

Udo Klein-Bölting, Alexander Granz und Anne Beerlink

Monetäre Markenbewertung

Erfolgsfaktor für Markenmanagement
und Unternehmensführung

Die Diskussion um monetäre Markenbewertung als Steuerungs- und Kontrollinstrument zeigt gegenwärtig ein zweigeteiltes Stimmungsbild: Zum einen werden vom Topmanagement Transparenz der Methodik sowie Validität der Messergebnisse als zentrale Optimierungsbedarfe bei vielen Bewertungsverfahren gefordert. Zum anderen unterstreicht dieselbe Befragung die Wichtigkeit von starken Marken als wesentliche Treiber von Preis- und Mengenprämien bei Produkten

und Dienstleistungen und somit die Notwendigkeit einer regelmäßigen Messung dieses werthaltigen Assets. Die etablierte Erkenntnis, dass der Markenwert als bedeutsamer Treiber des Gesamtunternehmenswerts einzustufen ist, bewegt Experten aus der Theorie, insbesondere jedoch aus der Praxis zu neuen Anstrengungen, die Messgenauigkeit sowie die Nachvollziehbarkeit der Bewertungsmechanik zu steigern.

Markenbewertungsverfahren auf dem Prüfstand

Als wichtiger Vorreiter der Markenbewertungsbewegung in Deutschland ist das *Brand Valuation Forum*¹ zu nennen, ein Expertenkreis, der sich die Verringerung der Heterogenität in der Verfahrensmechanik sowie daraus resultierender Wertbandbreiten zum Ziel gesetzt hat². Diese Art der „Zertifizierung“ einiger weniger Ansätze, die einheitlich höchsten Anforderungen standhalten, manifestiert sich in den im

November 2006 veröffentlichten 10 Grundsätzen der monetären Markenbewertung. Mit seinem Engagement für die Grundsätze der monetären Markenbewertung des Brand Valuation Forum leistet BBDO Consulting einen Beitrag zur Normierung der Markenwertmessung. Ziel sind Transparenz und Akzeptanz monetärer Markenbewertung.

Brand Valuation Forum	10 Grundsätze monetärer Markenbewertung
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion 2) Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion 3) Berücksichtigung des Markenschutzes 4) Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz 5) Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis repräsentativer Daten der relevanten Zielgruppe 6) Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke 7) Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen 8) Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes 9) Markenspezifische Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken) 10) Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Abbildung 1: Brand Valuation Forum – 10 Grundsätze der monetären Markenbewertung

Hier werden beispielsweise die einheitliche Verwendung von kapitalwertorientierten Verfahren³ oder auch die Nachvollziehbarkeit⁴ und Transparenz der Bewertungsmechanik und -ergebnisse gefordert. Kurzum: Das *Brand Valuation Forum* nimmt sich der Funktion einer Standardisierungsinstanz an, um der zwischenzeitlich entstandenen Inflation an Bewertungsverfahren ein Set anerkannter Qualitätsstandards gegenüberzustellen.

Wesentlicher Vorzug von Modellen, die diesen Standards gerecht werden, ist zum einen die hohe Validität der Messergebnisse. Diese Determinante der Messgenauigkeit ist gerade bei einmaligen Transaktionen wie Kauf bzw. Verkauf von Marken sowie Markenlizenzierungen von zentraler Bedeutung, da sich das mit der Bewertung abgegebene Markenwertgutachten hier langfristig auswirkt. Zum anderen ist die hohe Reliabilität eines Markenbewertungsverfahrens (i. S. v. zuverlässiger Messung ohne Zufallsfehler) bedeutsam für die fortlaufende Evaluierung und kommt insbesondere der Verwendung als kontinuierliches Steuerungs- und Controlling-Tool dem Brandmanagement zugute: Denn hier werden unsystematische Ausschläge der Ergebnisse im Zeitablauf vermieden, sodass der Wert einer Marke immer häufiger neben dem Shareholder Value und anderen finanzwirtschaftlichen Fundamentaldaten (z. B. Gewinngrößen wie EBIT oder Eigenkapitalrentabilität) zu einer verlässlichen und zentralen Steuerungsgröße des Topmanagements wird.

Als gutes Beispiel aus der Reihe derjenigen Modelle, die bereits die kürzlich gesetzten Standards erfüllen, gilt das Modell „Brand Equity Valuation for Accounting“ (kurz BEVA). Die Abgrenzung von BEVA zum BEES-Verfahren ist in der Datenoperationalisierung begründet. BEES vermag auf Basis allgemein verfügbarer Daten (im Wesentlichen der Konzernberichterstattung) ein Benchmarking von Dachmarken der DAX-30- und Euro-Stoxx-50-Unternehmen zu ermitteln. BEVA hingegen verwendet unternehmensspezifische (interne) Daten aus den Bereichen Rechnungswesen/Controlling, Business Development und Marktforschung. Aufgrund dieser stärkeren Einbeziehung unternehmensspezifischer Daten vermag BEVA auch Markeninterdependenzen wie Markentransfereffekte⁵ zu isolieren. Weiterhin legt BEVA noch detaillierter die Wertsteigerungshebel der betrachteten Marken offen und ermöglicht sowohl eine Bewertung auf Konzern- bzw. Dachmarkenebene als auch auf Produkt- bzw. Teilssegmentebene (z. B. Privat- vs. Geschäftskundensegment eines Finanzdienstleisters).

Zusammenfassend überwindet BEVA nicht nur die erwähnte mangelnde Anwendersicht vieler Verfahren; es zeichnet sich darüber hinaus durch die Anwendungsvielfalt bei unterschiedlichsten Bewertungsanlässen sowie die Einsetzbarkeit als zentrales Markensteuerungs- und Controlling-Tool aus. Die Robustheit der Rechenmechanik sowie die Anwendbarkeit von BEVA bei komplexen Aufgabenstellungen werden mithilfe nachfolgender Beschreibung der Bewertungsoperationen deutlich.

1 Das Brand Valuation Forum wurde im Jahr 2004 als Arbeitskreis und Dialogforum führender Markenbewertungsexperten unter dem Dach „Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens“ (G.E.M.) und des Markenverbands gegründet.

2 Unterschiedliche Verfahren sollen bei der Bewertung ein und derselben Marke unter vergleichbaren Begleitumständen (z. B. Bewertungsanlass, Lebensdauer einer Marke, Zielgruppe etc.) Markenwerte innerhalb einer engen Bandbreite ergeben.

3 Anwendung von Discounted-Cashflow- bzw. Ertragswertverfahren – in der Praxis insbesondere bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etablierte Ansätze.

4 Eine Bewertung ist nur dann aussagekräftig, wenn sie den Grundsätzen der Validität, Reliabilität, Objektivität und nachvollziehbaren Bewertungsmechanik verpflichtet ist.

5 Als Markentransfereffekt bezeichnet man die assoziative und schließlich wertmäßige Beeinflussung z. B. einer Produktmarke durch die Dachmarke. So wird beispielsweise „Coca-Cola light“ stark durch das Markenbild der Dachmarke „Coca-Cola“ geprägt.

Monetärer Ansatz: Brand Equity Valuation for Accounting (BEVA)

Der Wertbeitrag einer Marke am Unternehmenserfolg drückt sich grundsätzlich durch Zahlungsströme aus, die durch markenspezifische Preis- und Mengenprämien begründet werden. Deren Messung mittels eines validen Bewertungsansatzes stellt eine der größten Herausforderungen der aktuellen Markenbewertungspraxis dar. Im Rahmen dieser Bewertung sollte auch die Stärke einer Marke – als Ergebnis von Kundenassoziationen bzw. Einstellungen wie Image oder Vertrauen – als verhaltenswissenschaftliche Kenngröße und eigentlicher Ausgangspunkt der Markenwertentstehung im Bewertungsprozess Beachtung finden. Erst diese Kombination aus finanzorientierter und verhaltenswissenschaftlicher Markenwertmessung ermöglicht die Offenlegung sämtlicher wertmaximierender Stellhebel. Denn das Interesse wertorientierter Marken- und Unternehmensführung ist es, den Einfluss von Marketingaktivitäten auf den Shareholder Value vollständig abzubilden und eventuell Handlungsbedarfe auf dem Weg zum Wertmaximum zu identifizieren.

Die umfassende Sichtweise ist zentraler Erfolgsfaktor bei der Entwicklung von BEVA: Dabei wurde durch ein interdisziplinäres Team aus Markenbewertungsexperten mit den Themenschwerpunkten Marketing und Wirtschaftsprüfung in Zusammenarbeit mit Ernst & Young ein Verfahren geschaffen, welches beide Perspektiven integriert – nämlich die strategisch-marketingorientierte und die bilanziell-finanzorientierte.

Der Ansatz legt die Relief-from-Royalty-Methode (sogenanntes Lizenzpreisanalogieverfahren) zugrunde, die bereits bei der Bewertung anderer intangibler Vermögensgegenstände (z. B. Rechte aus dem Bereich Franchising) Einsatz findet. Dabei wird der ökonomische Vorteil des Markeneigners ermittelt, der auf-

grund der Verfügbarkeit einer starken Marke und somit der Einsparung alternativ zu zahlender Lizenzgebühren (sogenannte „Royalty Savings“) ähnlich erfolgreicher Marken entsteht.

BEVA ist modular aufgebaut: Zunächst wird die Markenstärke (auf Basis eines aus Marktforschungsdaten gespeisten Scoring-Systems) ermittelt (vgl. Abbildung 2: Brand Status). Die Stärke der Marke wird durch Messung zahlreicher Imageattribute operationalisiert, die sich entlang eines fünfstufigen Markenentwicklungspfades anordnen lassen (zum 5-Stufen-Modell der Markenführung sowie den exemplarischen Imageattributen vgl. Abbildung 3). Erreicht beispielsweise die zu bewertende Marke eine hohe Punktbewertung auf der vierten Stufe (sogenannter „Identitätsstatus“), so spiegelt dies ein gewisses Maß an Vertrauen sowie Loyalität der befragten Kunden gegenüber der Marke wider. Bereits an dieser Stelle können derartige Marktforschungsergebnisse als Indikator für stetige Einzahlungsströme sowie eine überdurchschnittliche Preisbereitschaft im Vergleich zu den Marken gewertet werden, die sich lediglich durch eine hohe Markenbekanntheit auszeichnen.

Im Anschluss werden die Umsätze, die direkt der zu bewertenden Marke zuzurechnen sind, aus den Daten des Rechnungswesens extrahiert. So haben Konsumgüterhersteller wie Henkel beispielsweise im Waschmittelsegment neben *Persil* zahlreiche weitere Produktmarken im Sortiment. Auch „White-Label-Artikel“ (vornehmlich Handelsmarken) sind in diesem Zusammenhang zur Ergänzung des Markenportfolios denkbar. Sollte *Persil* Gegenstand der Bewertung sein, so sind die Einnahmeströme genau dieser Marke zu isolieren (vgl. Abbildung 2: Ermittlung der monetären Basis). Zwingend erforderlich ist dabei die Prognose dieser Einnahmeströme für die nächsten Jahre.⁶

⁶ Die hierfür erforderlichen Daten sind dem Rechnungswesen des markenführenden Unternehmens zumeist hinlänglich bekannt, langfristige Prognosen werden auf Basis einer fundamentalen Wachstumsrate – z. B. in Höhe des langfristigen Wirtschaftswachstums – abgebildet.

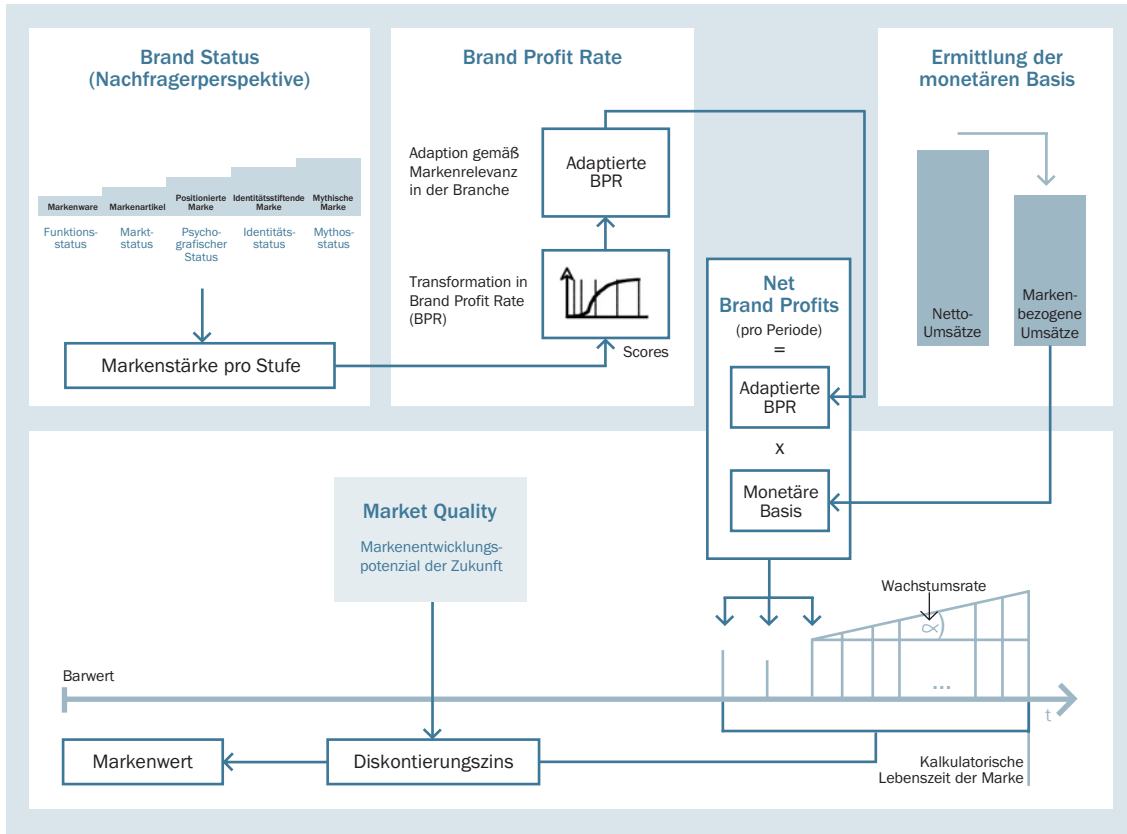


Abbildung 2: Monetäre Markenbewertung – Überblick BEVA-Modell

Markenwerttreiber	Markenentwicklung				
	Markenware	Markenartikel	Positionierte Marke	Identitätsstiftende Marke	Mythische Marke
Markenstatus	Funktionsstatus	Marktstatus	Psychografischer Status	Identitätsstatus	Mythosstatus
Markenwerttreiber	Konstantes Qualitätsniveau Markenschutz	Hoher Bekanntheitsgrad Hoher Distributionsgrad	Stärke von Assoziationen Qualität von Assoziationen Einzigartigkeit von Assoziationen Markenpersönlichkeit	Markenliebe Geltungsnutzen Markeninteraktion Markenvertrauen Markenidentifikation Markentreue	Vermittlung individueller Werte Vermittlung sozialer Werte „Sinn-des-Lebens-Leistung“ Zeitlosigkeit Tradition, Originalität Sehnsucht, Unerreichbarkeit

Abbildung 3: Kategorisierung der Markenstärke mit dem BBD0-5-Stufen-Modell

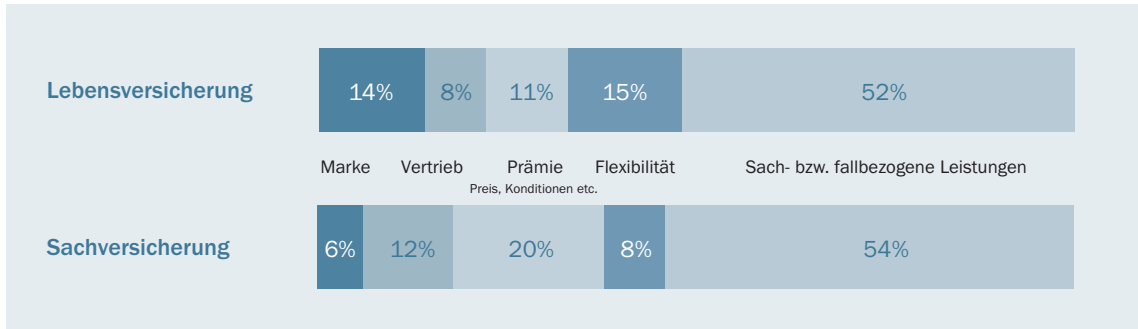


Abbildung 4: Illustratives Fallbeispiel – preisbestimmende Faktoren im Versicherungswesen

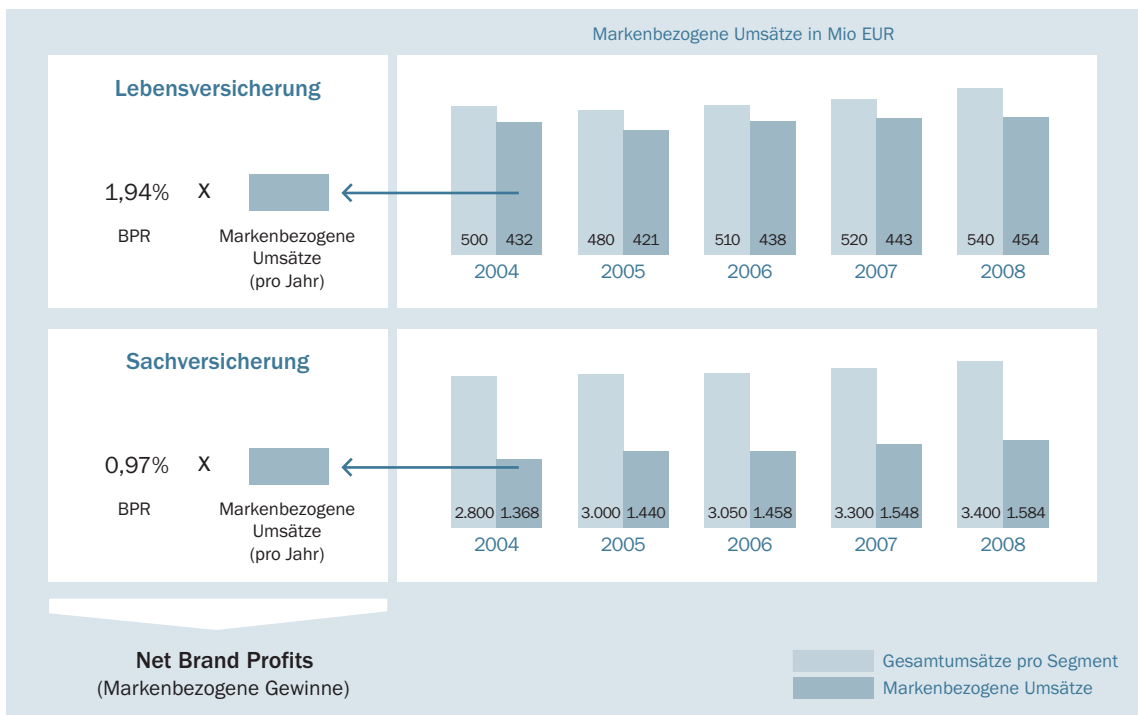


Abbildung 5: Ermittlung der Net Brand Profits – am Beispiel eines Versicherungsunternehmens

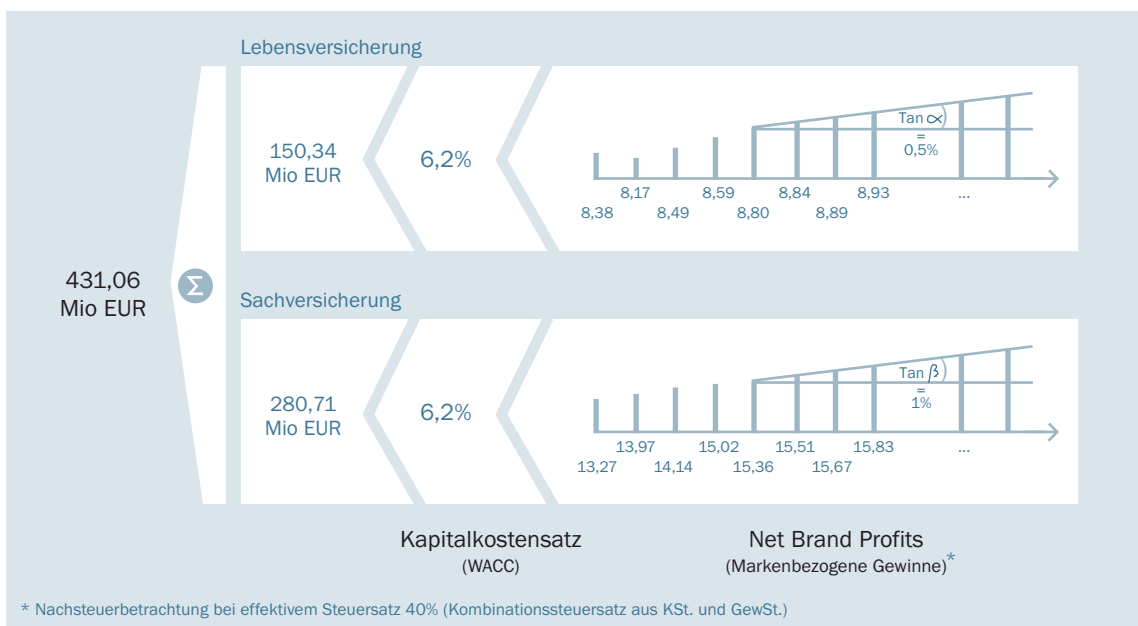


Abbildung 6: Diskontierung der Net Brand Profits zum monetären Markenwert – am Beispiel eines Versicherungsunternehmens

Um diese beiden Module zu integrieren, ist ein Bindeglied zwischen Markenstärke und markenbezogenen Umsätzen erforderlich: Die sogenannte „Brand Profit Rate“ (BPR), die eine auf die Marke abgestimmte Lizenzgebühr darstellt, ist Gewichtungsfaktor der markenbezogenen Umsätze. Diese berechnet sich aus der Übertragung des aus dem Markenstärkemodul ermittelten „Scores“ auf einer Transformationskurve. Hier stehen der Stärke der Marke die am Markt aktuell erzielbaren Lizenzerlöse (in Form einer Bandbreite an Lizenzraten vergleichbarer Unternehmen) gegenüber. Je stärker also die Marke aus Sicht der Kunden bewertet wird, desto höher ist auch die zuschreibbare Lizenzrate (Brand Profit Rate).

Da Branchen sich jedoch häufig in heterogene Segmente gliedern, muss auch die segmentspezifische Bedeutung des Faktors Marke in der Kaufentscheidung bei der Bewertung Eingang finden: So stufen (potenzielle) Kunden beispielsweise die spezifische Markenbedeutung im Versicherungswesen bei Sachversicherungen deutlich niedriger als bei Lebensversicherungen ein (vgl. Abbildung 4). Begründet werden kann dies durch die Tatsache, dass z. B. bei Kfz-Versicherungen neben der Marke im Kaufentscheidungsprozess andere Faktoren wie z. B. der Preis aus Sicht des Kunden eine bedeutendere Rolle spielen. Dagegen kommen bei Lebensversicherungen langfristige Momente zum Zuge: Hier ist das Markenimage von deutlich höherer Relevanz als bei Sachversicherungen. Insbesondere Vertrauen in die Marke sowie Loyalität der Versicherung gegenüber dem Kunden sind dabei zentrale Parameter, die die

Relevanz einer Marke bei Lebensversicherungen ein deutlich höheres Niveau erreichen lässt als bei Sachversicherungen. Aus der gesteigerten Bedeutung des Faktors Marke in diesem Segment würde ceteris paribus (d. h. bei Annahme gleicher Markenstärke aus Kundensicht) gegenüber dem Sachversicherungsbereich eine höhere Lizenzrate (Brand Profit Rate) resultieren.

Im nächsten Schritt wird die um die relative Markenbedeutung adaptierte Brand Profit Rate mit den markenbezogenen Umsätzen multipliziert. Im illustrativen Beispiel des Versicherungsunternehmens können aus dem Businessplan aktuelle und zukünftige markenbezogene Umsätze für die Bereiche der Lebens- und der Sachversicherung abgeleitet werden. Hieraus ergeben sich die markenbezogenen Gewinne – d. h. diejenigen inkrementalen Bestandteile der Unternehmens-Cashflows, die durch Preis- und Mengenprämien aufgrund der zu bewertenden Marke generiert werden (vgl. Abbildung 5).

Im Anschluss werden für beide Geschäftsbereiche die mittel- und langfristig⁷ prognostizierten markenbezogenen Gewinne („Net Brand Profits bzw. Net Royalty Savings“) mit einem geeigneten Diskontierungszins⁸ zu einem Barwert auf den Bewertungsstichtag abgezinst. Die abschließende Addition der bereichsspezifischen Barwerte ergibt den monetären Markengesamtwert für alle unter der Dachmarke angebotenen Versicherungsdienstleistungen (vgl. Abbildung 6).

7 Als Annahme zur langfristigen Wachstumsrate von Umsätzen bzw. Gewinnen wird häufig das langfristige Wirtschaftswachstum (BIP) oder die Inflationsrate herangezogen.

8 In der Regel findet hier der sogenannte WACC (Weighted Average Cost of Capital) Anwendung. Weicht jedoch das Unternehmensrisiko vom individuellen Markenrisiko ab (z. B. bei Mehrmarkenunternehmen), so ist dieser Diskontierungszins markenspezifisch zu adjustieren.

Markenbewertung als Steuerungs- und Controllinginstrument

Markenstrategische Entscheidungen werden oftmals ohne exakte Quantifizierung der wertmäßigen Langzeitauswirkungen getroffen. Gerade an dieser Stelle ist eine umfassende, faktenbasierte Informations- und Entscheidungsgrundlage für eine wertoptimale Marken- und Unternehmensentwicklung jedoch wesentlich. Monetäre Markenbewertung vermag diese Verbreiterung der Informationsbasis zu leisten, um operative und strategische Markenentscheidungen zielgerichtet treffen zu können.

Entsprechende Praxisbeispiele wie z. B. eine Markenportfoliobereinigung oder die Umbenennung von Leistungs- oder Produktmarken sind insbesondere im Rahmen von Unternehmensfusionen und -übernahmen sowie Diversifikationsbemühungen zu beobachten. So wird die Neuordnung von Markenportfolios vorangetrieben, um vermeintlich schwächere Marken auszugliedern und Ressourcen zugunsten der verbleibenden Marken zu bündeln. Als aktuelles Beispiel kann hier der Verkauf der Traditionsmarke Tempo von Procter & Gamble an den schwedischen Papierkonzern Svenska Cellulosa AB angeführt werden.⁹

Operationalisierung von Markentransfereffekten

Der Gesamtwert eines Markenportfolios bemisst sich alleinig auf der Basis der addierten Markenwerte von Einzelmarken. Wird dabei eine der Marken ausgegliedert, so reduziert sich der Wert des verkleinerten Markenportfolios um den einzelnen Wert dieser Marke. Diese vermeintlich triviale Sichtweise hält sich nach wie vor bei vielen Unternehmenskern – sie vereinfacht jedoch die Realität in hohem Maße und führt in den meisten Fällen zu falschen Ergebnissen.

Viel zu selten werden potenzielle Transfereffekte zwischen Marken innerhalb des Portfolios berücksichtigt. Zur vollständigen Evaluierung von Wertschöpfungs-, aber auch von Wertvernichtungspotenzialen, ist es jedoch zwingend erforderlich, diese Werteinterdependenzen zwischen den Marken eines Portfolios aufzudecken: Konkret ist dabei neben der

Transferrichtung auch das „Gewicht“ einer solchen Beziehung – also der Wertbeitrag einer Produkt-, Leistungs- oder Dachmarke gegenüber der anderen Marke – zu quantifizieren.

Diese Quantifizierung von Markentransfereffekten ist wesentlich im Vorfeld von Markenportfolioentscheidungen zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 7).

Bislang konnten diese jedoch entweder gar nicht oder nur sehr grob bemessen werden. BEVA überwindet dieses Informationsdefizit. Dabei werden potenzielle monetäre Langfristauswirkungen z. B. einer Markenportfoliobereinigung im Voraus bewertet. Gleichzeitig erfasst das Verfahren sämtliche situationsspezifischen Gegebenheiten, um das betrachtete Markenportfolio wertoptimal entlang unterschiedlicher Szenarien zu modellieren.

⁹ Vgl. Handelsblatt vom 12.03.2007.

Dabei wird angenommen, dass zwei Marken, die beim Kunden zum Teil vergleichbare Assoziationen auslösen – wie z. B. Coca-Cola vs. Coca-Cola light, Dresdner Bank vs. Dresdner Kleinwort oder McDonald’s vs. McCafé vs. Big Mac –, im Wesentlichen durch einen zentralen Markenkern getrieben werden. Würde dieser nun z. B. durch Verkauf einer Marke aus dem bisherigen Markenportfolio herausgelöst und auf dem betrachteten Markt nicht mehr in Erscheinung treten, so hätte dies signifikanten Einfluss auf den verbleibenden Markenwert des Portfolios.

Gemessen wird der Markentransfereffekt zunächst durch den detaillierten Abgleich der Markenstärke der Einzelmarken (hier am Beispiel eines Vergleichs zweier Marken aufgezeigt) auf jeder Stufe des BBDO-5-Stufen-Modells der Markenführung (vgl. Abbildung 3). Entlang dieser fünf Stufen lassen sich marken-

bezogene Vorteile der einen Marke bzw. Defizite der anderen Marke exakt aufzeigen. Werden beide Markenprofile dann „übereinandergelegt“, so lassen sich auf Basis der abweichenden und gleichlaufenden Ausschläge zunächst die Unterschiede und Gemeinsamkeiten je Stufe identifizieren (Markenstärkedifferenz). Darüber hinaus empfinden befragte Personen unterschiedlich starke Assoziationen bezüglich der Zusammengehörigkeit zwischen Submarken mit zugehörigen Dach- oder Unternehmensmarken (sogenannter „Brand Link“). Markenstärkedifferenz und Brand Link determinieren zusammen den Markentransfereffekt. Im Ergebnis lässt sich ein zusätzlicher Wert für die Brand Profit Rate ermitteln, der im Anschluss mit den markenbezogenen Umsätzen der Gesamtperiode multipliziert wird. Ergebnis der abschließend durchgeführten Diskontierung der zusätzlichen Einnahmen ist der Markentransfereffekt z. B. einer starken Dachmarke gegenüber einer Submarke.

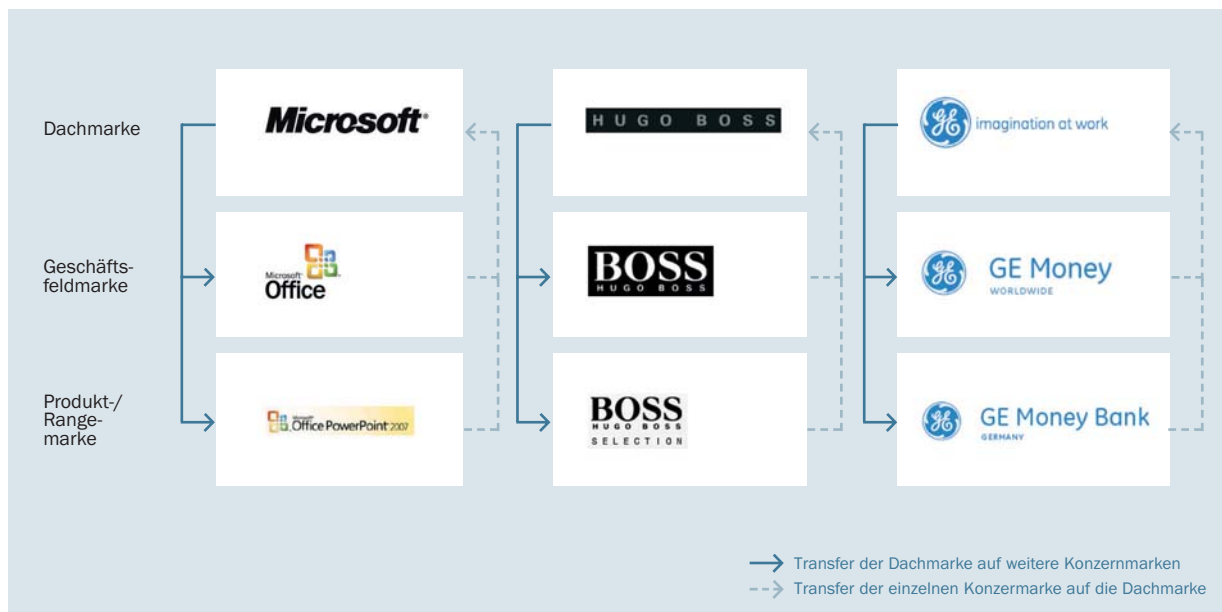


Abbildung 7: Transfereffekte zwischen Dachmarke, Leistungs- und Produktmarken – ausgewählte Beispiele

Fazit

- Die im November 2006 verabschiedeten zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung leisten einen wichtigen Beitrag für die künftige standardisierte Ermittlung von Markenwerten.
- Das Verfahren *Brand Equity Valuation for Accounting* (BEVA) erfüllt bereits heute die kürzlich verabschiedeten Anforderungen.
- BEVA liefert valide Aussagen bei der Bewertung von Marken im Rahmen einmaliger Markentransaktionen und beinhaltet zugleich ein hohes Maß an Reliabilität beim Einsatz als Planungs-, Steuerungs- und Controlling-Tool (kontinuierliches Markenwert-Tracking).
- Bewertungsobjekt können dabei einzelne Marken sowie ganze Markenportfolios sein.
- Weitere Anwendungsgebiete reichen von der Bewertung im Rahmen freiwilliger Berichterstattung im Lagebericht oder Anhang des Jahresabschlusses bis hin zur isolierten Betrachtung von Markentransfereffekten.

Die Vorteile des BEVA-Modells, wie die Integration der bilanziell-finanzwirtschaftlichen Sichtweise mit der strategisch-marketingorientierten Perspektive, liegen klar auf der Hand. Ein weiterer, zentraler Vorteil des vorgestellten Ansatzes ist zudem ein hohes Maß an Praktikabilität. Die Ausgestaltung der Markenbewertung wird stark durch spezifische Zielsetzungen, strukturelle Gegebenheiten des Unternehmens und die vorhandene Datenlage beeinflusst. Ebenso schlagen sich zu erfüllende rechtliche oder steuerliche Vorschriften im Arbeitsplan nieder. Die Erfahrung von BBDO Consulting zeigt, dass ein erster nutzbarer monetärer Markenwert bereits ab einer Projektlaufzeit von 6 bis 8 Wochen ermittelt werden kann.

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