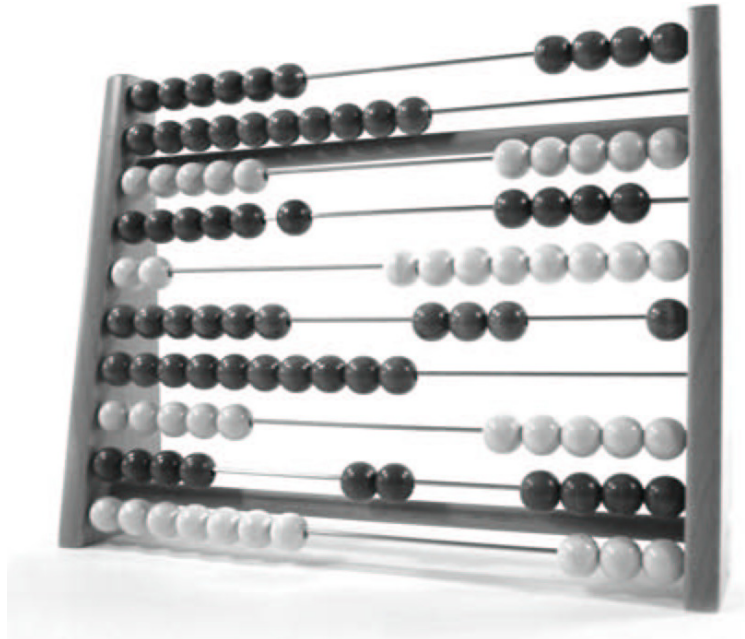


# Wert haben und Wert sein. Die Markenbewertung von Interbrand.



# Die Beschreibung der Methode. Herkunft und Bewährung.

Der methodische Ansatz der Markenbewertung wurde von Interbrand 1988 in Zusammenarbeit mit der London Business School entwickelt. 1993 wurde die Methode revidiert. Seither hat Interbrand für nahezu 400 Unternehmen über 3000 Marken evaluiert. Diese Bewertungen umfassen Unternehmensmarken und Produktmarken, komplexe Markensysteme und einfache „homogene“ Marken. Die Ziele der Bewertungen lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen:

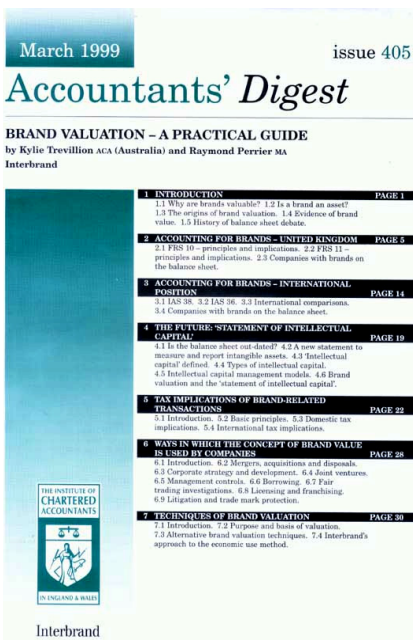
1. Zum einen sind es Bewertungen für finanzielle Transaktionen, welche im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions, internen Lizenzierungen bzw. Steuerfragen sowie Bilanzierungs- oder Finanzierungsfragen in Auftrag gegeben werden.
2. Zum anderen sind es spezifische Fragestellungen des Markenmanagements an Bewertungen in Bezug auf die Optimierung der Markeninvestitionen, das langfristige Controlling, die interne und externe Kommunikation sowie die nachhaltige Steigerung des Markenwertes.

Das Interbrand-Modell ist eine der meistzitierten Methoden im internationalen Markt. Tatsächlich ist es die einzige Methode, die sich seit über zehn Jahren global und konsistent durchgesetzt hat: Bewertungen mit der Interbrand-Methode wurden für die Argumentations- und Beweisführung verwendet, u.a. vom US Internal Revenue Service und den Steuerbehörden vieler anderer Länder: von der Monopolies and Mergers Commission in Großbritannien, von der Europäischen Wettbewerbsbehörde und von Gerichtshöfen in den USA, Deutschland, Österreich, Großbritannien, Irland, Frankreich und Hongkong. Die Interbrand-Methode zur Markenbewertung wurde von allen führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Zusammenhang mit den vielen durchgeführten Bilanzierungsprojekten geprüft. In Ländern wie Australien, Frankreich, Großbritannien und Neuseeland ist die Bilanzierung von akquirierten Marken schon seit Jahren möglich.

Angesichts der zunehmenden Forderung nach transparenter und wertschöpfungsorientierter Unternehmensführung ist die monetäre Markenbewertung ein wichtiges Instrument, um einen der wertvollsten Vermögensbestandteile eines Unternehmens besser zu verstehen und zu managen. Die Bewertungen durch Interbrand liefern Ergebnisgrößen, die betriebswirtschaftlich allgemein anerkannt sind und die sich als ausgesprochen flexibel in der Anwendung erweisen. So können alle Markentypen bewertet und auch Wechselwirkungen in der Wertschöpfung (z.B. Unternehmensmarke vs. Produktmarke) analysiert werden.

Der Vorteil dieser Methode liegt ausgwiesenermaßen in der Unterstützungsleistung bei der Markenführung. Die gestufte Bewertungsmethodik des Interbrand-Ansatzes ermöglicht eine detaillierte Analyse des Markenwertes. So werden nicht nur die Erträge mit berücksichtigt, die tatsächlich der Marke zuzurechnen sind, sondern auch Zusammenhänge zwischen Nachfrageverhalten und Markenrisiko verdeutlicht. Dadurch können Implikationen für künftige strategische Markenentscheidungen geschaffen werden.

Mit der zunehmenden Bedeutung von Marken und der Verantwortung des Markenmanagements für den Unternehmenserfolg ist die stärkere Verpflichtung des Managements auf finanzielle Kenngrößen eine folgerichtige und zwingende Entwicklung. Dabei ist die Transparenz der Zusammenhänge zwischen den Möglichkeiten des Markenmanagements und der Wertschöpfung der Marke eine wesentliche Voraussetzung. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, ist die Markenbewertung kontraproduktiv, und sie wird sich nicht behaupten können. Die Offenlegung des ökonomischen Beitrages der Marke zum Unternehmenswert wird die Position des Markenmanagements nachhaltig stärken.



Die Interbrand-Methode wurde weltweit in zahlreichen Bewertungen für Markenführung, Bilanzierung, Lizenzierung, Rechtsstreitigkeiten, Asset-backed Securitization, Business Combinations, Markenmigrationen usw. eingesetzt.

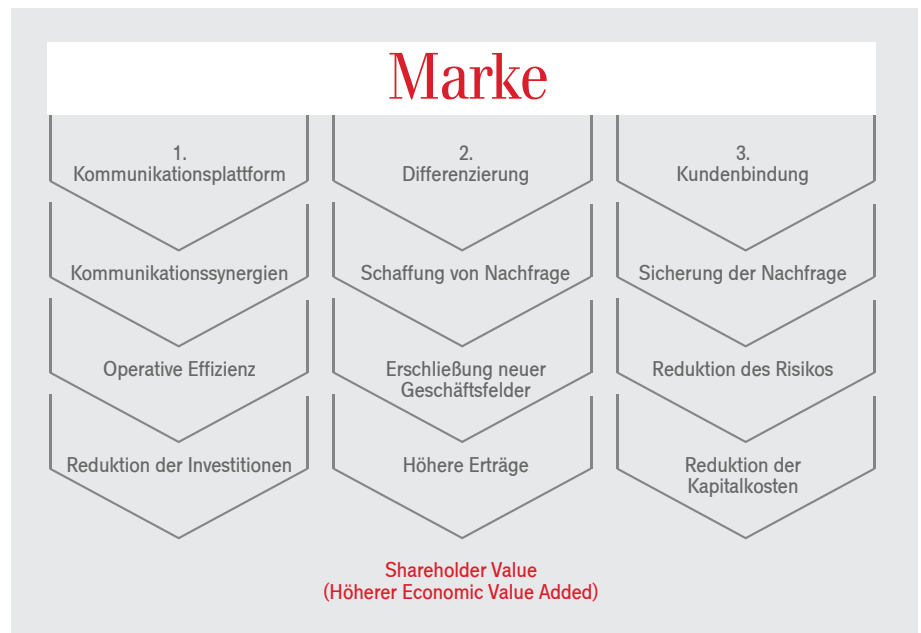
# Was muss die Markenbewertung messen?

Wer Marken bewerten will, muss sich zunächst mit der Marke selbst und einem geeigneten Zugang zu ihrer Bewertung beschäftigen. Markenbewertung ist komplex und erfordert Verständnis für das (individuelle) Wesen einer Marke. Die Erfahrung und das strategische Wissen um die Markenentwicklung sind Voraussetzung und insbesondere für die Interpretation der Ein- und Ausgabedaten entscheidend. Der Nutzen der Markenbewertung entspringt der Informationstiefe. Sich nur auf vermeintliche und vordergründige harte Fakten zu verlassen, widerspricht dem komplexen und individuellen Charakter einer Marke grundsätzlich.

Dennoch baut die Wertschöpfung aller Marken (im For-Profit-Bereich) auf die gleichen Prinzipien auf und kann deshalb verlässlich bewertet werden. Der ökonomische Wert der Marke liegt in der Tatsache, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Nachfrage der von ihr markierten Produkte und Dienstleistungen schafft und diese Nachfrage in der Zukunft sichert. Es ist die Sicherheit der Nachfrage – heute und in der Zukunft – die den wirtschaftlichen Wert einer Marke für ihren Besitzer begründet, wie es in der folgenden Definition zum Ausdruck kommt: **Um den Nutzen der Marke für ihren Besitzer erfassen zu können, wird der Markenwert als gegenwärtiger Wert (Net Present Value) der zukünftigen Erträge definiert, die alleine auf das Vorhandensein der Marke zurückgeführt werden können.**

Was Markenwert schafft, muss gemessen werden können. Die Interbrand-Methode richtet sich daher direkt an der Art und Weise aus, mit der eine Marke Wert generiert. Die Frage, was eine Marke denn wertvoll macht, ist damit ausschlaggebend. Abbildung 1 gibt drei prinzipielle Antworten auf diese zentrale Frage:

Die Wertschöpfung der Marke.



1. Als Plattform der Kommunikation hat die Marke u.a. die grundlegende Aufgabe, Orientierung und klare Absenderzugehörigkeit zu signalisieren. Die Marke verbindet einen Kommunikations-event mit dem anderen und garantiert dadurch die Wiedererkennbarkeit und die Kontinuität der kommunikativen Wirkung. In dieser Eigenschaft ist die Marke Voraussetzung für effiziente Investitionen in die Kommunikation. Je deutlicher sich die Marke auf das Wesentliche reduziert (fokussieren), je stärker sie die Wiedererkennbarkeit absichert (homogenisieren) und je kontinuierlicher sie ihre Position aktualisiert (penetrieren), desto mehr profitiert der Besitzer von diesen Synergien. Die Synergien drücken sich in einer höheren operativen Effizienz und damit in niedrigeren (relativen) Investitionen aus.

2. Durch ihre differenzierenden Qualitäten schaffen Marken Identifikationsmomente bei den Kunden und beeinflussen die Kaufentscheidung zu Gunsten der markierten Leistung. Die Nachfrage geht jedoch selten auf die Marke allein zurück. Die markierten Leistungen basieren oft auf weiteren differenzierenden Nachfragefaktoren, die die Kaufentscheidung beeinflussen, wie z. B. auf der technischen Innovation des Produktes, dem Preis, möglichen Standortvorteilen usw.

Als Wirtschaftsgut von strategischer Bedeutung erhöhen Marken die Eintrittsbarrieren und schaffen Wettbewerbsvorteile, die langfristig beibehalten werden können. Die Tatsache, dass sich Technologien, Märkte, Prozesse, Know-how wie auch die spezifischen Angebotspaletten immer ähnlicher werden, wird sich in einer Verlagerung der Wertschöpfung auf diejenigen Vermögenswerte ausdrücken, welche die Differenzierung über längere Zeiträume aufrecht erhalten und/oder nicht kopierbar sind. In aller Regel ist es die spezifische Eigenschaft der Marke und deren Differenzierung, die es den Unternehmen erlaubt, sich in neuen Geschäftsfeldern oder Produktgenerationen zu bewegen und diese glaubwürdig gegenüber ihren (neuen) Kundinnen und Kunden sowie anderen Bezugsgruppen zu kommunizieren. Dieses Potenzial setzt sich in höheren zukünftigen Erträgen um.

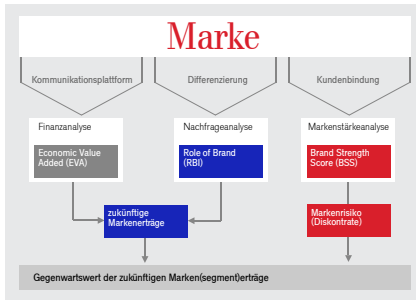
Die Bewertung muss die Rolle der Marke im Nachfrageverhalten der Konsumenten bzw. Nutzer klären. Bewertungsverfahren, welche die spezifischen Markenerträge (markeninduziert) nicht von den Erträgen anderer materieller und immaterieller Vermögenswerte (leistung induziert) trennen können, ermitteln den Wert des materiellen/immateriellen Vermögens generell und nicht den Wert der Marke allein.

3. Die Marke stellt oft die einzige (wieder)erkennbare Konstante in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden dar. Alle Erfahrungen mit der Marke und den Leistungen, welche die Marke repräsentiert, werden wieder auf sie bezogen und in ihr gespeichert. Als „Materialisierung“ hoher Wertschätzung schafft die Marke Kundenbindung und sichert die zukünftige Nachfrage. Eine starke Marke schafft dabei in höherem Maße Kundenbindung als eine schwache Marke. Der zukünftige Ertrag einer schwachen und risikoreichen Marke ist entsprechend anders zu bewerten als derselbe künftige Ertrag einer starken und sicheren Marke. Bei der Quantifizierung des Risikos kann man sich nicht auf das Gesamtrisiko eines Unternehmens beziehen, da in vielen Fällen das markenspezifische Risiko stark davon abweicht. Die Stärke bzw. Risiko einer Marke ist immer in Bezug auf das Wettbewerbsumfeld zu sehen muss entsprechend ermittelt und quantifiziert werden.

Die Bewertung muss die Wettbewerbsfähigkeit der Marke und die daraus resultierende Sicherheit der Nachfrage in der Zukunft (Markenrisiko) einbeziehen. Bewertungsmethoden, die der spezifischen Wettbewerbsfähigkeit und damit der Sicherheit der zukünftigen Markenerträge nicht Rechnung tragen, berücksichtigen das Risiko der in der Zukunft liegenden Wertschöpfung der Marke nicht und führen dadurch ebenfalls zu übertrieben hohen Markenwerten.

Diese drei prinzipiellen Aspekte der Markenwertschaffung werden im Interbrand-Ansatz methodisch in den drei Analyseschritten Finanzanalyse, Nachfrageanalyse und Markenstärkeanalyse umgesetzt.

# Die Methode in der Übersicht.



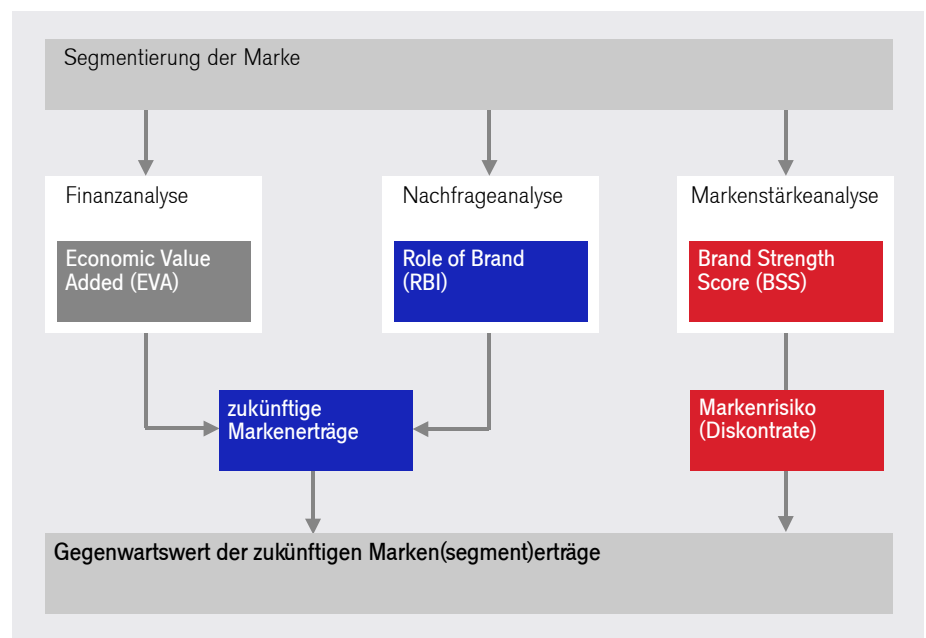
Die Interbrand-Methode erfasst die Wertschöpfung der Marke ganzheitlich.

Der Wert einer Marke liegt in ihrem ökonomischen Nutzen. Dabei definiert sich der Markenwert als der gegenwärtige Wert (Net Present Value) der zukünftigen Erträge, die der Eigentümer alleine durch die Marke erwirtschaftet.

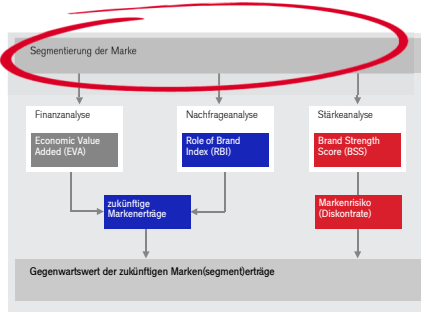
Die Markenbewertungsmethode von Interbrand umfasst dementsprechend drei wesentliche Analyseschritte: mit der (a) Finanzanalyse wird der Economic Value Added (EVA) des unter der Marke erzielten Geschäfts(segmentes) identifiziert. Um den Anteil der Marke am EVA zu ermitteln, beinhaltet die Interbrand-Methode eine (b) Nachfrageanalyse, die den spezifischen Wertschöpfungsbeitrag der Marke im Kauf- oder Nachfrageprozess isoliert. Dabei wird die Wertschöpfungskette der Marke analysiert, und für das Markenmanagement werden wertvolle Einsichten zur Markenwahrnehmung der Kunden ermöglicht. Das Resultat ist der Stellenwert der Marke oder Role of Brand Index (RBI), welcher als prozentualer Anteil des EVA die Markenerträge ergibt. Da die Markenerträge entsprechend mit markt- und markenverbundenen Risiken behaftet sind, werden sie mit einem Zinssatz belastet bzw. diskontiert. Die Diskontrate wird durch das spezifische Markenrisiko definiert und in der (c) Markenstärkeanalyse bestimmt. Die Markenstärke oder Brand Strength Score (BSS) ist ein weiterer wesentlicher Parameter für das Management der Marke. Die Diskontierung im Prognosezeitraum (Barwert) und die Errechnung der Ewigen Rente (Residualwert) wird in einem letzten Prozessschritt vollzogen.

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der Bewertung detailliert besprochen.

Die fünf Arbeitsschritte der Interbrand-Methode sind: die Segmentierung, die Finanzanalyse, die Nachfrageanalyse, die Markenstärkeanalyse und schließlich die Berechnung des Markenwertes.



# Die Segmentierung.



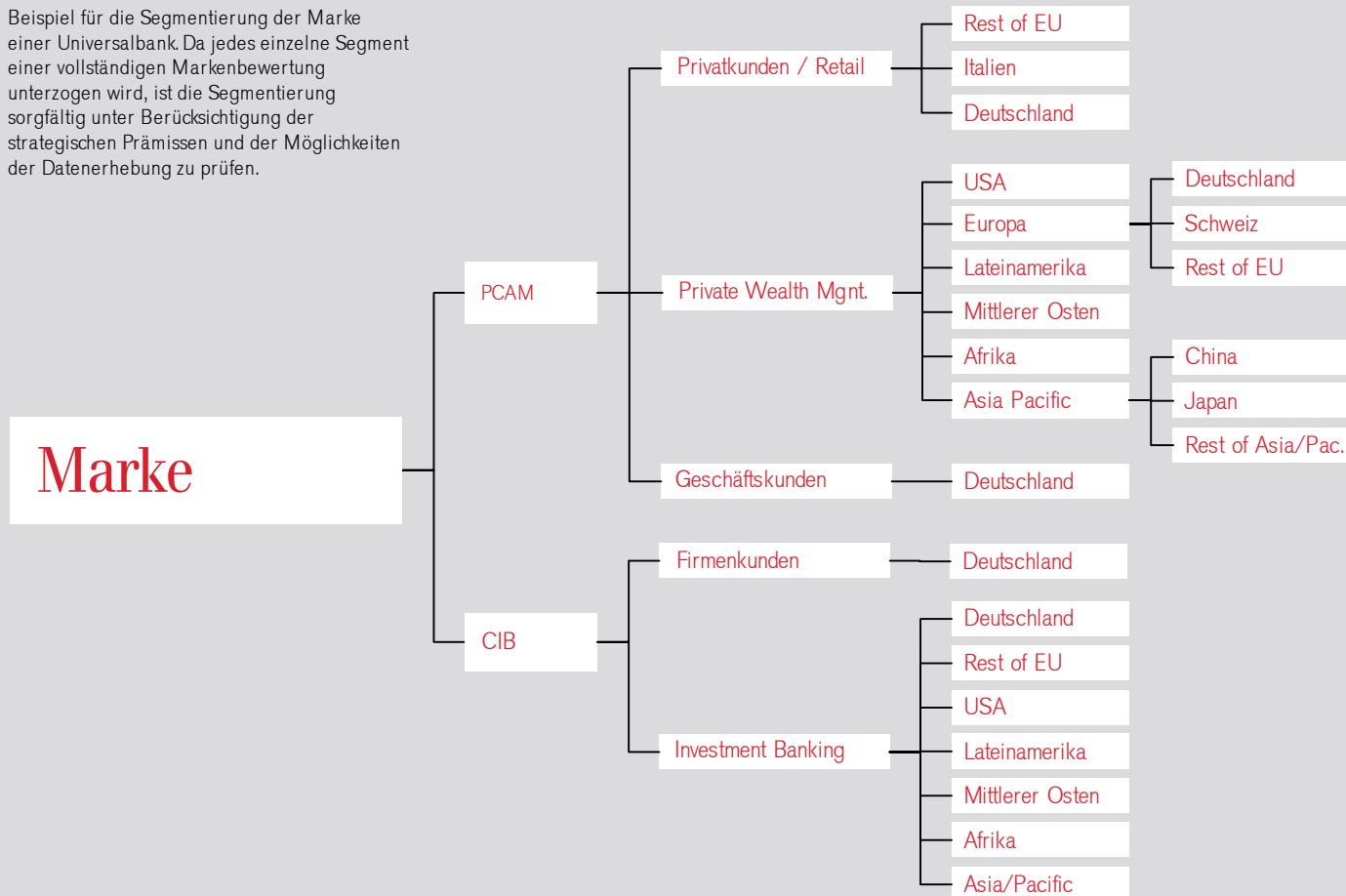
Die darauf folgenden Schritte der Markenbewertung werden für jedes Markensegment separat vollzogen. Somit wird die Marke als Summe ihrer Segmente bewertet. Diese Vorgehensweise gibt dem Markenmanagement den Einblick in die Markenwertschöpfung.

Marken bedienen keinen homogenen Markt. Je nach produkt- und vertriebsbezogener Ausprägung ist das Kaufverhalten bzw. das Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten gegenüber der Marke in ihren Teilmärkten unterschiedlich. Die gleiche Marke kann innerhalb eines bestimmten Kundensegments (zum Beispiel B2B) relativ unbedeutend sein, da in diesem Segment Entscheidungen vorwiegend rational, auf der Basis der spezifischen Produkteigenschaften, des Preises usw. gefällt werden. Eine viel bedeutendere Rolle spielt die Marke in den konsumentennahen Geschäftsfeldern, in denen die Nachfrage der Konsumentinnen und Konsumenten stark emotional geprägt ist und die Entscheidungen auf das Vertrauen in die Marke bauen. Auch haben die unterschiedliche Bekanntheit, die Bedeutung und das Wettbewerbsumfeld der Marke in den verschiedenen Märkten einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung ihrer Segmente. Der Wert der Marke kann nur durch eine segmentspezifische Betrachtung präzise ermittelt werden.

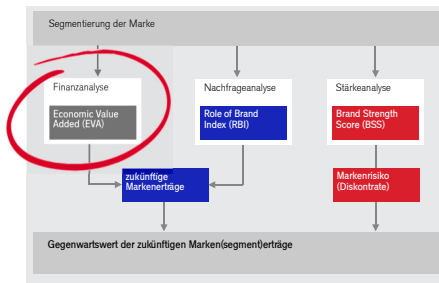
Hinzu kommt, dass erst die Bewertung der Marke in all ihren Markensegmenten die notwendige Transparenz vermittelt, die dem Markenmanagement die Möglichkeit gezielter Wertsteigerung gibt. Deshalb muss für eine Bewertung jedes einzelne Segment der Marke separat erfasst und das spezifische Nachfrageverhalten der Kundinnen und Kunden, die Markenstärke sowie die finanziellen Parameter aufgezeigt werden. Auf Grund dieses Einblicks in die Wertschöpfung einer Marke können taktische und strategische Führungsentscheidungen getroffen werden.

Diese wertschöpfungsorientierte Vorgehensweise ist somit unabhängig von möglichen und wahrscheinlichen markenstrukturellen Veränderungen. Der Gesamtwert der Marke bildet sich aus der Summe der Segmentwerte (sum-of-the-parts).

Beispiel für die Segmentierung der Marke einer Universalbank. Da jedes einzelne Segment einer vollständigen Markenbewertung unterzogen wird, ist die Segmentierung sorgfältig unter Berücksichtigung der strategischen Prämissen und der Möglichkeiten der Datenerhebung zu prüfen.



# Finanzanalyse: Economic Value Added (EVA).



Ein Unternehmen oder eine unternehmerische Geschäftstätigkeit kann als Zusammenspiel verschiedener materieller und immaterieller Vermögenswerte gesehen werden. Jeder Vermögenswert leistet einen spezifischen Beitrag an die Ertragserwirtschaftung. Dabei sind die einzelnen Teile in unterschiedlichem Maße voneinander abhängig. Die Aufgabe der Bewertung ist es, dieses Zusammenspiel zu analysieren und die Marke als Teil des Gesamtwertes zu isolieren. Damit geht die Markenbewertung bei Interbrand von der Bewertung des gesamten Unternehmens aus und bestimmt den wertmäßigen Anteil der Marke. Bei der Bewertung ist also nicht nur die absolute Größe von Interesse, sondern vor allem der relative Wert der Marke im Vergleich zu anderen Vermögensgegenständen.

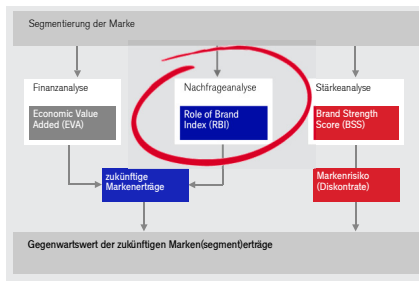
Es liegt in der Natur der Sache, dass die Wertschöpfung wie auch deren Gegenpol, nämlich das Risiko, in der Zukunft liegt. Es ist deshalb alleine die Zukunft, die im Interesse der Investoren und Manager steht. Während die Vergangenheit keine verlässliche Basis für die Wertermittlung eines Unternehmens oder einer Marke darstellt, kann sie noch weniger Handlungsanweisung und Richtlinie für die Zukunft sein. Getreu diesem Grundsatz wird die Markenbewertung nach Interbrand auf die Basis der Unternehmensprognose gestellt und als Gegenwartswert der künftigen Erträge ausgedrückt.

Um die Markenerträge zu isolieren, muss in einem ersten Schritt der Economic Value Added (EVA) ermittelt werden. Der EVA sagt aus, ob ein Unternehmen in der Lage ist, einen Gewinn zu erwirtschaften, der über den für die Gewinnerwirtschaftung notwendigen Kosten des eingesetzten Kapitals (operatives Vermögen) liegt. Ist dies der Fall, wird der Anteil der Marke an diesem so genannten Übergewinn errechnet. Ausgangsbasis ist eine Fünfjahresprognose der zukünftigen Umsätze, die mit dem zu bewertenden Markensegment erwirtschaftet werden. Solche Prognosen werden im Allgemeinen von den Unternehmen zur Budgetierung in jährlichen, meist sogar in quartalsweisen Abständen ohnehin erstellt. Der Fünfjahresplan muss in enger Zusammenarbeit mit den Finanzverantwortlichen der Unternehmen geprüft und interpretiert werden.

Um die eigentlichen Marken(segment)erträge zu bestimmen, sind in aller Regel die folgenden Schritte notwendig:

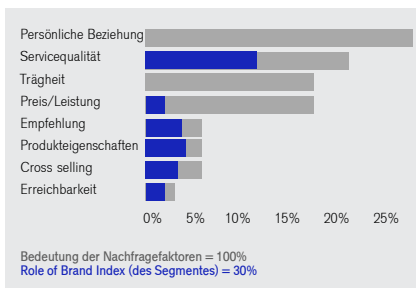
1. Mit der Bereinigung der Gewinn- und Verlustrechnung bezüglich der Umsätze aus Geschäftstätigkeiten außerhalb der „markierten“ Produkte und Dienstleistungen wird allen nicht markenbezogenen Leistungen Rechnung getragen.
2. Von den resultierenden markenbezogenen Umsätzen werden die operativen Kosten abgezogen, die zur Erwirtschaftung der Markenumsätze notwendig sind. Hieraus ergibt sich das mit der Marke erzeugte Ergebnis vor Steuern und Zinsen (Earnings Before Interest and Taxes, EBIT). Bei diesen Abzügen werden die Synergien in der Kommunikation direkt spürbar: je niedriger die Marketingaufwände bei gleichzeitiger (und langfristiger) Stabilität der Umsätze, desto höher der Economic Value Added.
3. Danach werden die Steuern und die Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC) in Abzug gebracht. Die Kapitalkosten spiegeln dabei die Renditen wider, die für die im Unternehmen eingesetzten Vermögensbestandteile (operatives Vermögen) alternativ auf dem Kapitalmarkt erwartet werden können. Da dieses Kapital gebunden ist und zur Erwirtschaftung des Umsatzes beiträgt, werden die Renditen als Opportunitätskosten des Kapitals betrachtet und müssen abgezogen werden. Dieses Vorgehen ist kongruent mit der Errechnung des Economic Value Added (EVA), welcher den unter der Marke erwirtschafteten ökonomischen Gewinn zum Ausdruck bringt.

# Nachfrageanalyse: Role of Brand Index (RBI).



Der in der Finanzanalyse ermittelte Economic Value Added ist nie ausschließlich auf die Marke zurückzuführen. Andere Vermögensbestandteile (Mitarbeitende, vorteilhafte Rechte, Know-how usw.) sind ebenso ursächlich für die Erwirtschaftung dieser Erträge. Im nächsten Analyseschritt der Interbrand-Methode werden daher die aus der Marke generierten Erträge (Markenerträge) isoliert. Dazu wird das Nachfrageverhalten der Kundinnen und Kunden beziehungsweise die Quelle der Wertentstehung analysiert und festgestellt, zu welchem Anteil die Nachfrage und damit der Economic Value Added auf die Marke zurückgeführt werden kann. Dieser Anteil am Nachfrageverhalten wird als Role of Brand Index (RBI) oder auch Stellenwert der Marke im Nachfrageverhalten bezeichnet.

Die Nachfrage der Konsumenten nach der unternehmerischen Leistung ist immer auf verschiedene Nachfragemotoren wie Preis, Qualität, persönliche Beziehungen usw. zurückzuführen. Diese Nachfragemotoren werden durch die Vermögenswerte des Unternehmens, also auch durch dessen immaterielle Vermögenswerte, aufrechterhalten. Auch die Marke als immaterieller Vermögenswert schafft ihren spezifischen Anteil an der Nachfragedynamik. Um diesen Anteil festzustellen, werden erstens die Nachfragemotoren und -motivatoren der Kunden ermittelt, zweitens nach ihrer Bedeutung im Nachfrageverhalten gewichtet, und drittens wird der Einfluss der Marke auf jeden einzelnen Nachfragemotor eruiert. Die Marktforschung liefert den dafür notwendigen Einblick in das Kaufverhalten. Dabei wird festgestellt, ob der Nachfragemotor ganz, teilweise oder gar nicht auf das Vorhandensein der Marke zurückzuführen ist. Wurden alle Nachfragemotoren analysiert, wird der Gesamteinfluss der Marke an der Nachfrageentscheidung aggregiert und als Prozentsatz ausgedrückt (RBI). Der verbleibende Anteil der Nachfrageentscheidung ist auf andere Vermögensbestandteile zurückzuführen. Multipliziert man den Role of Brand Index mit dem EVA, erhält man die Markenerträge.



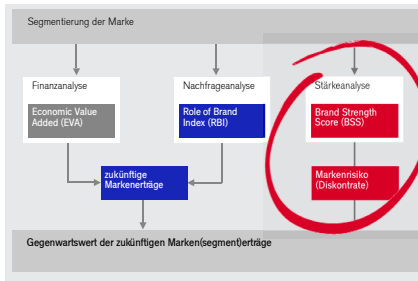
Nicht alle Treiber der Nachfrage sind vollumfänglich auf das Vorhandensein der Marke zurückzuführen.

Dieser Arbeitsschritt kann auf der Basis vorhandener Marktforschungsdaten (Sekundärforschung) oder aber auf einer spezifischen Ermittlung (Primärforschung) basieren. Der Vorteil der Primärforschung liegt in der Informationstiefe, der Reliabilität und der erhöhten Konsistenz bei der Neubewertung.

Für die Markenbewertung werden die relevanten Nachfragemotoren und der Anteil der Marke an der Nachfrageentscheidung objektiv ermittelt. Dadurch können die markenspezifischen Erträge isoliert und segmentspezifisch quantifiziert werden. Für die Markenführung können über die Periodizität Veränderungen festgestellt und überprüft sowie Vorgaben gemacht werden. Darüber hinaus liefert die Nachfrageanalyse einen vertieften qualitativen Einblick in die Nachfrage nach der Marke, um für die verschiedensten Fragestellungen des Markenmanagements eine Informations- und Entscheidungsgrundlage zu haben. Im Sinne eines qualitativen Markencontrollings können durch die periodisch gewonnenen Ergebnisse die Defizite und Potenziale der Marke im Nachfrageverhalten und die Gründe dafür ermittelt werden. Dadurch lassen sich die relevanten Ansatzpunkte für die Markenführung feststellen, so zum Beispiel für die Anpassung der Positionierung der Marke an sich verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen usw.



# Markenstärkeanalyse: Brand Strength Score (BSS).



Die Realisierung der prognostizierten Markenerträge ist mit Unsicherheiten verbunden. Eine Marke, die in einem Wachstumsmarkt operiert, dort eine herausragende Marktstellung hat und einen hohen Bekanntheitsgrad usw. besitzt, ist stark und somit eher in der Lage, die zukünftigen prognostizierten Cashflows tatsächlich zu realisieren.

Um das Ertragsrisiko einer Marke beurteilen zu können, wird beim Interbrand-Verfahren die Stärke der Marke bzw. des Markensegments im Vergleich zum Wettbewerb und zu einer „idealen“ oder „risikofreien“ Situation anhand der folgenden sieben Faktoren analysiert. Die einzelnen Faktoren beschreiben bestimmte Aspekte der in diesem Sinne definierten Markenstärke oder Brand Strength Score (BSS).

**Markt:** Wie dynamisch ist der relevante Markt?

Der ideale Markt für eine Marke ist stabil, wächst stetig und hat hohe Eintrittsbarrieren.

**Stabilität:** Wie gut hat die Marke vergangene Veränderungen überstanden?

Marken mit einer langen Geschichte, die über Jahre hinweg bewiesen haben, dass sie kontinuierliche Kundenloyalität sichern können, sind besonders stark und werden daher hoch bewertet.

**Marktführerschaft:** Wie viel Einfluss hat die Marke in ihrer Kategorie?

Eine starke Marke hat die Fähigkeit, den Markt zu beeinflussen. Marken, die eine dominante Stellung in ihrem Markt besitzen, können dem Wettbewerbsdruck besser standhalten.

**Trend der Marke:** Wie entwickelt sich die Marke gegenüber ihren Wettbewerbern?

Die langfristige Tendenz und Fähigkeit einer Marke, Marktanteile hinzuzugewinnen und zeitgerecht und kundenrelevant zu bleiben, zeigt ihre Wettbewerbsfähigkeit.

**Unterstützung der Marke:** Wie gut wird die Marke geführt?

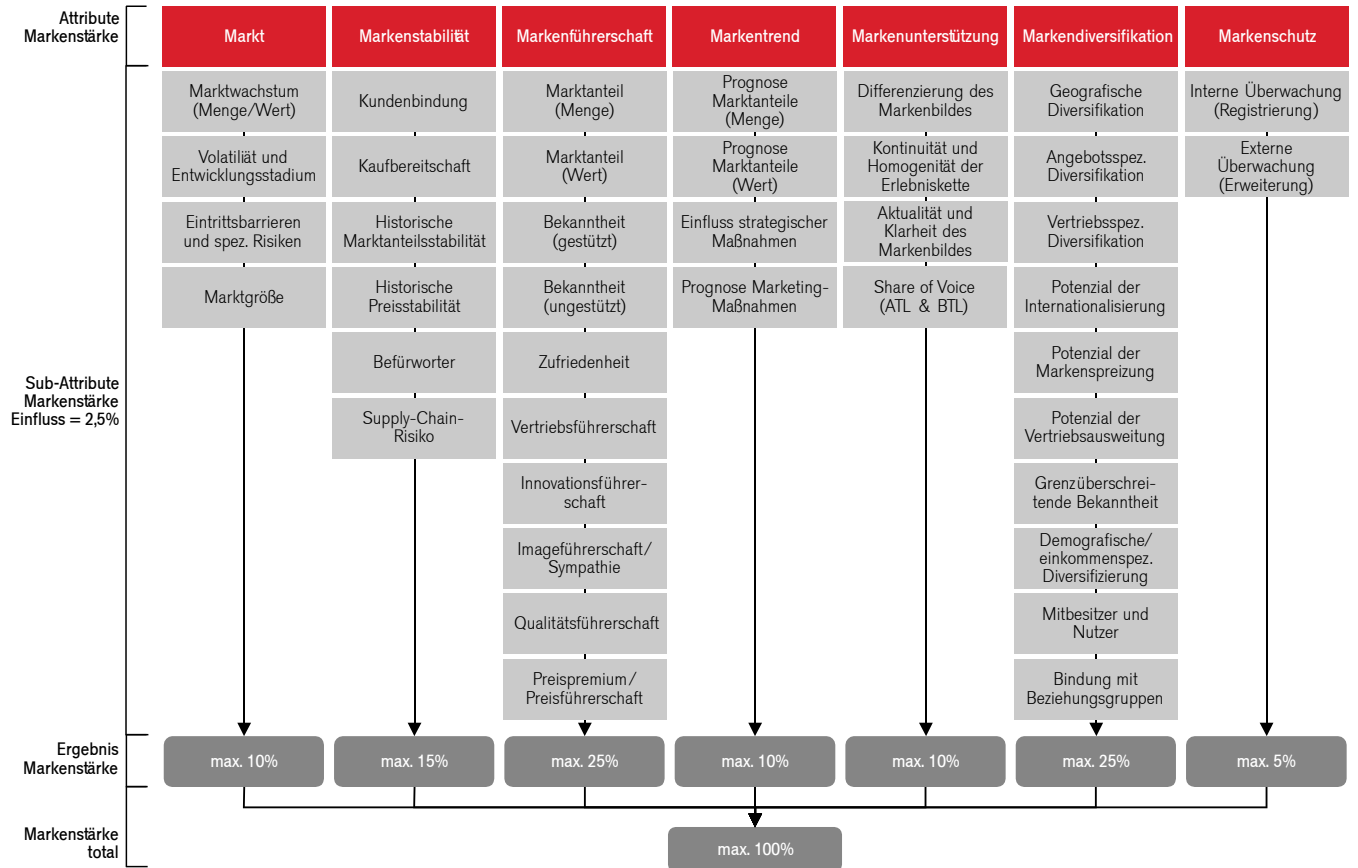
Marken mit einer fokussierten Strategie, einer kontinuierlichen Führung und einer bedeutenden finanziellen Unterstützung können eine stärkere Kundenbindung schaffen als Marken, die nicht kontinuierlich unterstützt werden.

**Diversifikation:** Wie gut sind die Risiken der Marke diversifiziert?

Starke Marken können Barrieren überschreiten. Marken mit weiter kultureller Ausdehnung haben ein großes Potenzial und eine hohe Absicherung durch die Differenzierung ihrer Märkte.

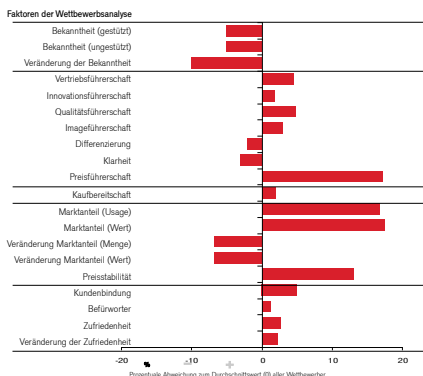
**Schutz:** Wie gut ist die Marke rechtlich geschützt?

Die juristische Absicherung der Markenrechte ist existenziell und entscheidend für die Aufrechterhaltung ihrer Differenzierung.



Die Attribute der Markenstärke und ihre Gewichtung.

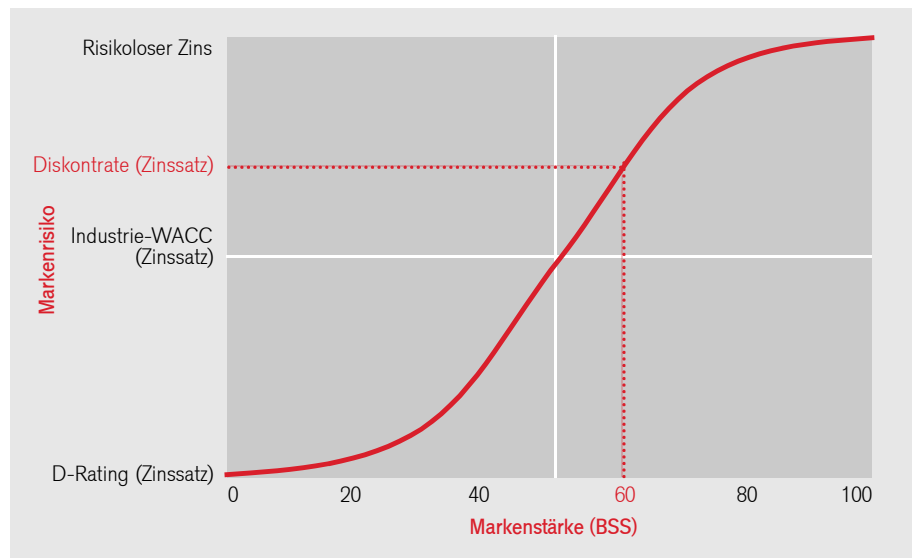
Anhand der sieben Attributen und deren 40 Sub-Attributen wird die Wettbewerbsstärke der Marke ermittelt. Die erreichten Punktwerte der Marke werden anschließend anhand einer Transformationsfunktion in einen Diskontsatz überführt, der das Markenrisiko ausdrückt. Die Diskontierung ist ein mathematisches Prinzip, das zukünftige Markenerträge mit einem Abschlag belegt. Damit wird der ökonomischen Unsicherheit Rechnung getragen, ob die prognostizierten Erträge auch tatsächlich realisiert werden. Die Diskontierung dient dazu, einen in der Zukunft liegenden Ertrag als gegenwärtigen ökonomischen Wert auszudrücken.



Die Markenstärkeanalyse gibt den Einblick in die relativen Stärken und Schwächen der Marke.

Um für eine Marke einen geeigneten Abschlagsbetrag zu ermitteln, der das Risiko künftiger Ertragsrealisierung adäquat schätzt, ist es zunächst wichtig zu verstehen, dass der ökonomische Wert eines in der Zukunft liegenden Markenertrages umso höher ist, je kleiner das Risiko einer Marke ausfällt. Das Risiko hat einen direkten Zusammenhang mit der Markenstärke. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen der Markenstärke und deren Risiko nicht linear. Da die Markenstärke im Vergleich zu den Wettbewerbern ermittelt und über eine Standard-Normalverteilung in den BSS umgerechnet wird, ergibt sich eine S-Kurve. Diese Vorgehensweise spiegelt die Marktdynamik wider, bei welcher sich die Marken an den Extrem-Enden der Skala in Bezug auf eine Veränderung ihrer Stärke anders verhalten als Marken im Mittelfeld. Die Zunahme eines Prozentpunktes bei einer bereits sehr starken Marke bzw. sehr schwachen Marke stellt eine verhältnismäßig kleinere Zunahme ihres Absicherungspotenzials dar als bei Marken im Mittelfeld. Dieser Sachverhalt drückt die Wettbewerbsdynamik im jeweiligen Markt aus.

Der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Markenrisiko.

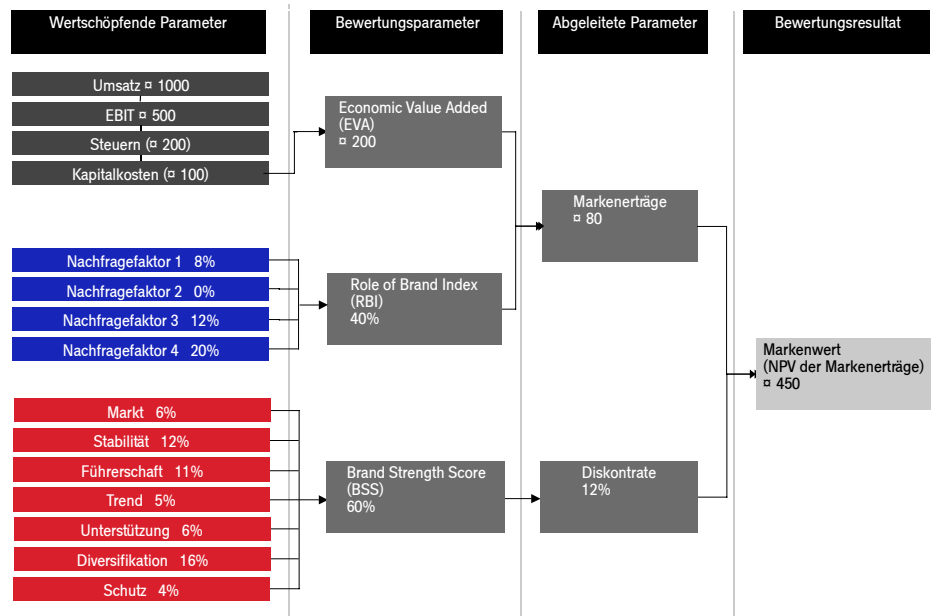


Die Diskontrate wird aus dem marktspezifischen Risiko (risikoloser Zinssatz) und der spezifischen Markenrisikoprämie gebildet. Auf eine maximal starke Marke entfällt keine Markenrisikoprämie. Solche Marken müssen jedoch mindestens mit dem Risiko des Gesamtmarktes (das sich z.B. in einer Bundesanleihe widerspiegelt) abdiskontiert werden, da dies den Risikoanteil darstellt, der nicht wegdiversifiziert werden kann. Eine durchschnittlich starke Marke (50 BSS) in einer bestimmten Branche entspricht dem durchschnittlichen WACC der entsprechenden Branche. Selbstverständlich ist die Errechnung der Diskontrate im direkten Kontext des spezifischen Marktes und der Finanzstruktur des Unternehmens kritisch zu beurteilen.



# Schulungsbeispiel: Wirkung einer Kommunikationsmaßnahme auf die Wertschöpfungshebel.

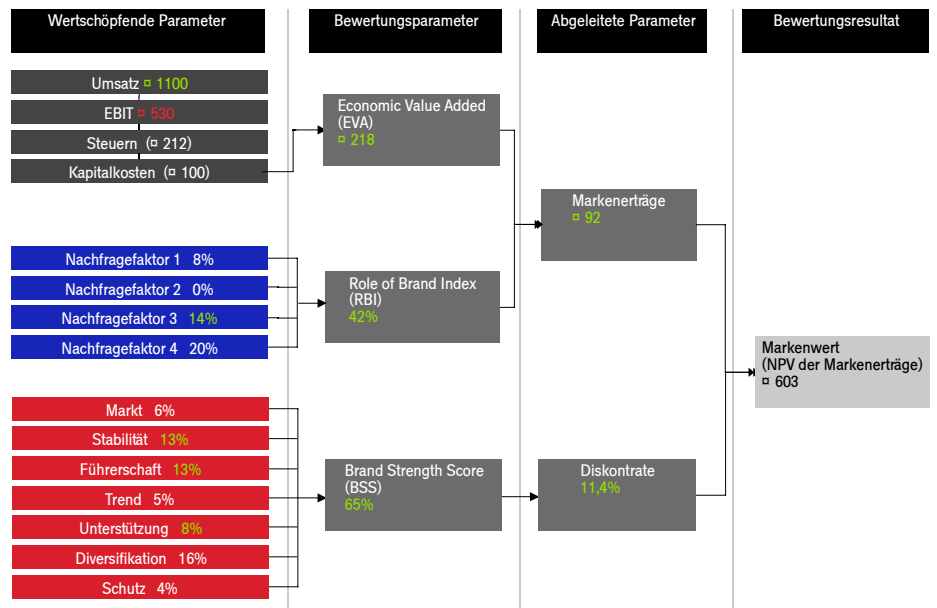
Die folgende beispielhafte Aufstellung zeigt vereinfacht die Ein- und Ausgabedaten einer Markenbewertung. Die zeitliche Fortführung und das Wachstum sind einseitig vereinfacht dargestellt, wurden aber mitgerechnet. Diese Übersicht soll nur dazu dienen, die Hebelwirkung einzelner Bewertungsparameter zu verstehen.



Anhand des obigen Beispiels soll hier die Wirkung einer Werbemaßnahme dargestellt werden. Auch hier ist die zeitliche Komponente ausgeblendet.

Die Erhöhung der Werbeinvestition führt zur Erhöhung der Präferenz und damit des Umsatzes, reduziert aber (relativ gesehen) den EBIT. Die Investitionen führen jedoch zur Verbesserung der Markenwahrnehmung (Markenstärke) und über die Kommunikationsinhalte (langfristig) zu einer positiven Veränderung der Nachfragedynamik.

Die Bewertung der Marke und die Fortschreibung der Bewertung bieten das vertiefte Verständnis für diese Dynamik, so dass die Grundlage für das wertschöpfungsorientierte Markenmanagement gegeben ist.



# Unsere Referenzen.

## A

AAA  
Abbey National  
ABSA  
Accenture  
Access  
AEG  
Allied Lyons  
Allstate Insurance  
American Express  
All Nippon Airways  
Arla Foods  
Argentaria  
Asian Pacific Breweries  
AXA

## B

Bank of America  
Bank of Ireland  
Bass Brewers  
BAT  
BBC  
Bell Atlantic  
Bilderburg  
BP  
Brent Walker  
Brinks  
BT  
BUPA

## C

Canon  
Cantrell & Cochrane  
Capital One  
Cerebos  
Ceylon Breweries  
Chase Manhattan Bank  
Chrysler  
CocaCola  
Colgate Palmolive  
Commonwealth Bank  
Continental-Teves  
Country Road

## D

Danone  
Del Monte  
DHL  
Dixons  
Dow Corning  
Dupont

## E

Eagle Star  
EasyJet  
Elders  
English Heritage  
ENZA Fruit New Zealand  
Eridania Beghin Say  
Eskom

## F

Farmland Industries  
Fazer Choklad  
FNB  
Fonterra  
Ford  
Fortnum & Mason  
Fujitsu

## G

Gallaher  
GE  
GM  
Gilde  
Gore  
Grand Metropolitan  
Gucci  
Guinness

## H

Harrods  
Head  
Heineken  
Heinz  
Hewlett-Packard

## I

IBM  
ICI  
IDV  
Inchcape  
Indofood  
International Paper

## J

Japan Tobacco

## K

Kenwood  
Kerry Foods  
Koipe

## L

Langeberg Foods  
Liberty  
Lion Nathan  
L'Oréal  
Lotus

## M

Marks & Spencer  
MCI  
Monsanto  
Morgan Crucible

## N

National Foods  
National Westminster  
Bank  
Nationwide  
Nestlé  
New Zealand Milk  
Nomura  
Norwegian Dairies  
Nutrinveste  
NYCE  
NZ Telecom

## O

Olivetti  
Olympus  
Omnicom  
Ontario Hydro  
Orange

## P

Pacific Dunlop  
Pantone  
Pilsner Urquell  
Pinault Printemps Re-  
doute  
Powergen  
Prada

## R

RAC  
Rank Hovis McDougall  
Ritz Paris  
Royal Bank of Scotland

## S

Samsung  
Salamander  
SAP  
Scottish & Newcastle  
Sea Containers  
Seafirst Bank  
Schering Plough  
Shell  
Simplot Foods  
Singapore Airlines  
Sonera  
South African  
Breweries (SAB)  
Swissair  
Statoil

## T

TATA  
TetraPak  
Texaco  
Texas Instruments  
Thai Airways  
Tigre  
TNT Post Group  
Toyota

## U

United Biscuits  
UniCredito Italiano  
UPS

## V

Varity  
Verizon  
Vickers  
Volvo

## W

Wells Fargo

## Z

Zürich

Als Marktführer haben wir weltweit über 3000 Marken bewertet. Namhafte Kunden von A bis Z vertrauen unserer Bewertungskompetenz.