

www.marktundmittelstand.de

04 | 2012

D 5,00 €

CHF 9,50 B13894

**Markt**  
UND MITTELSTAND  
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

# Markt

UND MITTELSTAND

DAS WACHSTUMSMAGAZIN



# Chinas Masterplan

Welche Branchen jetzt zittern müssen

Expansion/28    Zahlungsmoral/38    Markenwert/68

**Marktmacht China:** Weitere Infos zum Titelthema

> [marktundmittelstand.de/hintergrund/chinas-masterplan](http://marktundmittelstand.de/hintergrund/chinas-masterplan)

**Tipps und Tricks:** Arbeitszeitmodell in Betriebsvereinbarung

> [marktundmittelstand.de/hintergrund/flexible-arbeitszeitmodelle](http://marktundmittelstand.de/hintergrund/flexible-arbeitszeitmodelle)



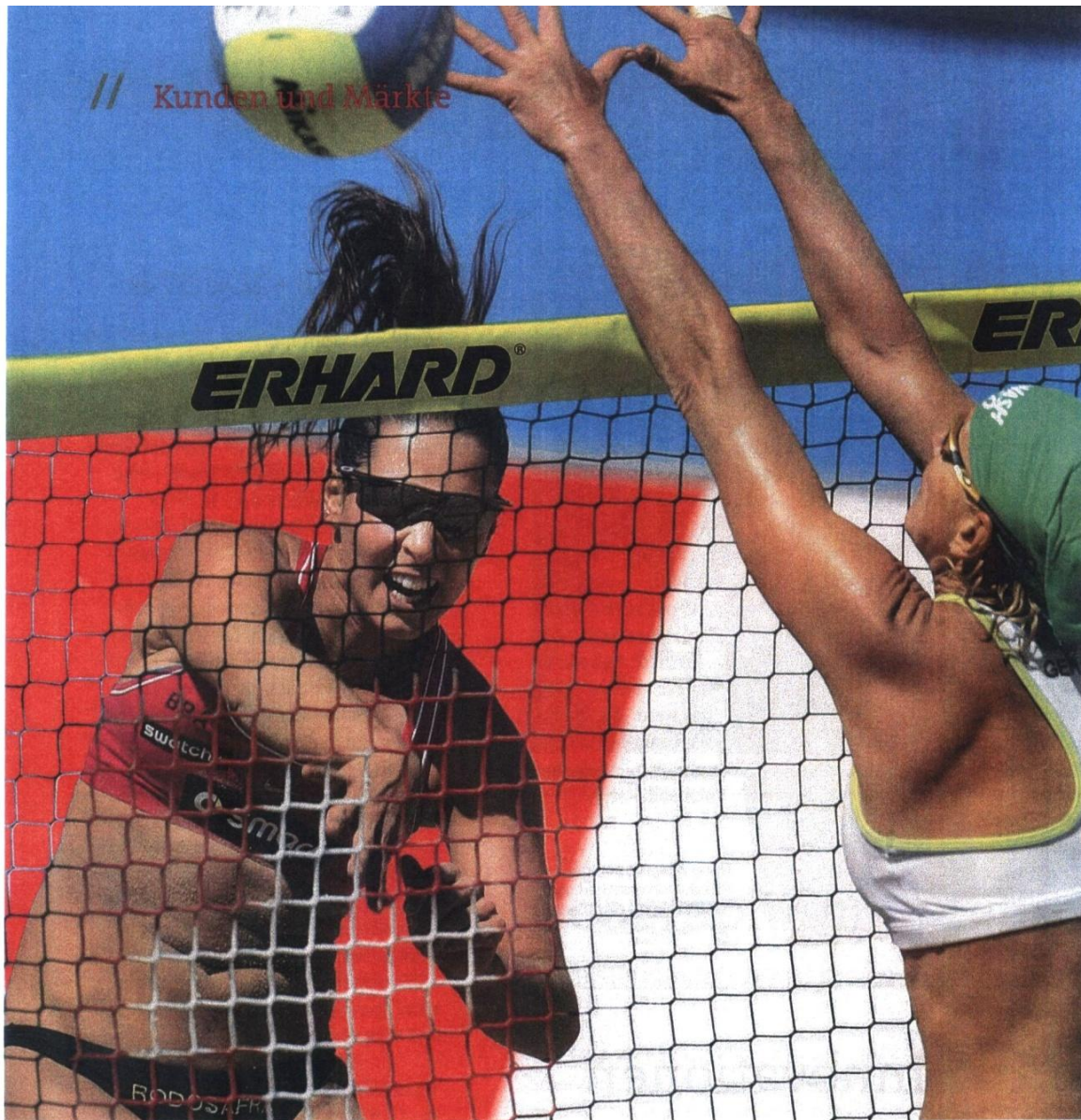
## Produktion und Technologie

- 50 **Kompakt**  
Neuer Prüfstand für Tribologie.
- 52 **Beschaffung**  
Compliance gibt Einkäufern Sicherheit.
- 54 **Flottenmanagement**  
Fahrzeuge mobil verwalten.
- Sonderthema**
- 60 **Perspektiven in Fertigung und Maschinenbau**  
Was das produzierende Gewerbe antreibt.
- 64 **Top-Ideen**  
Folien-Displays, Waldbrandsensorsystem, Geothermie.

## Kunden und Märkte

- 66 **Kompakt**  
Geomarketing noch wenig professionell.
- 68 **Mittelstand und Markenwert**  
Lohnt sich die Berechnung?
- Spezial: Standort Nordrhein-Westfalen**
- 72 **Hier entsteht Zukunft**  
Cluster „it's OWL“ erforscht intelligente Systeme.
- 74 **Was gute Clusterförderung ausmacht**  
Professorin Martina Fromhold-Eisebith im Gespräch.
- 76 **Das Goldene Zeitalter des Erdgases**  
Die Förderung von Schiefergas als Marktchance.

- 
- 3 Editorial
  - 71 Veranstaltungskalender // Register // Impressum
  - 78 Unternehmenswertrechner:  
Die aktuellen FINANCE-Multiples
  - 82 MuMpitz



Sport Erhard hat den Wert seiner Marke berechnen lassen. Dabei hat das Unternehmen nicht nur einen Eurowert als Ergebnis gewonnen, sondern auch die Erkenntnis, dass sich die Markierung jedes einzelnen Produkts auszahlt.

Foto: Erhard Sport

## Marken versilbern

Markenwert-Rankings sagen wenig aus. Trotzdem steigt die Zahl der Firmen, die eine monetäre Markenbewertung durchführen. Dafür gibt es gute Gründe.

Von Stefanie Gerdtsmeier

**DAS HAMBURGER** Modeunternehmen Closed wollte investieren, hatte allerdings kein klassisches Anlagevermögen, um die Finanzierung zu stemmen.

„Wir haben uns für ein Sale-and-Leaseback-Konstrukt entschieden“, erklärt Geschäftsführer Hans Redlefsen. „Die Marke zu leasen ist zwar ungewöhnlich, aber wir hatten nichts anderes. Außerdem war es für uns ein strategie-gerech-

tes Finanzierungsvehikel.“ Closed ließ die Marke bewerten, verkaufte Teile der Markenrechte an eine neu gegründete Gesellschaft und schloss mit dieser einen Lizenzvertrag. Die zu erwartenden Lizenzträge der neuen Gesellschaft fi-

nanzierte die Bank. Mittlerweile ist die Marke zurückgekauft, und der Markenwert hat sich verdoppelt. Ob das Unternehmen den Markenwert auch ohne die Finanzierung hätte berechnen lassen? „Wohl kaum“, sagt Redlefsen. „Der Anlass war eindeutig die Finanzierung. Ansonsten hätte ich mir das Geld gespart.“ Denn eine seriöse Markenwertberechnung hat ihren Preis. Je nachdem, was bewertet wird, welche Daten das Unternehmen schon hat und wie aufwendig die Wertermittlung ist, fällt ein Betrag im Bereich zwischen 25.000 und 45.000 Euro an.

**Finanzierung stemmen //** Markenbewertungen für Sale and Leaseback haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. War es vor zehn Jahren noch nicht üblich, Marken zu verkaufen und wieder zu leasen, sagen heute immerhin 8 Prozent der Unternehmen, dass die Markenbewertung für Sale and Leaseback relevant sei. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Kreditsicherung durch Marken. Im zurückliegenden Jahrzehnt noch völlig unbedeutend, geben mittlerweile 10 Prozent der Unternehmen an, dass dies ein wichtiger Anlass für sie sei, um eine Markenbewertung durchführen zu lassen. „Der Trend ist da, auch wenn die Beleihungsgrenzen mit 50 bis 70 Prozent eher niedrig liegen“, erklärt PwC-Partnerin Jutta Menninger.

Verkäufe einzelner Marken kommen eher selten vor. Werden Unternehmen verkauft, werden im Rahmen der Kaufpreisallokation die vorhandenen Marken einzeln bewertet. Trotz niedriger Besicherungswerte etablieren Marken sich immer mehr, „auch bei den Banken“, sagt die Expertin. Zu Recht, glaubt Markenbewerter Alexander Biesalski von Biesalski & Company: „Selbst bei Industrieun-

ternehmen, die eine Marke führen, liegt der Anteil der Marke am gesamten Unternehmenswert zwischen 20 und 30 Prozent.“ Jüngst haben die Firmen Valensina, Underberg und Katjes Fassin eine Mittelstandsanleihe platziert und den Wert ihrer Marken versilbert.

**Qual der Methodenwahl //** Dass der Wert von Marken immer mehr Beachtung findet, erstaunt auf den ersten Blick. Marken-Rankings von DAX-Unternehmen lassen den interessierten Betrachter schließlich ins Grübeln kommen. Nicht genug damit, dass sich Markenwerte innerhalb kürzester Zeit um Milliardenbeträge ändern, nein. Je nach angewandter Methode können die Wertschätzungen für ein und dasselbe Unternehmen für den gleichen Zeitraum bis zum Faktor fünf auseinanderliegen. Wieso sollte ich Geld für eine so unzuverlässige Berechnung ausgeben, fragen sich viele Unternehmer.

Tatsächlich war lange kaum ein Durchkommen durch das Dickicht der Bewertungsansätze, die sich so exponentiell zu entwickeln schienen, wie ihre Ergebnisse uneinheitlicher wurden. Mit der DIN ISO Norm 10668 und dem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland, IDW S5, ist etwas Ruhe eingekehrt. Die Experten haben sich auf kapitalwertorientierte Verfahren als bevorzugte Methode geeinigt. „Kapitalwertverfahren sind am praktikabelsten“, erklärt Wirtschaftsprüfer Peter Längle von Rödl & Partner. Aber auch die Methoden, die dieser

Gruppe angehören, führen noch zu Unterschieden. „Trotz einheitlicher Methodenwahl bietet die Markenbewertung noch große Interpretationsspielräume“, sagt Längle, „je nachdem, welche Variablen man einfließen lässt.“ Deswegen ist sich der Experte sicher: „Man kann eine Marke mit 10 Millionen berechnen, man kann dieselbe Marke auch mit 30 Millionen berechnen – beide Ergebnisse können professionell und seriös sein.“

Die Modefirma Closed hatte das Mehrgewinnverfahren gewählt, eine Methode innerhalb der Gruppe der kapitalwertorientierten Verfahren. Geschäftsführer Hans Redlefsen sieht es pragmatisch: „Wichtig ist doch, dass man bei jeder neuen Bewertung die gleiche Bewertungsstrategie ansetzt. Nur dann ist >>

### Darum bewerten Firmen ihre Marke

Anlass	Prozent	Trend
Kauf/Verkauf/Fusion von Unternehmen	45	▼
Unternehmensinterne Berichterstattung	42	▼
Lizenzierung von Marken	36	▲
Aufteilung der Budgets	29	▶
Steuerung und Kontrolle von Marken	25	▼
Schadensersatzbestimmung bei Markenrechtsverletzung	12	▲
Unternehmensexterne Berichterstattung	12	▼
Steuerliche Gründe	12	▶
Steuerung und Kontrolle von Führungskräften	12	▶
Kreditsicherung durch Marken	10	▲
Sale and Leaseback von Marken	8	▲

Quellen: PwC, Markt und Mittelstand

## // Kunden und Märkte

>> ein Vergleich der Ergebnisse möglich, und die Frage, ob es die richtige Strategie war, erübrigt sich.“ Für die Markenführung ist dem Unternehmer die Tendenz wichtig, in die sich seine Marke bewegt.

**Stark im B2B-Geschäft** // Aber wer glaubt, dass nur Firmen, die Endkunden direkt ansprechen, den Wert ihrer Marke berechnen lassen, irrt. Die Unternehmen Erhard Sport und Stern-Wywiol haben sich beide für eine Berechnung ihres monetären Markenwerts entschieden, um zu sehen, wie ihre jeweilige Marke im Markt gesehen wird. Ob dafür nicht auch die Berechnung der Markenstärke ausgereicht hätte? Schließlich genügt es doch zu wissen, wie bekannt das eigene Unternehmen ist, welches Image es im Markt hat und wie loyal die Kunden sind. „Nein“, sagt Volkmar Wywiol, Geschäftsführer des Hamburger Familienbetriebs Stern-Wywiol Gruppe. „Für mich gehört beides zusammen. Außerdem war die monetäre Berechnung nur noch eine Formel, der Hauptaufwand lag in der Befragung der Kunden.“ Sich diesen letzten Schritt zu sparen hätte aus Sicht des Unternehmers keinen Sinn ergeben.

Mit der Bewertung seiner Marke hatte Wywiol Alexander Biesalski beauftragt. Zunächst befragte dieser die Kunden und ermittelte die Markenstärke. Durch Vergleiche mit nicht markierten Wettbewerbsprodukten fragte er die Kunden nach ihrer Präferenz und fand so heraus,

### Drei Ansätze zur Markenbewertung

Marktpreisorientierte Verfahren	Kostenorientierte Verfahren	Kapitalwertorientierte Verfahren
bestimmen den Wert durch Vergleich mit ähnlichen Markentransaktionen	beruhen auf der Annahme, dass der Wert einer Marke den Kosten entspricht, die für ihre Herstellung anfallen	fragen, wie viel mehr Kunden bereit sind, für die Marke zu zahlen, gegenüber einem unmarkierten Gut
<b>MuM-Urteil:</b> Markt ist zu klein, um belastbare Vergleichswerte für alle Marken zu finden	<b>MuM-Urteil:</b> Kosten sind kein Indikator dafür, ob eine Marke im Markt ankommt	<b>MuM-Urteil:</b> sinnvollstes Verfahren, das auch vom IDW bevorzugt wird

Quelle: Markt und Mittelstand

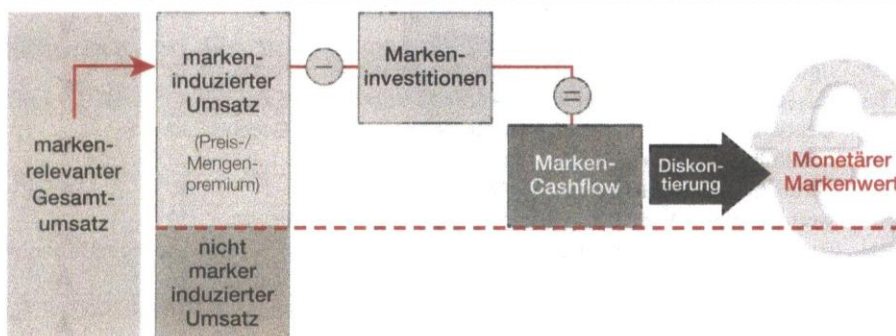
welches Preispremium sie bereit waren zu zahlen. „Die Frage, wie Unternehmen das Preis- und Mengenpremium optimieren können, reicht für die Markenführung aus, dazu brauche ich keinen diskontierten Markenwert“, erklärt Biesalski. Wer die Marke kapitalisieren will, braucht dagegen zwangsläufig mehr. Hierzu wählt der Experte den Discounted-Cashflow-Ansatz, der auch bei der Unternehmensbewertung herangezogen wird – nur, dass zum Zweck der Markenbewertung eben der Markengewinn diskontiert wird.

Obwohl es Stern-Wywiol und Erhard Sport in erster Linie um die aufwendige Befragung zur Ermittlung der Markenstärke ging, hat es sich doch gelohnt, auch den letzten Schritt zu gehen, und den monetären Markenwert zu berech-

nen. Beide haben festgestellt, dass sich mit der Markenbewertung auch ihr Standing bei den Banken verbessert hat.

Aus der Kundenbefragung haben beide Unternehmern Maßnahmen abgeleitet, um ihre Firma noch erfolgreicher zu machen. Bei Erhard Sport war das zum Beispiel die Erkenntnis, dass die Kunden, also Schulen, Stadtverwaltungen und Gemeinden, für die das Unternehmen Sporteinrichtungen plant, reproduziert und installiert, Erhard Sport als Systemanbieter wahrnehmen. „Wir haben beschlossen, dass wir die externe Wahrnehmung erhöhen müssen, indem wir jedes einzelne Gerät markieren“, sagt Geschäftsführer Clemens Weigand. Außerdem hat das Unternehmen angefangen, auch intern die Marke stärker zu platzieren, beispielsweise auf der Arbeitsbekleidung der Mitarbeiter. Denn Weigand und Wywiol haben festgestellt: Die Markenbewertung hatte in beiden Fällen positive Effekte innerhalb der Belegschaft und konnte das Ansehen der eigenen Marke in der Firma verbessern. „Der Mitarbeiter im Verkauf tritt ganz anders auf, wenn er weiß, dass er eine starke Marke vertritt, die einen hohen Wert hat. Daraus schöpft er Kraft und Selbstbewusstsein“, sagt Unternehmer Wywiol. <<

### So funktioniert die Markenwert-Berechnung



Quelle: Biesalski & Company

stefanie.gerdsmeier@marktundmittelstand.de