

# Markenbewertung mit Konzept & Markt

Hochschule RheinMain  
Wiesbaden Business School

03. November 2011

Dr. Ottmar Franzen

# Inhalt

- (1) Kurzvorstellung Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Ansätze zur Bewertung von Marken
- (4) Aktivitäten zur Standardisierung
- (5) Fallbeispiele
- (6) Erfahrungen aus der Markenbewertung

# Konzept & Markt

Seit seiner Gründung 1996 steht Konzept & Markt für individuelle Konzepte in der Marktforschung.

Konzept & Markt versteht sich dabei als das Bindeglied zwischen einem Unternehmen und seinem Markt. Kernpunkt ist dabei die umfassende Beratung in den beiden Schlüsselfaktoren des Marketing: Kunde und Marke.

## Wir verstehen

uns als Anwalt unserer Kunden in Sachen Marktforschung.

## Wir setzen

uns mit neuen Konzepten und individuellen Analysen für den Erfolg unserer Kunden ein.

## Wir stellen

Marktforschung einfach und verständlich dar und machen sie so zu einem transparenten Führungsinstrument.



Berufsverband Deutscher  
Markt- und Sozialforscher e.V.



## Brand Valuation Forum

## Dr. Ottmar Franzen

Diplom-Kaufmann, Universität Göttingen

Seit 1989 in der Marktforschung tätig:

Link-Institut, Luzern

Nielsen, Frankfurt

Geschäftsführender Gesellschafter, Konzept & Markt GmbH



Seit 1991 Erfahrungen in der monetären Markenbewertung

Mitentwickler von

Nielsen Brand Performance System

Brand Census<sup>®</sup> und Corporate Brand Census<sup>®</sup>

Neue Marken-Bilanz

Marktforscher BVM

Lehrbeauftragter FH Mainz und  
Hochschule Rhein-Main

Jurymitglied DMV-Wissenschaftspreis

Beirat Marketingclub Frankfurt

Stellvertretender Obmann im DIN-  
Normungsausschuß NAGD-04-20  
"Monetäre Markenwertmessung"

# Inhalt

- (1) Kurzvorstellung Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken**
- (3) Ansätze zur Bewertung von Marken
- (4) Aktivitäten zur Standardisierung
- (5) Fallbeispiele
- (6) Erfahrungen aus der Markenbewertung

# Markenbewertung: Typische Anlässe



Marken-  
akquisitionen/  
Brand Due-  
Diligence

Sale and  
Lease Back

Bilanzierung  
erworbener Marken

Markencontrolling  
wertorientiertes  
Management

# Markenbewertung: Typische Anlässe

Warum sollte ein Unternehmen eine monetäre Markenbewertung durchführen?

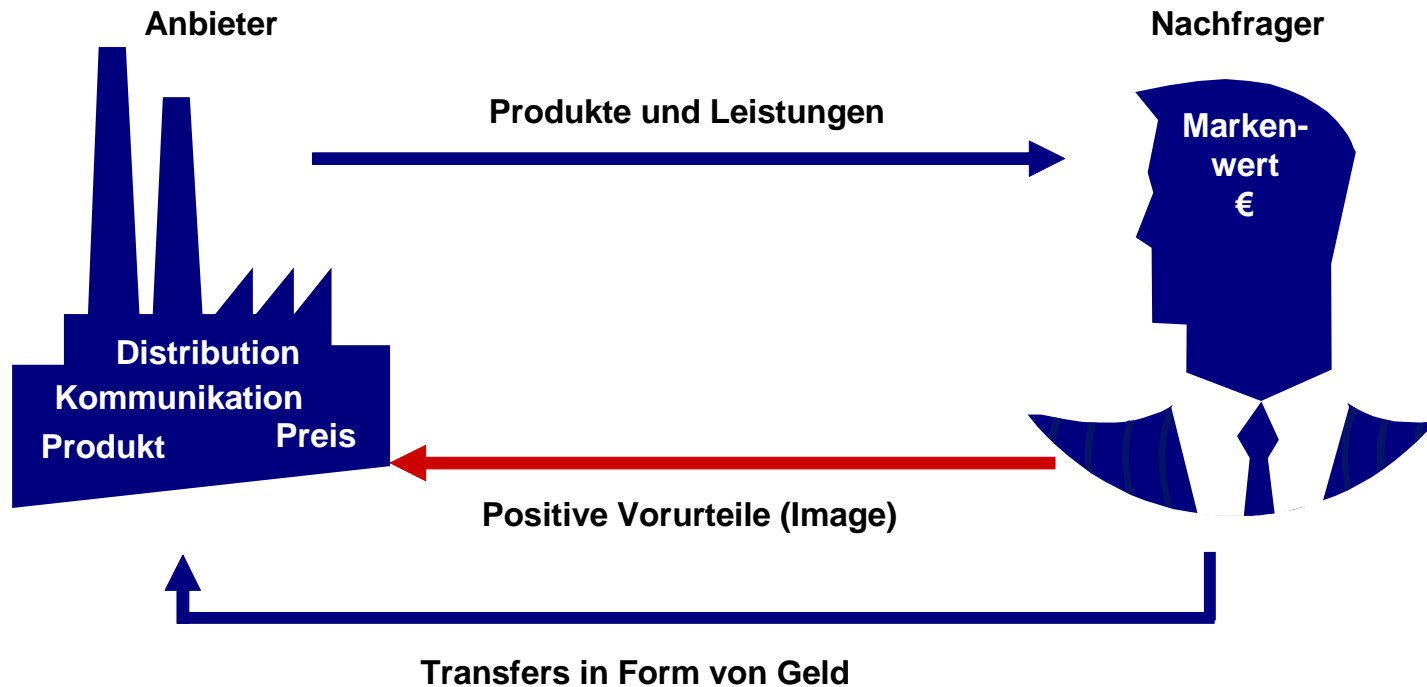
- **Marken-Akquisitionen/ Brand Due- Diligence:**  
Die Marke soll verkauft werden. Die Markenbewertung hilft, die Größenordnungen des zu erwartenden Verkaufserlöses zu bestimmen, wohl wissend, dass in den Verkaufspreis noch andere Faktoren einspielen: Produktionsanlagen, Know How, Kundenkontakte usw.
- **Sale and Lease Back:**  
Die Marke soll als Sicherheit für Finanzierungen dienen. Die Markenbewertung hilft hierbei, dem Finanzier eine Sicherheit zu bieten. Sowohl bei einer Verpfändung der Markenrechte als auch bei einem Sale and Lease Back Verfahren.
- **Bilanzierung erworbener Marken:**  
Externe Berichterstattung für die Marke. Zur Zeit ist eine Bilanzierung von selbstgeschaffenen Marken nicht möglich. Eine Bewertung nach den Standards des IDW S5 stellt aber die zukünftige Aktivierung von Marken in der Bilanz sicher. Kapitalgeber und Gesellschafter sind darüber hinaus an der Wertentwicklung der Marken als wesentlichen Bestandteil des Unternehmenswertes interessiert.
- **Wertorientiertes Management:**  
Die Marke ist Erfolgskriterium für das Management. Die Bonifizierung des Managements wird an die Wertentwicklung der Marke gekoppelt. Das Management erhält einen Anreiz, die Marke langfristig und wertbasiert zu führen.

# Inhalt

- (1) Kurzvorstellung Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Ansätze zur Bewertung von Marken**
- (4) Aktivitäten zur Standardisierung
- (5) Fallbeispiele
- (6) Erfahrungen aus der Markenbewertung

# Markenverständnis

Konzept & Markt folgt einer weiten Definition des Markenbegriffs. Unter „Marke“ verstehen wir alle positiven und negativen Reaktionen, die in den Köpfen der potenziellen Endverwender aktiviert werden. „Marke“ entspricht somit einem ganzheitlichen Verständnis von Markenleistung und Markierung.



Nach: Brandmeyer, Pirck, Pogoda, Prill: Marken stark machen, Wiley-VCH, 2008, S. 32

# Markenverständnis

„Markenemotionen sind ein wesentlicher Faktor zum Aufbau eines Markenwertes [...].“  
„Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es sich bei Marken mit positiven Markenemotionen um starke Marken handelt“\*

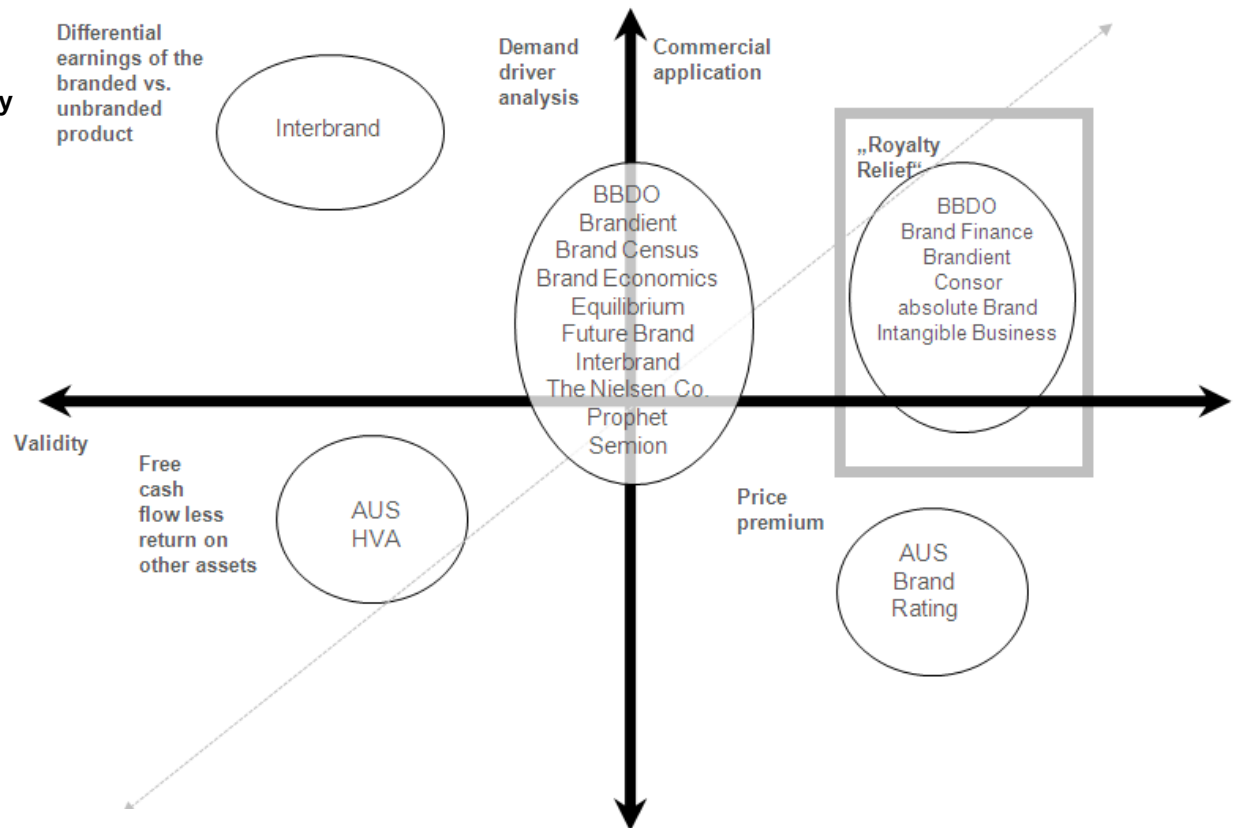
## Der Wert der Marke entsteht in den Köpfen der Konsumenten!



\*) Thorsten Möll: Messung und Wirkung von Markenemotionen, 2007, S. 223  
Bildquelle: Deutscher Markenkongress; DMV Marketing-Weiterbildungsinstitut

# Gängige kommerzielle Ansätze der Markenbewertung

- ACNielsen Brand Performance System (Konzept & Markt)
- Advanced Brand Valuation (GfK, PWC)
- BBDO / Ernst & Young: BEVA (Brand Equity Valuation for Accounting)
- Brand Census® (Konzept & Markt)
- Brand Finance
- Brand Rating / Biesalski & Company
- Interbrand
- KPMG-Modell
- Semion Brand€valuation










In Anlehnung an: Salinas; The International Brand Valuation Manual (S.342)

# Inhalt

- (1) Kurzvorstellung Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Ansätze zur Bewertung von Marken
- (4) Aktivitäten zur Standardisierung**
- (5) Fallbeispiele
- (6) Erfahrungen aus der Markenbewertung

# Fehleinschätzungen / Randmeinungen beeinflussen die Thematik negativ:

Das derzeit am intensivsten diskutierte Problem ist das der Harmonisierung bzw. Standardisierung der Modelle.

		BRAND VALUE 2011	% CHANGE FROM 2010
1	 Apple	\$153,285 M	▲ 84%
2	 Google	\$111,498 M	▼ 2%
3	 IBM	\$100,849 M	▲ 17%
4	 McDonald's	\$81,016 M	▲ 23%
5	 Microsoft	\$78,243 M	▲ 2%
6	 Coca-Cola <sup>1</sup>	\$73,752 M	▲ 8%
7	 AT&T	\$69,916 M	N/A

Quelle: Brand Z Top 100 Ranking  
Millward Brown

Interbrand Creating and managing brand value™

[ÜBER UNS](#) [PORTFOLIO](#) [KNOW-HOW](#) [BEST GLOBAL BRANDS](#) [PRESSE](#) [KARRIERE](#) [STANDORTE](#)

## BEST GLOBAL BRANDS 2011

Top 100 Brands

Interactive Charts

Methodology

Top Brand Interviews

Articles















SIGN UP FOR UPDATES



2011 REPORT:  
Read Online  
Download  
For iPad  
Top 100 Poster

## 2011 Ranking of the Top 100 Brands

Print

	Rank	Previous Rank	Brand	Region/Land	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
+	1	1		United States	Beverages	71,861	2%
+	2	2		United States	Business Services	69,905	8%
+	3	3		United States	Computer Software	59,087	-3%
+	4	4		United States	Internet Services	55,317	27%
+	5	5		United States	Diversified	42,808	0%
+	6	6		United States	Restaurants	35,593	6%
+	7	7		United States	Electronics	35,217	10%
+	8	17		United States	Electronics	33,492	58%
+	9	9		United States	Media	29,018	1%
+	10	10		United States	Electronics	28,479	6%
+	11	11		Japan	Automotive	27,764	6%
+	12	12		Germany	Automotive	27,445	9%

## Fehleinschätzungen / Randmeinungen beeinflussen die Thematik negativ:

- Bei ein und der selben Marke kommen die Ansätze zu unterschiedlichen Ergebnissen, z.B. „Apple“: 153 Mrd. USD versus 30 Mrd. USD.
- Die Markenbewertung hängt vom Bewertungsanlass und den Grundannahmen ab – wie übrigens auch die Unternehmensbewertung. Einen hohen Einfluss hat z.B. die Betrachtung von Mehrwert- und Unternehmenssteuer.
- Der Wert der Marke kann nur einen Gutachten-Charakter haben; der tatsächliche Wert für ein Unternehmen hängt von den strategischen Optionen der Marke für dieses eine Unternehmen ab. Für ein anderes Unternehmen wird der tatsächliche („strategische“) Mehrwert ein anderer sein.
- Vermengung von monetären vs. nicht-monetären Bewertungsansätzen
- Unangemessene Vorstellungen zur Bewertbarkeit „harter“ (materieller) gegenüber „weicher“ (immaterieller) Bewertungsobjekte
- Mangelndes Verständnis hinsichtlich unterschiedlicher Bewertungsanlässe

# Stand der monetären Markenbewertung in Deutschland

Unterschiedliche Werte in den Rankings führen zu Unsicherheiten bezüglich der Validität.

Die Kritik wird proaktiv aufgenommen, und die Modelle werden stetig verbessert.

Mit ACNielsen Brand Performance wurden z.B. zahlreiche Marken bewertet: Banken, Versicherungen, Industriechemikalien, Mobilfunkanbieter, Food-Marken, Logistikdienstleister, Strom, Gläser ...

Darüber hinaus bemühen sich die Anbieter der Markenwertverfahren um eine Harmonisierung ihrer Vorgehensweise:

- Vergleichende Studie „Die Tank AG“ 2004
- Brand Valuation Forum innerhalb der GEM und des Markenverband (BBDO, Brand Rating, GfK, Interbrand, Konzept & Markt, E&Y, KPMG, PwC, Semion)
- Standard zur Bewertung von immateriellen Vermögenswerten des Instituts der Wirtschaftsprüfer IDW (IDW S5)
- DIN / ISO Normungsverfahren 10668 (Markenbewerter, Markenverband, Auftraggeber)  
Veröffentlichung im September 2010 (ISO) und September 2011 (DIN)



# Stand der monetären Markenbewertung in Deutschland



## PRESSEMITTEILUNG

Verbandskommunikation  
presse@markenverband.de

### Erstmals weltweit einheitliche Standards zur Markenbewertung – ISO-Standard bewirkt besseren Zugang zu Finanzierungsquellen

Berlin, 30. September 2010: Die International Standards Organization (ISO) hat in einem weltweiten Abstimmungsprozess erstmals einheitliche Kriterien für die Bewertung von Marken verabschiedet. „Damit wird der Vermögenswert Marke angemessen und handhabbar berücksichtigt“, betont Christian Köhler, Hauptgeschäftsführer des Markenverbandes. „Die Banken sind nun gefordert, Markenunternehmen entsprechend bessere Finanzierungswege zu eröffnen.“

### E DIN ISO 10668:2010-10 (D)

Erscheinungsdatum: 2010-09-20

#### Markenwertmessung - Anforderungen an die monetäre Markenwertmessung (ISO/FDIS 10668:2010)

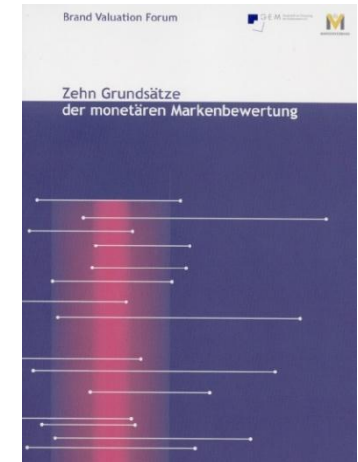
Inhalt	Seite
Nationales Vorwort.....	3
Einleitung .....	4
1 Anwendungsbereich .....	5
2 Begriffe .....	5
3 Allgemeine Anforderungen .....	6
3.1 Transparenz .....	6
3.2 Validität .....	6
3.3 Reliabilität .....	6
3.4 Hinlänglichkeit .....	6
3.5 Objektivität .....	6
3.6 Finanzwirtschaftliche, verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Einflussgrößen.....	7

The screenshot shows the ISO 10668:2010 product page. The header includes the ISO logo and the text 'International Organization for Standardization'. The main content area is titled 'ISO 10668:2010' and describes the standard as 'Brand valuation -- Requirements for monetary brand valuation'. A table under 'Media and price' lists the standard in English and French, available in PDF and Paper formats, with prices in CHF. The 'General information' section shows the edition as '1 (Monolingual)', the status as 'Published', and the stage as '80:80 (2010-08-13)'. An abstract at the bottom states: 'ISO 10668:2010 specifies requirements for procedures and methods of monetary brand value measurement. ISO 10668:2010 specifies a framework for brand valuation, including objectives, bases of valuation, approaches to valuation, methods of valuation and sourcing of quality data and assumptions. It also specifies methods for reporting the results of such valuation.'

# Markenbewertung: Welche Grundsätze sind zu beachten?

Hierzu hat das Brand Valuation Forum, ein freiwilliger Zusammenschluss der führenden Markenbewerter in Deutschland, bereits im Jahr 2007 10 Grundsätze formuliert:

- Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion
- Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion
- Berücksichtigung des Markenschutzes
- Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz
- Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe
- Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke
- Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen
- Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahren und eines angemessenen Diskontierungssatzes
- Berücksichtigung markenspezifischer Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken)
- Nachvollziehbarkeit und Transparenz



Die Mitglieder des Brand Valuation Forums und Verfasser der vorliegenden zehn Grundsätze sind (in alphabetischer Reihenfolge):

  
BBDO Consulting GmbH  
Udo Klein-Bötting

  
Konzept & Markt GmbH  
Dr. Ottmar Franzen

  
B.R. Brand Rating GmbH  
Johannes Spannagl

  
KPMG Deutsche Treuhand  
Gesellschaft AG  
Dr. Marc Castedello

  
Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG  
Dr. Matthias Schmusch

  
PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG (PwC)  
Dr. Jutta Menninger

  
GK Marktforschung GmbH  
Siegfried Högl

  
semion brand broker GmbH  
Jürgen Kaeuffer

  
Interbrand Zintzmeyer & Lux AG  
Nik Stucky

# Markeninhaber stoßen die Harmonisierung an!

MARKEN-WISSEN → Roundtable

## Keine Scheu vor dem Markenwert

Autor: Peter Hanser Fotos: Martin Stecz

Welche Vorteile sich für die strategische und operative Markenführung aus der Markenbewertung ergeben, diskutierten führende Vertreter der Markenbewertung und aus dem Marketing der Robert Bosch GmbH (siehe Seite 112) bei einem Marken-Roundtable mit der absatzwirtschaft.

**Selbst erstellte Markenwerte dürfen in Deutschland nicht bilanziert werden. Falls es möglich wäre, Herr Mohr, um wie viel würde die Bilanzsumme von Bosch steigen?**  
RAINALD MOHR: Eine Zahl wollen wir nicht nennen ...

**Sie haben also schon einmal nachgerechnet?**  
MOHR (lachend): Der Zugang wäre sicher bemerkenswert, denn in den rund 125 Jahren, in denen es die Marke Bosch gibt, hat diese sich bei Kunden einen hohen Vertrauensvorsprung aufgebaut. Die Marke ist ein Juwel. Richtig durchgerechnet haben wir es nicht, mit Schätzungen geben wir uns nicht zufrieden. Den Markenwert sollte zu berechnen erfordert einen hohen Ressourcenaufwand.

**Würden es die Wirtschaftsprüfer begrüßen, Marken bilanzieren zu können?**  
JUTTA MENNINGER: Das muss man differenziert betrachten, denn immaterielle Werte haben eine gewisse Volatilität. Statt einer Bilanzierung könnte man auch über eine separate

Berichterstattung nachdenken. Solange aber gar keine Berichterstattung von selbst erstellten Marken nach außen vorgesehen ist, solange werden sie im Rechnungswesen und im Controlling nicht die Bedeutung erlangen, die ihnen eigentlich zusteht.

**Findet der Markenwert seinen Niederschlag im Bosch-Geschäftsbericht?**  
MOHR: Nein, im Geschäftsbericht wird er derzeit nicht aufgegriffen. Ein Grund dafür ist, dass wir uns auf das Wesentliche in der Berichterstattung beziehen. Generell hat Markenführung in den Unternehmen, von der Konsumgüterindustrie einmal abgesehen, noch nicht den Stellenwert wie Controlling, Vertrieb oder Einkauf. Unter anderem, weil der Wert selbst geschaffener Marken nicht bilanziert werden darf. Der zweite Punkt ist, dass die direkte Wirkung der Marke auf das Betriebsergebnis – im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie – nicht kurzfristig, sondern erst nach Jahren nachweisbar ist. Würde der Wert der Marke in der Bilanz berichtet, dann würde man Marken auch systematischer bewirtschaften.

**Wie stehen die Chancen, dass in Deutschland der Markenwert irgendwann in der Bilanz auftauchen wird?**  
MENNINGER: Das ist eine sehr berechtigte, aber schwierig zu beantwortende Frage. Im Augenblick ist es für die Bilanzierung nach HGB nicht so Erfolg versprechend, weil das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, allerdings noch in der Form des Regierungsentwurfs, wieder ein Aktivierungsverbot für Marken vorsieht.

**Ein erster Entwurf sah doch die Aktivierung von Marken vor ...**  
MENNINGER: Exakt. Im Referententwurf war man durchaus mutig und der Meinung, dass die selbst erstellten immateriellen Werte insgesamt zu aktivieren seien. Aufgrund diverser Bedenken ist das in Regierungsentwurf geändert worden. Im Moment ist nur geplant, die Entwicklungskosten als aktivierungspflichtig anzusehen. Auf internationaler Ebene gibt es aber auch gegenläufige Tendenzen, und man muss abwarten, wie sich das Thema im Zeitablauf entwickelt.

**Liegt es vielleicht am Image des Markenwerts, der nicht zuletzt durch die Vielzahl der Berechnungsansätze als ein relativ weicher Wert angesehen wird?**  
MENNINGER: Der Hintergrund ist ein anderer. In der Entwicklung werden Technologien und Patente entwickelt, bei denen man einen zeitlichen Rahmen abstecken kann. Bei den Marken besteht das „Problem“, dass sie beliebig lange haltbar sind. Hier stellt sich das



Praxisinsatz: Wie der Markenwert die strategische und operative Markenführung beeinflusst, diskutierten (v. l. n. r.) Rainald Mohr, Dr. Ottmar Franzen, Alexander Biesalski, Peter Hanser (absatzwirtschaft) und Marc Jost-Benz. Nicht im Bild, weil per Telefon zugeschaltet: Dr. Jutta Menninger.

Abgrenzungsproblem, wenn eine Marke fertig entwickelt wäre und wann sie zu aktivieren wäre. Ergänzend vielleicht noch folgender Hinweis: Tatsächlich würden auch nur die Herstellungskosten in der Bilanz auftauchen und nicht die Ertragswerte, wie wir sie in der Markenführung oder als Bewertungsstandards verwenden.  
MOHR: Eine Bilanzierung, die nur auf Herstellungskosten basiert, sehe ich wie Frau Dr. Menninger sehr skeptisch. Es sind oft viel zu viele Insuffizienzen in der Markenführung vorhanden, was bedeuten würde, dass man die Insuffizienzen in einem Wert abbildet und dann in der Bilanz auch noch dokumentiert. Wenn man den Markenwert in die Bilanz aufnimmt, dann muss er die tatsächliche Stärke der Marke, ihre Fähigkeit, Geld zu verdienen, abbilden. Einen weiteren Aspekt müssen wir bedenken: Marken kann man nicht abschreiben wie eine Maschine. Eine Marke soll sich nicht abnutzen, das wäre ja die

Dokumentation des Versagens der Manager, sondern ihren Wert steigern.  
ALEXANDER BIESALSKI: Eine Auswertung unserer bisherigen 300 Markenwertermittlungen zeigt, dass der Markenwert bei B2B-Unternehmen im Durchschnitt bei etwa 30 Prozent des Unternehmenswerts liegt und bei schnell drehenden Konsumgütern hoch bis über 80 Prozent geht. Unternehmen können es sich in der Zukunft nicht erlauben – selbst im B2B-Bereich – diesen Wert außer Acht zu lassen. Von daher wird es einen zunehmenden Trend geben, Marken quantitativ zu erfassen. Gleichzeitig sind mit dem Standard IDW S5 des Instituts der Wirtschaftsprüfer die Anforderungen an eine Bewertung bereits deutlich weitgehender geregelt als in anderen Ländern.  
MOHR: Ich kann das unterstreichen. Im Industriegütergeschäft und im Erstausrüstungsgeschäft gibt es eine vollständige Transparenz zwischen den Marktteilnehmern. Bei jedem Angebots-

und Nachfrageverfahren müssen Lastenhefte offengelegt werden. Das ist die Leistungsfähigkeit der Erzeugnisse und die abgegebenen Preise häufig ähneln, hat dies den Effekt, dass renommierte Marken kein Preispremium, sondern einen Mengenzuschlag bekommen. Das ist das, was wir unter Mengenpremium fassen. Wir haben dies, bezogen auf unser Erstausrüstungsgeschäft, untersucht und festgestellt, dass es der Vertrauensvorsprung ist, den unser Haus genießt und der in einem solchen Fall das Mengenpremium sichert. Ich bin davon überzeugt, je härter die Geschäfte werden, umso wichtiger wird der Vertrauensvorsprung, den eine Marke in die Waagschale werfen kann.

**Brauchen wir auch eine Verankerung des Themas in der Organisation, vielleicht in der Form eines Markenkapitalmanagers?**  
MENNINGER: Das wäre in der Tat ideal, wenn es jemanden in den Unternehmen

»Niemand kann prognostizieren, um wie viel der Markenwert steigt, wenn ich einen Euro mehr in eine Maßnahme investiere.«



Alexander Biesalski ist Partner bei der B.R. Brand Rating GmbH in München. Die Münchner Berater führten bereits über 300 Markenbewertungen durch.

# Inhalt

- (1) Kurzvorstellung Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Ansätze zur Bewertung von Marken
- (4) Aktivitäten zur Standardisierung
- (5) Fallbeispiele**
- (6) Erfahrungen aus der Markenbewertung

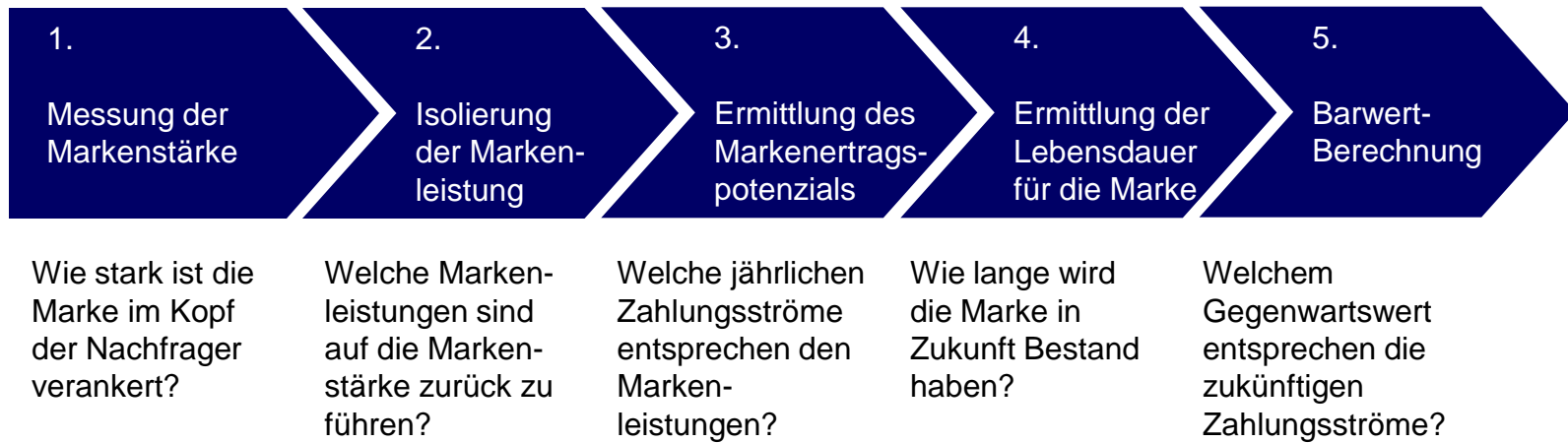
# Markenbewertung: Annahmen und Prämissen

Für die Markenbewertung gelten im Prinzip die gleichen Grundsätze und Methoden wie für die Unternehmensbewertung. Allerdings ist die Modifikation der Bewertung durch verhaltenswissenschaftlich-psychologische Erkenntnisse sinnvoll.

- Grundsätzlich ist ein ertragswertorientiertes Verfahren auf der Basis von Discounted Cash Flows zu präferieren. Substanzwert-Ansätze sind abzulehnen, da sie keinen Zukunftsbezug haben.
- Markenbewertungen stützen sich immer auf unterschiedliche Datenquellen und Annahmen. Eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit von Unternehmensführung, Marketing und Finance ist sinnvoll.
- Markenbewertungen haben einen Stichtagscharakter. Einflüsse auf den Märkten, in der Kommunikation der Stakeholdergruppen und neutrale Testergebnisse können Markenwerte verändern.

# Methodik der Markenbewertung: Ablauf und Arbeitsschritte

Idealerweise sollte die Markenbewertung folgende Arbeitsschritte durchlaufen, unabhängig von der modelltheoretischen Ausgestaltung. Welche Annahmen und welche Input-Daten verwendet werden, hängt im wesentlichen von der Datenverfügbarkeit und dem Bewertungsanlass ab.



# Schritt 1: Messung der Markenstärke

Je nach Markenbewertungsmodell werden unterschiedliche Bewertungsindikatoren für die Messung der Markenstärke hinzugezogen. Beim Brand Census® und Corporate Brand Census® sind dies die Ausprägungen und Transferraten der einzelnen Markentrichterstufen. Beim Nielsen Brand Performance System basiert die Markenstärke auf einem Scoring-Modell das Konsumenten- und Marktdaten aus Panels verarbeitet.



## 1. Auswahl der Markenstärke-Indikatoren

Üblicherweise werden klassische Erfolgsindikatoren aus der Markenführung verwendet, wie Markenbekanntheit, Marktanteile, Vorhandensein im Relevant Set oder Kaufbereitschaft

## 2. Gewichtung der Markenstärke-Indikatoren

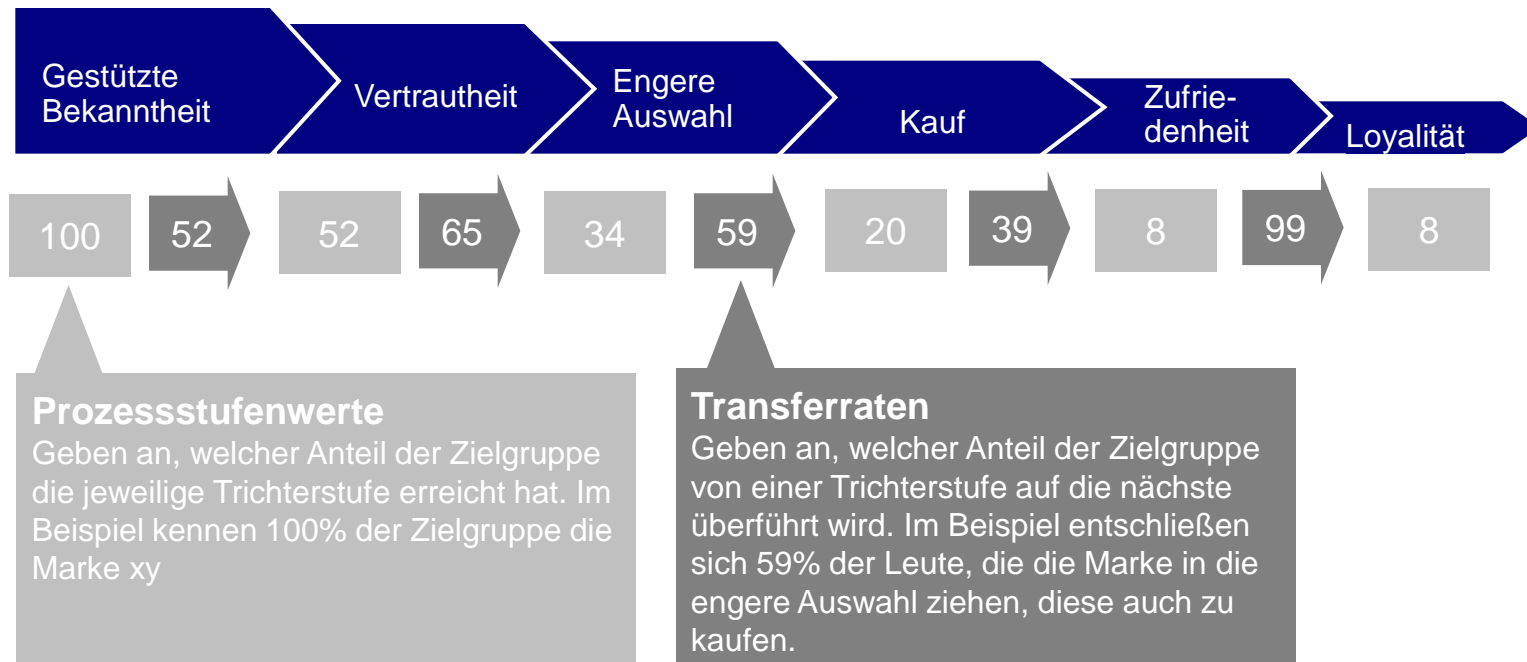
Die Gewichtung sollte objektiv sein. Am besten eignen sich hierfür Statistische Modelle auf der Basis von Kausalanalysen

## 3. Berechnung der Markenstärke

Ideal sind Indexwerte, die es erlauben, die Stärke der Marken mit ihren Wettbewerbern und mit Benchmarks aus unterschiedlichen Märkten zu vergleichen

# Messung der Markenstärke mit Primärdaten

## Markentrichter im Brand Census®



Der Markentrichter wird immer auch für die relevanten Wettbewerber erhoben

# Messung der Markenstärke mit Primärdaten

## Normierter Markenstärke-Index im Brand Census®

Die Ergebnisse aus dem Markentrichter werden über einen vierstufigen Ansatz in einen gewichteten Markenstärkeindex transformiert.

1. Ermittlung der jeweiligen Prozentwerte für die Markentrichter-Stufen aus den Befragungswerten



2. Regressionsanalytische Ermittlung der Wichtigkeit für die Markentrichter-Stufen für den von den Befragten subjektiv empfundenen Markenwert

3. Ermittlung des gewichteten Markenstärkeindex für die Marke

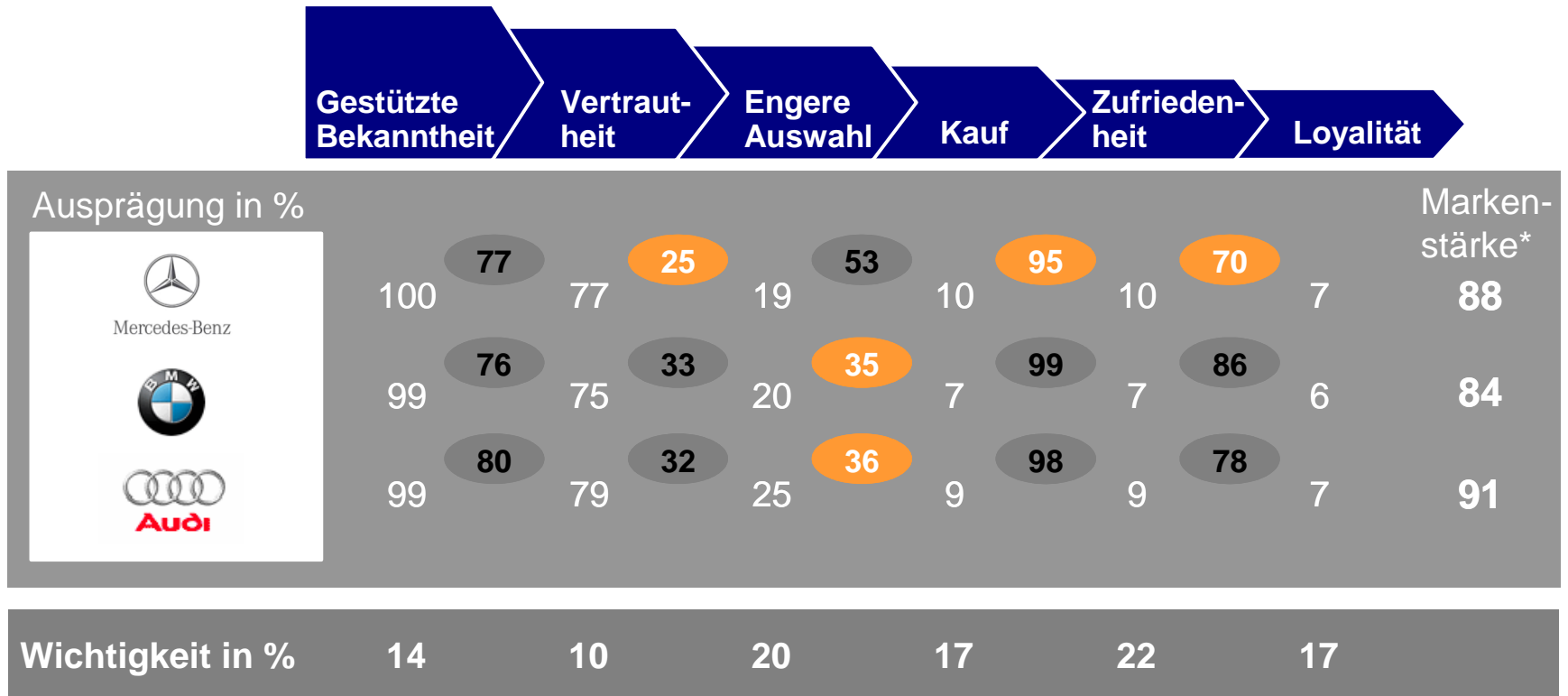
$$\sum \frac{\text{Prozentwert}}{\text{Markentrichterstufe}} * \frac{\text{Prozentwert}}{\text{Wichtigkeit Markentrichterstufe}}$$

4. Ermittlung des gewichteten Markenstärkeindex für eine virtuelle Best Practice Marke, welche über die optimalen Transformationsraten in der untersuchten Branche verfügt  
Diese Marke erhält als Referenz zur Ermittlung des Markenstärkeindex der untersuchten Marken den Wert 100.

# Messung der Markenstärke mit Primärdaten

## Markenrichter im Brand Census®

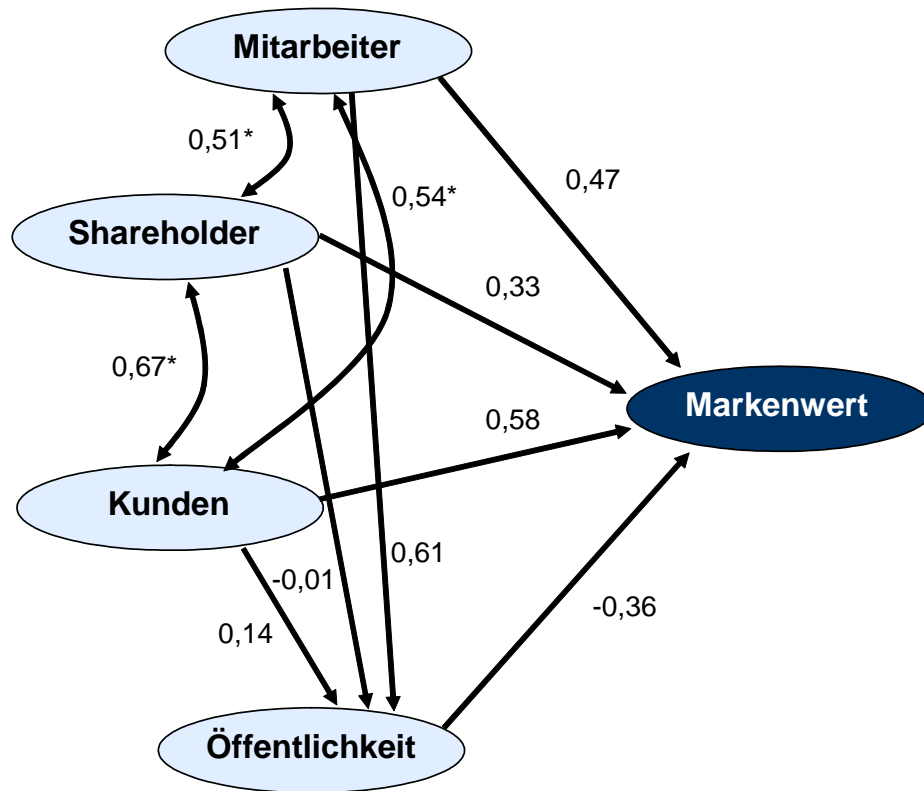
Beispielhaft das Ergebnis einer Pilotstudie für Premium-Automobilmarken in Deutschland. Die drei ausgewählten Marken stehen für mehr als 80% Marktanteil in diesem Segment. In diesem speziellen Fall sind die Marken relativ gleich stark.



Basis: 1.000 Autofahrer, Februar 2006

# Differenzierte Berücksichtigung der Stakeholder-Relevanz im Corporate Brand Census®

Bei Corporate Brands haben nicht nur Kunden einen Einfluss auf den Markenwert, sondern auch Kapitalgeber, die Öffentlichkeit, Mitarbeiter und andere sogenannte Stakeholdergruppen. Die Stakeholder-Relevanz wird im Rahmen von Kausalanalysen berechnet.



GFI = 0,979  
AGFI = 0,954  
NFI = 0,965  
CFI = 0,986  
RMR = 0,100  
RMSEA = 0,040  
Chi-Square = 40,595  
p = 0,25  
Degrees of freedom = 25

Wichtigkeiten:  
Mitarbeiter 34%  
Shareholder 17%  
Kunde 31%  
Öffentlichkeit 18%

\*) Korrelationswerte

## Schritt 2: Isolierung der Markenleistung

Unabhängig davon, auf welchem Wege die Markenstärke ermittelt wurde, sind die markenindividuellen Markenleistungen zu isolieren. Hierzu hat Konzept & Markt eine Heuristik entwickelt, die sowohl die Markenrelevanz des Marktes als auch die jeweilige Stärke der Marke berücksichtigt.



### 1. Berechnung der Markenrelevanz des Marktes

Markenrelevanz des Marktes =  $\text{Summe aller Markenstärkewerte} / \text{Anzahl der Marken}$

### 2. Berechnung des individuellen Markenanteils

Individueller Markenanteil =  $\text{Stärke der Marke} * \text{ihrer relativen Markenstärke}$

### 3. Berechnung des normierten Markenanteils

Die Summe der mit dem individuellen Markenanteil gewichteten Markenstärkeanteile weicht von der Markenrelevanz des Marktes ab. Daher erfolgt eine Normierung, so dass die Summe genau der Markenrelevanz entspricht.

## Schritt 3: Ermittlung des Markenertragspotenzials

Je nach Markenbewertungsmodell werden unterschiedliche Bewertungsindikatoren für die Messung der Markenstärke hinzugezogen. Beim Brand Census und Corporate Brand Census sind dies die Ausprägungen und Transferraten der einzelnen Markentrichterstufen. Beim Nielsen Brand Performance System basiert die Markenstärke auf einem Scoring-Modell, das Konsumenten- und Marktdaten aus Panels verarbeitet.



### 1. Schätzung der Umsatzrendite der zu bewertenden Marke

Am besten auf der Basis öffentlich zugänglicher Quellen, wie Geschäftsberichten

### 2. Berechnung der relativen Markenstärkeanteile

Markenstärkeanteil = Summe der Markenstärken aller Marken




### 3. Berechnung des individuellen Markenertragspotenzials

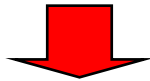
Markenertragspotenzial =

Marktvolumen \* Markenrelevanz des Marktes \* relativer Markenstärke \* Umsatzrendite

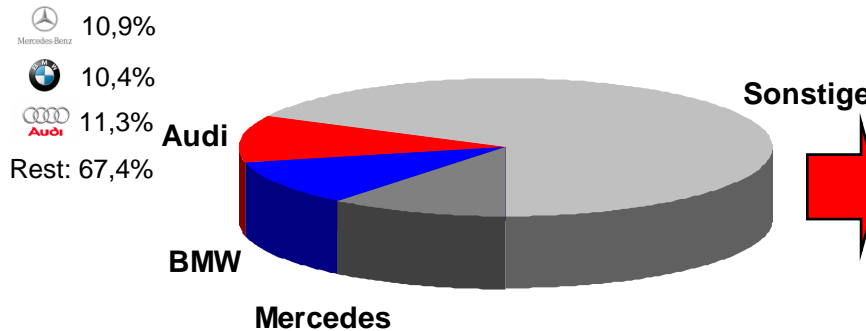
# Ermittlung des Ertragspotenzials

Markenwertermittlung Schritt 1: Berechnung des Markenstärkeindex  
 Basis: Markentrichter für jede relevante Marke

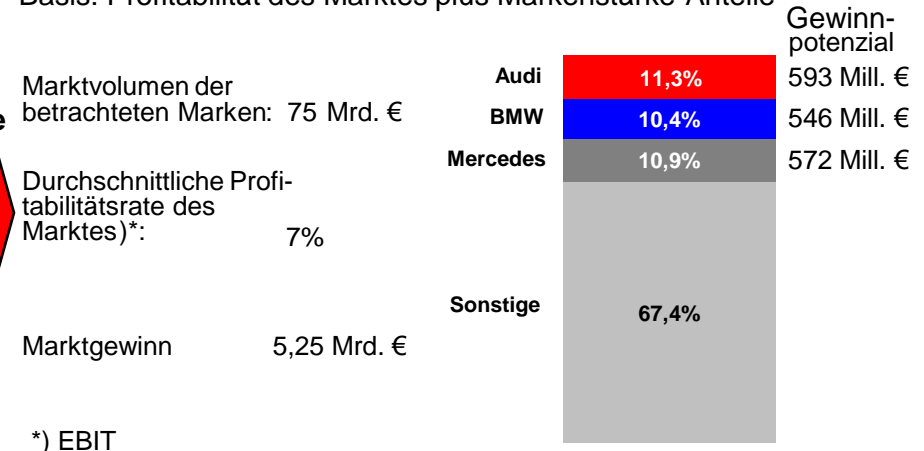
	Gestützte Bekanntheit	Vertrautheit	Engere Auswahl	Kauf	Zufriedenheit	Loyalität	Markenstärke*					
Ausprägung in %												
 Mercedes Benz	100	77	25	19	10	95	70	88				
 BMW	99	76	75	33	20	35	7	99	86	6	84	
 Audi	99	80	79	32	25	36	9	98	9	78	7	91
Wichtigkeit in %	14	10	20	17	22	17						



Markenbewertung Schritt 2: Kalkulation der Markenstärke-Anteile  
 Und Isolierung der markenindizierten Erträge



Markenbewertung Schritt 3: Markengewinn-Potenzial  
 Basis: Profitabilität des Marktes plus Markenstärke-Anteile



## Schritt 4: Ermittlung der zukünftigen Lebensdauer für die Marke

Marken unterliegen einem Lebenszyklus, der durch bestimmte Maßnahmen immer wieder verlängert werden kann. Viele Marken haben ein beträchtliches Alter von zum Teil über einhundert Jahren. Andere sind längst vom Markt verschwunden.



### 1. Die zukünftige Lebensdauer der Marke hat Einfluss auf den Abzinsungszeitraum und damit auf die Höhe des Markenwerts

Je höher die Lebensdauer der Marke, desto höher der Markenwert. Ab einer Lebensdauer von ca. 30 Jahren entspricht der Markenwert dem einer unendlichen Lebensdauer

### 2. Als minimale Lebensdauer kann die bisherige Zeit der Marktpräsenz angenommen werden

Die meisten Marken sind bereits 30 Jahre und länger auf dem deutschen Markt

### 3. Bei ganz jungen Marken oder noch nicht eingeführten Marken ist Vorsicht geboten

Als Alternative bietet sich eine differenzierte Markenbewertung unter der Prämisse verschiedener Lebensdauern an; etwas 1 Jahr, 2 Jahre, 5 Jahre und 10 Jahre

## Schritt 5: Barwert-Berechnung

Maßgeblich für den Markenwert ist der Gegenwartswert. Er wird ermittelt, indem die zukünftigen Einzahlungsüberschüsse abdiskontiert werden. Die Höhe des Abdiskontierungs-Zinssatzes hat einen direkten Einfluss auf den Markenwert.



**1. Der Abdiskontierungszinssatz setzt sich zusammen aus dem Zinssatz für risikolose Geldanlagen und den durchschnittlichen Kapitalkosten für das Unternehmen**

Der Zinssatz für risikolose Geldanlagen wird regelmäßig von den Notenbanken publiziert.  
Der Zinssatz für die durchschnittlichen Kapitalkosten ergibt sich aus der WACC-Formel (WACC = Weighted Average Cost of Capital).

**2. Im Normalfalle, d.h. bei einer erwarteten Lebensdauer von 30 Jahren und mehr kann die vereinfachte Barwertformel für die „Ewige Rente“ zugrunde gelegt werden.**

Die meisten Marken sind bereits 30 Jahre und länger auf dem deutschen Markt

**3. Bei ganz jungen Marken ist eine jährliche Abdiskontierung vorzunehmen**

Die jährliche Abdiskontierung erlaubt die Berechnung alternativer Szenarien für die Lebensdauer

## Barwert-Berechnung: WACC-Formel

Die gewichteten Kapitalkosten berücksichtigen unterschiedliche Kosten für das Eigen- und das Fremdkapital. Hintergrund ist, dass bei den Fremdkapitalkosten der Steuervorteil zu berücksichtigen ist, was einen Einfluss auf Abdiskontierungszinssatz für die Marke hat.

$$WACC = \left(\frac{E}{V}\right) \cdot k^E + \left(\frac{D}{V}\right) \cdot k^D \cdot (1-s_c)$$
$$V = D + E$$

WACC	= Gewichtete Kapitalkosten in %
$k^E$	= Verzinsungsanspruch der Eigenkapitalgeber in %
$k^D$	= Verzinsungsanspruch der Fremdkapitalgeber in %
$s_c$	= Steuerrate des Unternehmens in %
D	= Marktwert der Schulden und Verbindlichkeiten in €
E	= Marktwert der Aktien oder aktienähnlichen Papiere in €
V	= Unternehmensgesamtwert

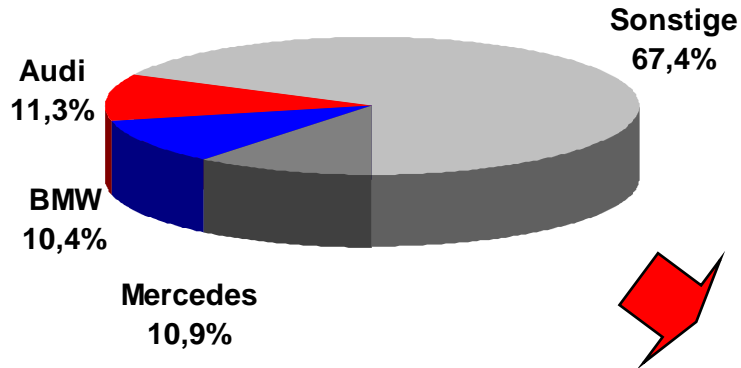
Die gewichteten Kapitalkosten müssen dann zur Anwendung kommen, wenn das Unternehmen des Markeninhabers einen signifikanten Fremdfinanzierungsanteil hat oder wenn Fremdkapitalfinanzierung in dem Markt üblich ist. Der Verzinsungsanspruch der Eigen- und Fremdkapitalgeber muss mindestens dem Marktzins entsprechen.

Liegt keine Fremdfinanzierung vor, bleibt der Steueraspekt unberücksichtigt.

Bei einem Marktwertanteil von 80% und einem Verzinsungsanspruch der Eigenkapitalgeber von 10% liegt der WACC-Zins bei 8%.

# Barwert-Berechnung

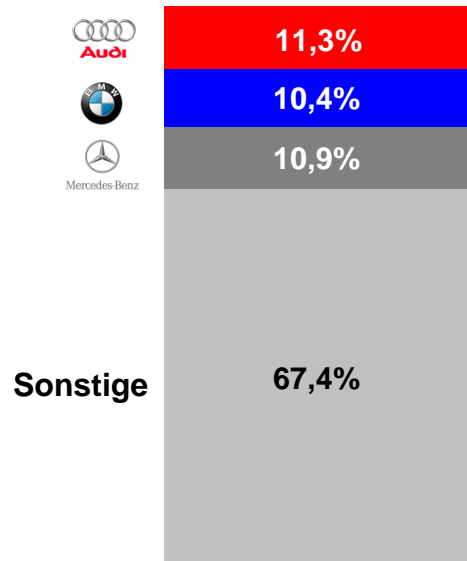
## Kalkulation der Markenstärke-Anteile



## Überführung in ein Ertragswertverfahren

Basis: Geringes Marktrisiko, Lebensdauer der Marke 30 Jahre, Kapitalmarktzins = 5%; keine WACC-Berücksichtigung

Marktvolumen: 75 Mrd. €  
 Profitabilitätsrate im Premium-Segment: 7%  
 Marktgewinn: 5,25 Mrd. €



**Gewinnpotenzial**

**Markenwerte**

593 Mill. €	11,9 Mrd. €
546 Mill. €	10,9 Mrd. €
572 Mill. €	11,4 Mrd. €

Markenwert-Formel:

$$\text{Markenwert} = \frac{P^* \times 100}{i}$$

\*) P = Gewinnpotenzial  
 i = Zinsfuß

# Inhalt

- (1) Kurzvorstellung Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Ansätze zur Bewertung von Marken
- (4) Aktivitäten zur Standardisierung
- (5) Fallbeispiele
- (6) Erfahrungen aus der Markenbewertung**

## Erfahrungen aus der Markenbewertung

- Marktabgrenzung
  - ↳ Räumlich, zeitlich, sachlich
- Abstimmung der Grundannahmen
  - ↳ Lebensdauer der Marke
  - ↳ Behandlung von Ertragssteuern
  - ↳ Abdiskontierungszins
- Ergebnisdokumentation

# Kontakt

Konzept & Markt GmbH  
Dr. Ottmar Franzen  
Rheingaustraße 88  
65203 Wiesbaden

 ++ 49 611 6901711

 ++ 49 611 6901759

[franzen@konzept-und-markt.com](mailto:franzen@konzept-und-markt.com)