

Markenführung

Emotional geht auch digital

Die Marke als Management-Instrument 24

Rückblick auf den 2. bdvb Wirtschaftskongress 40

bdvb-Mitgliederversammlung 2017 42



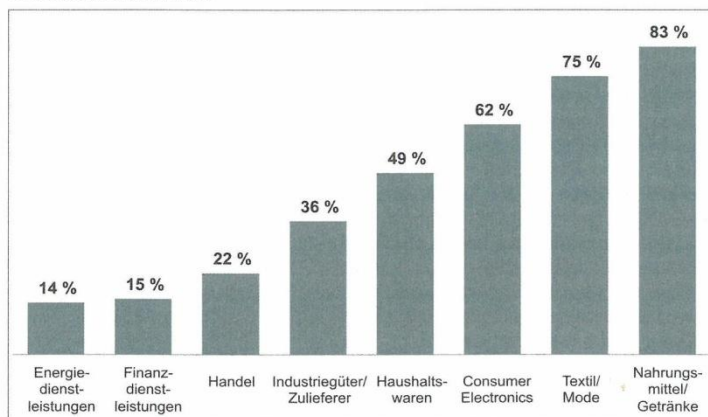
Erfolgsmessung: Sinn und Unsinn der Markenbewertung



Die monetäre Markenbewertung bewegt seit Jahren die Gemüter. Langwierige Diskussionen um Bewertungsstandards sowie Rankings mit stark voneinander abweichenden Werten zu ein und derselben Marke haben zur Unsicherheit beigetragen. Tatsächlich ist die Ermittlung des monetären Markenwertes nach wie vor keine Standardprozedur in deutschen Unternehmen. Mittlerweile beschäftigen sich aber mehr und mehr Firmen professionell mit dem Wert ihrer Marke. Häufig aus einem ganz einfachen Grund, denn sie wissen: Nichts ist wertvoller als ein guter Name!

Durchschnittlicher Prozentanteil des monetären Markenwertes am Unternehmenswert. Ermittlung über branchenspezifische Umsatzmultiples (FINANCE-Multiples) des Bewertungsjahres.

Quelle: Benchmark-Datenbank BIESALSKI & COMPANY, 2017



Marken sind wertvoll

Die Marke ist ein elementarer Bestandteil des Unternehmenswertes. Betrachtet man die Unternehmensbilanzen der letzten Jahrzehnte ist klar erkennbar: Materielle Vermögenswerte nehmen anteilig ab, der Anteil immaterieller Vermögenswerte im Sinne von Know-how nimmt zu. Patente und Marken sind dabei die wertbestimmenden Assets. Konkret: Mehr als 50 Prozent des Unternehmenswertes entfallen zwischenzeitlich auf die Marke, Tendenz steigend. Selbst im teilweise wenig markenaffinen B2B-Umfeld macht der gute Name mehr als 30 Prozent des Unternehmenswertes aus. Diese Werte demonstrieren: Marken sind neben Patenten die Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft.

Bewertungsstandards existieren

Auf internationaler Ebene besteht mit der DIN-ISO-Norm seit 2010 zumindest ein Handlungsrahmen für die Ermittlung des monetären Markenwertes. Beschrieben werden dabei gängige Verfahren und die Festlegung gewisser Basisanforderungen. In Deutschland existiert darüber hinaus mit dem vom Deutschen Institut der Wirtschaftsprüfer formulierten Standard IDW S5 seit 2006 eine sehr konkrete Charakterisierung von Bewertungsansätzen, die auch international Beachtung findet. Zudem hat das IDW den Mut bewiesen, mit der sogenannten „Mehrgewinnmethode“ eine Empfehlung zur Bewertung von Produktmarken auszusprechen. Vor diesem Hintergrund ist der IDW S5 sowohl für die Anwendung als auch die Vertrauensbildung in der Praxis von hoher Relevanz.

Marketing braucht Leistungsnachweise

Der Bedeutungsrückgang der Marketing-Funktionen in deutschen Unternehmen wird regelmäßig in den einschlägigen Medien postuliert. Auch das Institut für marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim hat in einer Untersuchung vom März 2015 den „Machtverlust der Marketingabteilung“ skandiert. Diese Entwicklung ist problematisch, deckt doch die Studie auf, dass das Marketing im Vergleich zu anderen Abteilungen am stärksten zum Unternehmenserfolg beiträgt. Ein Grund für den Machtverlust liegt darin begründet, dass eine aussagekräftige Kennzahl zum Erfolgsbeitrag auf Unternehmensebene fehlt. Der Markenwert leistet hier Abhilfe. Richtig bemessen bringt er auch die Wert-



AUTOR

Alexander Biesalski ist geschäftsführender Gesellschafter bei BIESALSKI & COMPANY Managementberatung in München und langjähriges bdvb-Mitglied. Bereits während seines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens und der technischen BWL faszinierte ihn die Kombination unterschiedlicher Disziplinen. Sein Credo: „Nichts ist wertvoller als ein guter Name“. Für ihn mehr als ein Grund, sich für den Nachweis der Markenertragskraft sowie ein wirkungsvolles Marketing einzusetzen. Alexander Biesalski hat mit seinem Team mehr als 700 Markenwerte im Kundenauftrag ermittelt.

schöpfung des Marketings zum Ausdruck. Hinzu kommt: Sind der Einfluss und das Zusammenspiel von Kommunikation, Vertrieb, Service und Produktentwicklung für den Erfolg im Markt erst einmal allen Mitarbeitern bewusst, dann sind die Grundvoraussetzungen für eine wirksame Organisationsausrichtung auf Markt und Kunden geschaffen. Das sichert die Unterstützung und Wertschätzung für die Aktivitäten des Marketings im gesamten Unternehmen.

Einen belastbaren Markenwert gibt es nicht zum Spartarif

Spätestens wenn für einen Markenwert im Rahmen einer Transaktion oder einer Finanzierung tatsächlich Geld fließen soll, zeigt sich die Qualität der Bewertung. Viele Gutachten sind schlichtweg intransparent. Konkret heißt das, der Zusammenhang zwischen der Markenstärke und der Markenwertschöpfung ist zwar sachlogisch, aber nicht rechnerisch nachvollziehbar. Solche „Black Box-Verfahren“ bilden keine belastbare Grundlage – weder zu finanzwirtschaftlichen Zwecken noch im Rahmen der Markenführung. Neben der Nachvollziehbarkeit der Wertermittlung bilden die präzise Abgrenzung der Zahlungsströme, die Objektivität des Bewertenden sowie die Validität der einbezogenen Daten wesentliche Voraussetzungen für einen belastbaren Markenwert. Eine solch qualifizierte Leistung kostet Geld: in Abhängigkeit von der regionalen Ausdehnung sowie dem betrachteten Angebotsportfolio der Marke einen mittleren bis höheren fünfstelligen Betrag. Die Dauer einer Bewertung umfasst in der Regel sechs bis acht Wochen, je nach Bewertungsumfang. Das sind nicht unerhebliche Investitionen, die jedoch im Verhältnis zur Markenwert-Höhe als auch zum Nutzen relativiert werden. Grundsätzlich sollte bedacht werden: ein Billiggutachten ist bei Nicht-Akzeptanz definitiv eine Fehlinvestition, ein qualifiziertes Gutachten schafft dagegen die Grundlage für die Kapitalisierung und Steigerung des Marken Erfolgs.

Kapitalisierung des Markenwertes

Unmittelbare Anwendung findet der Markenwert im Transaktionsfall, also beim Kauf oder Verkauf eines ganzen Unternehmens oder einer separierten Marke. Wenn dann für einen Markenwert direkt Geld fließen soll, zeigt sich, ob eine Bewertung standhält. Vorausgesetzt, die Bonität stimmt. Die Marke ist kein Mittel zur Finanzierung im Krisenfall. Einige bekannte Mar-

kenartikler haben ihre Marke meist im Verborgenen zur Finanzierung des Wachstums genutzt. Auch im industriellen Mittelstand hat sich inzwischen ein Bewusstsein über den Wert des guten Namens herausgebildet. Nicht direkt in Form der unmittelbaren Verwendung zur Unternehmensfinanzierung, sondern zur Argumentation im Bankengespräch, wenn es zum Beispiel um die Konditionen für Investitionsdarlehen geht. Das zahlt sich bei den Zinskosten aus und wiegt die Kosten für eine qualifizierte Markenbewertung mehr als auf.

Nutzen für die Markenführung

Verstanden als abstrakter Euro-Wert bringt eine Markenbewertung für die Markenführung nicht allzu viel. Zwar hilft die Kennzahl, die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg zu verdeutlichen, aber operativ hilft der Einzelwert wenig. Interessant ist es dagegen, die markenwertbildenden Faktoren und die dahinterliegenden Wirkungszusammenhänge konkret zu analysieren. Angefangen von den Markeninvestitionen für Maßnahmen, Bekanntheit, Kompetenzwahrnehmung, Einstellung der Zielgruppe bis hin zur Kauf- und Preisbereitschaft kann berechnet werden, was Wert schafft. Nicht nur Konzernunternehmen, auch erfolgreich operierende Industrieunternehmen und Mittelständler wenden dieses Know-how an. Das Wissen über die markenwertbildenden Faktoren und deren Umsetzung im „Daily Business“ unterstützt sie bei ihrem globalen Wachstum und der Realisierung einer strategischen und operativen Exzellenz in wettbewerbsintensiven Märkten. Getreu dem Anspruch: Die richtigen Dinge richtig tun!

Fazit

Die Zukunft des Markenwertes hat in Zeiten der zunehmenden Bedeutung von geistigem Eigentum gerade erst begonnen: als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes, den es systematisch zu kapitalisieren und zu steigern gilt. Voraussetzung hierfür ist Transparenz über die Wirkungszusammenhänge. Ziel ist es, die Markenwertschöpfung dort aufzudecken, wo sie entsteht: bei der Zielgruppe. So verstanden birgt ein integriertes Markenwert-Modell die Chance, die gesamte Organisation auf Kundenorientierung zu trimmen. Schließlich sind die Kunden nur dann auf Dauer bereit, ein Angebot zu kaufen und dafür einen Mehrpreis zu bezahlen, wenn ihre Bedürfnisse überzeugend erfüllt werden. So schaffen Marken einen Mehrwert.

