeist sehr hoch.

	Markenstärke-Index normiert	Relative Markenstärke	Markenbezogener relativer Markenstärkeanteil	Relativer Markenstärkeanteil nach Normierung	Anteil der Markenrelevanten Umsätze
H&M	86,9%	6,7%	5,8%	4,3%	64,6%
Karstadt	69,9%	5,4%	3,8%	2,8%	51,9%
Zero	14,2%	1,1%	0,2%	0,1%	10,6%
Markenrelevanz	35,9%	100,0%	48,4%	35,9%	

## Schritt 3: Ermittlung des Markenertragspotenzials

Je nach Markenbewertungsmodell werden unterschiedliche Bewertungsindikatoren für die Messung der Markenstärke hinzugezogen. Beim Brand Census und Corporate Brand Census sind dies die Ausprägungen und Transferraten der einzelnen Markentrichterstufen. Beim Nielsen Brand Performance System basiert die Markenstärke auf einem Scoring-Modell das Konsumenten- und Marktdaten aus Panels verarbeitet.



### 1. Schätzung der Umsatzrendite der zu bewertenden Marke

Am besten auf der Basis öffentlich zugänglicher Quellen, wie Geschäftsberichten

### 2. Berechnung der relativen Markenstärkeanteile

Markenstärkeanteil = Summe der Markenstärken aller Marken

### 3. Berechnung des individuellen Markenertragspotenzials

Markenertragspotenzial =

Marktvolumen \* Markenrelevanz des Marktes \* relativer Markenstärke \* Umsatzrendite

## Schritt 4: Ermittlung der zukünftigen Lebensdauer für die Marke

Marken unterliegen einem Lebenszyklus, der durch bestimmte Maßnahmen immer wieder verlängert werden kann. Viele Marken haben ein beträchtliches Alter von zum Teil über einhundert Jahren. Andere sind längst vom Markt verschwunden.



### 1. Die zukünftige Lebensdauer der Marke hat Einfluss auf den Abzinsungszeitraum und damit auf die Höhe des Markenwerts

Je höher die Lebensdauer der Marke, desto höher der Markenwert. Ab einer Lebensdauer von ca. 30 Jahren entspricht der Markenwert dem einer unendlichen Lebensdauer

### 2. Als minimale Lebensdauer kann die bisherige Zeit der Marktpräsenz angenommen werden

Die meisten Marken sind bereits 30 Jahre und länger auf dem deutschen Markt

### 3. Bei ganz jungen Marken oder noch nicht eingeführten Marken ist Vorsicht geboten

Als Alternative bietet sich eine differenzierte Markenbewertung unter der Prämisse verschiedener Lebensdauern an; etwas 1 Jahr, 2 Jahre, 5 Jahre und 10 Jahre

## Schritt 5: Barwert-Berechnung

Maßgeblich für den Markenwert ist der Gegenwartswert. Er wird ermittelt, indem die zukünftigen Einzahlungsüberschüsse abdiskontiert werden. Die Höhe des Abdiskontierungs-Zinssatzes hat einen direkten Einfluss auf den Markenwert.



**1. Der Abdiskontierungszinssatz setzt sich zusammen aus dem Zinssatz für risikolose Geldanlagen und den durchschnittlichen Kapitalkosten für das Unternehmen**

Der Zinssatz für risikolose Geldanlagen wird regelmäßig von den Notenbanken publiziert. Der Zinssatz für die durchschnittlichen Kapitalkosten ergibt sich aus der WACC-Formel (WACC = Weighted Average Cost of Capital).

**2. Im Normalfalle, d.h. bei einer erwarteten Lebensdauer von 30 Jahren und mehr kann die vereinfachte Barwertformel für die „Ewige Rente“ zugrunde gelegt werden.**

Die meisten Marken sind bereits 30 Jahre und länger auf dem deutschen Markt

**3. Bei ganz jungen Marken ist eine jährliche Abdiskontierung vorzunehmen**

Die jährliche Abdiskontierung erlaubt die Berechnung alternativer Szenarien für die Lebensdauer

## Berechnung der Markenwerte

Für die Markenbewertung wird ein Discounted Cash Flow Verfahren favorisiert

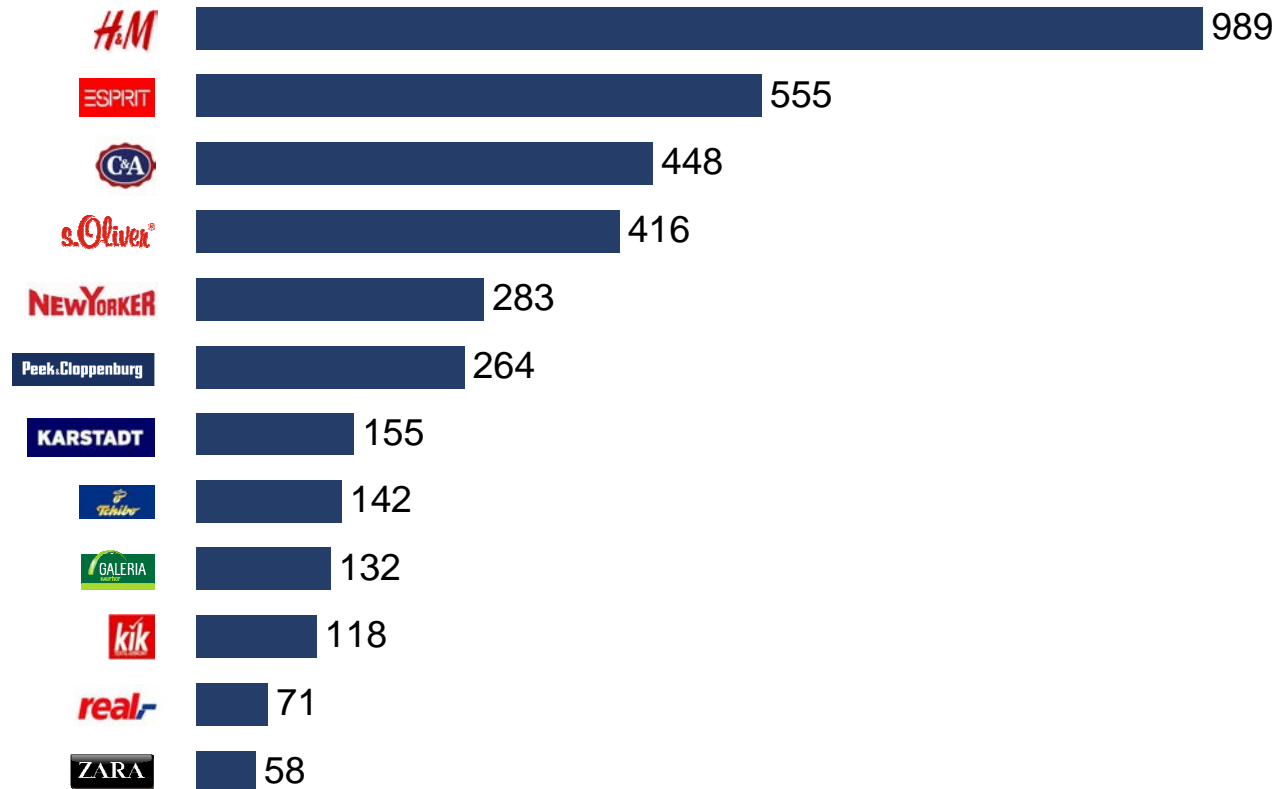
	Umsatz in Mio. €	Umsatz- rendite	Jährliches Ertragspotenzial in Mio. €	Markenbezogenes Ertragspotenzial in Mio. €	Markenwert für Deutschland in Mio. €
H&M	2.476	12,0%	147	95	989
Karstadt	2.058	2,9%	29	15	155
Zero	70	2,9%	6	1	6
Gesamtmarkt	22.515				



# Monetärer Markenwert

## Markenwert\*-Ranking in Mio. Euro: Spitzenfeld

Rang 1-12



\*) Markenwert für Deutschland

Quelle: Brand Census®

# Monetärer Markenwert

## Markenwert\*-Ranking in Mio. Euro: Mittel- & Schlussfeld

Rang 13-36

 Takko Fashion	51	 mister.lady	14
 Ernsting's family	49	 CECIL	14
 NKD	48	 K	13
 GERRY WEBER	41	 MANGO	11
 BONITA	31	 WOOLWORTH	11
 Charles Vogele	31	 WÖHRL	9
 Street One	29	 ADLER	9
 VERO MODA	29	 JEANS fritz	8
 UNITED COLORS OF BENETTON	27	 Strauss	7
 orsay	19	 Ulla Popken	7
 pimkie	18	 zero	6
 SinnLeffers	17	 TALLY WEIN	6

\*) Markenwert für Deutschland

Quelle: Brand Census®

## Inhalt

- (1) Corporate Brands
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung bei der Markenbewertung
- (4) Relevanz der Stakeholdergruppen
- (5) Fallbeispiel: Markenbewertung im Modemarkt
- (6) Ausblick: Wie geht es mit der Markenbewertung weiter?**

## Erfahrungen aus der Markenbewertung

- Marktabgrenzung
  - Räumlich, zeitlich, sachlich
- Abstimmung der Grundannahmen
  - Lebensdauer der Marke
  - Behandlung von Ertragssteuern
  - Verhältnis Eigenkapital / Fremdkapital
  - Abdiskontierungszins
- Ergebnisdokumentation

## Aktivierung von Markenwerten

- Markenwerte können als Aktiva in der Bilanz aufgefasst werden
- Bei Erwerb von Fremddmarken ist dies zwingend
- Wie ist aber mit selbstgeschaffenen Marken umzugehen?

## Kontakt

Konzept & Markt GmbH  
Dr. Ottmar Franzen  
Rheingaustraße 88  
65203 Wiesbaden

☎ ++ 49 611 6901711

📠 ++ 49 611 6901759

[franzen@konzept-und-markt.com](mailto:franzen@konzept-und-markt.com)

