

Den Wert versunkener Marken messen

Die Wiedereinführung einer versunkenen Marke birgt für Unternehmen viele Chancen, denn in ihnen schlummert noch immer ein großer Wert. Ein neuer Ansatz macht diesen nun messbar.

VERSUNKENE MARKEN sind Marken, die gegenwärtig nicht mehr am Markt erhältlich sind. Sie können jedoch nach wie vor in den Köpfen der Konsumenten präsent sein. Denn Marken, die zu ihrer Lebenszeit ein hohes Maß an Bekanntheit aufbauen konnten, werden nicht komplett vergessen. Mit vertrauten Marken verbinden Verbraucher positive, starke und einzigartige Assoziationen. Diese Vorstellungsbilder und Gedächtnisstrukturen sind resistent gegenüber äußeren Einflüssen und bauen sich nur langsam ab.

Revitalisierung: Intertemporärer Markentransfer

Dies kann genutzt werden, indem ein versunkener Markenname auf ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung übertragen wird. Bei einer Markenrevitalisierung findet ein Transfer des Markennamens von einem Produkt der Vergangenheit auf ein Produkt in der Gegenwart statt. Die Revitalisierung stellt somit einen intertemporalen Markentransfer dar.

Eine erfolgreiche Revitalisierung gelang beispielsweise

der Marke Creme21. Die seit den 70er-Jahren populäre Hautpflegemarke von Henkel verschwand Ende der 80er-Jahre vom Markt. Bekannt wurde sie durch eine Kampagne, die zum ersten Mal nackte Haut in der Werbung zeigte. Die

Creme in der orangefarbenen Verpackung stand für Modernität und Lebensfreude. Diese Positionierung traf den Nerv der Zeit. Der Marke gelang es innerhalb kurzer Zeit, einen hohen Bekanntheitsgrad aufzubauen. Nachdem Henkel aus strategischen Gründen das Interesse an ihr verlor, erwarb eine Kleinunternehmerin 2003 die weltweiten Markenrechte und führte sie mit neuer Rezeptur und aktualisiertem Auftritt erfolgreich wieder ein. Weitere prominente Beispiele für solche Revitalisierungen sind Maybach, Fiat 500, Afri Cola etc. In den vergangenen Jahren sind vermehrt bekannte Marken untergegangen, was auf M&A-Aktivitäten sowie auf Internationalisierungsstrategien großer Unternehmen zurückzuführen ist. Allein Henkel hat sein Markenportfolio von ehemals über 1.000 auf circa 400 Marken reduziert (Lagebericht Henkel 2011).

Neuaufbau oder Wiedereinführung einer Marke?

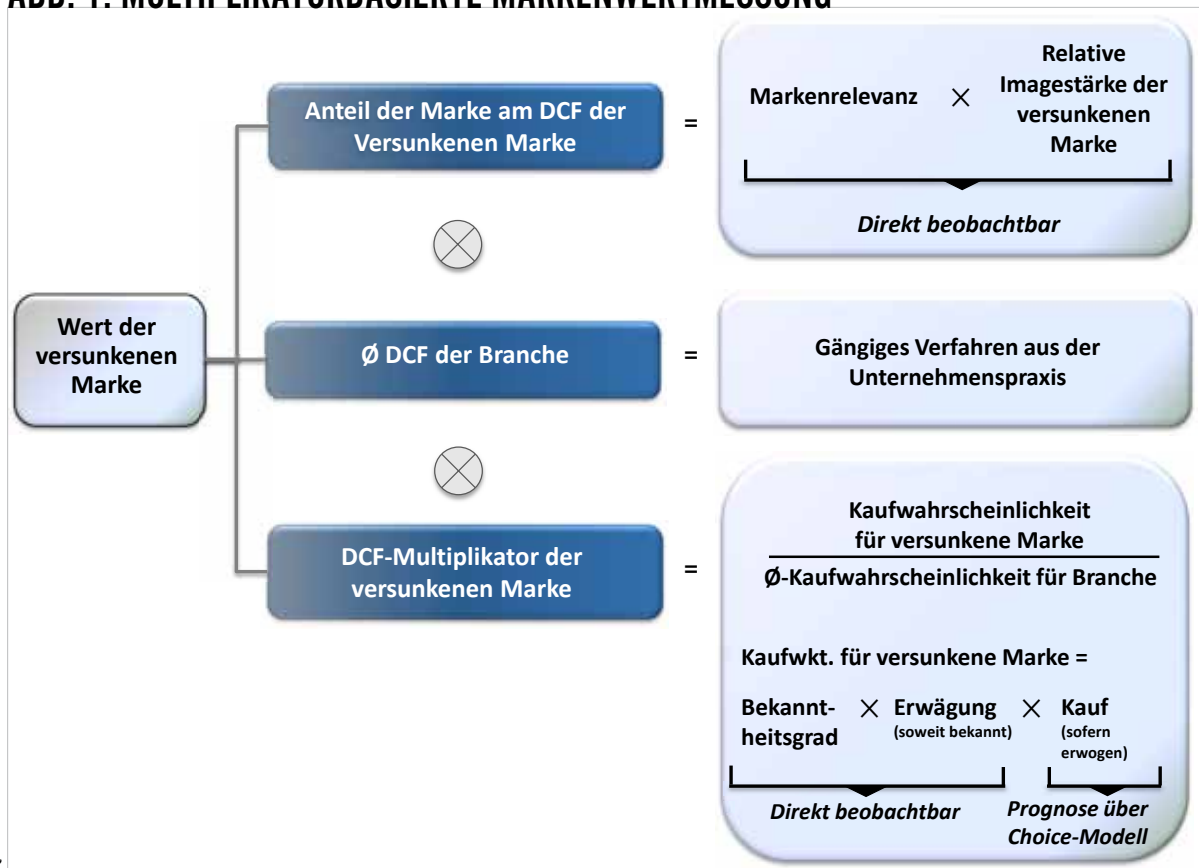
Die Wiedereinführung hat gegenüber einer Neueinführung drei zentrale Vorteile:

- Es kann auf eine bereits vorhandene Markenposition zurückgegriffen werden, die sich einfach kommunizieren lässt und geringere Investitionen erfordert als ein Neuaufbau. Sattler (1997) schätzt beispielsweise, dass der Neuaufbau einer Biermarke in Deutschland circa 90 Millionen Euro kostet, der Transfer einer Pilsbiermarke auf ein alkoholfreies Bier hingegen nur circa 34 Millionen Euro.
- In den vergangenen Jahren ist ein Retro-Trend zu beobachten. In Deutschland hat etwa die Ostalgiewelle



Die in den 70er-Jahren populäre Hautpflegemarke Creme21 von Henkel verschwand Ende der 1980er-Jahre vom Markt. 2003 erwarb eine Kleinunternehmerin die weltweiten Markenrechte und führte sie mit neuer Rezeptur und aktualisiertem Auftritt erfolgreich wieder ein.

ABB. 1: MULTIPLIKATORBASIERTE MARKENWERTMESSUNG



Quelle: Universität zu Köln

Bei versunkenen Marken wird der Markenwert mit Hilfe eines Multiplikatorverfahrens ermittelt. Es berücksichtigt die drei Stufen des Prozesses der Markenwertentstehung. Ausgangspunkt ist die Erhebung des Markenwissens in Form der Markenimages bei den Konsumenten. Der Einfluss auf das Verhalten wird bei der Prognose für den Kauf der versunkenen Marke betrachtet. Zum Schluss werden die beiden Komponenten zusammengeführt und ins Verhältnis zu den Discounted-Cash-Flows (DCF) gesetzt, damit ein monetärer Wert der Marke ermittelt werden kann.

zur Wiedereinführung bekannter Ostmarken wie Spee Waschmittel oder Rotkäppchen Sekt geführt.

- Versunkene Marken können nostalgische Gefühle wecken. Als Fiat beispielsweise den Mythos Fiat 500 wieder zum Leben erweckte, fand der Kleinwagen nicht nur Interesse bei Neukunden, sondern insbesondere bei solchen Konsumenten, die das alte Modell aus ihrer Kindheit oder aus Filmen kennen und positive Erinnerungen mit ihm verbinden.

Die Markenrevitalisierung bietet nicht nur für große Unternehmen Potenziale. Sie ist auch für Anleger und Investoren interessant, die die Namensrechte an einer versunkenen Marke zu einem niedrigen Preis kaufen, um sie dann nach erfolgreicher Wiedereinführung gewinnbringend zu verkaufen. Zudem können kleine Unternehmen versunkene Marken revitalisieren, wenn ihnen für eine Neueinführung die finanziellen Mittel fehlen. Übersichten mit bekannten versunkenen Marken sind unter dem Stichwort Markenfriedhof auf www.markenlexikon.com und www.wer-zu-wem.de zu finden.

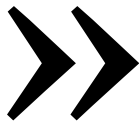
Trotzdem sollte die Entscheidung, in eine versunkene Marke zu investieren, mit Vorsicht getroffen werden,

wenn für den Erwerb Gebühren fällig werden oder mehrere Marken zur Auswahl stehen. Ein Investor muss abschätzen können, ob die Marke überhaupt noch einen Wert besitzt. Darüber hinaus stellt sich für den Verkäufer der Rechte und den Investor die Frage, wie hoch dieser ist. Nur dann kann entschieden werden, ob eine Wiedereinführung Sinn macht oder lieber in den Aufbau einer neuen Marke investiert werden sollte.

Messung des Werts versunkener Marken

Ein von uns entwickelter Bewertungsansatz bildet den finanziellen Wert einer versunkenen Marke in Bezug auf ihre Wiedereinführung ab. Da aktuelle Marktdaten, die herkömmlicherweise den Ausgangspunkt von finanziellen Ansätzen der Markenbewertung bilden, für eine versunkene Marke nicht vorhanden sind, wird der Markenwert mit Hilfe eines Multiplikatorverfahrens ermittelt (Abb. 1).

Ein in der praktischen Anwendung bewährtes Markenbewertungsverfahren berechnet Markenwerte auf Basis des Discounted-Cash-Flows (DCF), der mit einem markenspezifischen Anteil am DCF gewichtet wird. Dahinter steht die Annahme, dass sich eine stärkere Marke in einem Preis- beziehungsweise Mengenpre-



Versunkene Marken haben oft einen beträchtlichen finanziellen Wert, so dass sich eine Wiedereinführung lohnen kann.

Prof. Dr. Marc Fischer, Universität zu Köln

mium niederschlägt, das langfristig zu einer höheren Profitabilität und somit zu höheren Cash-Flows führt. Da jedoch nicht nur die Markenpolitik zur Profitabilität beiträgt, wird lediglich der Anteil am DCF gesucht, der ausschließlich auf die Marke zurückzuführen ist. Dieser wird mithilfe des markenspezifischen Anteils berechnet. Der markenspezifische Anteil kann für die versunkene Marke zum Beispiel mittels Konsumentenbefragung ermittelt werden.

Für den DCF verwenden wir den durchschnittlichen DCF der Branche. Für die Berechnung des Markenwertes der versunkenen Marke wird dann ein Multiplikator benötigt, mit dem die unterschiedliche Imageleistung der versunkenen Marke gegenüber den bestehenden Marken berücksichtigt wird. Dieser kann sowohl höher als auch niedriger als der Durchschnitt der momentan erhältlichen Marken sein. Es wird zunächst der Einfluss der Marke im Kaufentscheidungsprozess geschätzt. Gleichzeitig werden die Images der versunkenen Marke und der bestehenden Marken mit einer Konsumentenbefragung ermittelt.

Auf Basis dieser beiden Komponenten kann die Kaufwahrscheinlichkeit der momentan inaktiven Marke mit einem Choice-Modell berechnet werden. Hierbei wird auch die möglicherweise niedrigere Bekanntheit der versunkenen Marke berücksichtigt. Die Kaufwahrscheinlichkeit der versunkenen Marke im Verhältnis zur durchschnittlichen Kaufwahrscheinlichkeit ergibt den gesuchten Multiplikator. Hinter der Idee des Multiplikators steckt die Annahme, dass der Marketingmix außer der Imagestärke dem Durchschnitt der bestehenden Marken entspricht, das heißt dass die Produktqualität genauso gut ist wie bei der Konkurrenz.

Das Verfahren berücksichtigt die drei Stufen des Prozesses der Markenwertentstehung. Ausgangspunkt ist die Erhebung des Markenwissens in Form der Markenimages bei den Konsumenten. Die Verhaltenswirkung wird bei der Prognose für den Kauf der versunkenen Marke betrachtet. Zum Schluss werden die beiden Komponenten zusammengeführt und ins Verhältnis zu den DCF gesetzt, damit ein monetärer Wert der Marke ermittelt werden kann.

Nixdorf: Geringe Bekanntheit, gutes Image

In einer Anwendung dieses Modells wurde der finanzielle Wert der Marke Nixdorf bezogen auf eine hypothetische Wiedereinführung in den deutschen Markt für Laptops ermittelt. Bezogen auf diese Wiedereinführung ergibt sich ein Wert von 5,7 Millionen Euro. Dies entspricht etwa einem Drittel des Wertes einer momentan am Markt angebotenen Laptopmarke. Der Großteil des geringeren Wertes ist auf die niedrigere Bekanntheit von Nixdorf zurückzuführen. Dies lässt sich durch unterstützende Marketingaktivitäten bei einer Neueinführung leicht korrigieren, denn der Aufbau von Markenbekanntheit ist einfacher als der eines vorteilhaften Markenimages. Das Markenimage von Nixdorf ist in der Untersuchung sogar besser als der Durchschnitt der bestehenden Marken.

Versunkene Marken weisen also durchaus einen beträchtlichen finanziellen Wert auf, so dass sich eine Wiedereinführung lohnen kann. Unser Bewertungsverfahren kann dabei helfen, aussichtsreiche Marken zu evaluieren und einen Kaufpreis festzulegen.

Prof. Dr. Marc Fischer, Thomas Schollmeyer



Prof. Dr. Marc Fischer leitet seit 2011 das Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Marktforschung an der Universität zu Köln. Zu seiner Expertise gehören die Messung und das Management der Marketing Performance, das Markenmanagement und die Optimierung des Marketing-Mix.



Thomas Schollmeyer arbeitet seit 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Marktforschung an der Universität zu Köln. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit dem Management von Marken, der Analyse von Trends sowie Netzeffekten und Produktbeurteilungen.