

Udo Klein-Bölting, Prof. Dr. Bernd W. Wirtz, Karoline Malzbender

# Was Marken dem Management wert sind

Wie DAX- und MDAX-Unternehmen Marken  
für ihren Unternehmenserfolg nutzen

## Erfolgsmotor Marke

Die Markenbewertungsdiskussion ist allerorts entbrannt. Das verwundert nicht, denn der Wert einer Marke bestimmt zu fast einem Drittel den Gesamtwert des Unternehmens und ist damit strategischer Erfolgsfaktor Nummer eins. Derzeit gehen Unternehmen sehr unterschiedlich mit ihrem Markenwertmanagement um. Die Vielzahl an Bewertungsverfahren auf dem Markt erschwert die Orientierung für Unternehmen zunehmend. Eine aktuelle Studie von Prof. Dr. Bernd W. Wirtz (Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer) und Udo Klein-Bölting (CEO und Managing Partner bei BBDO Consulting) zeigt den State of the Art, wie DAX- und MDAX-Unternehmen das Markenmanagement für ihren gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg nutzen und bewerten. Dabei wird eines deutlich: Potenziale zur Verbesserung gibt es reichlich.

Die Kunst der Markenbewertung ist in aller Munde. Denn Markenwerte bilden einen beachtlichen Teil des Unternehmensvermögens und sind damit wesentlicher Bestandteil des unternehmerischen Erfolges. Die vorliegende Studie belegt den Trend mit eindrucksvollen Zahlen: Rund 86 Prozent der befragten DAX- und MDAX-Unternehmen nehmen bereits eine Markenbewertung vor oder planen sie in Zukunft. In der Konsumgüterindustrie führen sogar 65 Prozent der Befragten den Unternehmenswert auf die Marke zurück – in beiden Fällen ist die Tendenz steigend.

Die Studie in Kürze: Von 32 befragten DAX- und MDAX-Unternehmen konnten 40 Prozent der Fragebögen ausgewertet werden. Die Datenerhebung erfolgte anhand eines standardisierten Fragebogens, der von Marketingvorständen bzw. Leitern der Marketingabteilungen beantwortet wurde. Ziel der Befragung war, prominente Markenbewertungsverfahren und ihre Problemfelder zu filtern, zentrale Treiber von Markenwerten zu identifizieren und ihr Potenzial sowie ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu prüfen.

Der zentrale Erfolgsmotor der Marke wurde dabei klar identifiziert: Professionelles Markenmanagement lässt sich an der Fähigkeit erkennen, eine nachhaltig starke und gegenüber Wettbewerbern differenzierende Marke zu etablieren. Um dies zu gewährleisten, werden Marken idealerweise mit einem fokussierten Leistungsversprechen und zentralen Werten ausgestattet. Bei der Umsetzung dieser Markenpositionierung ist grundsätzlich der gesamte Marketingmix zu adressieren: die Botschaftsgestaltung der Kommunikation ebenso wie die Entwicklung von Produkten und Services. Ist dieses Markenbild schließlich für den Kunden relevant und löst eine positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen aus, so mündet dies letztlich in einen monetären Vorteil in Form von Preis- oder Mengenprämien zugunsten des markenführenden Unternehmens.

Jenseits aller Begriffsdefinitionen haben starke Marken eine hohe Anziehungskraft. Sie stimulieren die Fantasie des Konsumenten, sind Sinnbilder für Träume und Projektionen. Echte Marken sind Produkte professionellen Markenmanagements und Ergebnis erfolgreicher Kommunikation. Sie entstehen durch die systematische Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen und Marketinginstrumente am Leistungsversprechen der Marke. Sie zeichnen sich durch das besondere Zusammenspiel von wissenschaftlich fundierten Analysen, einer hohen Portion Kreativität und handwerklichem Geschick aus. Im Wesentlichen geht es darum, die Treiber einer Marke messbar zu machen, ihr Leistungsversprechen auf den Punkt zu bringen, und schließlich um die Fähigkeit, die Marke in allen Einzelaspekten konsequent zu managen.

Als internationale Benchmark gilt das Softdrinkunternehmen Coca-Cola. Etwa 57 Prozent der befragten Unternehmen halten das Marken- und Markenwertmanagement des Konzerns für vorbildlich. Doch auch einige deutsche Unternehmen haben ihre Hausaufgaben gemacht: In der Dienstleistungsbranche gel-

ten Allianz und Deutsche Bank als besonders weit entwickelt.

Dagegen bewerten 41,4 Prozent der befragten Unternehmen ihr Markenwertmanagement als nur mäßig erfolgreich. Diese Annahme basiert auf der noch aktuellen Entwicklung, dass Markenmanagement trotz intensiver Beschäftigung mit seinen Bereichen ein nach wie vor in Wissenschaft und Praxis kontrovers diskutiertes Gebiet ist. Erschwert wird die Diskussion durch die Tatsache, dass sich gegenwärtig auf dem Markt eine Vielzahl an unterschiedlichen Markenbewertungsverfahren befindet, die die Transparenz für Unternehmen erschweren. Es ist festzustellen, dass die Entwicklung der Verfahren insbesondere in den letzten Jahren von vielen Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und Wirtschaftsprüfern mit erheblicher Energie vorangetrieben worden ist. Zu den Markenbewertungsverfahren und deren Unterschiedlichkeit gibt es inzwischen ein recht aufschlussreiches Erkenntnisniveau (siehe dazu auch „absatzwirtschaft“ 12/2006, S. 54 f.). Doch wie nähern sich Unternehmen in der Praxis dem Thema Markenbewertung?

Hierzu gibt es erstaunlicherweise so gut wie keine empirisch gesicherten Erkenntnisse. Vor diesem Hintergrund hat BBDO Consulting zusammen mit Prof. Dr. Bernd W. Wirtz eine Studie zum State of the Art, wie DAX und MDAX-Unternehmen mit dem Thema Markenbewertung umgehen, durchgeführt. Dabei sind insbesondere drei Punkte von zentraler Bedeutung: Was sind Gründe für die Durchführung einer Markenbewertung, welche Problemfelder bringt die Bewertung mit sich und was sind die zentralen Markenwerttreiber?

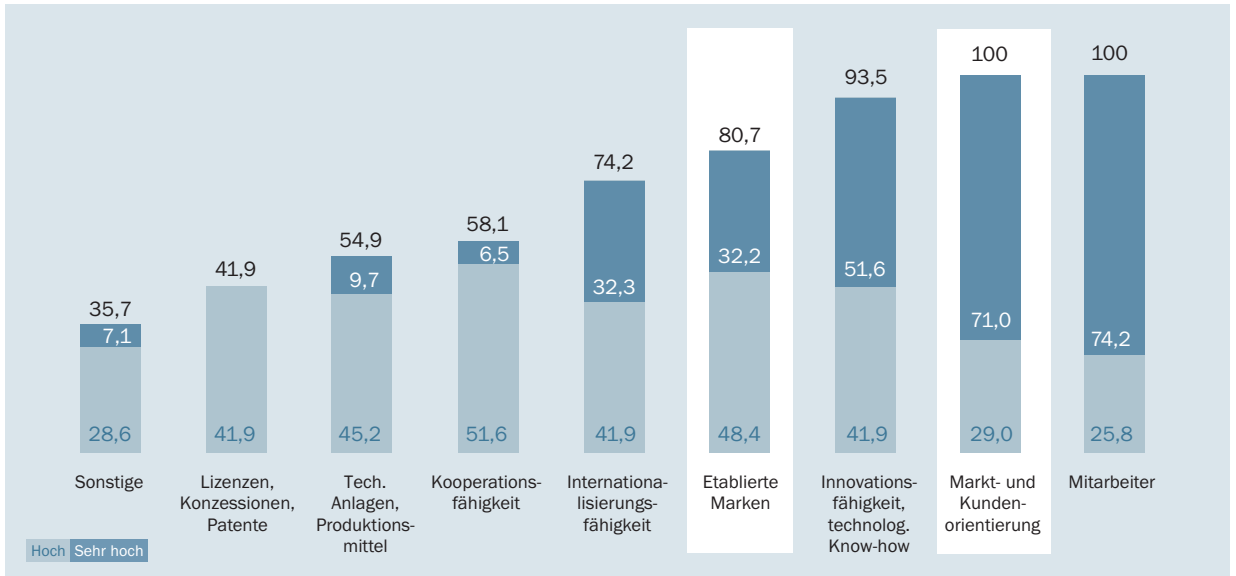


Abbildung 1: Bedeutung unterschiedlicher Ressourcen für den Unternehmenserfolg

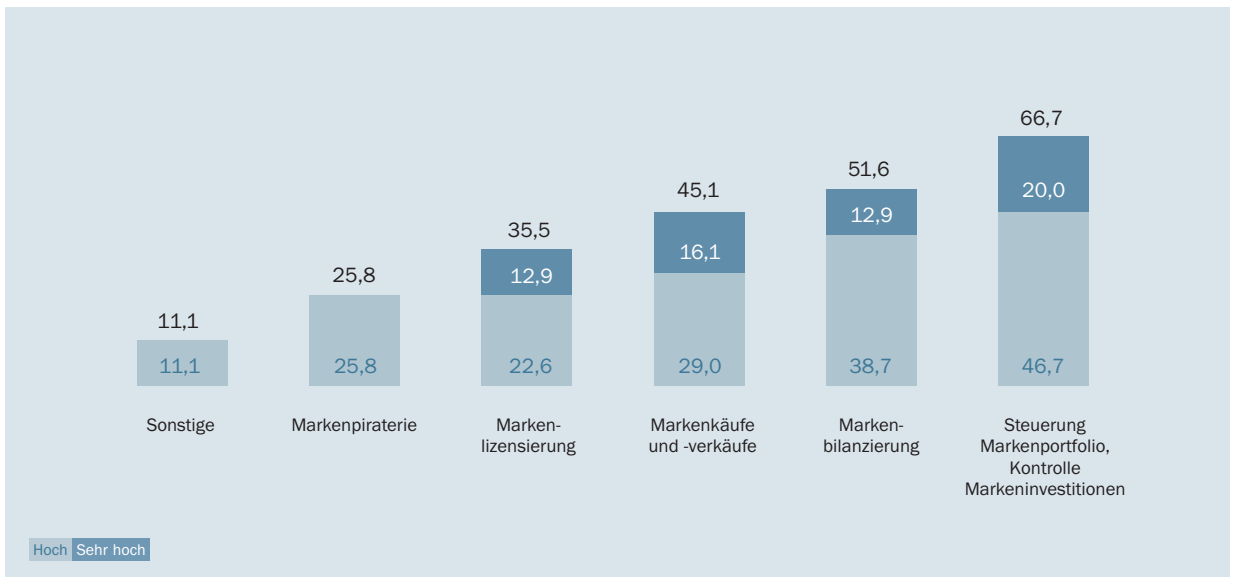


Abbildung 2: Gründe für die Markenbewertung

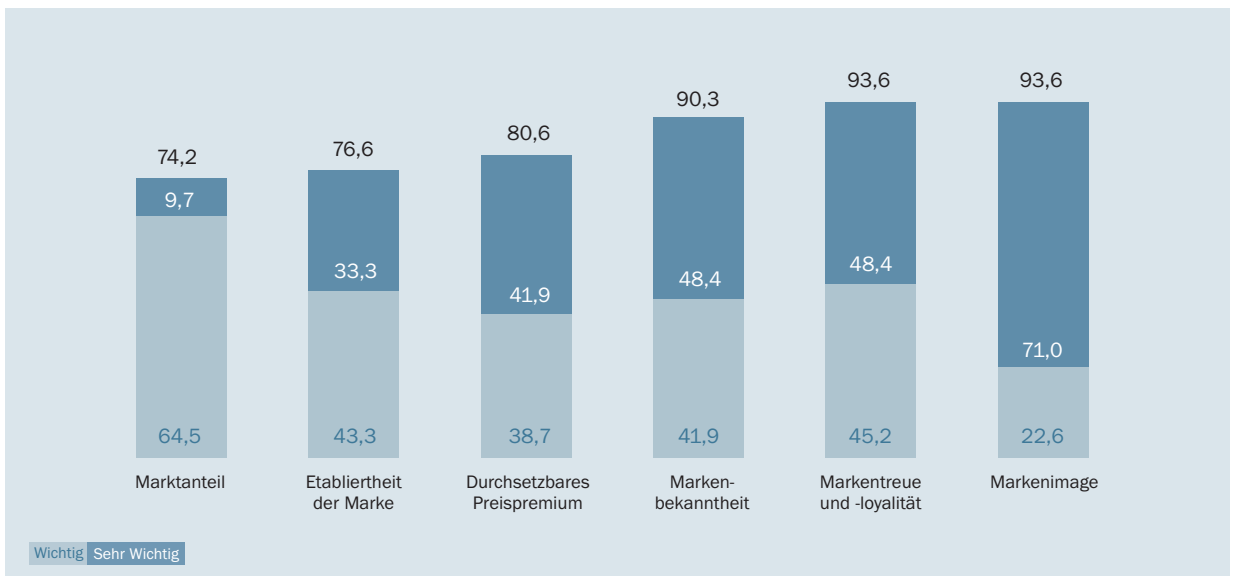


Abbildung 3: Top 6 Markenwerttreiber

## Marken sind Topmanagementthema

Markenwerte sind letztlich als die finalen und monetären Ergebnisse des Markenmanagements zu verstehen. Sie zeigen, wie erfolgreich die Unternehmens- oder Produktmarke letztlich tatsächlich ist. Unter den Top 5 aller genannten generellen Erfolgsfaktoren für Unternehmen befinden sich alleine zwei markenrelevante Faktoren (Abbildung 1): denn aus Sicht der DAX- und MDAX-Unternehmen ist zum einen die Markt- und Kundenorientierung und zum zweiten die Etabliertheit der Marke von besonderer Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg.

Die Topmanagementbedeutung der Markenbewertung wird auch an der organisatorischen Verantwortung für das Markenwertmanagement im Unternehmen deutlich. In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist der Marketingvorstand, der Vorstandsvorsitzende oder der Finanzvorstand für die Markenbewertung zuständig. Lediglich 32,1 Prozent zeichnen jedoch den Marketingvorstand alleinig für das Thema Markenbewertung verantwortlich – mit kaum einer anderen Funktion wird heute noch in Unternehmen so sträflich umgegangen. Die Studie zeigt, dass der

Wert eines Unternehmens sich nur durch ein gezieltes strategisches Markenwertmanagement steigern und konkurrenzfähig halten lässt. Markenwertmanagement ist somit CEO-Thema. Die Notwendigkeit einer Verankerung auf Topmanagementebene liegt insbesondere an der Bedeutung des Markenwertes für den „Erfolgsbeitrag“ zum Unternehmenswert. Die befragten Unternehmen schätzen, dass der gegenwärtige Anteil des Markenwerts am Unternehmenswert von ca. 30 Prozent in den nächsten fünf Jahren auf 37 Prozent steigen wird.

Für Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Gründen, eine Markenbewertung durchzuführen. Insbesondere die Steuerung des Markenportfolios und die Kontrolle der Markeninvestitionen werden in ihrer Bedeutung als zentrale Kernpunkte hervorgehoben (Abbildung 2). Über die Hälfte der befragten Unternehmen führen eine Bewertung ihrer Marke zum Zweck der Markenwertbilanzierung durch. Ungeklärt bleibt die Frage, mit welchem Wert Nivea, Coca-Cola und Co. in die Bilanz aufgenommen werden sollen.

## Treiber von Markenwerten

Eine erfolgskritische Frage für das Markenwertmanagement ist die nach den Treibern des Markenwertes. Denn sie stellen eine der zentralen Ressourcen von Unternehmen im 21. Jahrhundert dar. Ihre steigende Bedeutung wird durch Faktoren wie Globalisierung und Liberalisierung, das Aufweichen traditioneller Marktabgrenzungen sowie signifikante Veränderungen des Kundenverhaltens getrieben. Darüber hinaus schätzen die befragten Unternehmen, dass sie erst gut die Hälfte ihres potenziell erzielbaren Markenwertes realisiert haben. Mit welchen Treibern kann man den Wert erhöhen?

Die meisten Markenbewertungsverfahren nutzen eine Vielzahl (mehr oder weniger) relevanter Treiber. Ob

sie auch die aus Unternehmenssicht relevanten und wichtigen abdecken, ist oft genug fraglich. Denn es gibt vom Gesichtspunkt der Unternehmen aus zumeist keine qualifizierten Ergebnisse über die Wichtigkeit und Relevanz dieser Treiber. Im Rahmen der Markenwertstudie konnten die Treiber identifiziert werden, denen eine besondere Bedeutung beigemessen wird (Abb. 3): Markenimage, Markenloyalität und Markenbekanntheit. Auch das erzielbare Preispremium und der Marktanteil sind von beachtenswertem Einfluss.

Darüber hinaus werden Markenwerte durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich sowohl positiv als auch negativ auf den gesamten Unternehmenserfolg auswirken können.

## Wertminderung und Wertsteigerung

Markenwerte bilden keine festen, statischen Größen im Unternehmen, die als taken-for-granted angesehen werden können. Vielmehr unterliegen sie einem stetigen Wandel, bei dem es sowohl zu Markenwertsteigerungen als auch Markenwertminderungen kommen kann.

Insbesondere potenzielle Reduktionen von Markenkaptal beunruhigen viele Markenmanager. Doch welches sind die größten Wertvernichter des Markenkaptals aus Unternehmenssicht? Als wichtigster Faktor wird die wachsende Preissensitivität der Nachfrager genannt. Diese hat vor allem einen erheblichen Einfluss auf das erzielbare Preispremium der Markenprodukte. Den zweitwichtigsten Wertminderungsfaktor stellt der zunehmende Kommunikations- und Werbedruck dar, gefolgt vom kontinuierlichen Wandel der Bedürfnisstrukturen. Knapp dahinter folgt das sinkende Markenbewusstsein. Schon jetzt herrscht in den meisten Industrien und Kategorien eine Wahrnehmungsgleichheit, d. h., dass trotz aller Bemühungen der Werbetreibenden die Konsumenten nicht mehr in der Lage sind, zwischen verschiedenen Produkten, Angeboten und Services zu unterscheiden.

Erst an fünfter Stelle wird die Markenpiraterie als Gefahr der Minderung des Markenwertes aufgeführt. Ebenso bemerkenswert folgt an sechster Position der wachsende Globalisierungsdruck. Bezeichnend ist, dass unter den Top 4 der Faktoren zur Minderung des Markenwertes drei nachfragegetrieben sind. Aus Unternehmenssicht geht also eine wesentlich größere Gefahr von einer Veränderung des Preis- und Markenbewusstseins aus als von wettbewerbsgetriebenen Faktoren wie Werbeintensität, Markenpiraterie oder dem Globalisierungsdruck. Die sich hieraus ableitende, primäre Verteidigungsstrategie zur Aufrechterhaltung des Markenwertes liegt also in der gezielten Beeinflussung von Kundenpräferenzen.

Diese Stoßrichtung findet ihre Entsprechung bei Maßnahmen, die durch das Management getroffen werden, um den Markenwert nachhaltig zu steigern: Die Maßnahme mit dem größten Wertsteigerungspotenzial stellt hier mit 80,6 Prozent der Befragten der zielgerichtete, integrierte Einsatz des Marketinginstrumentariums dar, gefolgt von der Förderung des Marken- und Markenwertmanagement-Know-how im Unternehmen mit 50 Prozent. Mit Abstand folgen die regelmäßige Überprüfung der Markenwertsteigerungsziele und die Erhöhung der Werbeausgaben. Eine geringere Bedeutung für die Markenwertsteigerung haben die beiden Faktoren der Implementierung von rechtlichen Schutzmaßnahmen und der Rückgriff auf externes Spezialisten-Know-how. Demzufolge konzentrieren sich Unternehmen einerseits auf kundenbezogene Aktionsparameter und andererseits auf die Verbesserung der Markenwertkompetenzen im Management.

## Ermittlung von Markenwerten

Markenbewertung ist ein Instrument wertorientierter Markenführung. Mehr als drei Viertel aller Unternehmen sind der Ansicht, dass Markenwertmanagement in ihrer Branche wichtig oder sehr wichtig ist. Demnach sind viele Unternehmen bestrebt, eigenes Markenwert-Know-how aufzubauen und zu entwickeln. Dieser Trend wird durch die Wahl entsprechender Markenbewertungsverfahren verdeutlicht: Für die Ermittlung der Markenwerte werden zu ca. 50 Prozent eigenentwickelte Verfahren herangezogen. Bei der Anwendung von Fremdverfahren wird bei den befragten Unternehmen am häufigsten das Brand Equity Evaluation System (BEES) von BBDO Consulting, gefolgt vom Interbrand Value Approach und dem Advanced Brand Valuation von GfK/PWC, genutzt. Diesen Bewertungsverfahren liegt in der Regel ein komplexes mathematisches Verfahren zugrunde. Hierbei wird zumeist eine größere Anzahl quantitativer und qualitativer Faktoren mit unterschiedlichen Gewichtungsgroßen in ein mehrstufiges, zumeist multiplikatives Verfahren integriert.

Markenwerte können für unterschiedliche Ebenen und Aktivitäten in Unternehmen ermittelt werden. Nach Angaben der DAX- und MDAX-Unternehmen werden Markenwerte vor allem für Unternehmensmarken ermittelt. Mit größerem Abstand folgen Markenwerte für einzelne strategische Geschäftsfeldeinheiten, Produktmarken und Produktgruppen. Diese Priorisierung kann insbesondere auf den Aufwand der Markenbewertung zurückgeführt werden.

Vor dem Hintergrund der Vielzahl an Produktmarken oder Produktgruppenmarken ist eine Ermittlung auf operativer Ebene zum Teil mit einem erheblichen Arbeitseinsatz verbunden. Hier ist es nur sinnvoll, für besonders wichtige und umsatzstarke Produkte oder Produktgruppen vergleichende Markenbewertungen durchzuführen. Der mit der Markenbewertung entstehende Aufwand zeigt sich in der Häufigkeit der Durchführung: Knapp 30 Prozent der Unternehmen führen Markenbewertungen jährlich durch. Ein großer Teil der Unternehmen lediglich in größeren Zeitabständen und zu gegebenen Anlässen wie beispielsweise der strategischen Überprüfung von Markenportfolios. Darüber hinaus ist die Ermittlung von Marken- und damit immateriellen Vermögenswerten oft nicht trivial und mitunter mit Problemen verbunden. Denn der Charakter des Immateriellen bedingt, dass die Bewertung als solche volatil ist.

## Herausforderungen an das Markenwertmanagement

Die monetäre Markenbewertung steht vor einem Dilemma: Sie wird grundsätzlich als außerordentlich wichtig erachtet, aber ihre Aussagekraft wird durch mangelnde Objektivität und Transparenz geschwächt. Denn je nachdem, welches Verfahren man nutzt und welche Faktoren man mit welchen Multiplikatoransätzen nutzt, kommen unterschiedliche Endwerte heraus.

Bei direktem Vergleich der Methoden können sich einer Markenbewertungsstudie der „absatzwirtschaft“ zufolge Abweichungen von mehr als 550 Prozent ergeben. Zudem hat sich bisher kein Standardbewertungsverfahren für die Ermittlung von Markenwerten durchsetzen können, da viele Verfahren lediglich anlassbezogen operieren. Für Unternehmen resultieren aus dieser Ausgangslage zum Teil nicht alltägliche Probleme. Das größte Problemfeld stellt für Unternehmen die mangelnde Objektivität und Zuverlässigkeit der Markenbewertungsverfahren dar (Abbildung 4). Hiermit eng in Zusammenhang stehen Probleme der Monetarisierung qualitativer Messgrößen wie etwa Markenimage oder Markenloyalität. Des Weiteren ist die Transparenz in der Methodik verfügbarer Markenbewertungsansätze größtenteils nicht gegeben.

Vor diesem Hintergrund gibt es inzwischen Initiativen, die versuchen, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der einzelnen Markenbewertungsverfahren zu verbessern. So hat etwa das Brand Valuation Forum zehn Grundsätze für die monetäre Markenbewertung formuliert (siehe dazu auch „absatzwirtschaft“ 12/2006, S. 56). Darüber hinaus hat die asw eine Studie zur Markenbewertung erstellt, die neun verschiedene Markenbewertungsansätze am fiktiven Beispiel der Tank AG miteinander vergleicht. Mithilfe einer Universalformel für Markenbewertungen könnte sich ein allgemeines Verständnis etablieren. In einem ersten Schritt kann es auch weniger um die objektive Wahrheit als um die Vergleichbarkeit gehen – und darum, den Markenwert zu einer messbaren Größe zu

machen. Das wäre nicht allein zur Steuerung des Markenportfolios von großem Nutzen, sondern auch beim Verkauf eines Unternehmens und bei der Vergabe von Lizenzen.

Markenwertmanagement ist augenfällig ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Es verfolgt keinen unterhaltsamen Selbstzweck, sondern dient der Realisierung unternehmerischer Ziele, der Steuerung von Markenportfolios und der Kontrolle von Markeninvestitionen. Auch wenn in Deutschland die Bilanzierung von Markenwerten seit geraumer Zeit in Wissenschaft und Praxis in der Diskussion ist, existiert noch keine Einigung über ein universell einsetzbares Tool.

Hinzu kommt, dass Markenwerte immaterielle Vermögenswerte darstellen. Durch diese Tatsache kämpft die Disziplin der Markenbewertung mit der generellen Problematik der Wertermittlung. In diesem Zusammenhang kann insbesondere die schwierige Vergleichbarkeit bestehender Markenbewertungsverfahren und ein erheblicher Interpretationsspielraum bei den Ansätzen konstatiert werden.

Bei der Entwicklung von Markenbewertungsverfahren muss zukünftig stärker die Sicht der Anwender integriert werden. Gerade bei der Auswahl der Markentreiber ist nicht immer eine Deckungsgleichheit zwischen vorhandenen Verfahren und den Sichtweisen der jeweiligen Anwender festzustellen. Zudem müssen sich die bestehenden Markenbewertungsverfahren zukünftig der Herausforderung einer möglichen Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte stellen und hierfür die entsprechenden Kriterien erfüllen. Vor diesem Hintergrund bietet der Bereich der Markenbewertung noch ein reichhaltiges Entwicklungspotenzial. Als gutes Beispiel aus der Reihe der Modelle, die bereits die gesetzten Standards erfüllen, gilt das Modell „Brand Equity Valuation for Accounting“ (für nähere Informationen siehe Artikel Monetäre Markenbewertung).



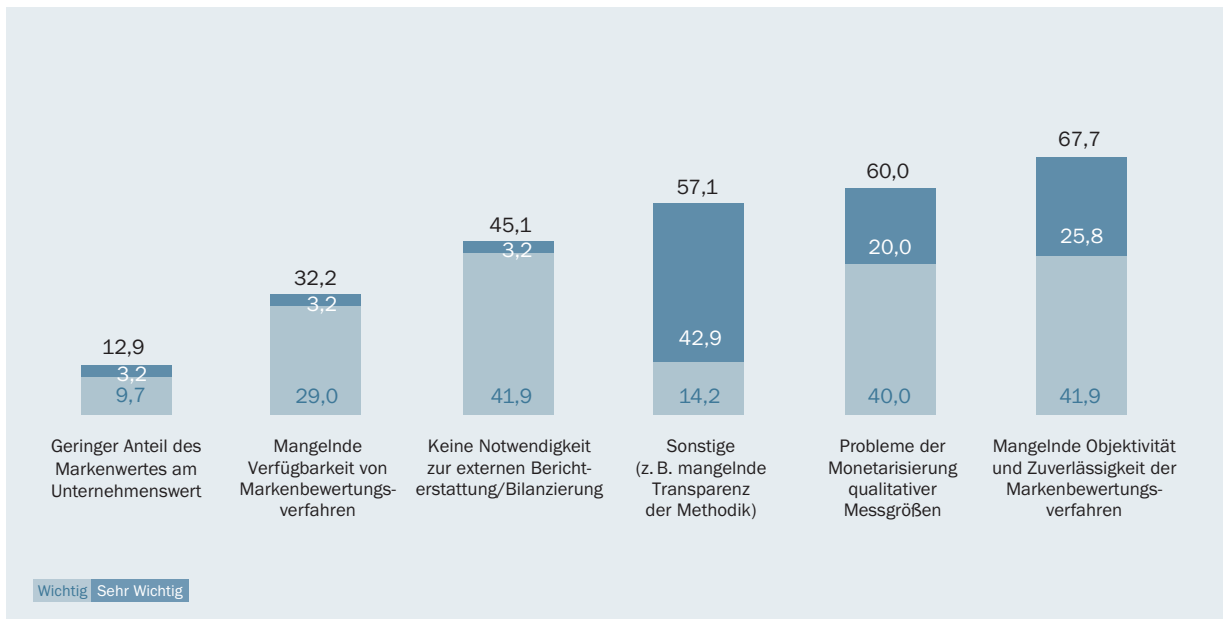


Abbildung 4: Problemfelder der Markenbewertung

## Markenwert als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Für eine nachhaltige Steigerung des Marken- und folglich des Unternehmenswerts ist die Förderung des Marken- und Markenwertmanagement-Know-how auf allen Unternehmensebenen unabdingbar. Denn langfristig erfolgreich wird nur ein Unternehmen agieren, das es vermag, die Marke und ihren Wert auch in Führung umzusetzen, seine Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren und ihr Verhalten an diesem Grundsatz auszurichten. Das Management von echten Marken muss funktionieren wie die Partitur eines Orchesters: Alle Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein. Wenn die Streicher A-Dur und die Bläser C-Moll spielen, wird nie ein konzertanter Klang entstehen – und das Publikum wird ausbleiben.

In der externen Kommunikation stellt der zielgerichtete, integrierte Einsatz des Marketinginstrumentariums das bedeutendste Mittel zur Markenwertsteigerung dar. Diese Aktivitäten müssen mit gleicher Intensität auf die Akquisition von Neukunden wie auf die Bestandskundenentwicklung einzahlen.

Obschon dem Markenwertmanagement eine sehr große Bedeutung beigemessen wird, schätzen die befragten Unternehmen, dass sie erst gut die Hälfte ihres potenziell erzielbaren Markenwertes realisiert haben. Und ihre wichtigsten internationalen Konkurrenten stehen nach Einschätzung der Befragten etwas schlechter dar. Somit gilt es, den Vorsprung zur Konkurrenz auf- und auszubauen und das immense Potenzial von Markenwerten weiter auszuschöpfen, um nachhaltig den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

# Impressum

## Herausgeber

BBDO Consulting GmbH  
Udo Klein-Bölting  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.1379-8539  
F +49.211.1379-8742

## Gestaltung

Claus Koch™  
Düsseldorf

ISSN 1614-0915

September 2007