

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T +41.1.457 56 56
F +41.1.457 56 50

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.13 79-8443
F +49.211.13 79-8742
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogteiplatz 2
10117 Berlin
T +49.30.34 0003-380
F +49.30.34 0003-385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T +49.89.5 4243-0
F +49.89.5 4243-259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616-39 37
F +44.20.7616-36 00

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384-00 00
F +34.91.384-00 11

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York 10019
United States of America
T +1.212.459-53 23
F +1.212.459-66 45



APRIL 2004

POINT OF VIEW 5

Markenbewertung etabliert sich auf der
Top-Management-Agenda

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwert- und Kundenwertmanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Die über 110 Berater an den sieben Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München, New York und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

- 4 **Markenbewertung etabliert sich auf der Top-Management-Agenda**
 - 1. Ausgangssituation
 - 2. Anwendungsbereiche von Markenbewertung
 - 3. Kernbestandteile des Modells
 - „Brand Equity Valuation for Accounting“ (BEVA)
von BBDO Consulting und Ernst & Young
 - 4. Konkrete Vorgehensweise
 - 5. Literatur
- 11 **Impressum**

Markenbewertung etabliert sich auf der Top-Management-Agenda

Nachfolgend soll ein knapper Überblick zu den wichtigsten Aspekten der gegenwärtig intensiv diskutierten Markenbewertungsthematik gegeben werden. Dabei wird zunächst auf die Ausgangssituation eingegangen und zu begründen versucht, warum sich gerade in den letzten Monaten ein signifikanter Bedeutungszuwachs ergeben hat. Anschließend werden die wichtigsten Anwendungsgebiete von Markenbewertung und die damit verbundenen Ziele aus der Perspektive des Top-Managements dargelegt. Die daraus abgeleiteten methodischen Anforderungen werden sodann anhand eines integrierten Bewertungsansatzes diskutiert, welcher sowohl verhaltenswissenschaftliche als auch finanzwirtschaftliche Erfordernisse berücksichtigt und schliesslich einen monetären Markenwert ausweist.

1. Ausgangssituation

Markenwerte stellen eine der zentralen Ressourcen der Informations- und Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts dar. Ihre steigende Bedeutung wird getrieben von Faktoren wie Globalisierung und Liberalisierung, durch das Aufweichen traditioneller Marktabgrenzungen sowie signifikante Veränderungen des Kundenverhaltens. In diesem Zusammenhang ist über verschiedene Industrien hinweg eine zunehmende Relevanz von Marke und Marketing zu beobachten. Die hohe ökonomische Bedeutung der Marke kann etwa mit dem Anteil des Markenwerts am gesamten Unternehmenswert zum Ausdruck gebracht werden. Je nach Quelle und Operationalisierungsansatz wurden hier Anteile von bis zu 62% für kurzfristige Konsumgüter bzw. sogar 77% für die Marke BMW ermittelt (Abbildung 1).

Anteil von Markenwerten am Unternehmenswert

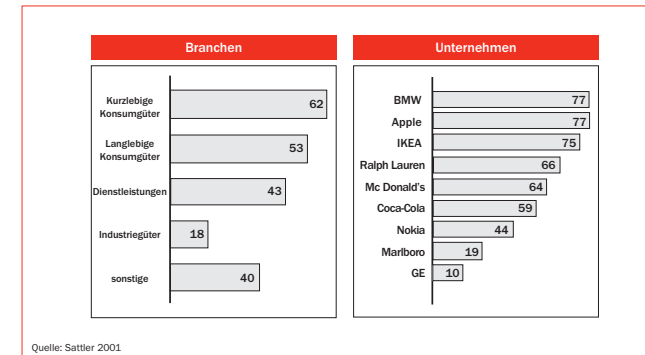


Abbildung 1

Parallel zu dieser Entwicklung haben sich in den letzten Jahren deutliche Veränderungen bei den Rechnungslegungsvorschriften ergeben. So ist es gemäß US GAAP und IAS/IFRS erforderlich,¹ alle erworbenen (derivativen) Markenwerte zu aktivieren. Dieser aktuelle Wert einer Marke wird im Rahmen einer Folgebewertung auf Werthaltigkeit überprüft, indem jährlich ein so genannter Impairment Test durchzuführen ist. Mit der Einführung dieser Werthaltigkeitsprüfung wird die bisherige Regelung der planmässigen Abschreibung einer Marke obsolet und die periodische Ermittlung des zu bilanzierenden Markenwerts sehr bedeutsam.

Der bilanzielle Ausweis von originären, also selbst geschaffenen Marken ist gemäss der derzeitigen Bilanzierungsstandards nicht möglich. Zu berücksichtigen sind jedoch die Möglichkeiten einer freiwilligen Berichterstattung derartiger Markenwerte, auf die im nachfolgenden Abschnitt eingegangen wird.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die internationalen Rechnungslegungsstandards für kapitalmarktorientierte Unternehmen ab 2005 verpflichtend Einzug halten, erhält das Thema Markenbewertung bereits aufgrund der Bilanzierungsthematik zentrale Bedeutung für das Top-Management. Ergänzend hierzu sind in den letzten Monaten gerade bei international operierenden „Corporate Brands“ Aspekte der Unternehmensfinanzierung bzw. der strategischen Planung in den Vordergrund gerückt.

¹ Die US-amerikanischen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften US GAAP bzw. IAS/IFRS stellen weltweit die bedeutsamsten Standards für das externe Rechnungswesen dar. (vgl. etwa Grünberger D./Grünberger H., 2003, S. 10ff.)

2. Anwendungsbereiche von Markenbewertung

Mit dem Thema Markenwert wird eine Reihe unterschiedlicher Fragestellungen verbunden. Typische Fragestellungen sind u.a. die Veränderung des Markenwertes im Zeitverlauf, die Markenstärke im Vergleich zum Wettbewerb, der Wertschöpfungsbeitrag der Marke, die Bestimmung von Lizenzgebühren oder auch die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Höhe des Markenwertes durch Marketingmassnahmen. Je nach Anlass steht somit ein unterschiedliches Interesse bei der jeweiligen Bestimmung von Markenwerten im Vordergrund.

Abbildung 2 führt diese Fragestellungen auf. Dabei kann allgemein zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Aspekten unterschieden werden.

Anwendungsbereiche von Markenbewertung

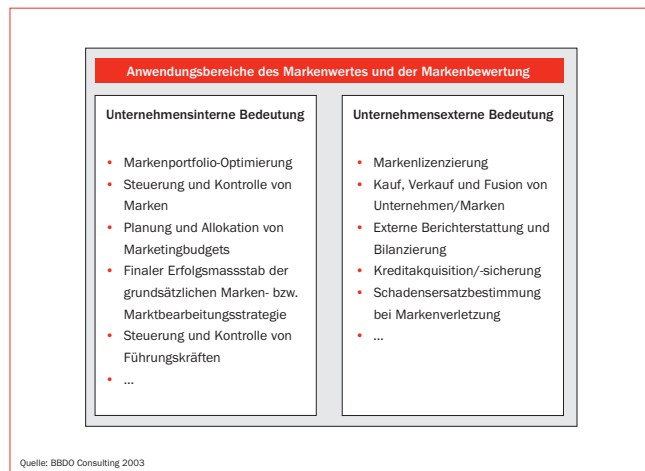


Abbildung 2

Eine unternehmensinterne Bedeutung hat die Markenbewertung insbesondere bezüglich der Steuerung und Kontrolle von Marken. So kann z.B. bei Markenportfolio-Optimierungen ein monetärer Massstab geschaffen werden, der die Fokussierung auf die tatsächlich wertvollsten Marken erlaubt. Ebenso kann die Berechnung des Markenwertes Defizite bisheriger Steuerungsinstrumente kompensieren, indem Investitionen in die Markenpflege/den Markenaufbau nicht nur hinsichtlich ihrer Kosten, sondern auch hinsichtlich ihrer Wirkungen u.a. auf den Unternehmenswert abgebildet werden. Schliesslich kann die Markenbewertung auch zur Allokation des Marketingbudgets eingesetzt werden und als eine objektive Grundlage für die konkrete Ausgestaltung und Dimensionierung der Marketingtats fungieren.

Einen Anwendungsbereich mit unternehmensexterner Bedeutung stellt die Markenbewertung bei der Übertragung von Markenrechten dar. Durch die Bestimmung des monetären Markenwertes wird eine objektive Basis zur Ermittlung von Lizenzsätzen bereitgestellt. Zudem werden durch die Lizenzierung über verschiedene Länder hinweg steuerliche Optimierungsmöglichkeiten eröffnet.

Weiterhin lässt sich der Wert einer Marke heranziehen, um die Höhe eines Schadensersatzes infolge von Markenrechtsverletzungen oder die rechtswidrige Verwendung von Markenzeichen (inkl. langfristiger „Markenschäden“) zu bestimmen. Insbesondere für Fälle von Markenpiraterie ist diese Anwendungsmöglichkeit von zunehmender Bedeutung.

Besonders relevant erscheint für viele Unternehmen die Möglichkeit zur Generierung von Finanzierungs- bzw. Kreditierungsvorteilen durch Berichterstattung über Markenwerte. So konnte etwa das skandinavische Versicherungsunternehmen Skandia durch die Erstellung und Veröffentlichung von so genannten „Wissensbilanzen/Intellectual Capital Reports“ (Darlegung des Nutzens von Forschungsleistungen, Aufzeigung der Entwicklung immaterieller Vermögenswerte, Dokumentation zukunftsschaffender Potenziale) in den letzten Jahren die Transparenz seiner Aussendarstellung deutlich erhöhen. Die Bewertung immaterieller Vermögenswerte durch monetäre und nichtmonetäre Indikatoren führt zu einer transparenteren Darlegung der Erfolgspotenziale, was sich positiv auf die Bewertung durch Analysten (Verbesserung von Ratingurteilen), Investoren und Kreditgeber auswirken kann. Die Nichtoffenlegung des Markenwertes kann daher zu einer relativen Schlechterstellung beim Kreditrating führen.

Alle hier beispielhaft aufgeführten Anwendungsbereiche verdeutlichen, dass die Bewertung von Marken ein wichtiges Instrument ist, um die gegenwärtige Stellung einer Marke im Markt zu analysieren und um marktpolitische Entscheidungen über den Ausbau und die Stärkung sowie die Pflege von Marken zielgerichtet treffen und die Ergebnisse kontrollieren zu können.

3. Kernbestandteile des Modells „Brand Equity Valuation for Accounting“ (BEVA) von BBDO Consulting und Ernst & Young

Bei der Bestimmung von Markenwerten steht je nach Anlass ein unterschiedliches Interesse im Vordergrund. Dementsprechend lassen sich die gängigen Bewertungsmodelle in vier Gruppen unterteilen: finanzorientierte Modelle, verhaltensorientierte Markenwertmodelle, finanzorientiert-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle und Input-/Outputmodelle. Dabei erscheint jedoch unabhängig von der Gruppenzuordnung hauptsächlich der ungenügende Abgleich bilanzierungsrelevanter bzw. verhaltenswissenschaftlicher Anforderungen problematisch. Genau an diesem Punkt setzt das Modell „Brand Equity Valuation for Accounting“ – kurz: „BEVA“ – an. Das BEVA-Modell beinhaltet eine strategisch-marketingorientierte Perspektive sowie eine bilanziell-finanzwirtschaftliche Sichtweise. So wurde bei der gemeinsamen Entwicklung eines integrierten Modells vonseiten BBDO Consulting die langjährige Erfahrung im Bereich verhaltenswissenschaftlich fundierter Markenbewertungsmodelle eingebracht, während Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die entsprechende Expertise einer der grössten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften der Welt verkörpert. Verfolgt wird dabei ein „best of both worlds“-Anspruch: Mit der Bündelung von Expertise aus den Bereichen Markenwertmanagement, Wirtschaftsprüfung und Beratung wurde eine Grundlage für Markenbewertung geschaffen, die die häufig kritisierten Defizite der bisher üblichen einseitig ausgerichteten Verfahren überwindet. Auf diese Weise kann das gemeinsame Modell die Gesamtheit der oben angesprochenen internen und externen Bewertungsperspektiven verlässlich abdecken. Dabei ist für viele Klienten der Einklang des Modells mit den Bilanzierungsstandards besonders wichtig.

BEVA stellt einen mehrstufigen modularen Ansatz dar, der den verhaltenswissenschaftlich abgesicherten Status der Marke (BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung[®]) mit einem quantitativ hergeleiteten Wertansatz (Relief-from-Royalty) verbindet. Die Brand Profit Rate fungiert dabei als zentrale Grösse bei der Ableitung von markenbezogenen Plan-Einnahmen. Abbildung 3 zeigt den Ansatz grafisch im Überblick.

Kernelemente des BEVA-Modells

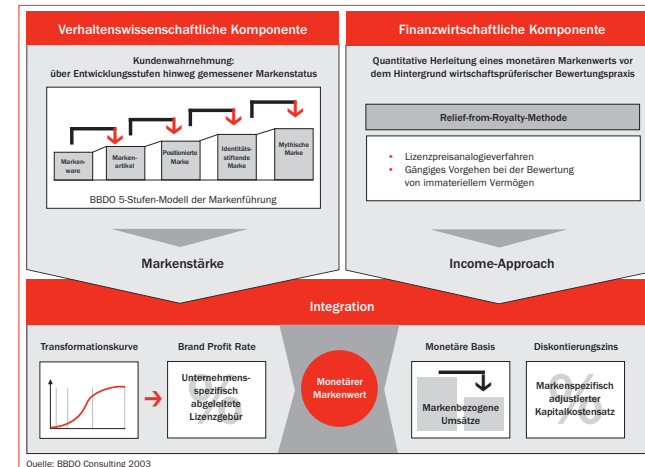


Abbildung 3

Über das BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung[®], das sich auf die potenziell relevanten Entwicklungsstufen einer Marke stützt, wird zunächst die Markenstärke aus Nachfragersicht auf Basis von Konsumentenbefragungen ermittelt. Diese wird sodann im Zusammenspiel mit am Markt ermittelbaren Lizenzgebühren und der relativen Markenbedeutung der betrachteten Branche in eine unternehmensspezifische Brand Profit Rate transformiert.

In einem zweiten Schritt wird als Bezugsgrösse für die Brand Profit Rate eine monetäre Basis errechnet, indem unter Rückgriff auf Daten des Rechnungswesens die markenbezogenen Umsätze ermittelt werden. Auf diese monetäre Basis wird sodann die Brand Profit Rate als Gewichtungsfaktor angewandt. Im Ergebnis erhalten wir die Brand Profits, d.h. die markenbezogenen Einnahmen, die schliesslich – analog zur Vorgehensweise bei Discounted-Cashflow-Verfahren für Zwecke der Unternehmensbewertung – mit einem adäquaten Diskontierungszinssatz abgezinst werden. Die Summe der Barwerte bildet schliesslich den Markenwert des BEVA-Ansatzes. Somit bildet der Markenwert den Barwert der über den Planungshorizont ermittelten ersparten Lizenzgebühren ab.

Zur Berücksichtigung strategischer Optionen kann auf den Markenwert ein so genannter Option Value aufgeschlagen werden.² Mit der Berücksichtigung des Option Value wird

² Der Begriff „Option Value“ wird häufig im Zusammenhang mit Markendehnung oder Brand Extension verwendet. (Vgl. ausführlich Keller 2002, S. 577ff.)

der Tatsache Rechnung getragen, dass der Wert einer Marke nicht nur durch die Verwendung in den gegenwärtigen Geschäftsfeldern, sondern auch durch mögliche zukünftige Markenstrategien des betrachteten Unternehmens bestimmt wird.

Neben der technischen Modellausgestaltung ist für die betriebliche Anwendung der Markenbewertung die Adaption des Modells auf die konkreten Branchen- und Zielgruppengegebenheiten des Unternehmens wesentlich. So ist es für die Ermittlung eines validen Markenwertes unerlässlich, die Markenrelevanz im spezifischen Kaufentscheidungsprozess zu berücksichtigen. Der Umstand, dass hier je nach Region, Zielgruppe oder Industrie deutliche Unterschiede zu verzeichnen sind, muss sich zwangsläufig im monetären Wert der Marke niederschlagen. Bei Unternehmen mit heterogenen Tätigkeitsfeldern ist demnach eine Differenzierung des Bewertungsansatzes zwingend erforderlich. Kennzeichnend für den hier vorgestellten Ansatz ist zudem ein hohes Mass an Praktikabilität. So sind die Markenstärke-Treiber durch Kundenbefragungen vergleichsweise einfach zu erheben und die für die weitere finanzwirtschaftliche Berechnung erforderlichen Daten in der Regel gut verfügbar.

4. Konkrete Vorgehensweise

Die Ausgestaltung der konkreten Vorgehensweise wird naturgemäss 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. Im Sinne einer Näherungsaussage kann unserer Erfahrung nach ein erster intern nutzbarer monetärer Markenwert bereits ab einer Projektlaufzeit von 3 bis 4 Wochen ermittelt werden. In jedem Falle empfehlen wir auf der Klientenseite einen interdisziplinären Projektansatz. Der frühzeitige „Schulterschluss“ von Marketing-, Finanz- und Rechtsfunktion wirkt sich in der Regel sehr vorteilhaft auf Qualität und Akzeptanz der Projektergebnisse aus.

5. Literatur

Grünberger D./Grünberger H.: IAS/IFRS und US-GAAP 2003, Herne/Berlin 2002.

Keller, K.L.: **Strategic Brand Management:** Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2. Auflage, Upper Saddle River, NJ. 2002.

Sattler, H.: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2001.

Herausgeber

BBDO Consulting Suisse AG

Achim Wirtz

Dr. Sandro C. Principe

Uetlibergstrasse 132

8045 Zürich

T +41.1.457-5656

F +41.1.457-5650

Ansprechpartner Schweiz:

Dr. Sandro C. Principe

Managing Partner

BBDO Consulting Suisse AG

Uetlibergstrasse 132

8045 Zürich

T +41.1.45-5601

F +41.1.45-5650

sandro.principe@bbdo-consulting.com

www.bbdo.de

www.bbdo-consulting.com

Louis Siegrist

Partner

Ernst & Young AG

Bleicherweg 15

8022 Zürich

T +41.58.286-2131

F +41.58.286-3025

louis.siegrist@ch.ey.com

www.de.ey.com