

$$MW = \sqrt[3]{U^2} \cdot L \cdot \frac{q^n - 1}{q^n \cdot (q - 1)}$$

$$MW = \sqrt[3]{U^2} \cdot L \cdot \frac{q^n - 1}{q^n \cdot (q - 1)}$$

$$\text{Kaufpräferenz} = b_1 \cdot x_1 + \sum_{i=2}^1 b_1 \cdot x_1$$

$$\text{Erlös} = a_0 + b_1 x_1 + \sum_{i=2}^1 b_1 x_1$$

Die Pein der Weisen

Marken sind der Unternehmenswert der Zukunft.

– Sagen alle.

Dieser Wert muss berechnet werden.

Und festgehalten. Rein in die Bilanz mit der Marke!

– Finden auch alle.

– Und wie? – Schwierig.

Text: Ralf Grauel

Anmerkung der Redaktion:

Diese Formeln der Markenwertberechnung sind der Realität entliehen, aber verfremdet

– um Sie und die Urheber zu schützen.

----- PricewaterhouseCoopers, eine der Top-Marken unter den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, hat zum Gespräch in den 13. Stock ihrer Berliner Zentrale am Potsdamer Platz geladen. Gastgeber Karl-Heinz Maul freut sich über eine kompetente Runde. Auf dem Tisch: die gewohnte Mini-Skyline aus Wasserflaschen, Saftflaschen, Keksen und dicken silbernen Thermoskannen.

Drum herum, am Tisch: eine Controllerin von Reemtsma, ein Investmentbanker, jemand von DaimlerChrysler, ein Universitätsprofessor aus Dresden vom Arbeitskreis Immaterielle Werte im Rechnungswesen, ein Mann von der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), zwei Wirtschaftsprüfer mit unterschiedlichen Fachgebieten (der eine: Urheberrecht und geistiges Eigentum, die andere: Fusionen und Steuerrecht), ein Analyst und eine Frau von Hewlett-Packard. Ihr hört allerdings schnell keiner mehr zu, denn sie redet beim Thema Marke, dem Anlass des heutigen Zusammenkommens, über Kommunikation, Werbung und Marketing.

Alle anderen dagegen reden über Geld. Geld, in Form von Beteiligungen, in Bilanzen, im Ausland, vor Steuer, nach Steuer, als Kosten, als Investition, als Gewinn. Und alle, Controllerin, Marktforscher, Wirtschaftsprüfer, Analyst und Banker sind sich einig: Die Marken sind die Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft – das eigentliche Kapital der Wissensgesellschaft. Von 2005 an, wenn in Deutschland internationale Rechnungslegungsstandards gelten, sollen sich Marken auch buchhalterisch darstellen lassen. Deswegen heißt das Thema heute: Markenwert und seine Bilanzierung. Für die Gäste ist das spannend.

Nur: Wie geht das?

Petra Gelse, Marketing-Controllerin bei Reemtsma (West, R1, Davidoff), eine schmale Erscheinung, kompetent, wach, erklärt ihre Tools und wie in ihrem Hause jeder Produktmanager jederzeit die Performance seiner Marken abrufen, also die Markenausgaben kontrollieren kann – sprich Werbung gegen den Abverkauf messen. Aber die Rückkopplung des Marketings auf den Markenwert, nein, die ließe sich so nicht bilanzieren. Das laufe getrennt, sagt sie und lächelt.

Holger Schwesig, Analyst bei der DZ Bank und zuständig für Einzelhandelsketten wie Douglas oder Hornbach, erklärt mit besorgter, ja alarmierter Stimme, er könne zu Marken-Fusionen eigentlich keine Stellung nehmen, weil er die nicht berechnen könne. Wenn ein Kunde anrufe, könne der keine Markenwert-Berechnung in Auftrag geben und sechs Wochen auf das Ergebnis warten. „Ich habe keine Zahlen! Die Komplexität des Themas verhindert, dass man überhaupt anfängt zu rechnen“, sagt der Analyst mit verblüffender Ehrlichkeit.

Oliver Hupp, Marktforscher bei der GfK, also der eigentliche Experte für das komplexe Thema, hat ein ganz anderes Problem. Mitten in der Flaute sparen die Marketingleiter bei der Marktforschung – ausgerechnet bei den Instrumenten, die sie vor echten Flops bewahren könnten. Hupp schüttelt den Kopf. Man sieht, er nimmt das fast persönlich. Stefan Heß, Banker bei der KG

Allgemeine Leasing, weist auf interessante Wege für die „Generierung von Steuervorteilen seiner Mandanten hin, so genannte Sale-and-Lease-Back-Modelle. Da werden frisch gekaufte Marken, bevor sie die Ertragsbilanz vermiesen, gleich an die Bank weiterverkauft und dann Jahr für Jahr zurückgeleast.

Karl-Heinz Maul spitzt den Mund, er kennt noch ganz andere Tricks. Schweiz, Liechtenstein... Neue Marken statt hier gleich dort anmelden... Briefkastenfirma aufmachen... Niedrige Lizenzgebühren ans Ausland zahlen... Dort Mini-Steuern abführen... In Deutschland richtig Geld verdienen... Und Eichel ärgern...

Aber! Es geht doch um Werte. Wie macht denn DaimlerChrysler das? Jens Thiemer, DaimlerChrysler, Leiter Strategy, Controlling, Processes, jung, teuerster Anzug am Tisch, teuerste Marke (Mercedes-Benz, mit 21 Milliarden Dollar weltweit auf Platz 10 im jährlichen Ranking der Spezialagentur), beteuert die Wichtigkeit von Marken für DaimlerChrysler. Wobei bisher nur die einzelnen Konzernmarken qualitativ erfasst werden. Markenwerte seien schon interessant und als Goodwill-Bilanzierung sicher eine echte Herausforderung, doch für Weltkonzern DaimlerChrysler bisher kein Thema. Dann muss er los. Meeting in Stuttgart. Sorry.

So geht das Gespräch weiter, es streift Raider und Twix, Viag Interkom und O2, Produktpiraterie, verschiedene Modelle der Markenwertberechnung. Am Ende sagt Karl-Heinz Maul, den Stein der Weisen hätte man zwar nicht gefunden, aber mit der Markenbewertung sei „ein echtes Thema getroffen, das zurzeit noch mehr Fragen aufwirft, als es beantwortet“. Dazu lächelt er. Es ist das Lächeln eines Genießers, der vor einer herrlich kniffligen Denksportaufgabe sitzt.

Marken sind die Götter der Konsumgesellschaft – sie sind sehr mächtig und schwer zu greifen

Marken bestehen zunächst einmal aus Logos, Schriften und Farben, vielleicht auch ein paar Patenten. Weil Marken aber auch Vorstellungen in den Köpfen und Herzen der Verbraucher besetzen und dort stellenweise sonderbare, in den meisten Fällen aber recht wertschöpfende Reflexe auslösen (Durst, Gier, Neid, mittlerweile auch Geiz), bringen diese Götter der Konsumgesellschaft Milliarden Euro, Dollar, Yen oder Pfund auf die Waage.

Schon lange übersteigen Markenwerte die harten Unternehmenswerte. Manche Firmen bestehen zu mehr als 90 Prozent aus Marke. Allein die zehn wertvollsten Marken der Welt sind laut Interbrand zusammen knapp 390 Milliarden Dollar wert. Weltweit werden in jeder Sekunde 12 000 Coca-Cola-Produkte gekauft. Selbst wenn jeder Käufer für jedes einen Dollar mehr bezahlte, bräuchten alle zusammen doch mehr als zwei Monate, um den Wert des Markenzeichens Nummer eins zu erreichen: rund 70 Milliarden Dollar. Nokia, Platz 6, liegt mit 30 Milliarden Dollar über dem Wert seiner Fabriken. Und die 38 Millionen Menschen,

$$(1) \quad \pi = \int_0^{\infty} e^{-it} (p-c) \cdot x(t,r) \partial t$$

$$(2) \quad \frac{\partial x}{\partial t} = -gX$$

die täglich bei McDonald's (Platz 8) Burger bestellen, müssten jeder rund 700 Dollar zusätzlich investieren, um die mehr als 26 Milliarden Dollar teure Marke mitzunehmen.

Diese Zahlenspiele stammen aus einschlägigen Rankings, das obige von Interbrand. Eine wirkliche Funktion außer anschaulichen Vergleichen haben sie in der Regel nicht, aber Manager mögen so etwas. In dieselbe Kategorie fällt auch die Mitte 2002 erschienene „Brand Championship“ des »Manager Magazins« in Kooperation mit der Unternehmensberatung Roland Berger, die bisher wenig durch Marketingexpertise auffiel und das mit branchenunüblichen Wortschöpfungen wie Marken-„Lift“ (beschreibt die „Markenkern-Energie“) und Marken-„Drift“ (beschreibt ihre „Masse“) eindrücklich unterstreicht. Am Ende gibt es Tipps für den Unternehmer: „Wie Sie mehr aus Ihrer Marke machen.“

Solche Listen haben natürlich immer was von Boxbude und Chemiebaukasten. Aussagekräftig sind sie dennoch. Damit sie zustande kommen, werden Experten und/oder Konsumenten befragt. Ihre Antworten fließen zusammen mit allgemein zugänglichen Unternehmensdaten in eine komplizierte Formel, bei der am Ende eine Zahl mit Dollarzeichen herauskommt. Die Ergebnisse erscheinen meist exorbitant hoch, sie sind jedoch nicht fiktiv. Denn bei Fusions-Verhandlungen treiben Marken die Preise regelmäßig in astronomische Umlaufbahnen.

Als sich der Zigarettkonzern Philip Morris 1988 durch den Kauf von Kraft Foods zum Nahrungsmittel-Multi wandelte, war das Philip Morris 12,9 Milliarden Dollar wert. Schätzungen zufolge entfielen davon 11,6 Milliarden Dollar allein auf die Marke Kraft. 2000 schluckte Unilever den Nahrungsmittelkonzern Bestfoods, der Kaufpreis entsprach dem 34-fachen Gewinn des Vorjahres von Bestfoods. Im selben Jahr ging die Marke Snapple sogar für das 48-fache des Jahresumsatzes an den Foodkonzern Cadbury Schweppes. Solche Preise erklären sich nur, wenn man bei der Kalkulation die Taste Zukunft gedrückt hält, das Ergebnis mehrmals mit Markt- und Markenerweiterungen multipliziert

und mit der jeweiligen Anzahl an Synergien faktorisiert. Also, ein bisschen vereinfacht: Macht mal Globalisierung plus Vertriebspower hoch Rationalisierung.

„Solche Preise reflektieren die Situation des Käufers und des Verkäufers“, sagt Nik Stucky von Interbrand Zintzmeyer & Lux in Zürich, Teil des Branding Networks Interbrand, „aber nicht den tatsächlichen Markenwert.“ Diese Preise bilden jedoch die Ursache für den „Paradigmenwechsel bei Ausweis und Bewertung von Marken im internationalen Financial Reporting“, wie PricewaterhouseCoopers in einer Studie schreiben.

Bisher wurden eingekaufte Marken nach Fusionen als „abnutzbare Vermögensgegenstände“ über einen gewissen Zeitraum abgeschrieben. „Das drückt jedoch die Ergebnisse erheblich nach unten“, so Karl-Heinz Maul. Auch ein anderes Verfahren scheint nicht optimal. Beim so genannten „Pooling of Interests“ wurde einfach alles in einen Topf geworfen und nichts abgeschrieben, weder im Goodwill noch als stille Reserve festgehalten. Maul nennt als Beispiel ThyssenKrupp für die auch als „Merger Of Equals“ bekannte Methode.

Das erklärt, wieso der junge Mann von DaimlerChrysler auch Wochen nach der Gesprächsrunde nicht erreichbar sein wird und sich erst kurz vor Redaktionsschluss jemand aus der Konzernzentrale meldet: Man sei leider „beim Thema Markenbewertung noch nicht so weit“. Tatsächlich dürften die Autobauer weiter sein. Notgedrungen – denn in den USA ist DaimlerChrysler noch mit der Klage des Investors Kirk Kerkorian beschäftigt, der die Umsetzung von Jürgen Schrempps damaliger Ankündigung einer Fusion unter Gleichen einfordert.

Doch auch die Pooling-Methode ist unbefriedigend, weil Markenwerte dort erst gar nicht auftauchen, im Gegenteil, sie verschwinden auf Nimmerwiedersehen. Seit kurzem gilt in den USA daher der neue Rechnungslegungsstandard des Financial Accounting Standards Board SFAS 141 für „Business Combinations“. Über den IAS (International Accounting Standard) soll >

er 2005 auch für Deutschland gelten. Ab dann können Marken „als nicht abnutzbare, immaterielle Vermögensgegenstände“ bilanziert werden. Experten sprechen von einer selbst geschaffenen „lebenslangen Rente für Unternehmen“. Um die in Anspruch zu nehmen, muss die Marke bewertet und einem Gesundheits-Check unterzogen werden, dem so genannten Impairment-Test. Und den muss jemand machen. Jedes Jahr. Da tut sich ein neuer Markt auf: ein Markt für Markenbewertung.

Noch geht es bei den Dienstleistern für diese Bewertungen zu wie in einer gentechnischen Versuchsanstalt, die sich als Hühnerfarm ausgibt. Alle gackern, doch kein Ei gleicht dem anderen. Die meisten Unternehmen sehen das Problem ähnlich wie Daimler-Chrysler: Wir sind dran. Haben aber keine Ahnung. Ein anderer Aspekt jedoch reibt ihnen tagtäglich die Bedeutung der Marke unter die Augen: das Schrumpfen ihrer Börsensubstanz.

Je mehr die Börse nämlich – dieser große Preis- und Wirtschaftstreiber – an Dynamik verliert, desto verzweifelter brauchen Unternehmen, die noch halbwegs etwas wert sind, gute Argumente, um ihren Börsenwert zu erklären. Eine starke Marke. Nicht als Instrument fürs Marketing, sondern als Wert, verbucht in der Bilanz, schwarz auf weiß. In Skandinavien werden daher bereits immaterielle Werte wie Mitarbeiter-Know-how, niedrige Fluktuationsraten, Kundenkontakte und eben auch Marken als passive Werte in so genannten Wissensbilanzen parallel zum Jahresabschluss aufgeführt.

In stürmischen Zeiten besinnt man sich auf gute Namen, die notfalls auch eine Pleite überleben

Marken sichern die Entwicklungschancen von Unternehmen. Kurzfristig helfen sie, Schokolade, Telefonverträge oder Autos zu verkaufen. Langfristig sind Marken Image-Markierungen im kollektiven Gedächtnis des Marktes – in den Köpfen der Verbraucher. In wirtschaftlich stürmischen Zeiten kann ihre Leitfunktion erheblich dazu beitragen, ganze Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Und wenn alles auf Grund läuft, ist da immer noch eine Marke, die sich aus der Insolvenz retten lässt.

Nik Stucky von Interbrand entwickelt aus genau diesem Grund in Zusammenarbeit mit einer Schweizer Bank einen der ersten Fonds, der aus Aktien von markendominanten Unternehmen bestehen wird, einen Interbrand Brand Fond. „Wir stellen da nicht nur irgendwelche Global Brands zusammen, sondern wir wählen selektiv Unternehmen aus, in denen Marken eine überdurchschnittliche Rolle spielen“, so Stucky.

Marken als Werthypothesen in Wissensbilanzen zu integrieren erscheint wie ein logischer Schritt in Richtung Wissensgesellschaft. Tatsächlich aber handelt es sich um einen wichtigen Teil des aktuellen Stimmungsumschwungs nach der Dotcom-Hysterie. Plötzlich gibt die Marke nicht nur Konsumenten die Sicherheit, morgen noch kraftvoll zubeißen zu können. In der Krise

greifen auch viele Unternehmen zu altbewährten Rezepten. Wirtschaft braucht Gesichter und keine Versprechen. Wie war das noch? Eine Prise Psychologie gepaart mit harten, kaufmännischen Regeln, das hat schon Nivea, Tesa und Siemens nicht geschadet. Return of the Brand, jetzt mit: Betriebswirtschaft.

Aus genau dieser Kombination – quantifizierbare Psychologie plus Cashflow-Management – bestehen die Formeln, die sich die Controller aller Branchen gerade anmischen lassen, um damit die letzte Bastion einzunehmen: die Marketingabteilungen der eigenen Häuser. Die haben sich nämlich jahrzehntelang verschanzt hinter Markenstärke-Tests und Werbewirkungsforschung, die weder untereinander noch mit dem Rest der Reportingsysteme kompatibel sind und alles Mögliche belegen, nur nicht, was vorn reingeht und hinten rauskommt.

„Da werden dreistellige Millionenbeträge von großen Unternehmen für das Marketing ausgegeben. Und die Betroffenen wissen nicht einmal, in welchen Ländern. Geschweige denn, was ihnen das bringt“, sagt Hajo Riesenbeck, Director bei der Unternehmensberatung McKinsey, die sich nun auch um Markenbewertung und Effizienz kümmert. Nachdem in so gut wie jedem Unternehmensbereich kein Stein mehr überflüssigerweise auf dem anderen steht, wo es auch eine Lücke tut, stehen nun Restrukturierung und Reorganisation beim Marketing ins Haus. „Die Finanzchefs haben dies längst eingeleitet, aber der Marketingvorstand merkt noch nichts“, so Riesenbeck.

„Wir sind ja nicht die Weber, die die Webstühle abschaffen wollen“, sagt Udo Klein-Bölting, Vorstandsmitglied der BBDO (Deutschlands größtem Werbekonzern), „aber wir müssen quantifizierbare Modelle entwickeln, damit die Unschärfe ein Ende hat.“ BBDO macht nur noch 30 Prozent seines Umsatzes mit klassischer Werbung. Klein-Bölting hat mit der BBDO Consulting gerade eine Studie samt Tool zur Markenbewertung vorgelegt und bietet die Unternehmensberatung dazu gleich mit an. „Wenn Sie etwas nicht aufhalten können, sollten Sie sich an die Spitze der Bewegung stellen. Wir stehen auf der Seite des Marketings. Die sollten das lieber in Angriff nehmen. Sonst kommt bald ‚The Empire Strikes Back‘“, so Klein-Bölting.

Auch Marktforscher Oliver Hupp von der GfK, die sich nun auch, wen wundert’s, verstärkt um Controlling kümmert. Er hat gemeinsam mit dem Hamburger Marketingprofessor Henrik Sattler und Karl-Heinz Maul von PricewaterhouseCoopers das Konkurrenzmodell zum „Brand Equity Evaluation System“ von BBDO entwickelt. Der Werbebranchenverband GWA hat kürzlich seine nachträgliche Schirmherrschaft über das Modell erklärt. Beim Marketing-Kongress Esomar hat es im vergangenen Jahr den begehrten „Best Paper Award“ kassiert. Beide Modelle, wie die anderen führenden von Interbrand und AC Nielsen auch, bestehen aus einem klassisch psychologischen Markenstärke-Test, der unterschiedliche Werte bei Verbrauchern abfragt und sie in eine Zahl übersetzt. Auf der anderen Seite steht eine Gruppe >

$$(3) \quad x(t,r) = kre^{(r-1)t}$$

$$\pi = \frac{(p-c)kr}{(1+i-r)} \quad \text{mit } r-i \neq 1$$

Was ist was? Eine Auswahl:

π = Kundenwert

i = kontinuierlicher Zinssatz (Kapitalzins)

$p-c$ = Kundendeckungsbeitrag

x = Kundenstamm

t = Zeit

r = Kundenbindungsquote

k = Umfang des anfänglichen Kundenstandes

g = Abwanderungsquote

von Formelmodulen, die unterschiedliche Markt- und Unternehmensfaktoren miteinander kombinieren. Markenstärke und Marktwerte des Unternehmens treffen sich in der Mitte, werden verrechnet – und schwupp steht da der Markenwert.

Der Teufel aber steckt im Detail. Sobald ein Unternehmen nämlich mit mehr als nur einer Marke hantiert, sind die Faktoren, die die jeweilige Marke beeinflussen, nur schwer zu isolieren. Wird zum Beispiel der Spinat mit dem Blubb gemeinsam mit der Tiefkühlpizza an das Zentrallager des Supermarktes geliefert, wird das nirgendwo getrennt erfasst. Wenn Verona Feldbusch in den Spinat-Spots auftaucht, steigert das den Abverkauf um 30 Prozent, aber was bringt das der Marke? Im GWA-Modell lässt sich so etwas zwar nachträglich berechnen, aber das kostet.

Oder der Faktor Zukunft. „Drei Viertel der Formelinhalte für Markenwerte basieren auf Marktprognosen. Da brauche ich nur an einem kleinen Rädchen zu drehen, schon fällt alles wieder auseinander“, kritisiert Holger Schwesig, Analyst bei der DZ Bank. BBDO berücksichtigt das, hier kommen nur Zahlen aus vergangenen Perioden zum Tragen. Aber dafür werden keine Risikofaktoren einbezogen.

Wie zum Beispiel Relevanz. Eon, eine starke Marke, hat in nur vier Monaten eine Bekanntheit von 93 Prozent erreicht. Allein die Kampagne „Mix it, Baby!“ kostete 22,5 Millionen Euro. Da aber nur 1100 Kunden den Stromanbieter gewechselt haben und sich das in knapp 20 500 Euro Akquisitionskosten pro Neukunde

übersetzt, beweist das vor allem, dass die Marke Eon zwar einen hohen Wert besitzt, diese Währung jedoch im Lande Strom nichts wert ist. McKinsey (bietet auch ein Modell an) ist ganz wach, wenn es darum geht „Performance, Persönlichkeit und Präsenz“ einer Marke zu errechnen. Aber wo bleibt die „Prägnanz“?, wie BBDO kritisiert. Und wie bindet man die drei „P“s betriebswirtschaftlich ein? Wie strukturiert sich ein Unternehmen um den Wert Marke? Die Antwort bleibt ausgerechnet die Unternehmensberatung McKinsey schuldig.

In einigen Jahren wird sich die neue Rechnungslegung durchgesetzt haben und zwischen den konkurrierenden Modellen so etwas wie ein Standard entstanden sein. Denn bei allen Unterschieden überwiegen die Ähnlichkeiten. Kein Wunder, die meisten der deutschen Markenbewerter haben ihr Handwerk bei Heribert Meffert am Institut für Marketing in Münster erlernt. „Eine kleine, überschaubare Gesellschaft“, gibt ein Berater zu Protokoll. Doch am Ende wird es auch immer bei gewissen Unschärfen bleiben. Denn am Ende aller Rechnungen steht wieder der Faktor Mensch.

„Sie wohnen in einem Dorf. Da gibt es nur eine Bank“, erklärt Karl-Heinz Maul. „Da gehen Sie natürlich hin. Das hat nichts mit Marke zu tun. Dann eröffnet eine neue Bank. Mit besseren Konditionen. Sie bleiben bei Ihrer alten Bank. Ein Jahr, Sie bleiben ein zweites Jahr. Ist es die Marke? Nein, es ist das hübsche Mädchen hinterm Tresen!“ ----|