

## BRAND EQUITY EXCELLENCE<sup>®</sup>

### BBDO Worldwide

Ägypten  
 Albanien  
 Argentinien  
 Australien  
 Belgien  
 Bosnien-Herzegowina  
 Brasilien  
 Bulgarien  
 Chile  
 China  
 Costa Rica  
 Dänemark  
 Deutschland  
 Dominikanische Republik  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Estland  
 Finnland  
 Frankreich  
 Griechenland  
 Großbritannien  
 Guatemala  
 Honduras  
 Hongkong  
 Indien

Indonesien  
 Irland  
 Island  
 Israel  
 Italien  
 Japan  
 Jugoslawien  
 Kanada  
 Kolumbien  
 Korea  
 Kroatien  
 Kuwait  
 Lettland  
 Libanon  
 Litauen  
 Malaysia  
 Mazedonien  
 Mexiko  
 Neuseeland  
 Nicaragua  
 Niederlande  
 Norwegen  
 Österreich  
 Pakistan  
 Panama  
 Paraguay  
 Peru

Philippinen  
 Polen  
 Portugal  
 Puerto Rico  
 Rumänien  
 Russland  
 Saudi-Arabien  
 Schweden  
 Schweiz  
 Singapur  
 Slowakei  
 Slowenien  
 Spanien  
 Südafrika  
 Taiwan  
 Thailand  
 Tschechien  
 Türkei  
 Ukraine  
 Ungarn  
 Uruguay  
 USA  
 Venezuela  
 Vereinigte Arabische Emirate  
 Zypern



### Band 2: Brand Equity Evaluator<sup>®</sup>

## BBDO Brand Equity Excellence<sup>®</sup>

	<b>BRAND EQUITY REVIEW</b>	<b>BRAND EQUITY EVALUATOR<sup>®</sup></b>	<b>BRAND EQUITY DRIVERS<sup>®</sup></b>	<b>BRAND EQUITY BENCHMARK<sup>®</sup></b>
<b>Fokus</b>	<p>BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung<sup>®</sup></p> <p>Systematische Markenklassifikation</p> <p>Mechanismus zur Markenwertbestimmung (today's best approach)</p>	<p>Computergestütztes Modell zur Berechnung von einzelnen Markenwerten</p>	<p>Kausalanalytisches Modell zur Erklärung von Markenstärke und Identifikation von Markentreibern</p>	<p>Data Envelopment Analysis als Benchmarktool (Best-Practice-Ansatz)</p>
<b>Anwendung</b>	<p>Bestimmung des Markenstatus durch BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung<sup>®</sup></p>	<p>Modulare und anlassbezogene Berechnung eines monetären Markenwertes</p>	<p>Ableitung von Stellhebeln für die Markenführung</p>	<p>Multiples Input-/Output-Modell zur „Produktion“ von Markenwerten</p>
	Liegt vor	Liegt vor	2003	2003

Der Markenwert wird zum wichtigsten Kapital von Unternehmen. Doch wie viel ist eine Marke wert?

Und wie lässt sich der Wert der Marke steigern?

Mit diesem zweiten Band unserer vierteiligen wissenschaftlichen Publikation über BBDO Brand Equity Excellence<sup>®</sup> stellen wir das Markenbewertungsmodell BBDO Brand Equity Evaluator<sup>®</sup> vor, mit dem jeder Markentyp relativ schnell und einfach bewertet werden kann. BBDO Brand Equity Evaluator<sup>®</sup> zeichnet sich vor allem durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Bewertungsanlässe aus. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Modellen erlaubt dieser neue Ansatz eine Gewichtung der Markenwertberechnung je nach Bewertungssituation.

Im Verlauf dieses auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojektes will die BBDO Group Germany ein modulares, wissenschaftlich und messtechnisch valides Modell zur Markenbewertung entwickeln, das die komplexen Wertdimensionen einer Marke klar abbildet und die Stellhebel und Werttreiber definiert, mit dem der Wert eines Markenportfolios und eines Unternehmens nachhaltig gesteigert werden kann.

Herausgeber: BBDO Group Germany  
Königsallee 92, 40212 Düsseldorf  
<http://www.bbdo.de>

Telefon: 02 11/13 79-82 02

Redaktion: Thomas Huber

# Inhalt

Editorial	4
1. Die Marke ist ein immaterieller Vermögenswert	6
2. Anforderungen an ein Markenbewertungsmodell	7
3. BBDO Brand Equity Evaluator®	9
3.1 Markenbewertungsanlässe	9
3.1.1 Markencontrolling/Markenportfolio- management	9
3.1.2 Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. markenführenden Unternehmen	11
3.1.3 Markenlizenzierung	12
3.1.4 Markenrechtsverletzungen	12
3.2 Exkurs: Bilanzierung von Markenwerten	14
3.3 BBDO Brand Equity Evaluator®-Komponenten	17
3.4 Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des nicht-monetären Markenwertes	19
3.5 Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des monetären Markenwertes	23
4. Summary	27
Anhang	30
Literaturverzeichnis	32
Autorenverzeichnis	33

## → Editorial



*Dr. Rainer  
Zimmermann,  
CEO BBDO  
Group Germany*

Eine der wichtigsten Fragestellungen im Zusammenhang mit Markenbewertungen ist die Bilanzierbarkeit von Marken. Institutionelle und private Anleger sowie Analysten berücksichtigen bei der Bewertung einer Investition zunehmend immaterielle Vermögenswerte wie den Markenwert. In der Diskussion um die Tauglichkeit und Transparenz von Bilanzierungsrichtlinien spielt auch für internationale Unternehmen und ihre Wirtschaftsprüfer die Optimierung der ökonomisch und rechnerisch richtigen Abbildung wirtschaftlicher Tatbestände eine wichtige Rolle. Spätestens seit den Skandalen um die Konzerne Enron, Worldcom und Xerox steht für die Aufsichtsbehörden der Weltfinanzmärkte die Entwicklung eines weltweit einheitlichen Bilanzierungsstandards und für börsennotierte Unternehmen die Weiterentwicklung ihrer Corporate Governance ganz oben auf der Agenda. Das Ziel, einen **„true and fair view“** auf die Unternehmenssituation zu liefern, muss künftig auch verstärkt die Ermittlung der einzelnen Markenwerte umfassen.

Bereits heute müssen beim Kauf eines Unternehmens die erworbenen Markenrechte sowohl nach *US-GAAP* als auch nach *IAS* und *HGB* einzeln ermittelt und ausgewiesen werden. Eine besondere Aktualität erfährt die Diskussion um bilanzielle Markenbewertung nach *US-GAAP* seit der Verabschiedung des *SFAS (Statement of Financial Accounting Standards) „Business Communications“ 141*, nach dem beim Konzernabschluss zusätzlich auch der Goodwill in Verkehrswerte aufzuschlüsseln und somit der Wert von Marken einzeln zu ermitteln und in der Bilanz auszuweisen ist. Diese Regelung gilt an den US-Börsen für ausländische Unternehmen wie Siemens oder Deutsche Telekom spätestens ab dem 1. Januar 2003. Vor diesem Hintergrund wird es eine interessante Frage sein, wie das neue *IASB (International Accounting Standards Board)* und die anderen nationalen Standard Setter auf diese Änderungen der Bilanzierungsvorschriften reagieren werden.

Die Tatsache, dass in Deutschland und Europa börsennotierte Unternehmen ihre Konzernrechnungslegung zunehmend international vorherrschenden Grundsätzen (*US-GAAP und IAS*) anpassen und somit die Möglichkeiten zur Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände nutzen, hat zu einer weiteren Dynamik dieser Diskussion geführt.

Diese Entwicklung trifft die Branche der Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer weltweit relativ unvorbereitet. Unvermittelt steht die Frage nach einem einheitlichen und für jeden Marktteilnehmer transparent nachvollziehbaren Markenbewertungsmodell im Raum. Wie wir aber im ersten Band *Brand Equity Review* in einer Synopse aller bestehenden Markenbewertungsmodelle nachgewiesen haben, weichen die bisherigen Modelle erheblich voneinander ab und beruhen zum Teil auf intransparenten Methoden. Darüber hinaus weisen viele Modelle – trotz ihrer grundsätzlichen Eignung zur Markenbewertung – unterschiedliche Schwächen auf.

Mit dem Markenbewertungsmodell *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup>, das im vorliegenden Band vorgestellt wird, kann im Gegensatz dazu künftig jeder Markentyp bewertet werden – und zwar relativ schnell und leicht anwendbar auf der Grundlage leicht zugänglicher Daten. *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> zeichnet sich vor allem durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Bewertungsanlässe aus. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Modellen erlaubt dieser neue Ansatz eine Gewichtung der Markenwertberechnung je nach Bewertungssituation.

Mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> können z.B. die unterschiedlichen Markenwerte für Markenakquisitionen, -lizenzierungen oder Schadenersatzermittlungen bei Markenpiraterie bestimmt werden. Zusätzlich ermöglicht das Modell über die Bestimmung des Markenstatus und über die Einordnung von Marken in entsprechende Entwicklungsstufen die Identifikation von Optimierungsstellhebeln für die Markensteuerung und das Markenportfoliomanagement.

Wir hoffen, dass dieser zweite Band unserer vierteiligen wissenschaftlichen Publikation über *BBDO Brand Equity Excellence*<sup>®</sup> eine ebenso breite Diskussion wie der erste Band *Brand Equity Review* auslöst, und freuen uns auf Ihre Beiträge.



Dr. Rainer Zimmermann  
CEO BBDO Group Germany

## → **Band 2: BBDO Brand Equity Evaluator<sup>®</sup>**

**Von Dr. Rainer Zimmermann, Udo Klein-Bölting, Björn Sander und Tharek Murad-Aga**

**Wissenschaftliche Beratung: Prof. Dr. Hans H. Bauer und Alexandra Valtin**

### **1. Die Marke ist ein immaterieller Vermögenswert**

Ein erheblicher Anteil des Shareholder Values von Unternehmen wird heutzutage von Marken generiert. Einer Schätzung von PricewaterhouseCoopers/Sattler zufolge stellen Marken für die 100 größten deutschen Unternehmen schon heute ca. 56 Prozent des gesamten Unternehmenswertes dar, Tendenz steigend.<sup>1</sup> Die Relevanz dieses „Markenkapitals“ spiegelt sich auch im Investitionsverhalten der „Financial Community“ wider. Studien belegen, dass Analysten und Investoren (institutionelle und auch private) bei der Bewertung einer Investitionsalternative immaterielle Vermögenswerte wie den Markenwert stark honorieren. Marken haben sich somit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg entwickelt.

*Die bestehenden Markenbewertungsmodelle können das Erfolgspotenzial von Marken nicht vollständig abbilden.*

Vor diesem Hintergrund erscheint es mehr als notwendig, das über Marken realisierbare Wertschöpfungspotenzial für Unternehmen zu quantifizieren. Somit steigt auch die Notwendigkeit einer adäquaten und zuverlässig anwendbaren Markenbewertung.

Die im ersten Band der *BBDO Brand Equity Excellence<sup>®</sup>* Schriftenreihe *Brand Equity Review* vorgestellte Synopse der bestehenden Markenbewertungsmodelle hat jedoch deutlich gezeigt, dass die bisherigen Ansätze das Erfolgspotenzial von Marken nicht vollständig abbilden können. Trotz der grundsätzlichen Eignung zur Markenbewertung weisen die Markenbewertungsmodelle teilweise erhebliche Schwächen auf.

Die Problematik besteht vor allem darin, dass die einzelnen Ansätze nicht variabel für unterschiedliche Bewertungssituationen eingesetzt werden können. Ursache hierfür ist unter anderem die Festlegung der Modellkomponenten (und somit der erfassten Einflussfaktoren), die zur Markenwertberechnung herangezogen werden. Wie in *Brand Equity Review* ausführlich diskutiert, zeichnen sich die unterschiedlichen Modellansätze durch Schwerpunktsetzung auf entweder unternehmensorientierte oder konsumentenorientierte Auswahl der Modellkomponenten aus. Die Komplexität des

---

<sup>1</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers/Sattler (1999), S. 9.

Markenwertes kann somit nicht umfassend abgebildet und der so ermittelte Markenwert nicht für jeden Bewertungsanlass herangezogen werden.

Primär konsumentenorientiert (psychographisch) ansetzende Modelle eignen sich für Fragestellungen des Markenmanagements. Im Fokus einer Bewertung steht hier die Messung der psychologischen Markenstärke.<sup>2</sup> Im Ergebnis werden ein primär qualitativer Markenwert bestimmt und Optimierungspotenziale für die Markensteuerung identifiziert. Die Bestimmung eines monetären Wertes für die Marke unterbleibt bei diesen Ansätzen häufig. Besteht Bedarf an der Bestimmung eines monetären Markenwertes, können finanzorientierte Verfahren herangezogen werden, die zur Markenwertmessung schwerpunktmäßig betriebswirtschaftlich orientierte Modellkomponenten heranziehen. Fragestellungen des Markenmanagements, insbesondere der Markensteuerung, können mit dem so ermittelten Markenwert jedoch nicht beantwortet werden. Dem Management wird somit keine Entscheidungsgrundlage geliefert, um alle Markenaspekte so zu gestalten, dass die Marke bei den Nachfragern jene Wirkungen in Wissensstruktur, Entscheidungsprozess und Selbstverständnis erzielt, die letztlich die strategischen und monetären Markenerträge steigern.

Neben der angesprochenen Fokussierung auf konsumentenorientierte versus betriebswirtschaftliche Sichtweise weisen die Modelle zusätzliche praxisrelevante Unzulänglichkeiten auf. Hier sind insbesondere die Komplexität und fehlende Managementkompatibilität der Ansätze anzuführen. So ist beispielsweise die zur Markenbewertung benötigte Datengrundlage oft äußerst aufwendig zu beschaffen. Die Ergebnisse stehen dann häufig in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zu dem Nutzen der Ergebnisse.

## 2. Anforderungen an ein Markenbewertungsmodell

Aus den identifizierten Schwächen existierender Markenbewertungsansätze leitet sich ein Katalog von inhaltlichen, pragmatischen und formalen Anforderungen ab, die bei der Entwicklung eines neuen, integrierten Markenbewertungsmodells zu berücksichtigen sind.

Eine wichtige inhaltliche Anforderung an dieses neu zu entwickelnde Modell ist die Berücksichtigung einer **anlassspezifischen Markenbewertung**. Nur diese gewährleistet die Beantwortung spezifischer Fragestellungen des jeweiligen Bewertungsanlasses. Erst dann kann das Modell im Sinne eines **Markensteuerungsinstruments** eingesetzt werden. Dies setzt voraus, dass eine Markenstatusbestimmung entsprechend dem *BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung*<sup>®</sup> vorgenommen werden kann.<sup>3</sup> Die so gewonnenen Ergebnisse können dem Markenmanagement auf Basis einer klaren und konsistenten Markenstrategie relevante Entscheidungshilfen zu Planung,

*Marken haben sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg entwickelt.*

<sup>2</sup> Vgl. BBDO Brand Equity Excellence<sup>®</sup>, Band 1 (2001), S. 6 ff.

<sup>3</sup> Vgl. BBDO Brand Equity Excellence<sup>®</sup>, Band 1 (2001), S. 16 ff.

*Aus den identifizierten Schwächen existierender Markenbewertungsansätze leitet sich ein Katalog von Anforderungen ab.*

Einsatz und Steuerung der Markenführungsinstrumente liefern. Die Ausweisung eines absoluten monetären Markenwertes ist aus dieser handlungsorientierten Marketingperspektive nicht zwingend erforderlich, kann aber für die Unternehmensführung durchaus für ein kontinuierliches Monitoring des Markenbeitrags zum Shareholder-Value herangezogen werden.

Für andere Bewertungsanlässe, wie z. B. die Akquisition von Marken bzw. von markenführenden Unternehmen, ist die Bestimmung eines monetären Markenwertes jedoch unumgänglich. Somit muss ein anlassspezifisches Markenbewertungsmodell sowohl **monetäre** als auch **nicht-monetäre Markenwerte** bestimmen können.

Darüber hinaus sollte ein neues Markenbewertungsmodell eine **Trennung von Produkt- und Markenleistung** vornehmen und somit wirklich nur die tatsächliche immaterielle Markierungsleistung in die Markenwertberechnung einbeziehen. Abgeleitet wird diese Anforderung aus der Tatsache, dass ein Produkt auch als Gattungsprodukt ohne Marke vertrieben werden kann und das Erfolgspotenzial erst über die Markierung wesentlich erhöht wird.

Schließlich muss eine möglichst breite Anwendbarkeit des Markenbewertungsansatzes gewährleistet sein. **Marken aus unterschiedlichen Branchen sowie unterschiedliche Markentypen**, d. h. Produkt-, Dienstleistungs- und Firmenmarken bzw. Mono-, Familien- und Dachmarken, sollten damit gleichermaßen bewertet werden können.

Auch die **Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität** des Bewertungsansatzes, d. h. der Zeitbedarf, Anwendungsaufwand und die Kosten, müssen in einem angemessenen Verhältnis zu dem Nutzen der Ergebnisse stehen. Das bedeutet, dass die zur Ermittlung benötigten Daten leicht verfügbar und zugänglich sind und nicht erst mit erheblichem Aufwand generiert werden müssen. Der Markenbewertungsansatz sollte **relativ einfach durchführbar sein** und **operationalisierbare Ergebnisse** liefern, die für den Alltag der markenbezogenen Entscheidungen tatsächlich relevant sind.

Als formale Anforderung muss ein Markenbewertungsmodell selbstverständlich die Kriterien **Validität**, **Reliabilität** und **Objektivität** erfüllen. Also tatsächlich das messen, was es vorgibt zu messen, frei von Zufallsfehlern sein und somit stabile und konsistente Ergebnisse liefern sowie unabhängig von der bewertenden Person sein.

## 3. BBDO Brand Equity Evaluator®

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen und der bekannten Unzulänglichkeiten der bestehenden Markenbewertungsmodelle hat die BBDO Group Germany das Modell *BBDO Brand Equity Evaluator*® entwickelt. Dieser Ansatz ist ein auf unterschiedliche Bewertungsanlässe ausgerichtetes, modulares und mehrstufiges Markenbewertungsmodell, mit dem unterschiedliche Markentypen bewertet werden können.

### 3.1 Markenbewertungsanlässe

Die übergeordnete Zielvorgabe bei der Entwicklung des *BBDO Brand Equity Evaluators*® bestand in der Berücksichtigung der derzeit in der Praxis am häufigsten vorkommenden Bewertungsanlässe. Gleichzeitig ermöglicht der modulare Aufbau des Modells, künftig auch neue Bewertungsanlässe aufzunehmen.

Zunächst wurde dieser Ansatz auf vier unterschiedliche Bewertungsanlässe ausgerichtet:

- Markencontrolling/Markenportfoliomanagement
- Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. markenführenden Unternehmen
- Markenlizenzierung
- Markenrechtsverletzungen

#### 3.1.1 Markencontrolling/Markenportfoliomanagement

Für Produkt-/Brandmanager gestaltet sich erfolgreiches Markenmanagement immer schwieriger. Zunehmende Komplexität und „information overload“ erschweren zunehmend den Aufbau und die „Pflege“ von Marken.

Mit *BBDO Brand Equity Evaluator*® können langfristige Effekte markenbezogener Aktivitäten erfasst und bewertbar gemacht werden. Der Erfolg des Markenmanagements kann nicht nur an kurzfristigen, durch die Marke erwirtschafteten Gewinnen beurteilt werden, sondern auf Basis der tatsächlichen, langfristigen Markenentwicklung.

Vor dem Hintergrund steigender Marketingausgaben und zunehmender Ineffizienz (vor allem) kurzfristiger Marketingmaßnahmen benötigen Marketingmanager (z.B. bei Budgetdiskussionen) eine quantitative Basis, um den Investitionscharakter von Marketingausgaben zu untermauern. Durch die Betrachtung der Markenwertentwicklung über einen längeren Zeitraum lassen sich erst ein **Return on Brand Investment (ROBI)** von Marketing-

*Der Markenbewertungsansatz sollte operationalisierbare Ergebnisse liefern, die für den Alltag der markenbezogenen Entscheidungen tatsächlich relevant sind.*

*Markenwerte können erstmals als Planungsinstrument für einen effektiven und effizienten Budgeteinsatz genutzt werden.*

maßnahmen bestimmen und die Effizienz von anstehenden Investitionen in die Marke antizipieren. Markenwerte können somit erstmals als **Planungsinstrument** für einen effektiven und effizienten Budgeteinsatz genutzt werden.

Innerhalb des Markencontrollings kann *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> durch Offenlegen der Stärken und Schwächen sowie der Optimierungsstellhebel einer Marke als eigentliches **Markensteuerungsinstrument** eingesetzt werden. Als Indikator für die Nachfragerakzeptanz dient in diesem Zusammenhang die vom Konsumenten wahrgenommene Markenstärke, deren Relation zur nächstpräferierten Marke wichtiger ist als der monetäre Markenwert. Auf Grundlage der so ermittelten Markenstärke können aufgedeckte Schwächen einer Marke operationalisiert und somit die Markenführung optimiert werden.

Mittlerweile liegt die große Herausforderung für das Markenmanagement nicht nur im Controlling einer einzelnen Marke, sondern im globalen Management verschiedener Marken in stark unterschiedlichen regionalen Märkten.

Eine fortschreitende Globalisierung der Märkte und damit einhergehende Konzentrationsprozesse haben besonders in Großkonzernen zu stark angewachsenen Markenportfolios geführt. Im Zuge von **Markenmigrationen** und **Markenkonsolidierungen**<sup>4</sup> wird heutzutage oftmals die Entscheidung getroffen, sich auf globale Marken zu konzentrieren oder lokale Marken in eine globale Marke zu überführen bzw. die Beziehungen zwischen lokalen und globalen Marken effizient neu zu bestimmen. So reduzierte Unilever sein Markenportfolio systematisch (1999: 1.600, 2001: 964) und will in den nächsten Jahren ein auf 400 Powerbrands reduziertes Portfolio strukturieren.

*BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> bietet das notwendige Instrumentarium, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis vor solchen **Markenmigrations-** oder **Markenkonsolidierungsentscheidungen** besser beurteilen zu können. Eine Migrationsstrategie ist mit erheblichen Risiken verbunden, falls eine lokale Marke über einen hohen Markenwert verfügt. Der Wert, der durch die Aufgabe einer Marke vernichtet wird, sollte im Vorfeld quantifizierbar gemacht werden, um diesen als Bestandteil der Kosten (zusätzlich zu den Kosten für den Aufbau der neuen Marke) den möglichen Synergieeffekten gegenüberstellen zu können. Dies gilt insbesondere für Marken, die sich durch einen hohen Markenstatus bzw. qualitativen Markenwert auszeichnen, da dieser die Kundenwertschätzung der aufgegebenen Marken widerspiegelt.

Auch in einem anderen Fall kann das Modell *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> zu einer wichtigen Entscheidungshilfe für das Markenmanagement werden: Insbesondere im kurzlebigen Konsumgüterbereich wird Brand-Stretching immer häufiger angewandt. Bei dieser Markenstrategie wird ein etabliertes Markenzeichen auf ein neues Produkt übertragen. Der Markenbewertung

<sup>4</sup> Unter Markenmigration oder Konsolidierung versteht man die Zusammenführung von zwei existierenden Marken derselben Produktkategorie, wobei eine Marke den Namen der anderen annimmt.

kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, das **Extensionspotenzial von Marken** im Vorfeld solcher Entscheidungen zu quantifizieren. Eine abgeleitete Kennziffer zur Beurteilung von Extensionsoptionen ist für Markenportfolioentscheidungen wie Markenkauf, Kauf von Lizenzrechten etc. entscheidend.

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

Aus den unterschiedlichen Zielsetzungen interner Bewertungszwecke des Markencontrollings und des Markenportfoliomanagements kann je nach konkretem Anlass (Budgetallokation, Extensionspotenzial, Nachfragerakzeptanz etc.) sowohl ein **monetärer** als auch ein **nicht-monetärer Markenwert** von Interesse sein.

### **3.1.2 Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. markenführenden Unternehmen**

Besonderes Interesse an einer Markenbewertung ergibt sich bei dem Kauf/Verkauf von Marken bzw. von markenführenden Unternehmen. Die Anzahl von Markenrechtstransfers hat insbesondere mit der freien Handelbarkeit von Markenzeichen, die durch die Abschaffung der Bindung an den Geschäftsbetrieb entstanden ist,<sup>5</sup> erheblich zugenommen. Ein Beispiel für Markenrechtstransfer ist der Verkauf der Rolls-Royce-Markenrechte von VW an BMW. Markenwerte werden bei den Verhandlungen als entscheidende Kaufpreisdeterminanten herangezogen. Gleiches gilt für die Akquisition markenführender Unternehmen, da besonders in markengetriebenen Märkten Marken oftmals einen erheblichen Anteil des Unternehmenswertes bestimmen. Spektakuläre Beispiele für solche Transaktionen sind z. B. die Übernahmen von Kraft Jacobs Suchard durch Philip Morris, Rowntree Macintosh durch Nestlé und RJR Nabisco durch Kravis, Kohlberg, Roberts & Co.

Diese Beispiele belegen, dass bei der Akquisition von starken Marken durchaus hohe Preise bezahlt werden, um den kostenintensiven und zeitaufwendigen Aufbau von neuen Marken zu vermeiden.<sup>6</sup> Andererseits wurde bei der Preisbildung dieser Markenübernahmen auch die Unsicherheit der beteiligten Investmentbanken, Analysten und Unternehmensberater deutlich, den Wert der jeweiligen Marken bzw. Markenunternehmen eindeutig zu bestimmen. *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> sorgt in diesen Fällen für mehr Transparenz für alle Kapitalmarktteilnehmer, indem die Markenbewertung das zukünftige Ertragspotenzial einer Marke abbildet. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, dass der ermittelte Markenwert als **monetäre** und **zukunftsorientierte Größe** zur Abschätzung der Rentabilität einer Investitionsalternative herangezogen werden kann.

*BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> sorgt für mehr Transparenz, indem die Markenbewertung das zukünftige Ertragspotenzial einer Marke abbildet.

<sup>5</sup> Gesetz über die Erstreckung von gewerblichen Schutzrechten vom 23.4.1992, BGB I.1 1992, S. 938, § 47 Nr. 3.

<sup>6</sup> Zu Unternehmenstransaktionen als Bewertungsanlass vgl. Schlaberg, F. (1997), S. 42f.; Irmscher, M. (1997), S. 64f.; Rohnke, C. (1992), S. 1941 ff.

*BBDO Brand Equity Evaluator® kann einen markenspezifischen Lizenzsatz aus dem Verhältnis von Markenwert und Markenumsatz bestimmen.*

### 3.1.3 Markenlizenzierung

Eine Markenbewertung kann auch zur Bestimmung eines (Markt-)Preises im Fall der Gebrauchsüberlassung herangezogen werden. Der Markenbewertung kommt hier die Aufgabe zu, **Informationen für die Verhandlungen der Lizenzgebühren** bereitzustellen und somit die **vertragliche Festsetzung der Lizenzgebühren** zu unterstützen.

Für diese Verhandlungen ist nicht die Ermittlung des Gesamtwertes der Marke, sondern ihr möglicher Wert für den spezifischen Gebrauchsüberlassungsvertrag entscheidend.

Ein mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator®* ermittelter Markenwert kann dazu herangezogen werden, einen markenspezifischen Lizenzsatz aus dem Verhältnis von Markenwert und Markenumsatz zu bestimmen. Dieser dient als eine objektive Basis bei der Lizenzvergabe, um einzuschätzen, ob branchenübliche Lizenzgebühren (auf Basis des Umsatzes) für die zu lizenzierende Marke angemessen erscheinen.

Da für die Vergabe von Lizenzrechten das zukünftige Potenzial der Marke von Bedeutung ist (der Lizenznehmer erwirbt die Nutzungsrechte für zukünftige Perioden), muss für die Bestimmung des Markenwertes eine **zukunftsorientierte, monetäre Gewinngröße** herangezogen werden.<sup>7</sup>

### 3.1.4 Markenrechtsverletzungen

Markenartikelunternehmen werden zunehmend Opfer von Markenpiraterie. Plagiatoren nutzen ein Markenzeichen und somit die Markenassoziationen, die die Konsumenten mit der Originalmarke verbinden, um qualitativ minderwertige Ware zu niedrigeren Preisen abzusetzen, und leisten damit einer „Inflation“ der Marke Vorschub. Diese Gefahr besteht insbesondere für hochpreisige Luxusmarken, deren Angebot durch eine künstliche Verknappung bewusst nicht die Nachfrage abdecken soll.

Der Markenwert kann bei diesem Bewertungsanlass dazu eingesetzt werden, eine angemessene Schadenersatzhöhe bei rechtswidriger Benutzung von Markenzeichen oder Markenpiraterie zu ermitteln. Der Markeninhaber sollte in diesem Zusammenhang sowohl für entgangene Gewinne als auch für möglichen Reputationsverlust entschädigt werden. In der Praxis finden bislang drei Arten zur Ermittlung der Schadenersatzsumme Anwendung:

- Die Forderung nach Ausgleich der real entstandenen Vermögenseinbußen, einschließlich des entgangenen Gewinns,
- die Erhebung einer Lizenzgebühr ex post für die widerrechtliche Nutzung des Markenzeichens in der Vergangenheit,

<sup>7</sup> Vgl. Schlaberg, F. (1997), S. 40ff.; Irmscher, M. (1997), S. 66f.

- die Forderung nach Herausgabe des Reingewinns, den der Plagiator durch die Benutzung der Marke erzielt hat.

Der *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> kann herangezogen werden, um die Schadenssumme als Forderung nach Ausgleich der real entstandenen Vermögenseinbußen einschließlich des entgangenen Gewinns zu quantifizieren. Ein Nachweis über entgangene Gewinne ließe sich zwar auch anhand von Indikatoren wie Gewinneinbrüchen oder Umsatzrückgängen (regional und zeitlich) erbringen, durch die Berücksichtigung des Markenwertes gelingt es jedoch, den Gegenwartswert der vergangenen Gewinneinbußen und die durch die Imitation verursachte Verringerung des Markenwertes zu bestimmen.

Dieses Vorgehen greift demzufolge weiter als eine reine Erhebung einer Lizenzgebühr ex post. Zusätzlich wird vermieden, dass ausschließlich die Imitationsgewinne des Plagiators berücksichtigt werden und somit eigentlich eine Bewertung der Imitation und nicht der Originalmarke vorgenommen wird.

Eigentlich müssten bei der Bestimmung des Markenwertes auch die späteren Verluste, die durch **zukünftige Reputationsverluste** entstehen können, berücksichtigt werden, auch wenn diese nicht immer einwandfrei zu bestimmen sind. Allerdings bestehen methodische Schwierigkeiten bei der Ermittlung derartiger Verluste. Darüber hinaus ist aufgrund der Pflicht des Geschädigten, die entstandenen Vermögenseinbußen nachzuweisen, eine rechtliche Durchsetzbarkeit von Schadenersatzansprüchen auf Basis zukünftiger Vermögensverluste schwer möglich.

Daher stellt der zum Schadenersatzweck ermittelte Markenwert eine **vergangenheitsorientierte, monetäre Größe** dar. Als **Entscheidungsgrundlage zur Schadenersatzermittlung** kann die Differenz aus dem tatsächlichen vergangenheitsorientierten Markenwert für die Zeit der Markenrechtsverletzung und dem ab dem Zeitpunkt der Markenrechtsverletzung bei konstanter Gewinnentwicklung angenommenen Markenwert herangezogen werden. Schließlich wird die Differenz aus dem prognostizierten Markenwert ohne Markenrechtsverletzung und dem bei Markenrechtsverletzung tatsächlich realisierten Markenwert gebildet, um den entstandenen Schaden und damit den Markenwertverlust beziffern zu können.

*BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> kann die Schadenssumme quantifizieren.

### 3.2 Exkurs: Bilanzierung von Markenwerten

Eine der Kernfragestellungen im Zusammenhang mit Markenbewertungen ist die Bilanzierbarkeit von Marken. Aus Sicht des externen Rechnungswesens erweist sich die Bilanzierung von Markenwerten grundsätzlich als problematisch, wobei hier zwischen der Bilanzierung von **entgeltlich erworbenen (derivativen)** und **selbst entwickelten (originären) Marken** unterschieden werden muss.

Für derivative Marken besteht in Deutschland grundsätzlich handels- und steuerrechtlich eine Aktivierungspflicht, sofern sich das Entgelt eindeutig zurechnen lässt. Wenn Marken durch Kauf entgeltlich erworben werden, können der Kaufpreis bzw. die Anschaffungskosten zur Bewertung herangezogen werden. Die Marken werden somit monetär bewertbar gemacht, und dieser monetäre Wert kann durch den Markt objektiviert werden. Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände erscheinen in der ersten Position des Anlagevermögens als begrifflich und wirtschaftlich fassbare, selbstständig bewertbare vermögenswerte Rechte und Werte. Unklarheiten bestehen jedoch hinsichtlich der Problematik, mit welchem Wert erworbene Marken in den Jahren der Nutzungsdauer angesetzt werden. Dies liegt je nach angenommener Nutzungsdauer und daraus folgendem Abschreibungsbetrag im Ermessen der Bilanzierenden.<sup>8</sup> Die Tatsache, dass Marken jedoch mit zunehmender „Nutzungsdauer“ durch den Einsatz von Marketingmaßnahmen auch an Wert gewinnen statt verlieren können, lässt allerdings an der Sinnhaftigkeit von festgesetzten Abschreibungsbeträgen zweifeln.

Weiteren Anlass zur Diskussion ergibt sich bei der **Berücksichtigung des zukünftigen Ertragspotenzials** immaterieller Vermögenswerte, insbesondere von Marken. Es liegt nahe, dass für die Erhöhung des Informationsgehalts der Bilanz und für eine realistische Abbildung von Unternehmen die Bewertung sämtlicher Vermögensgegenstände zukunftsorientiert erfolgen müsste und zukünftige Rückflüsse durch die jeweiligen Vermögensposten geschätzt werden sollten. So erscheint es zweifelhaft, eine Marke zu ihren Anschaffungskosten zu bewerten, wenn doch ihr Wert in der zukünftigen Erhöhung der Einnahmen bzw. in der Verringerung der Ausgaben liegt. Allerdings ist eine Bewertung anhand zukünftiger Rückflüsse auch immer mit viel Unsicherheit und Subjektivität der Bilanzierenden verbunden. Hinzu kommt die Tatsache, dass eine derartige Bewertung schwer von externen unabhängigen Institutionen überprüfbar wäre und es derzeit noch keine Einigung über ein geeignetes Bewertungsverfahren für immaterielle Werte gibt.

Die Aktivierung **selbst entwickelter (originärer) Marken** (selbst geschaffener Vermögensgegenstände des Anlagevermögens) ist nach § 248 Abs. 2 HGB handelsrechtlich sowie gemäß § 5 Abs. 2 EtG steuerrechtlich verboten. Eine objektive Bewertbarkeit wird in diesem Fall abgelehnt, da

*Selbst erstellte Marken sollten bilanziert werden, um eine möglichst realistische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu erreichen.*

<sup>8</sup> Vgl. Kriegbaum, C. (2000), S. 50.

die Herstellkosten der Marke nicht genau bestimmbar sind, obwohl unter Umständen erhebliche Investitionen in den Markenaufbau geflossen sind.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang grundsätzlich die Frage, welche Zielsetzungen mit den Jahresabschlussdaten verfolgt werden, d. h., ob durch die Bilanz im Sinn einer Informationsfunktion eine möglichst realistische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens erreicht werden soll oder ob nach dem Vorsichtsprinzip (im Sinn des Gläubigerschutzes) nur objektivierbare Tatbestände erfasst werden sollen.

Nach dem ersten Standpunkt sollten selbst erstellte Marken bilanziert werden, nach dem zweiten müsste auf eine Bilanzierung, zumindest im Fall selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, verzichtet werden, um dem Gläubigerschutz Rechnung zu tragen. Während in angloamerikanischen Rechnungslegungsvorschriften die Relevanz der Information und damit die ökonomisch und rechnerisch richtige Abbildung wirtschaftlicher Tatbestände für die Anteilseigner im Vordergrund steht (*Investor Orientation*), wird in europäischen Rechnungslegungsnormen der Zuverlässigkeit und somit vorsichtigen Bewertung eine größere Bedeutung beigemessen.

Sollen in der Bilanz alle Vermögensgegenstände enthalten sein, die den Wert des Unternehmens beeinflussen, so reicht es nicht aus, nur die materiellen und entgeltlich erworbenen Vermögenswerte in die Bilanz aufzunehmen. Häufig wird nämlich der Unternehmenswert bzw. das zukünftige Erfolgspotenzial gerade durch selbst geschaffene immaterielle Werte des Anlagevermögens (z. B. Marken) beeinflusst, die bisher in Deutschland, Großbritannien, aber auch gemäß dem *IASC (International Accounting Standards Committee)* von der Aktivierung ausgeschlossen sind. Dieses Aktivierungsverbot von oft wettbewerbsentscheidenden Vermögenswerten kann dem Ziel der externen Rechnungslegungen, einen „**true and fair view**“ über die Unternehmenssituation zu liefern, teilweise entgegenstehen und zu verzerrten Informationen führen. Die Nichtberücksichtigung immaterieller Vermögensposten trägt z. B. dazu bei, dass der sich aus der Bilanz ergebende Unternehmenswert als zu gering bemessen wird. Könnten immaterielle Werte hingegen in der Bilanz angesetzt werden, würde dies eine Stärkung der Bilanz bedeuten. Unternehmen mit erworbenen Marken (die ja bereits aktiviert werden dürfen) und solche mit selbst geschaffenen Marken könnten besser verglichen werden. Ferner könnte durch den Ausweis originärer immaterieller Markenwerte zudem ein Anreiz zu längerfristigem wertsteigerndem Handeln geboten werden.<sup>9</sup>

Beim Unternehmenskauf müssen die Markenwerte bei erworbenen Marken bereits heute sowohl nach US-GAAP als auch nach IAS und HGB einzeln ermittelt und ausgewiesen werden. Nach US-GAAP ist seit der Verabschiedung des *SFAS (Statement of Financial Accounting Standards)*

*Nach US-GAAP ist beim Konzernabschluss zusätzlich auch der Goodwill aufzuschlüsseln und somit der Wert von Marken einzeln zu ermitteln und in der Bilanz auszuweisen.*

<sup>9</sup> Vgl. Kriegbaum, C. (2000), S. 56 ff.

„Business Communications“ 141 vom 30.6.2001 beim Konzernabschluss zusätzlich auch der **Goodwill** in Verkehrswerte (tangible und intangible assets, von denen die Marke zu den letzteren zählt) aufzuschlüsseln und somit der Wert von Marken einzeln zu ermitteln und in der Bilanz auszuweisen. Diese Regelung gilt an den US-Börsen für ausländische Unternehmen wie Siemens oder Deutsche Telekom spätestens ab dem 1. Januar 2003. Mit dem neuen sog. **Impairment Only Approach (IOA)** wird der aktivierte Goodwill ferner nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern nur noch fallweise (mindestens einmal im Jahr) auf Wertreduzierung getestet und ggf. außerplanmäßig vermindert (SFAS 142). Vor diesem Hintergrund wird es eine interessante Frage sein, wie der neue *IASB (International Accounting Standards Board)* und die anderen nationalen Standard Setter auf diese Änderungen der Bilanzierungsvorschriften reagieren werden.<sup>10</sup>

Aufgrund der steigenden Globalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte ist eine **Vereinheitlichung der unterschiedlichen Rechnungslegungssysteme** jedoch dringend erforderlich. Die Tatsache, dass börsennotierte Unternehmen ihre Konzernrechnungslegung zunehmend international vorherrschenden Grundsätzen (*US-GAAP und IAS*) anpassen und somit möglicherweise vom HGB abweichende Bestimmungen zur **Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände** nutzen, hat zu einer neuen Dynamik dieser Diskussion geführt.

*Insgesamt muss jedoch abgewartet werden, wie sich die rechtliche Lage bezüglich der Bilanzierung (selbst geschaffener) immaterieller Werte in Deutschland entwickelt.*

Insgesamt muss jedoch abgewartet werden, wie sich die rechtliche Lage bezüglich der Bilanzierung (selbst geschaffener) immaterieller Werte in Deutschland entwickelt. Vorübergehend wäre eine Berichterstattung über immaterielle Vermögensgegenstände in einem Zusatzbericht denkbar.

Vor dem Hintergrund der aktuell bestehenden rechtlichen Vorschriften wird zum Zweck der Bilanzierung für den Markenwert der **Anschaffungswert der Marke**, d. h. eine **monetäre, vergangenheitsorientierte Größe**, angesetzt. Da dieser Markenwert nur für entgeltlich erworbene, nicht aber für selbst geschaffene Marken des Anlagevermögens ermittelbar ist, wird angesichts der erwähnten Probleme der Bilanzierungszweck an dieser Stelle ausgeklammert.

Im Fall einer Änderung der Rechnungslegungsvorschriften wäre eine Bewertung selbst geschaffener (originärer) Marken allerdings möglich und auch sinnvoll, zumal das Problem der fehlenden Objektivierbarkeit nach den neuen Regelungen des US-GAAP nicht mehr gegeben wäre. So finden sich im Rahmen der Kapitalkonsolidierung bei Unternehmenszusammenschlüssen z. B. selbst erstellte Markenwerte des erworbenen Unternehmens als Teil des Goodwill in der Bilanz wieder. Sie werden nach SFAS 141 einzeln erfasst (da der Goodwill ja so weit wie möglich in einzelne Bestandteile aufgesplittet werden muss und nur die Bestandteile, die nicht einzeln erfasst werden können, in der Position „Goodwill“ verbleiben) und so indirekt objektiviert, sodass auch eine Bilanzierung im Einzelabschluss durchaus

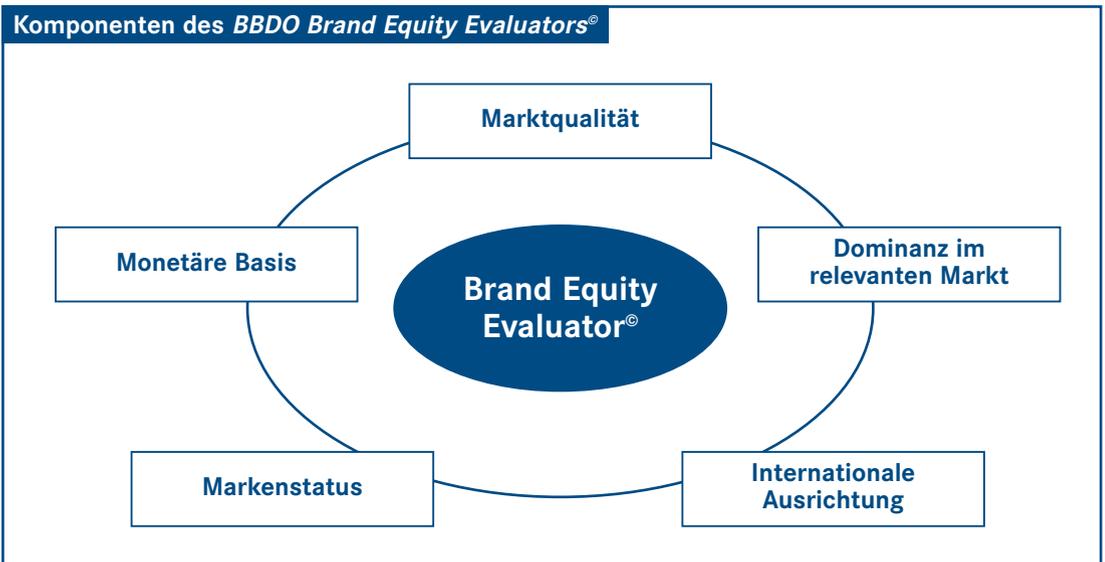
<sup>10</sup> Vgl. Pellens, B., Sellhorn, T. (2001), S. 713ff.

denkbar wäre. Für den Fall, dass sich die Rechtslage zu Gunsten einer Bilanzierung von selbst geschaffenen Marken ändern sollte, könnte der *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> auch um diesen zusätzlichen Bewertungsansatz (Bewertungsanlass) erweitert werden.

### 3.3 BBDO Brand Equity Evaluator<sup>®</sup>-Komponenten

Um die bisher skizzierten Bewertungsanlässe adäquat adressieren zu können, ist der *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> modular aufgebaut. Das Modell setzt sich aus fünf Komponenten zusammen. Für die Bewertung werden die **Marktqualität**, die **Dominanz im relevanten Markt**, die **internationale Ausrichtung einer Marke**, der **Markenstatus** sowie eine **monetäre Basis** herangezogen und abschließend zum Markenwert aggregiert.

Die Auswahl und Gewichtung dieser Komponenten erfolgt in Abhängigkeit des Bewertungsanlasses und Markentyps.



In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Faktoren sowie die Indikatoren, über die diese gemessen werden, beschrieben.

#### **a) Marktqualität**

Über den Faktor Marktqualität wird das jeweilige Umfeld, in dem sich eine Marke bewegt, beschrieben. Je nach Markentyp umfasst dieser die Branche bzw. den relevanten Markt der zu bewertenden Marke. Gemessen wird dieser Faktor anhand folgender Indikatoren:

- Umsatzentwicklung der Branche
- Umsatzprofitabilität der Branche
- Markengetriebenheit der Branche

Die **Umsatzentwicklung der Branche** (des relevanten Marktes) geht hierbei als mittlere Wachstumsrate der letzten drei Jahre in den Faktor Marktqualität ein. Diese dient als Indikator für das Absatzpotenzial einer Marke, wobei die Werte für die Umsatzentwicklung in einem branchenübergreifenden Kontext bewertet werden.

Der zweite Faktor der Marktqualität, die **Umsatzprofitabilität der Branche**, wird als mittlerer Gewinnanteil am Umsatz über die vergangenen drei Jahre ermittelt. Über diesen Faktor wird die Werthaltigkeit des Umsatzes widerspiegelt, und die Bewertung der Faktorwerte erfolgt analog zur Umsatzentwicklung branchenübergreifend.

Die **Markengetriebenheit der Branche** fließt als letzter Faktor in die Marktqualität ein. Die Markengetriebenheit drückt die Relevanz der Marke für die jeweilige Branche bzw. den relevanten Markt aus und wird als prozentualer Anteil des Werbeaufwands der Branche an ihrem Gesamtumsatz erfasst.

Die drei Faktoren Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Markengetriebenheit werden anschließend zum Faktor Marktqualität aggregiert und verdichtet.

### ***b) Dominanz im relevanten Markt***

Der Faktor Dominanz im relevanten Markt bezieht sich auf die **Umsatzstärke der Marke relativ zu Konkurrenzunternehmen der eigenen Branche**. Der ermittelte Wert kann als Indikator für das Dominanzpotenzial der Marke im relevanten Markt interpretiert werden. Die Bewertung erfolgt hierbei auf Basis des Umsatzanteils der zu bewertenden Marke am Umsatz des Branchenführers.

### ***c) Internationale Ausrichtung einer Marke***

Der Faktor Internationale Ausrichtung einer Marke ergibt sich aus dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz einer Marke. Die ermittelte Größe stellt einen Indikator für die **globale Entwicklungsfähigkeit der Marke** dar und wird in Relation zur gesamten Branche ermittelt.

### ***d) Markenstatus***

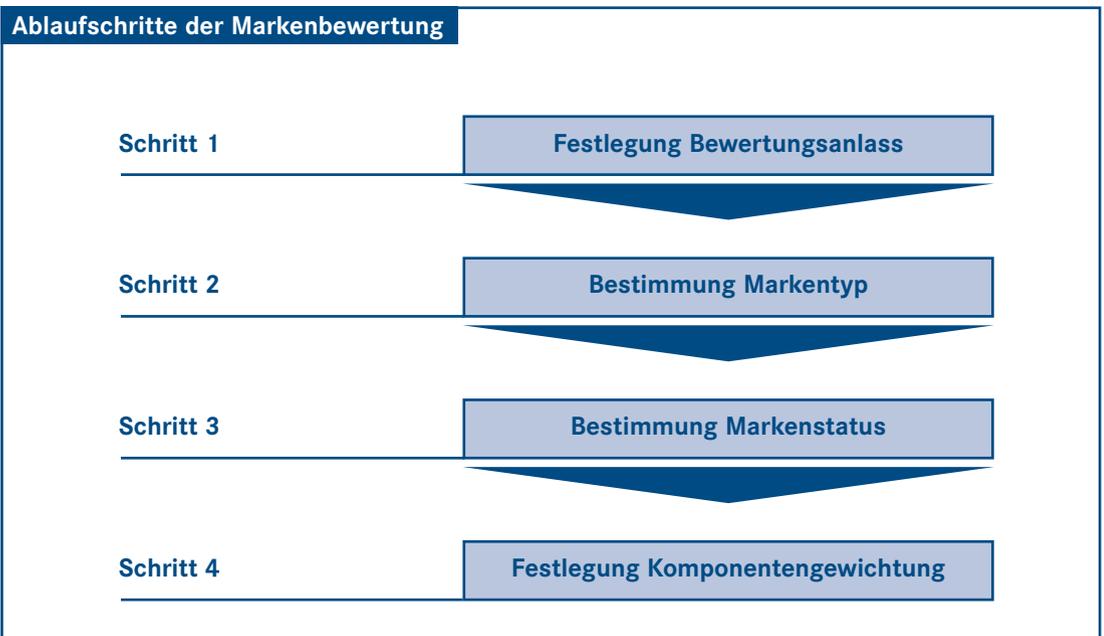
Der Markenstatus repräsentiert die **von den Nachfragern wahrgenommene Stärke** (Markenstärke) **und Attraktivität der Marke**. Der Markenstatus wird entsprechend dem *BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung*<sup>®</sup> ermittelt. Dieser wird über verschiedene Faktoren und deren Indikatoren als Punktwert mittels Konsumenten-/Expertenbefragung bestimmt. Der Markenstatus wird ohne Branchendifferenzierung bewertet.

### e) Monetäre Basis

In Abhängigkeit vom Bewertungsanlass wird als letzte Komponente eine monetäre Basis **als Indikator für das Wertpotenzial der Marke** herangezogen. Welche monetäre Größe zur Markenwertermittlung verwendet wird, hängt vom entsprechenden Bewertungsanlass ab.

### 3.4 Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des nicht-monetären Markenwertes

Der grundsätzliche Ablauf der Markenbewertung mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> kann durch vier Ablaufschritte charakterisiert werden.



Ausgangspunkt der Markenbewertung ist die **Festlegung des konkreten Bewertungsanlasses**. Im nächsten Schritt wird der zu bewertende **Markentyp** (z. B. Produkt- versus Unternehmensmarke) bestimmt.

Aus diesen beiden Ablaufschritten ergibt sich der Aggregationsgrad der Datenbasis und somit die Komplexität der für die Markenwertermittlung erforderlichen Datenerhebung. Im dritten Schritt wird die Marke entsprechend dem *BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung*<sup>®</sup> einem bestimmten **Markenstatus** zugeordnet. Abschließend werden in Abhängigkeit der zuvor getroffenen Entscheidungen die zur Markenbewertung erforderlichen **Komponenten** ausgewählt und deren jeweilige **Gewichtung** festgelegt.

Das folgende Bewertungsbeispiel soll die Vorgehensweise zur Bestimmung eines nicht-monetären Indikatorwerts für die konsumentenorientierte Markenstärke verdeutlichen, wie er z. B. im Rahmen des internen Marken-

controllings zur Markensteuerung benötigt wird. Im Anschluss daran wird auf Bewertungszwecke eingegangen, bei denen die Ermittlung eines monetären Markenwerts erforderlich ist.

Die Berechnung eines Indikatorwerts für die Markenstärke erfolgt im Rahmen der Markenbewertung mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> über die Bestimmung des **Markenstatus**. Hierzu erfolgt eine Zuordnung der zu bewertenden Marke zu einer der nach dem *BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung*<sup>®</sup> möglichen Entwicklungsstufen einer Marke. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine Marke mit zunehmender Markenstärke entsprechend dem Modell in höhere Entwicklungsstufen „aufsteigt“. Demzufolge muss eine Marke erst eine niedrigere Entwicklungsstufe „durchlaufen“, um auf die nächsthöhere Stufe zu gelangen.<sup>11</sup>



Die entsprechenden Entwicklungsstufen einer Marke lassen sich durch bestimmte Einflussfaktoren (so genannte Treiber) charakterisieren.

Zur Ermittlung des Markenstatus einer Marke müssen die Treiber der verschiedenen Statusstufen durch eine umfangreiche Itembatterie (Fragenkatalog) operationalisiert werden, damit der konkrete Markenstatus (die Markenstärke) einer Marke berechnet werden kann.

Um einem bestimmten Markenstatus zugeordnet werden zu können, muss eine Marke als Mindestanforderung eine zuvor definierte Gesamtpunktzahl erreichen. Eine zusätzliche Anforderung ergibt sich aus der zuvor postulierten Annahme, dass eine Marke strikt die Entwicklungsstufen des *BBDO 5-Stufen-Modells der Markenführung*<sup>®</sup> durchläuft. Demzufolge muss eine Marke auf den einzelnen vorgelagerten Entwicklungsstufen auch die erforderliche Punktzahl erreichen, um abschließend einem Markenstatus zugeordnet werden zu können.

<sup>11</sup> Es sind jedoch grundsätzlich auch Ausnahmen vorstellbar, in denen eine Marke im Einzelfall eine Stufe zunächst im Markenentwicklungsprozess „übersprungen“ hat und die vorgelagerte Stufe erst anschließend „nachgeholt“ wird.

## Entwicklungsstufen und Treiber

Markenstatus	Treiber
1. Funktionsstatus: <b>Markenware</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommene Qualität</li> <li>• Rechtlicher Schutzrahmen (Markenschutz)</li> </ul>
2. Marktstatus: <b>Markenartikel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad</li> <li>• Hoher Distributionsgrad</li> </ul>
3. Psychographischer Status: <b>Positionierte Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärke, Qualität, Einzigartigkeit von Assoziationen</li> <li>• Markenpersönlichkeit</li> </ul>
4. Identitätsstatus: <b>Identitätsstiftende Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenliebe (brand attachment)</li> <li>• Geltungsnutzen, Selbstinszenierung</li> <li>• Markeninteraktion (brand community)</li> <li>• Markenvertrauen</li> <li>• Markenidentifikation</li> <li>• Markentreue</li> </ul>
5. Mythosstatus: <b>Mythische Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von individuellen Werten</li> <li>• Vermittlung von sozialen Werten</li> <li>• „Sinn-des-Lebens-Leistung“</li> <li>• Zeitlosigkeit</li> <li>• Tradition, Originalität</li> <li>• Sehnsucht, Unerreichbarkeit</li> </ul>

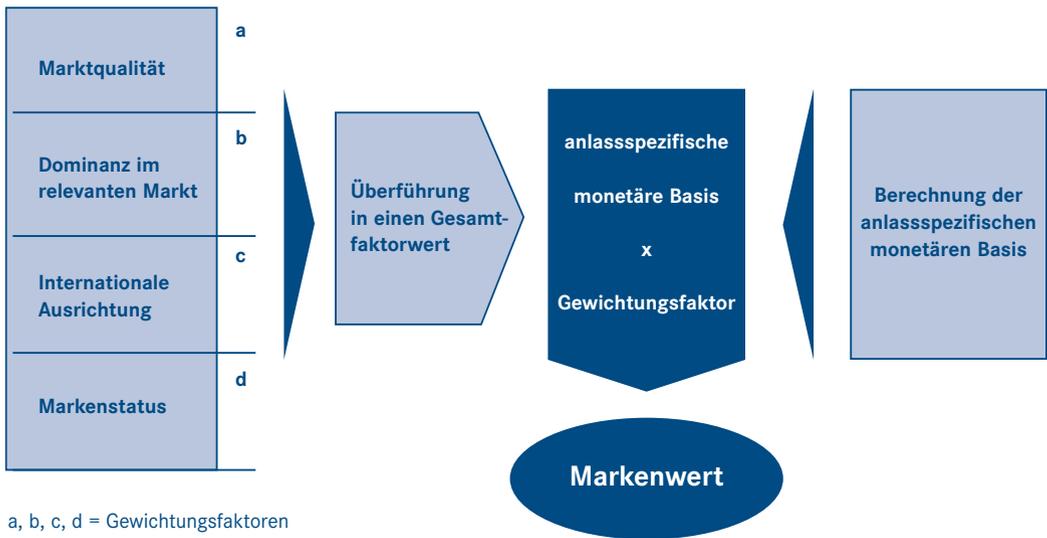
Zusätzliche Aussagekraft erfährt eine Markenstatusbestimmung in Relation zum Wettbewerb. Hierzu wird in Abhängigkeit des betrachteten Marktes bzw. der relevanten Branche der absolute Markenstatus einer Marke in Relation zur Summe der absoluten Markenstärken der Wettbewerber gesetzt. Dieses Vorgehen erlaubt somit eine Form der „Standortbestimmung“ im relevanten Wettbewerbsumfeld und kann zusätzliche Hinweise bezüglich einer Optimierung der Markensteuerung liefern.

Die Markenstatusbestimmung mithilfe des *BBDO Brand Equity Evaluators*<sup>®</sup> erlaubt dementsprechend die Ermittlung eines absoluten und relativen Markenstatus sowie die Einordnung von Marken in fünf Statusstufen. Die Weiterentwicklung von Marken entlang der Entwicklungsstufen des *BBDO 5-Stufen-Modells der Markenführung*<sup>®</sup> ist grundsätzlich für die meisten Marken anzustreben, da davon ausgegangen werden kann, dass mit steigendem Markenstatus auch eine höhere Markenstärke und somit ein höherer monetärer Markenwert verbunden ist. Diese Weiterentwicklung bildet damit einen essentiellen Bestandteil effektiver Markensteuerung.

Für die monetäre Markenbewertung werden neben dem **Markenstatus** zusätzlich die Komponenten **Marktqualität, Dominanz im relevanten Markt, Internationale Ausrichtung** sowie eine **monetäre Basis** herangezogen.

*Die Weiterentwicklung von Marken entlang des BBDO 5-Stufen-Modells der Markenführung<sup>®</sup> bildet damit einen essentiellen Bestandteil effektiver Markensteuerung.*

## Markenwertberechnung



Die konkrete Bewertung mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> erfolgt **mehrstufig**. Zunächst werden die Indikatoren Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Markengetriebenheit zum Faktor Marktqualität aggregiert. Anschließend wird der Faktor Marktqualität mit den drei Faktoren Dominanz im relevanten Markt, Internationale Ausrichtung und Markenstatus fusioniert und in einen neuen **Gesamtfaktorwert** überführt. Die entsprechende Gewichtung der einzelnen Faktoren erfolgt in Abhängigkeit vom konkreten Bewertungsanlass.

Die Monetarisierung des Markenwertes erfolgt bei diesem Markenbewertungsmodell spezifisch nach dem Bewertungsanlass und dem zu bewertenden Markentyp. In Abhängigkeit vom konkreten Bewertungsanlass muss die monetäre Basis vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert ausgerichtet sein. Über den zu bewertenden Markentyp wird in diesem Zusammenhang der Aggregationsgrad der zu ermittelnden Daten für die monetäre Basis determiniert. So ist z. B. zur Bewertung der Unternehmensmarke der Unternehmenscashflow oder Vorsteuergewinn zu betrachten, wohingegen für die Bewertung einzelner Produktmarken auf Produktebene disaggregiert werden muss.

Der monetäre Markenwert ergibt sich dann aus dem Produkt des zuvor ermittelten Gesamtfaktorwertes und der monetären Basis.

### 3.5 Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des monetären Markenwertes

Der konkrete Ablauf der monetären Markenwertberechnung wird im Folgenden detailliert beschrieben.

#### a) Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. markenführenden Unternehmen

Bei dem betrachteten Bewertungsanlass geht es prinzipiell darum, die Rentabilität einer Investitionsalternative abzuschätzen. Um hierfür eine adäquate Entscheidungsgrundlage schaffen zu können, werden beim *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> Kapitalwertverfahren zur Bestimmung der monetären Basis herangezogen. Hierdurch wird gewährleistet, dass die bei diesem Bewertungsanlass erforderliche Zukunftsorientierung der Markenbewertung Berücksichtigung findet.

Die Bestimmung der monetären Basis erfolgt bei diesem Bewertungsanlass auf Basis von prognostizierten **Brutto-Cashflowgrößen**.

#### Cashflowberechnung



Für die konkrete Markenwertberechnung werden die spezifischen Brutto-Cashflows für einen **Planungshorizont von drei Jahren** prognostiziert, da für diesen Zeitraum eine Prognose der zu erwartenden Zahlungsüberschüsse relativ sicher möglich ist.<sup>12</sup>

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die prognostizierten Werte zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen und dadurch eigentlich nicht vergleichbar sind. Erst durch eine **Diskontierung** auf den Bewertungs-

<sup>12</sup> Für längere Zeiträume unterliegt die Prognose der Cashflows hohen Unsicherheiten, da selbst Experten mit ausgeprägtem Branchenwissen nicht in der Lage sind, konkrete, begründbare Planungen für einen so langen Zeitraum vorzunehmen. Dies gilt vor allem für Marken in sich schnell wandelnden Branchen.

stichtag ist es möglich, die Einnahmeüberschüsse bei der Markenbewertung zu addieren und somit die monetäre Basis zu berechnen.

Dieser Diskontierungszinssatz beeinflusst die Höhe des zu ermittelnden Markenwertes erheblich, da über diesen die jeweilige Gewichtung festgelegt wird, mit der die zeitlich unterschiedlich anfallenden Einnahmeüberschüsse in den Markenwert einfließen.

Zur Bestimmung des Zinssatzes wird beim *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> auf das **Capital Asset Pricing Model (CAPM)** zurückgegriffen.

#### Diskontierungszinssatz

Der auf Basis des CAPM ermittelte Diskontierungszinssatz ergibt sich wie folgt:

$$E(R_j) = i_{GKM} + [E(R_M) - i_{GKM}] \times \beta_j$$

$E(R_j)$  = Renditeerwartung der Kapitalanlage j

$i_{GKM}$  = Risikoloser Zinssatz (i. d. R. Umlaufrendite)

$E(R_M)$  = Erwartete Marktrendite (z. B. Branchenindex)

$E(R_M) - i_{GKM}$  = Marktrisikoprämie

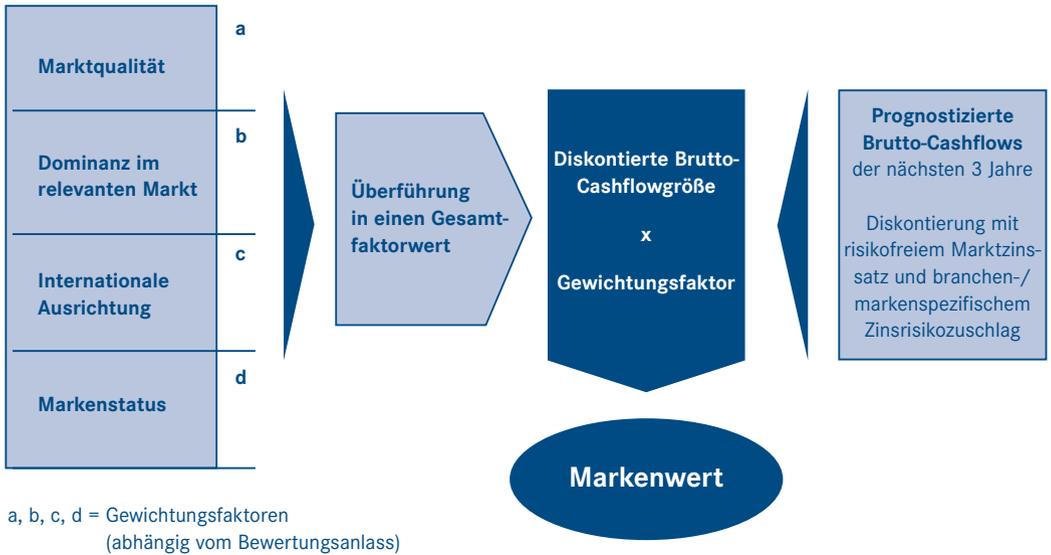
$\beta_j$  = Beta-Faktor = Renditevolatilität in Relation zur Kapitalanlage j der Marktrendite (Schwankung der Rendite von j um die erwartete Marktrendite)

Für die Bestimmung des Diskontierungszinsfußes wird zunächst der am Markt beobachtbare Zinssatz für eine risikolose Kapitalanlage (in der Regel Umlaufrendite) herangezogen. Hierbei wird normalerweise auf die Rendite von Bundesanleihen (Anleihen der öffentlichen Hand), die als quasi risikofrei gelten, zurückgegriffen. Da die zukünftige Ertragskraft der Marke Unsicherheiten unterliegt, wird zusätzlich zur Ermittlung des Diskontierungszinssatzes auf den risikofreien Zinssatz je nach zu bewertendem Markentyp eine unternehmens- oder produktmarkenspezifische **Risikoprämie** erhoben (vgl. Anhang, Seite 30).

Die Komponenten **Marktqualität, Dominanz im relevanten Markt, Internationale Ausrichtung** sowie der **Markenstatus** gehen dann entsprechend ihrer Gewichtung in den Gesamtfaktorwert ein. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass zur Ermittlung des zukünftigen Ertragspotenzials einer Marke sowohl die Umfeldfaktoren (Markengetriebenheit, Umsatz- und Gewinnentwicklung der Branche), die Internationalität und Dominanz der Marke als auch ihr psychographischer Status von Bedeutung sind.

Der ermittelte Gesamtfaktorwert wird anschließend als **Gewichtungsfaktor** für die **monetäre Basiskomponente** herangezogen. Zur Bestimmung des monetären Markenwertes wird in einem letzten Schritt der Gewichtungsfaktor mit der monetären Basis fusioniert, sodass sich der Markenwert als Produkt dieser beiden Größen ergibt.

## Markenwertberechnung, Markenkauf/-verkauf



Insbesondere im Rahmen eines Unternehmenserwerbs kann der Markenwert ergänzend zur Bewertung des gesamten Unternehmens herangezogen werden. Bei Unternehmenskäufen ist der Erwerb von Marken häufig von entscheidender Bedeutung, und die Markenbewertung mithilfe des *BBDO Brand Equity Evaluators*<sup>®</sup> gibt in diesem Zusammenhang Aufschluss darüber, ob ein Unternehmenspreis angesichts des ermittelten Markenwertes gerechtfertigt erscheint und validiert somit die Grundlage für Kaufverhandlungen. Durch den Einbezug des psychographischen Markenstatus bei der Markenbewertung können ferner Informationen darüber gewonnen werden, ob die fremden Marken in das eigene Markenportfolio und in die eigene Unternehmensstrategie passen.

Die Markenbewertung bei den anderen berücksichtigten Bewertungsanlässen erfolgt nach dem gleichen Prinzip. Allerdings wird hierbei insbesondere die Gewichtung der einzelnen Faktoren den spezifischen Erfordernissen des jeweiligen konkreten Bewertungsanlasses angepasst.

### **b) Markenlizenzierung**

Für eine **Markenlizenzierung**, bei der der Markenwert als Entscheidungswert für die Anwendbarkeit branchenüblicher Lizenzsätze auf die zu lizenzierende Marke bestimmt wird, ist ein zukünftiger monetärer Wert zu berechnen (der Lizenznehmer erwirbt die Lizenzrechte für zukünftige Perioden). Dementsprechend werden zur Bestimmung der monetären Basis ebenfalls prognostizierte Brutto-Cashflows herangezogen. Der markenspezifische Lizenzsatz ergibt sich dann aus dem Verhältnis vom ermittelten Markenwert zum Markenumsatz. Allerdings muss in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden, dass der Lizenznehmer, der lediglich das Recht

auf Verwendung der Marke erwirbt, im Gegensatz zum Markenkäufer den Marketingprozess selbst trägt. Deshalb müssen bei der Berechnung der monetären Basis die entsprechenden Marketingkosten herausgerechnet werden.

Da der Lizenznehmer die Marke mit dem erworbenen Lizenzrecht in der Regel auf neuen Absatzmärkten einführt, spielt der Faktor **Marktqualität**, der das Umfeld der Marke in ihrem relevanten Markt beschreibt, eine geringere Rolle. Die Faktoren **Dominanz im relevanten Markt** und **Internationale Ausrichtung** sind für die Lizenzierung ebenfalls weniger bedeutsam als beim Markenkauf. Deshalb gehen diese Komponenten mit einer geringeren Gewichtung in die Markenwertberechnung ein.

Da der Lizenzgeber als Markeneigentümer allerdings das Risiko in Kauf nimmt, dass es durch den Lizenznehmer zu Beschädigungen des Markenzeichens (z.B. Reputationsverluste) kommen kann, muss der **Markenstatus** bei der Bestimmung des Markenwertes deutlich höher gewichtet werden.

### **c) Markenrechtsverletzungen**

Wird der Markenwert zum **Zweck der Schadenbemessung** eingesetzt, besteht die Zielsetzung der Markenwertermittlung darin, eine Entscheidungsgrundlage für die Bestimmung der Schadenersatzhöhe bei rechtswidriger Benutzung von Markenzeichen oder Markenpiraterie zu generieren. Da der Geschädigte die ihm entstandenen Vermögenseinbußen nachweisen muss, handelt es sich bei dem zum Schadenersatzzweck ermittelten Markenwert in der Regel um eine vergangenheitsorientierte, monetäre Größe. Deshalb wird als monetäre Basis der Mittelwert der Vorsteuergewinne während der Zeit der Markenrechtsverletzung verwendet.

Die Grundlage für die Gewichtung der Faktoren ergibt sich für diesen Bewertungsanlass aus der Tatsache, dass Marken mit internationaler Verkehrsgeltung potenziell gefährdet sind, von mehreren Plagiatoren parallel kopiert zu werden. Sie unterliegen daher einem höheren Risiko, beschädigt zu werden, als rein lokale Marken. Dieses Risiko muss daher durch eine höhere Gewichtung des Faktors **Internationale Ausrichtung** berücksichtigt werden.

Die Komponente **Markenstatus** wird ebenfalls stärker gewichtet, um das Risiko potenzieller Reputationsverluste durch Schädigungen der Marke mit abzubilden. Dies trägt dem Zusammenhang Rechnung, dass mit höherem Markenstatus einer Marke, und damit einer stärkeren Identifikation der Konsumenten mit dieser Marke, die Verluste aus Markenrechtsverletzungen größer und nachhaltiger sein können.

Der tatsächliche Markenwert während der Zeit der Markenrechtsverletzung ergibt sich folgendermaßen: Als monetäre Basis wird der Mittelwert aus

*Marken mit internationaler Verkehrsgeltung unterliegen einem höheren Risiko.*

den Vorsteuergewinnen während der Zeit der Markenrechtsverletzungen herangezogen. Dieser Wert wird mit dem Gesamtfaktorwert aus den Komponenten Marktqualität, Dominanz im relevanten Markt, Internationale Ausrichtung und Markenstatus (zum gegenwärtigen Zeitpunkt) multipliziert und ergibt den Markenwert bei Markenrechtsverletzungen.

Zur Bestimmung des durch die Markenrechtsverletzung entstandenen Schadens muss anschließend der Markenwert, der sich ohne Markenrechtsverletzung ergeben hätte, ermittelt werden. Als monetäre Basis wird in diesem Fall der mittlere Vorsteuergewinn, der bei prognostizierter konstanter Gewinnermittlung (ohne Markenrechtsverletzung) erzielt worden wäre, verwendet. Für die Komponenten Dominanz im relevanten Markt, Internationale Ausrichtung (anhand des prognostizierten Umsatzes) und Markenstatus müssen ebenfalls Schätzungen auf Basis vergangener Daten und unter Berücksichtigung geplanter Maßnahmen durchgeführt werden.

Die Differenz aus diesem angenommenen und dem tatsächlichen vergangenheitsorientierten Markenwert dient dann als Entscheidungsgrundlage für die Schadenbemessung.

#### 4. Summary

Der hier vorgestellte Markenbewertungsansatz zeichnet sich im Vergleich zu anderen Bewertungsverfahren vor allem durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Bewertungsanlässe aus. Im Gegensatz zu den herkömmlichen Modellen im Markt erlaubt dieser neue Ansatz eine Gewichtung der in die Markenwertberechnung einfließenden Komponenten je nach Bewertungssituation.

Durch diese Vorgehensweise können mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> eine Vielzahl von ökonomischen und die Markenführung betreffenden Fragestellungen beantwortet werden. Mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> können z. B. Markenwerte zur Entscheidungsunterstützung und als Verhandlungsbasis bei Markenakquisitionen, -lizenzierungen oder Schadenersatzermittlungen bestimmt werden. Zusätzlich ermöglicht das Modell über die Bestimmung des Markenstatus und die Einordnung von Marken in entsprechende Entwicklungsstufen die Identifikation von Optimierungsstellhebeln und somit eine gezielte Markensteuerung für das Markencontrolling/Markenportfoliomanagement.

Basierend auf dem von BBDO Consulting bereits entwickelten *BEES-Modell*<sup>13</sup> zur Bewertung von Corporate Brands beinhaltet das mehrstufige Faktormodell *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> eine branchendifferenzierende Vorgehensweise, die z. B. in der Berücksichtigung der Markengetriebenheit der Branche deutlich wird. Ferner bezieht der Ansatz Einflussgrößen

*Der hier vorgestellte Markenbewertungsansatz zeichnet sich vor allem durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Bewertungsanlässe aus.*

<sup>13</sup> Vgl. *BBDO Brand Equity Excellence*<sup>®</sup>, Band 1 (2001), S. 43 ff.

aus dem direkten (z. B. Markenstatus) als auch indirekten Umfeld (z. B. Marktqualität) der Marke in die Analyse mit ein und ermöglicht so eine vollständige Erfassung des Markenpotenzials.

Grundsätzlich ist dieses neue Verfahren im Gegensatz zu *BEES* und den meisten anderen Modellen in der Lage, jeden Markentyp zu bewerten. Um dies zu gewährleisten, müssen unter anderem die zur Berechnung erforderlichen Daten auf das entsprechende Niveau disaggregiert bzw. das Branchenumfeld durch den relevanten Markt ersetzt werden. Der Faktor **Markenstatus** erlaubt des Weiteren eine detaillierte Analyse der konsumentenorientierten Markenstärke und die Einordnung der Marke gemäß dem *BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung*<sup>®</sup>. Zusätzlich handelt es sich um einen erweiterungsfähigen Ansatz, der eine Markenwertermittlung für eine Vielzahl von Bewertungssituationen ermöglicht.

Im Hinblick auf die Anforderungen Wirtschaftlichkeit, Praktikabilität und Akzeptanz des Bewertungsansatzes erlaubt das Modell eine relativ schnelle und leicht anwendbare Markenbewertung. Ein besonderer Vorteil liegt in der guten Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der erforderlichen Daten.

Neben den angesprochenen Vorteilen des neuen Bewertungsverfahrens löst auch dieser Ansatz nicht alle Problemstellungen. Wie bei anderen Modellen auch können bei der Auswahl der Einflussgrößen auf die Markenstärke (**Markenstatus**) durch Experten subjektive Einflüsse nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Hinzu kommt die implizit unterstellte Unabhängigkeit der die Markenstärke bestimmenden Indikatoren. Ferner wird zu Gunsten einer relativ pragmatischen und schnellen Durchführbarkeit der Bewertung keine aufwendige Separierung der marken- und nicht markenspezifischen Erlöse und Kosten z. B. mittels einer Conjoint-Analyse durchgeführt. Der speziell auf die Marke zurückzuführende Ertrag (= Markenwert) wird im *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> stattdessen durch die multiplikative Verknüpfung eines Gesamtfaktors, der die entscheidenden Komponenten einer Marke umfasst, mit einer (dem Bewertungszweck) entsprechenden monetären Basis bestimmt.

Trotz der hier aufgeführten Einwände liegt mit dem *BBDO Brand Equity Evaluator*<sup>®</sup> ein Markenbewertungsmodell vor, mit dem eine Markenbewertung für verschiedene Anlässe durchführbar ist.

Um die Subjektivität bei der Auswahl der Markenstärkeindikatoren weiter zu verringern, empfiehlt sich eine Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehung und die Validierung der Markenstärkedeterminanten. Die Zielsetzung des nächsten Arbeitsschrittes (Band 3) besteht daher in der Formulierung eines Kausalmodells, das die komplexen Zusammenhänge der Markenwertentstehung in den Köpfen der Nachfrager zu identifizieren hilft. Des Weiteren werden der Zusammenhang zwischen dem psychischen, dem

*Grundsätzlich ist dieses neue Verfahren im Gegensatz zu anderen Modellen in der Lage, jeden Markentyp zu bewerten.*

Kauf vorgelagerten Konstrukt der Markenstärke und der tatsächlichen Markenpräferenz bzw. Kaufabsicht analysiert und die konsumenten-, branchen- bzw. produktkategorie-spezifischen Besonderheiten berücksichtigt.

Das in Band 3 angestrebte Kausalmodell setzt dort an, wo der Markenwert tatsächlich entsteht: bei den Konsumenten. Da die Nachfrager letztlich durch ihre Wahl zwischen verschiedenen Alternativen am Markt über den Markenerfolg entscheiden, ist der Markenwert aus Konsumentensicht zur Beurteilung der Stärken und Schwächen einer Marke von zentraler Bedeutung. Die Markenstärkebestimmung kann für die Erklärung des Konsumentenverhaltens und für die Erfolgskontrolle absatzpolitischer Maßnahmen sowie als Instrument zur Marktsegmentierung, zur Produktpositionierung und zur Konzeptionierung der Kommunikationspolitik eingesetzt werden. Der Einbezug einer verhaltensorientierten Größe wie der Kaufabsicht ermöglicht ferner die Untersuchung der Wirkung von Markenstärke im Sinn der Kapitalisierung des Markenwertes.

*BBDO Brand Equity Evaluator<sup>®</sup> erlaubt eine schnelle und leicht anwendbare Markenbewertung.*

## Anhang

### 1. Theoretische Grundlagen zum Cashflow

Unter Cashflows werden allgemein die finanzwirtschaftlichen Zahlungsüberschüsse (Einnahmenüberschüsse) einer Periode verstanden. Sie finden bei den Verfahren der Investitionsrechnung Anwendung. Eine Investition wird bei den dynamischen Verfahren wie der Kapitalwertmethode als eine Zahlungsreihe verstanden, die sich für die einzelnen Perioden aus der Differenz von geplanten Einzahlungen und Auszahlungen ergibt. Im Verlauf wird dann üblicherweise mit einem Kalkulationszinsfuß auf ein Zeitzentrum abgezinst und die Summe der abgezinsten Rückflüsse dem Kapital, das im Zeitpunkt  $t_0$  durch die Investition gebunden werden soll, gegenübergestellt.

Der Cashflow ist ferner eine Kennzahl der Bilanz- und Finanzanalyse, besonders bei der Wertpapieranalyse und Kreditwürdigkeitsprüfung. Der Cashflow wird in diesem Fall zur Analyse der Ertragskraft und zur Liquiditätsanalyse herangezogen. Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzung bei seiner Anwendung einerseits und der durch die Verfügbarkeit der Daten begründeten unterschiedlichen Bewertungsmethode andererseits wird der Begriff Cashflow nicht einheitlich definiert. Entsprechend der jeweiligen Zielsetzung, Analyse der Ertragskraft oder dem Finanzierungspotenzial wird das Berechnungskonzept modifiziert.

### 2. Berücksichtigung des Risikos im Diskontierungszinssatz

Die Risikoprämie bei der Ermittlung des Diskontierungszinssatzes ergibt sich, indem die Differenz zwischen der allgemeinen Markttrendite, die aus einem repräsentativen Markt-/Branchenindex abgeleitet wird,<sup>14</sup> und dem risikolosen Zins mit einem sog. **Beta-Faktor** multipliziert wird. Der  $\beta$ -Faktor drückt aus, wie sehr die Investitionsrendite um die Markttrendite schwankt (Renditevolatilität in Relation zur Kapitalanlage der Markttrendite). Verläuft die Renditeentwicklung gleichgerichtet, dann beträgt der  $\beta$ -Faktor 1. Die Risikoprämie entspricht in diesem Fall genau der Differenz von Markttrendite und risikolosem Zins, die als **Marktrisikoprämie** bezeichnet wird. Bei einem  $\beta$ -Faktor von 1,5 schwankt die Investitionsrendite um das 1,5fache der Markttrendite. Die Risikoprämie beträgt damit das 1,5fache der Marktrisikoprämie.

Zur Bestimmung des entsprechenden  $\beta$ -Faktors werden die Veröffentlichungen von Wirtschaftszeitungen und Finanzdienstleistern herangezogen. Hierbei wird allerdings davon ausgegangen, dass der  $\beta$ -Faktor dem systematischen Risiko der Marke entspricht und das Unternehmens-Beta auf die Marke übertragbar ist (z. B. bei der Bewertung von Unternehmens-

<sup>14</sup> Zur Bestimmung des Risikos werden Unternehmen der gleichen Branche als Vergleichsunternehmen herangezogen, da sie einem nahezu gleichen operativen Risiko unterliegen.

marken, wenn die Markenwerte einen erheblichen Teil des Vermögens ausmachen und die Gewinnrisiken durch Markenstrategien dominiert werden).<sup>15</sup> Wenn aber nicht davon auszugehen ist, dass das Unternehmens-Beta dem Marken-Beta entspricht (z. B. bei der Markenwertermittlung einer einzelnen Produktmarke eines Mischkonzerns), müsste eigentlich ein gesondertes Beta für die entsprechende Marke bestimmt werden. Da dies jedoch für einzelne Marken mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, wird auf Basis von Vergleichsunternehmen der gleichen Branche (d. h. der Branche der zu bewertenden Marke) ein durchschnittlicher  $\beta$ -Faktor ermittelt. Für den Fall, dass die zu bewertende Marke nicht börsennotiert ist, werden als Referenzgröße Beta-Werte kapitalmarktnotierter Vergleichsunternehmen der gleichen Branche herangezogen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Kriegbaum, C. (2000), S. 224.

## Literaturverzeichnis

- Barwise, P. (1993): Brand Equity: Snark or Boojum?, in: *International Journal of research in Marketing*, Vol. 10, S. 93–104.
- BBDO Consulting GmbH (2001): *Markenbewertung als strategischer Erfolgsfaktor*, 2001.
- BBDO Group Germany (2001): *Brand Equity Excellence®*, Band 1: *Brand Equity Review*, 2001.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): *Marktorientierte Markenbewertung: eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Fickert, R. (2001): *Markenwert und Marken-Cash-Flow im Brand Management*, Paper zum Doktorandenseminar: „Management Accounting“, Universität St. Gallen, 2001.
- Irmscher, M. (1997): *Markenwertmanagement. Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb*. Eine informationsökonomische Analyse, Frankfurt u. a.: Peter Lang, 1997.
- Kranz, M. (2002): Markenbewertung „Bestandsaufnahme und kritische Würdigung“, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 2002.
- Kriegbaum, C. (2000): *Markencontrolling. Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*, München: F. Vahlen.
- Pellens, B., Sellhorn, T. (2001): Neue Goodwill-Bilanzierung nach US-GAAP „Der Impairment Only Approach des FASB“, in: *Der Betrieb, Heft 14*, 54. Jg., S. 713–720.
- PricewaterhouseCoopers/Sattler, H. (1999): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, in: *Industriestudie*, PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Frankfurt, 1999, S. 1–19.
- Rohnke, C. (1992): Bewertung von Warenzeichen beim Unternehmenskauf, in: *Der Betrieb, Heft 39*, 45. Jg., S. 1941–1945.
- Sattler, H. (1998): Markenbewertung als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M. u. a. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung*, 1998, S. 190–212.
- Sattler, H. (2001): Marken und Markenbewertung in deutschen Unternehmen und deren Auswirkungen auf den Kapitalmarkt, in: Knüppel, H. und Lindner, C. (Hrsg.): *Die Aktie als Marke? Wie Unternehmen mit Investoren kommunizieren sollen*, Frankfurt, 2001, S. 48–63.
- Schlaberg, F. (1997): Wettbewerbsvorteil und Bewertung von Marken: *Entwicklung eines Bewertungsmodells zur Effizienzsteigerung im Markenmanagement* und „Controlling auf Basis mikroökonomisch und finanztheoretisch fundierter Untersuchungen“, Dissertation der Universität St. Gallen, 1997.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: *Journal of Marketing, Vol. 62*, January, S. 2–18.

## Autorenverzeichnis

### **Dr. Rainer Zimmermann**

#### **Chief Executive Officer (CEO) BBDO Group Germany**

Geboren 1956. Nach dem Studium von Germanistik, Publizistik und Soziologie zunächst freier Lektor und Journalist, ab 1988 Consultant bei ABC/Eurocom. Ab 1991 Mitglied der Geschäftsleitung bei ABC/Eurocom. Geschäftsführer bei Kohtes Klewes seit 1992, geschäftsführender Partner seit 1993, CEO seit 1996. Geschäftsführender Partner und CEO der European Communications Consultants GmbH (ECC) seit September 1999. Geschäftsführender Partner und CEO der BBDO Group Germany seit Januar 2000. Publiziert regelmäßig zu Kommunikationsthemen, u. a. Herausgeber des „Handbuchs der Unternehmenskommunikation“ (1998 ff.) gemeinsam mit Prof. Klaus Merten. Mitglied des Vorstandes der GWA, des Deutschen Werbemuseums e.V., des Düsseldorfer Kunstvereins, der Westdeutschen Akademie für Kommunikation e.V. (WAK). Verheiratet, zwei Kinder, lebt in Düsseldorf.



*Dr. Rainer  
Zimmermann*

### **Udo Klein-Bölting**

#### **Chief Development Officer (CDO) BBDO Group Germany**

Geboren 1962. Nach einer Lehre zum Industriekaufmann in der Automobilzulieferindustrie Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Schwerpunkt Marketing und Statistik. 1990 Einstieg bei BBDO in Düsseldorf als Trainee; ab 1994 Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 Wechsel nach Frankfurt/Main zu J. Walter Thompson als Geschäftsführer und Managing Director des Frankfurter Headoffice. 1999 Gründung der Managementberatung BBDO Consulting als Mitgesellschafter und Geschäftsführer zum 1.1.2000. Seit 2002 Holding-Geschäftsführer (CDO) der deutschen BBDO-Gruppe. Publiziert regelmäßig zu den Themenbereichen Brand Management und Brand Equity. Lebt mit seiner Frau und den beiden Töchtern in Meerbusch bei Düsseldorf.



*Udo Klein-Bölting*

### **Björn Sander**

Jahrgang 1966. Studierte Betriebswirtschaftslehre an der Uni Saarbrücken. Der Dipl.-Kfm. mit Schwerpunkt Management begann seinen Berufsweg 1995 bei der Procter & Gamble GmbH in Schwalbach bei Frankfurt/Main, wo er fünf Jahre lang als nationaler und internationaler Brand Manager u. a. für die Marken Ariel, Tempo, Bounty und Demak'up verantwortlich war. Im Mai 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. Seitdem leitet er Beratungsprojekte im Strategischen Brand Management für die Branchen Finanzdienstleistung, Medien und Automotive. Als Leiter des internen Projektes *Brand Equity Excellence*® betreut er die Entwicklung interner Studien zu Markenwert und Markenbewertung.



*Björn Sander*



*Tharek Murad-Aga*

### **Tharek Murad-Aga**

Jahrgang 1972. Studierte Betriebswirtschaftslehre an der Uni Bielefeld sowie der Copenhagen Business School, Kopenhagen, Dänemark. Der Dipl.-Kfm. mit dem Schwerpunkt Marketing und Internationales Management begann seinen Berufsweg im Januar 2000 bei Capital Call Centers in Edinburgh, Schottland, im Data-based Marketing. Im August 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. Seitdem ist er im Strategischen Brand Management in verschiedenen Branchen sowie im CRM-Bereich tätig. Als Mitglied des Projektteams Brand Equity (Markenwert und -bewertung) erstellt Tharek Murad-Aga außerdem interne Studien.

### **Wissenschaftliche Beratung**

#### **Prof. Dr. Hans H. Bauer**



*Prof. Dr. Hans  
H. Bauer*

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. Anschließend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h. c. Erwin Dichtl an der Universität Erlangen-Nürnberg und an der Universität Mannheim. Nach der Promotion folgten die Tätigkeit als Mittelbau-Assistent an der Universität Mannheim sowie die Ausübung von Lehraufträgen an den Universitäten Karlsruhe und Kaiserslautern. 1986 wurde ihm die Venia Legendi für Betriebswirtschaftslehre durch die Universität Mannheim verliehen. In der Folgezeit war er Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – Otto-Beisheim-Hochschule – Koblenz, sowie deren Protektor. Seit September 1993 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (früher „Institut für Markenführung“), Universität Mannheim. Neben seiner akademischen und wissenschaftlichen Tätigkeit übernimmt er auch Vortrags- und Beratungsaktivitäten in Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Veröffentlichungen – insbesondere in den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten Electric Commerce, Automobilmarketing und Pharmamarketing.

#### **Alexandra Valtin**



*Alexandra Valtin*

Geboren 1976. Studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und der University of Victoria in British Columbia, Kanada, mit den Schwerpunkten Marketing, Organizational Behavior und Psychologie. Seit 2001 arbeitet sie als Doktorand und wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Ihre Spezialgebiete sind Markenmanagement, Brand Equity, Marketing von Luxusgütern und Kommunikationsmanagement.