

# MARKENBEWERTUNG, VALIDE UND AUF DER BASIS VON NORMEN

Konzept & Markt GmbH  
Bischof-Blum-Platz 2  
D-65366 Geisenheim/Rheingau

+ 49 (0) 6722 750 3411  
www.konzept-und-markt.com



Hochschule RheinMain  
– University of Applied  
Sciences  
Wiesbaden Business  
School

Prof. Dr. B. Heidel

Mai 2017

# Inhalt

- (1) Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung
- (4) Ablauf einer Markenbewertung
- (5) Konsequenzen für die praktische Anwendung

# Unsere Leistungen

## ► Ad-Hoc Forschung

Shopper-Insights und Identifikation der relevanten Treiber für Ihren Markterfolg.

## ► Brand Census®

Wertbasierte Markenführung auf der Basis des Markenkaufrichtermodells.

## ► Monetäre Markenbewertung

Mit über 20 Jahren Bewertungspraxis.  
Gemäß DIN ISO Norm 10668.

## ► Markenatlas®

Positionierung von Marken und Zielgruppen im Wertekreis nach Schwartz.

## ► Qualitäts-Monitor

Unternehmensqualität aus Sicht der Kunden und Mitarbeiter messen und optimieren.

# Über uns

Seit 1996 steht Konzept & Markt für die Entwicklung und Umsetzung **maßgeschneiderter Konzepte** für die Marktforschung.

Dabei liegt unsere Kernkompetenz in **Treiberanalysen** (Analysen von Ursachen und Wirkungen) für die Kernbereiche des Marketings: **Kunde und Marke.**

Im Schwerpunkt betreuen wir Kunden aus den **Branchen:**

Altenpflege,  
Automobil,  
Do-it-yourself,  
Finanzdienstleitungen,  
FMCG,  
Non-Profit-Unternehmen,  
Mode,  
Pharmaindustrie,  
Stadtmarken,  
Stationärer Einzelhandel,  
Verbände und  
Versandhandel.

# Dr. Ottmar Franzen

Gründer, Marktforscher BVM, Unternehmensberater BDU



## Werdegang

- Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bielefeld und Göttingen
- Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Göttingen
- Projektmanager, Link-Institut Luzern
- Leitung Customized Consumer Research bei ACNielsen in Frankfurt
- Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter Konzept & Markt GmbH

## Forschungs- und Beratungsschwerpunkte

- Monetäre Bewertung von Marken
- Markencontrolling
- Kundenanalysen
- Internationale Marktforschung
- Quantitative Marktforschung
- Qualitative Marktforschung
- Statistische Analysen
- Treiberanalysen
- Zahlreiche Veröffentlichungen zu den Themen Markenbewertung und Marktforschung

## Praxiserfahrung

- Bewertung von Marken, wie Blaupunkt, ISPO, Sparkasse
- Internationale Markenstudien, u.a. Recaro Child Seats
- Markencontrolling bei B2B-Zielgruppen, u.a. Deutsche Gesellschaft für Qualität DGQ
- Stellvertretender Obmann im DIN-Normungsausschuss
- Formulierung der BDU-Grundsätze zur Ordnungsgemäßen Markenbewertung
- Federführende Entwicklung
- Qualitative Marktforschung, u.a. für die Marken Alpecin, Bergader, Dextro, Chivers
- Langjähriger Lehrbeauftragter an den Hochschulen Wiesbaden und Mainz

# Kundenauswahl

**ADLER**

**Arthur D Little**

**Alpina**

**auping**

**Bergader**  
PRIVATKÄSEREI

**BeneVit**  
*Lebensqualität im Alter*

**CAMPINGGAZ**

ESTD 1873  
**CHIVERS**

**Coca-Cola**

**DEPOT**  
*neue Ideen für Zuhause*

**DEXTRO ENERGY**

**DGQ**  
Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

**FRESSNAFF**

**gsk**

**globus**

**HORNBACH**  
Es gibt immer was zu tun.

**ISPO**  
SPORTS. BUSINESS. CONNECTED.

**IMMOFINANZ**  
SPACE TO SUCCEED

**Marketing Club Frankfurt**

**MARKENBÖRSE®**

**OBI**

**Peek&Cloppenburg**

**schneider**  
Ihr Spezialist für Dekoration & Werbeartikel

SOZIALVERBAND  
**VdK**  
HESSEN-THÜRINGEN

**ZUFALL**  
logistics group

# Die Markenbörse: Onlinehandel mit Markenrechten



MARKENBÖRSE®

[Marke kaufen](#) | [Marke verkaufen](#) | [Marke suchen](#) | [Komplettpakete](#) | [Markendienstleistungen](#) | [Registrierung](#)

Deutschland, Spanien, England, Frankreich

Login

## Handelsplatz für Markenrechte



### Schnellsuche

Bitte Suchbegriff eingeben

Bitte Markenart wählen

Bitte Markenklasse wählen

Bitte Geltungsbereich wählen

Keine Preisvorgabe

suchen

Marke **VERKAUFEN**

Marke **KAUFEN**

Marken-**Komplettpaket**

### Zuletzt eingestellte Wortmarken

Markenname: Damian Sahrhage	Markenart: Wortmarke	Markenname: ALISA	Markenart: Wortmarke
Markenname: farmals	Markenart: Wortmarke	Markenname: BULL Powertech	Markenart: Wortmarke

### Zuletzt eingestellte Wort-/Bildmarken

	
---	---

### Markendienstleistungen

- [Markenrecherche beauftragen](#)
- [Markenanmeldung beauftragen](#)
- [Markenüberwachung beauftragen](#)
- [Markenbewertung beauftragen](#)
- [Markenrechtsschutz - Das neue Website-Versicherungsmodell](#)

# Inhalt

- (1) Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken**
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung
- (4) Ablauf einer Markenbewertung
- (5) Konsequenzen für die praktische Anwendung

## Markenbewertung: Typische Anlässe

- ⑧ M&A - Prozesse / Brand Due- Diligence
- ⑧ Markenlizenzierung
- ⑧ Sale and Lease Back
- ⑧ Bilanzierung erworbener Marken
- ⑧ Verbesserung der Finanzsituation  
(Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung)
- ⑧ Wertorientiertes Management / Marken-Controlling



## Typische Referenzwerte aus der Bewertungspraxis

### Markenwert

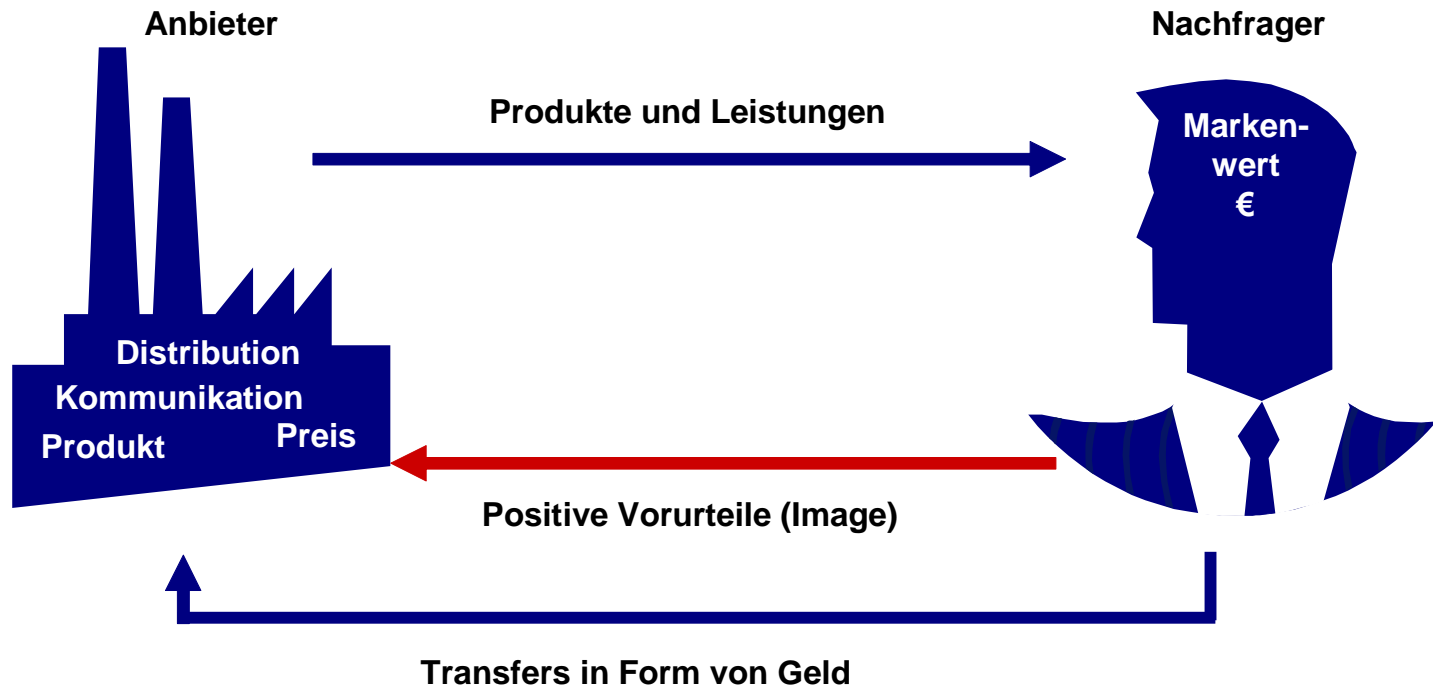
Mittelständischer Hersteller von Fruchtgetränken (ca. 30 Mio. Umsatz):	4,2 Mio. €
Mittelständischer Hersteller von Mode (international, 150 Mio. Umsatz):	180 Mio. €
Baumarktkette OBI (international, 4,7 Mrd. Umsatz):	763 Mio. €
Baumarktkette I&M:	88 Mio. €

# Inhalt

- (1) Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung**
- (4) Ablauf einer Markenbewertung
- (5) Konsequenzen für die praktische Anwendung

# Markenverständnis

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



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

# Markenverständnis

„Markenemotionen sind ein wesentlicher Faktor zum Aufbau eines Markenwertes [...].“

„Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es sich bei Marken mit positiven Markenemotionen um starke Marken handelt“\*

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



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

# Stand der monetären Markenbewertung in Deutschland

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

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



# Vergleich der Normvorschriften zur Markenbewertung

DIN ISO Norm 10668	IDW Standard S5
Kap. 4.1: Offenlegung des Anlasses. „Das Wertkonzept muss in Übereinstimmung mit dem Bewertungsanlass festgelegt werden.“	Kap. 4: Maßgeblichkeit des Bewertungsanlasses
Kap. 6.3.1: Beurteilung des Rechtsschutzes, „Rechtsschutz ist ein Faktor, der den Markenwert beeinflusst.“	Kap. 5.1; 57: „Der rechtliche Schutzzumfang kann Auswirkungen auf den finanziellen Wert haben“
Kap. 4.3: „Die Begutachtung muss die zu bewertende Marke benennen, definieren und beschreiben.“	Kap. 5.1; 55: „Es ist für jede Markenbewertung darzulegen, ob es sich [...] um eine Unternehmens- Produkt- oder Dachmarke handelt.“
Kap 6.2.5: „Jede Markenbewertung muss eine Bewertung der Markenrelevanz [...] einschließen.“	Kap. 5.2; 65: „Des Weiteren sind bei der Ableitung der Lizenzrate qualitativ Markenstärke und Markenrelevanz zu würdigen.“
Kap 3.2.3: „Messparameter, welche üblicherweise zum Verständnis der Markenstärke herangezogen werden, beinhalten die Bekanntheit, die Imageattribute, das Markenwissen, die Einstellung und die Loyalität.“	-
Kap 5.2.2.1: „Die in einer Markenbewertung verwendeten finanziellen Überschüsse müssen die finanziellen Überschüsse (Cashflow) sein, die sinnvollerweise der Marke zuzurechnen sind.“	Kap. 5.2; 59: „Die zentrale Aufgabe der Bewertung besteht [...] in der Abgrenzung der markenrelevanten Umsätze.“
Kap. 5.2.3.2: „Die Bewertung darf keine Planungsperiode beinhalten, die über die verbleibende ökonomische Nutzungsdauer der Marke hinausgeht.	Kap. 5.3; 70: „Für das Bewertungskalkül ist eine Annahme über die voraussichtliche Nutzungsdauer [...] zu treffen.“
Kap. 5.1: „Die Entscheidung, welches Verfahren für die Bewertung einer Marke heranzuziehen ist, muss sich nach dem Bewertungszweck, dem Wertkonzept sowie den Charakteristika der Marke richten.“	Kap. 5.2; 58: „Als Bewertungsverfahren kommt vorzugsweise das kapitalwertorientierte Verfahren in Betracht“.
Kap. 5.2.3.1: „Da ein Unternehmen ein Portfolio von Vermögenswerten und Schulden bildet (WACC), muss der Kapitalisierungszinssatz ebenfalls die spezifischen Risiken der Marke abbilden.“	Kap. 5.4; 73: „Für die Ermittlung des risiko-angepassten Kapitalisierungszinssatzes können ergänzende markenspezifische Risiko- oder abschläge notwendig sein“.
Kap. 3: Allgemeine Anforderungen zu Validität, Reliabilität, Hinlänglichkeit und Objektivität	Kap. 6: Dokumentation und Berichterstattung

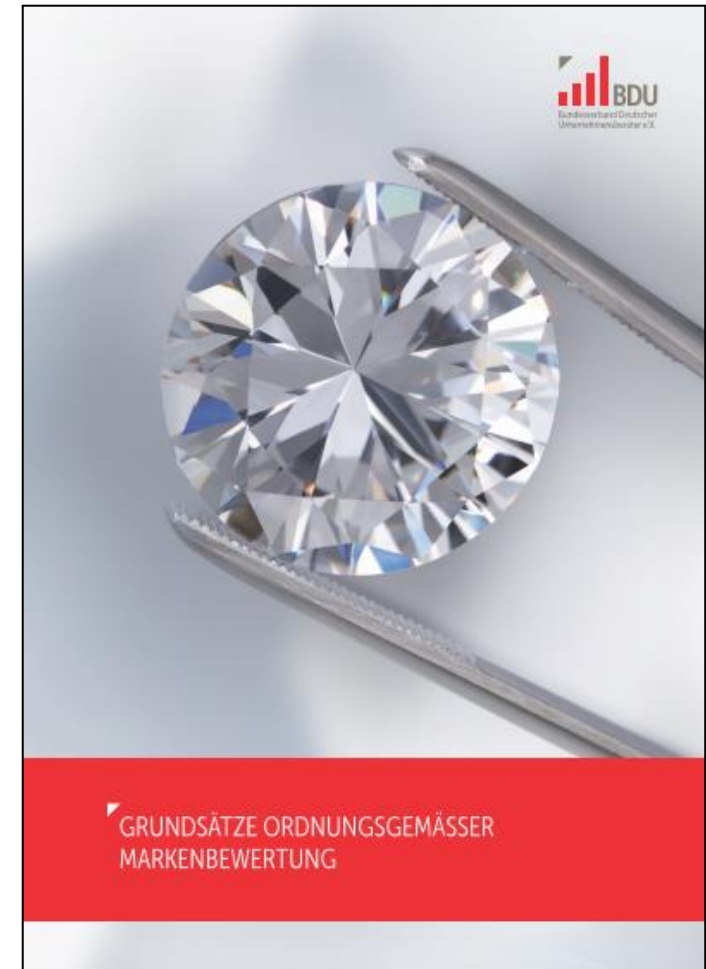
# Stand der monetären Markenbewertung in Deutschland

„BDU-Grundsätze Ordnungsgemäßer Markenbewertung“

BDU = Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn  
16.000 Unternehmensberatungen

Ziele:           Checkliste für Berater  
                    Sicherheit für Mandanten

In Ergänzung zu den vorgenannten Standards  
ist eine Prüfung des Geschäftsmodells vorzunehmen.

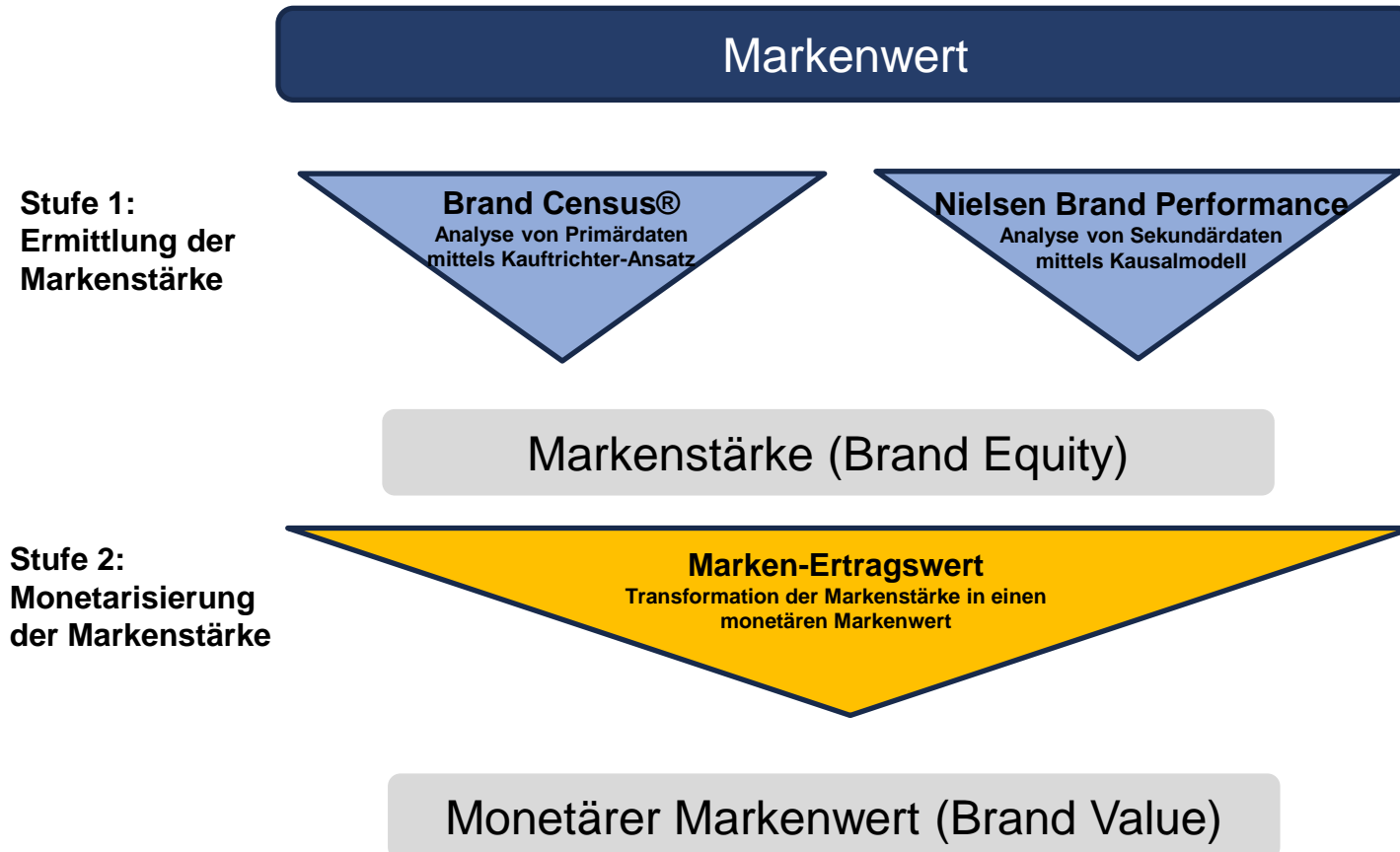


# Inhalt

- (1) Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung
- (4) Ablauf einer Markenbewertung**
- (5) Konsequenzen für die praktische Anwendung



# Methodik der Markenbewertung: Ablauf und Arbeitsschritte



## Von welchen Werten sprechen wir eigentlich?

Beispiel:

Ein Unternehmen mit 10 Millionen € Umsatz, gegründet 1954

Mittelstarke Marke: Bekanntheitsgrad ca. 60% in der Zielgruppe

Ertragsquote nach Steuern: 3% (= 300.000 € pro Jahr)

Markeninduzierter Ertragsanteil: 40% (die beobachtete Bandbreite liegt zwischen 30% und 70%)

$$40\% \times 300.000 \text{ €} = 120.000 \text{ € pro Jahr}$$

Bewertung der Marke:  $\frac{120.000 \text{ €} \times 100}{6\%}$

Das bedeutet einen Markenwert von 2,0 Mio. € !!!

## Typische Referenzwerte aus der Bewertungspraxis

### Markenwert

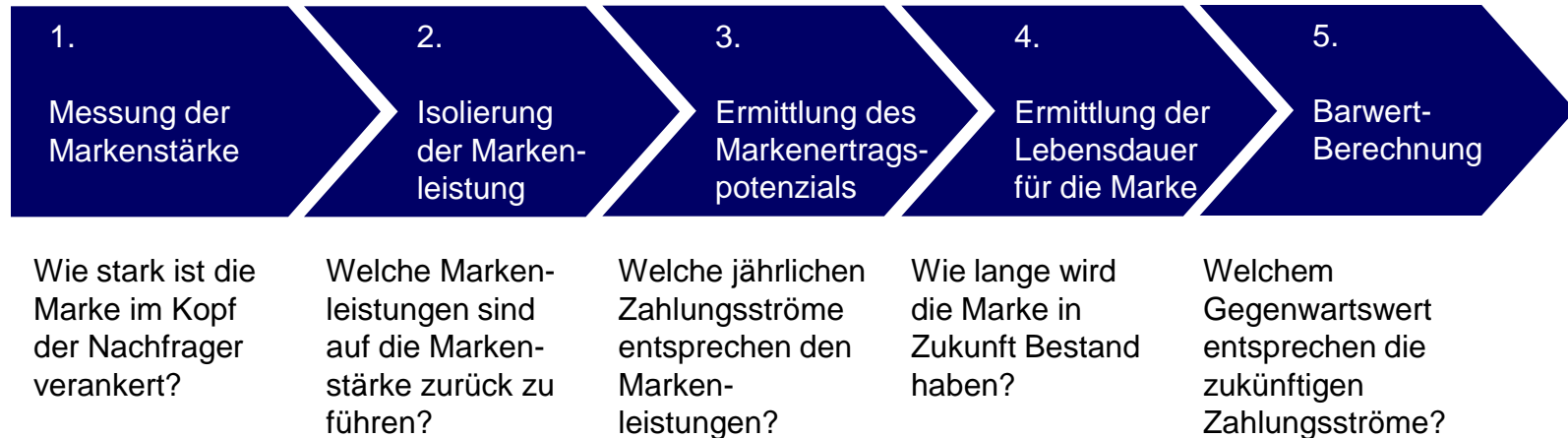
Mittelständischer Hersteller von Fruchtgetränken (ca. 30 Mio. Umsatz):	4,2 Mio. €
Mittelständischer Hersteller von Mode (international, 150 Mio. Umsatz):	180 Mio. €
Baumarktkette OBI (international, 4,7 Mrd. Umsatz):	760 Mio. €
Baumarktkette I&M:	88 Mio. €

## Grundprinzip und Vorgehensweise bei Konzept & Markt

- ⑧ Konzept & Markt verwendet kein Standardmodell für die Markenbewertung, sondern passt grundlegende theoretische Erkenntnisse auf die individuelle Situation der Marke an.
- ⑧ Die Auswahl, Abstimmung und Gewichtung der für die Bewertung relevanten KPIs erfolgt in Abstimmung mit dem Auftraggeber.
- ⑧ Den Bewertungsansätzen von Konzept & Markt liegt die Einbeziehung der Wettbewerber zugrunde. Insofern muss ein individuelles Wettbewerberuniversum definiert und abgestimmt werden.
- ⑧ Die monetäre Markenbewertung selbst erfolgt in 5 Arbeitsschritten, die konform mit der DIN ISO Norm 10668, den „Grundsätzen Ordnungsgemäßer Markenbewertung“ des BDU und dem IDW S5 abgewickelt werden.

# Methodik der Markenbewertung: Ablauf und Arbeitsschritte

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



# Schritt 1: Messung der Markenstärke

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



## 1. Auswahl der Markenstärke-Indikatoren

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

## 2. Gewichtung der Markenstärke-Indikatoren

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

## 3. Berechnung der Markenstärke

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

# Brand Census® von Konzept & Markt

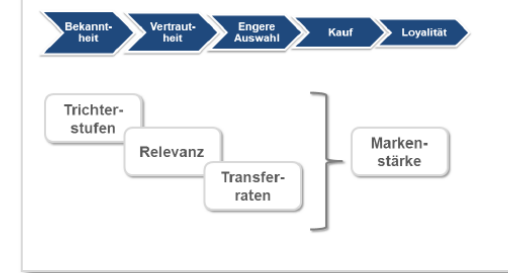
## Valide Messung der Markenstärke

- Der **Markenkauftrichter** ist die Ausgangsbasis für die Messung der Markenstärke.
- Die Anzahl und die Relevanz der Trichterstufen werden für die Marke individuell bestimmt.
- Die empirisch validierte Markenstärke erlaubt ein gezieltes Benchmarking zum Wettbewerber.

## Monetäre Markenbewertung

- Die Ableitung des Markenwertes erfolgt im Hinblick auf den spezifischen Bewertungsanlass und die individuellen Erfordernisse der Marke.
- Der so ermittelte Markenwert unterliegt keinen subjektiven Einflüssen.
- Er ist von Wirtschaftsprüfern testierbar und entspricht der DIN/ISO Norm 10668 sowie den Grundsätzen des Brand Valuation Forum.

### Markenstärke im Markenkauftrichter



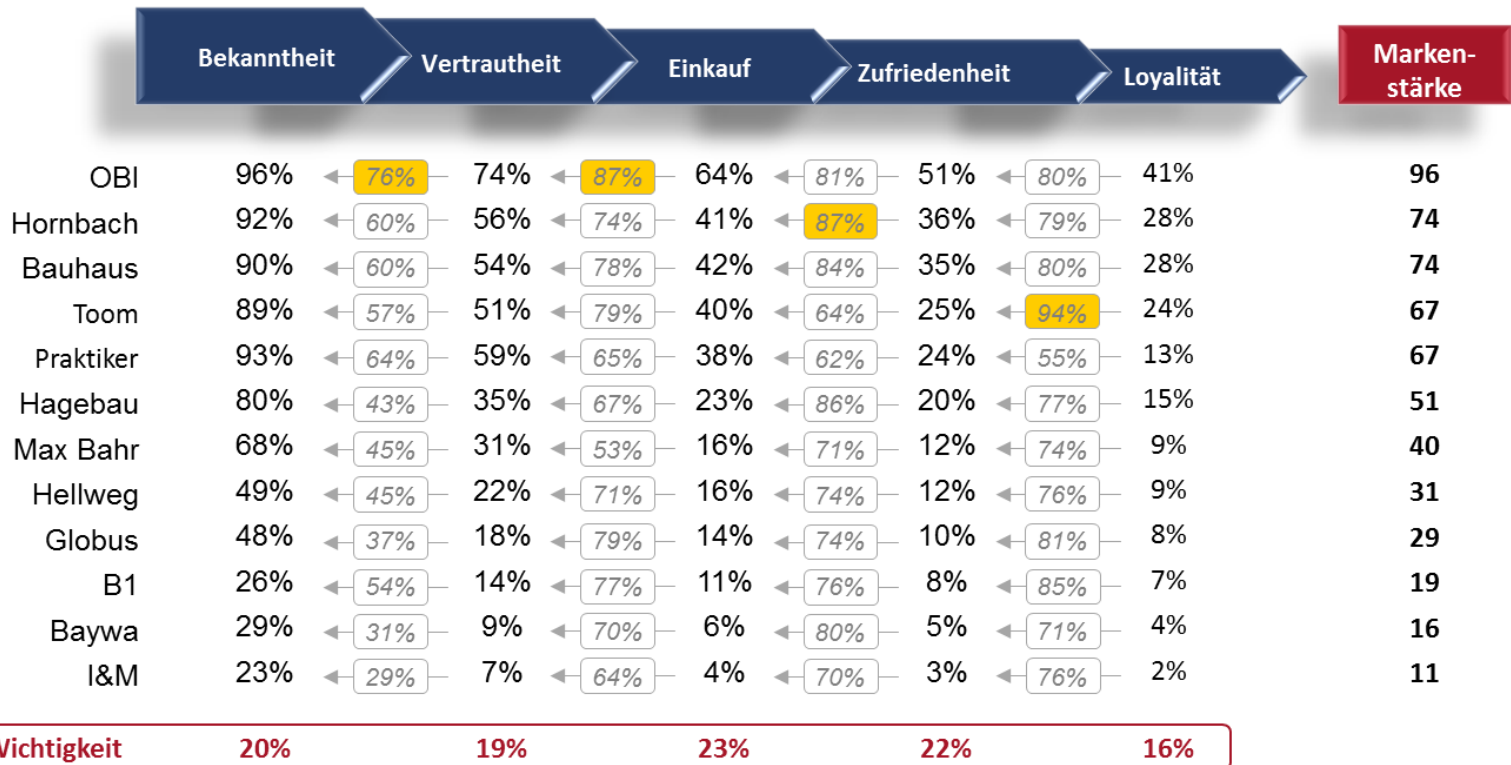
### Monetärer Markenwert



# Messung der Markenstärke mit Primärdaten

## Markenrichter im Brand Census®

Beispielhaft das Ergebnis der Baumarktstudie von Konzept & Markt in Deutschland.



Basis: Alle Befragten

\*Markenstärke: Maximalwert = 100, Minimalwert = 0

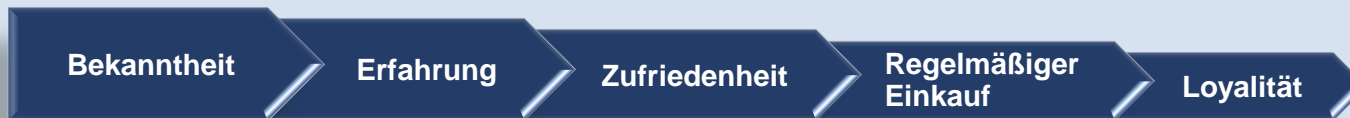
Quelle: Brand Census®



# Messung der Markenstärke mit Primärdaten

## Markenrichter im Brand Census®

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



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

3. Ermittlung des gewichteten Markenstärkeindex für die Marke

$$\sum \text{Prozentwert Markenrichterstufe} * \text{Prozentwert Wichtigkeit Markenrichterstufe}$$

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

## Schritt 2: Isolierung der Markenleistung

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



### 1. Berechnung der Markenrelevanz des Marktes

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

### 2. Berechnung des individuellen Markenanteils

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

### 3. Berechnung des normierten Markenanteils

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

## Schritt 2: Isolierung der Markenleistung

Marke	Markenstärke	Relative Markenstärke	Marken-bezogener relativer Markenstärke-anteil	Relativer Markenstärke-anteil nach Normierung	Anteil der marken-induzierten Erträge
OBI	96%	16,7%	16,0%	12,3%	73,7%
Hornbach	74%	12,9%	9,5%	7,3%	56,8%
Bauhaus	74%	12,9%	9,5%	7,3%	56,8%
Toom	67%	11,7%	7,8%	6,0%	51,4%
Praktiker	67%	11,7%	7,8%	6,0%	51,4%
Hagebau	51%	8,9%	4,5%	3,5%	39,2%
Max Bahr	40%	7,0%	2,8%	2,1%	30,7%
Hellweg	31%	5,4%	1,7%	1,3%	23,8%
Globus	29%	5,0%	1,5%	1,1%	22,3%
B1	19%	3,3%	0,6%	0,5%	14,6%
Baywa	16%	2,8%	0,4%	0,3%	12,3%
I&M	11%	1,9%	0,2%	0,1%	7,8%
Summe	575%	100,0%	62,4%	47,5%	-

## Schritt 3: Ermittlung des Markenertragspotenzials

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



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

Am besten auf der Basis öffentlich zugänglicher Quellen, wie Geschäftsberichten

### 2. Berechnung der relativen Markenstärkeanteile

Markenstärkeanteil = Summe der Markenstärken aller Marken

### 3. Berechnung des individuellen Markenertragspotenzials

Markenertragspotenzial =

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

## Schritt 3: Ermittlung des Markenertragspotenzials

### ⊗ Profitabilität der Marke OBI:

- ⊗ Geschätzter **Umsatz** für OBI 2013: 4.700 Mio. €
- ⊗ **Umsatzrendite** der Marke nach Ertragssteuern für das Geschäftsjahr 2013: **1,47%\***
- ⊗ Ertragspotenzial der Marke: 4.700 Mio. € x 1,47%  
**= 69,09 Mio. €**

### ⊗ Markenertragspotenzial:

- ⊗ Markenertragspotenzial  
nach Steuern = **69,09 Mio. €**
- ⊗ Markeninduziertes Ertragspotenzial:  
69,09 Mio. € \* 73,7% = **50,9 Mio. €**

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Für OBI gilt:

- Die Marke OBI ist seit 1970 auf dem deutschen Markt präsent, also seit 44 Jahren vom Jahr 2014 aus gesehen.
- Es ist zu erwarten, dass eine so starke Marke mit dieser Tradition weitere 44 Jahre auf dem Markt sein wird



## Schritt 5: Barwert-Berechnung

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



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

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

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

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

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

Die jährliche Abdiskontierung erlaubt die Berechnung alternativer Szenarien für die Lebensdauer



## Schritt 5: Barwert-Berechnung

- Markeninduziertes Ertragspotenzial für OBI: 50,9 Mio. €
- Abdiskontierungszinssatz:
  - Langfristiger Trend für die Umlaufrendite festverzinslicher Wertpapiere von inländischen Emittenten: 1,7% (Deutsche Bundesbank, langfristiger Trend)
  - Risikozuschlag: 5%
  - Abdiskontierungszinssatz: 1,7% + 5% = 6,7%
- Markenwert

$$\frac{50,9 \text{ Mio. €} \times 100}{6,7} = \underline{\underline{760 \text{ Mio. €}}}$$



# Inhalt

- (1) Konzept & Markt
- (2) Anlässe für die Bewertung von Marken
- (3) Aktivitäten zur Standardisierung
- (4) Ablauf einer Markenbewertung
- (5) **Konsequenzen für die praktische Anwendung**

# Markenbewertung ist kein Standard-Prozess!

Zu klären sind...

- ⑧ Marktabgrenzung
  - ↳ Räumlich, zeitlich, sachlich
- ⑧ Grundannahmen
  - ↳ Anlass der Markenbewertung
  - ↳ Markenart und Markenfunktion
  - ↳ Lebensdauer der Marke
  - ↳ Behandlung von Ertragssteuern
  - ↳ Abdiskontierungszins
- ⑧ Ergebnisdokumentation

## Markenbewertung: Die Auswirkungen auf den M&A - Prozess

- ⑧ Reserven in der Unternehmenssubstanz werden sichtbar. Oft ist gerade die Marke attraktiv!
- ⑧ Aktuelle Daten zur Markenstärkemessung ergänzen den Bestand im Data Room.
- ⑧ Das Geschäftsmodell des Unternehmens wird hinterfragt. Die financial Due Dilligence wird sinnvoll ergänzt.
- ⑧ Multiples werden auf das individuelle Unternehmen angepasst.

## Multiples für die Bewertung mittelständischer Unternehmen

Branche	Umsatz	EBIT
Handel	0,7 – 1,1	8,1 – 11,9
Transport / Logistik	0,7 – 1,0	7,9 – 10,4
Nahrungs- und Genussmittel	0,8 – 1,2	9,0 – 11,8
Bau und Handwerk	0,6 – 0,8	6,9 – 9,1
Beratende Dienstleistungen	0,7 – 1,1	8,0 – 10,2
Maschinen- und Anlagenbau	0,7 – 1,0	8,2 – 10,6

# Markenbewertung mit Big Data: The BrandTicker

thebrandticker.com Disclaimer Kontakt Benutzerverwaltung Logou

## My Portfolio

Automobiles

Brand	Brand Value in millions	Change in percent	Brand Value at Risk in m
Subaru	7'103.306	-4.51%	647.503
Suzuki	5'927.454	-1.45%	383.218
Tesla	13'126.617	5.62%	2'903.173
Toyota	42'420.178	-5.89%	4'240.633
Vauxhall	425.709	-1.16%	38.037
Volkswagen VW	7'122.779	-2.20%	1'050.789
Volvo	1'777.051	1.61%	87.307

## My Functions

Alerts



(0)

Comparison




(0)

Currency



EUR

Reports



## My Documentation

**Alarmiert werden?**  
Wenn Sie einen Account eröffnet haben, können Sie für sämtliche Marken Alarme aufsetzen. Sie werden sofort informiert, wenn Einstellungen die von Ihnen eingegebenen Unter- oder Obergrenze überschreiten.

**Währungen umstellen?**  
Wählen Sie zwischen vier Ausgabe-Währungen in dem Sie unter My Functions auf das Währungssymbol klicken und die passende Währung auswählen. Sämtliche Finanzinformationen werden sofort für Sie umgerechnet.

**Eigene Benchmarks einrichten?**  
Wenn Sie eine Branche und die zugehörigen Unternehmen selbst definieren möchten stellen Sie einen eigenen "Sektor" zusammen. Klicken Sie in den My

Brand Performance Brand Contribution Brand Positioning Brand Presence

### Volkswagen VW

Automobiles n of brand statements = 448673

Letzte 30 Tage
Letzte 6 Monate
Letzte 12 Monate
Alles

Performance of Brand in m EUR




— Market Cap Volkswagen AG  
— Brand Value Volkswagen VW  
— Value at Risk Volkswagen VW

Top Value Drivers  
Volkswagen VW

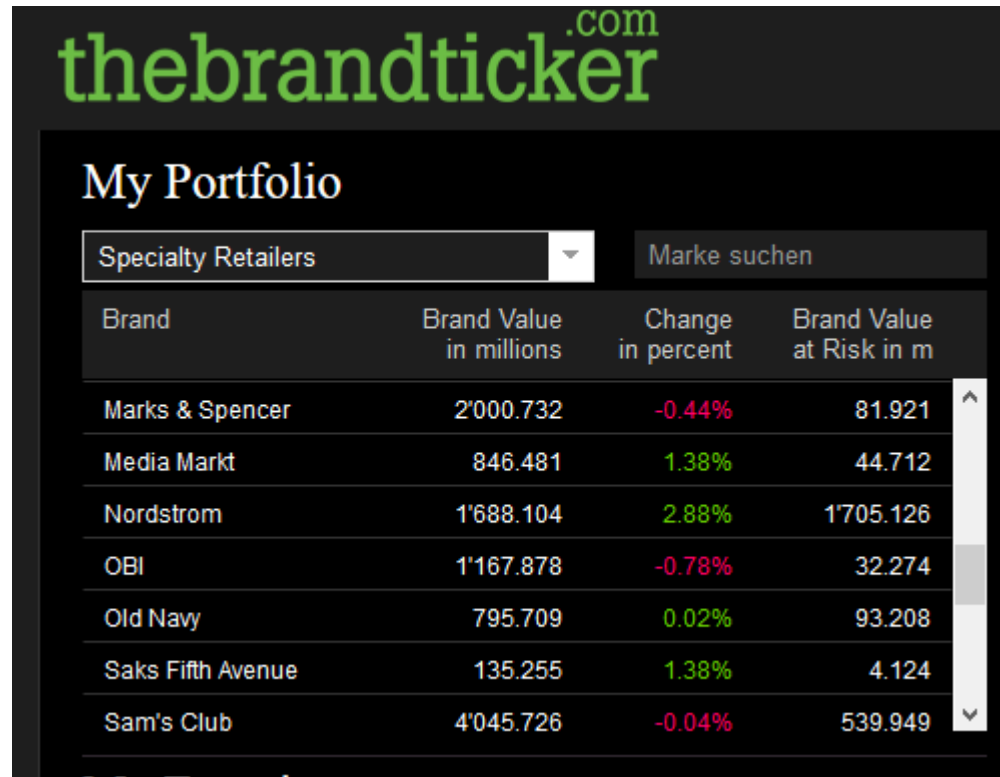


Top Risk Drivers  
Volkswagen VW



<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">■</span> Quality: 1'139.632m EUR</li> <li><span style="color: green;">■</span> Reliability: 916.611m EUR</li> <li><span style="color: green;">■</span> Popularity: 891.122m EUR</li> <li><span style="color: green;">■</span> Others: 3'675.625m EUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">■</span> Personality: 525.363m EUR</li> <li><span style="color: red;">■</span> Responsibility: 350.059m EUR</li> <li><span style="color: red;">■</span> Trust: 293.283m EUR</li> <li><span style="color: red;">■</span> Others: 456.393m EUR</li> </ul>
--	--

# Markenbewertung mit Big Data: The BrandTicker



thebrandticker.com

## My Portfolio

Specialty Retailers

Brand	Brand Value in millions	Change in percent	Brand Value at Risk in m
Marks & Spencer	2'000.732	-0.44%	81.921
Media Markt	846.481	1.38%	44.712
Nordstrom	1'688.104	2.88%	1'705.126
OBI	1'167.878	-0.78%	32.274
Old Navy	795.709	0.02%	93.208
Saks Fifth Avenue	135.255	1.38%	4.124
Sam's Club	4'045.726	-0.04%	539.949

# Aktuelle Literatur zur Markenbewertung

02/2011 | PRAXIS **transfer** Werbeforschung & Praxis | 49

## Monetäre Markenbewertung – Stand nach 20 Jahren praktischer Anwendung

**Dr. Otmar Franzen**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter der  
Konzept & Markt GmbH  
☎ franzen@konzept-und-markt.com

Ende der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts wurden mit der Nielsen Marken-Bilanz und dem Interbrand-Modell die ersten kommerziellen Verfahren zur monetären Markenbewertung vorgestellt. Welche Lehren hat man seitdem aus der praktischen Anwendung der Verfahren gezogen? Wie hat sich das theoretische Know-How weiterentwickelt und welche Aktivitäten wurden zur Validierung und Standardisierung der Verfahren verfolgt? Neben einer nahezu explosionsartigen Vermehrung unterschiedlichster Bewertungsansätze bestehen seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts umfassende Anstrengungen seitens der Anbieter und der Nutzer von Markenbewertungsverfahren einheitliche Standards für die monetäre Markenbewertung zu formulieren. Sie mündeten in eine international verbindliche ISO-Norm, die im Oktober 2010 erstmalig veröffentlicht wurde.

**Schlagworte:** > Markenwert > Markenführung > Markenbewertung > Markenwertansatz

### 1. 20 Jahre Markenbewertung – Eine Rückschau

Bereits in den 1960er Jahren gab es erste Überlegungen, den Wert einer Marke zu errechnen, doch erst Ende der 1980er Jahre tauchten ernstzunehmende Ansätze für die Markenbewertung in der Praxis auf. Angesichts der Bedeutung, die dem Markenwert heute zugemessen wird, erscheint dieser Zeitpunkt relativ spät. Drei Ursachen sind auszumachen, die damals dazu geführt haben, dass dieses Thema von Experten aus verschiedenen Disziplinen (Finanzierung, Marketing, Recht und Wirtschaftsprüfung) ins Zentrum der Betrachtung gerückt ist (Brandmeyer et al. 2009).

In den achtziger Jahren gab es eine große Zahl von Akquisitionen bedeutender Unternehmen, in denen die gekauften Marken eine gewichtige Rolle spielten. Vielfach wurden Preise für die Unternehmen gezahlt, die bis dahin als unvorstellbar galten und häufig höher waren als der Börsenwert. Nicht nur in Fachkreisen stellte man die Frage, wie sich die gezahlten Preise begründen und wie sie sich rechnerisch nachvollziehen lassen.

Zu den ersten Ansätzen zur kommerziellen Markenbewertung gehören das Interbrand-Modell (Stucky 2004) und die

Marken-Bilanz von Brandmeyer und Schultz (Schulz/Brandmeyer 1989). Diese beiden Ansätze haben eine breite Diskussion ausgelöst und viele Fachleute aus Theorie und Praxis des Marketings, der Finanzierung und des Wirtschaftsprüfungsbereichs motiviert, die Markenbewertung weiterzuentwickeln und neue Ansätze zu finden. Die Zahl der Modelle hat sich exponentiell entwickelt (Schimansky 2004, Salinas 2009). Die Intensität der Bemühungen um eine Harmonisierung der Modelle lässt sich an den folgenden Entwicklungen ablesen:

- Anfang 2004 wurde das Buch von Alexander Schimansky veröffentlicht, in dem der Versuch unternommen wurde, einen Gesamtüberblick über alle Aspekte und insbesondere Modelle der Markenwertermittlung zu geben. Mit Gabriela Salinas „The International Brand Valuation Manual“ erschien 2009 eine englischsprachige Publikation, in der die weltweit am häufigsten verwendeten Verfahren beschrieben werden. Salinas’ Recherchen unterstreichen dabei, dass maßgebliche Modelle im deutschsprachigen Raum entwickelt wurden.
- Mit der Studie „Die Tank AG – Wie neue Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten“ initiierte die Marketingzeitschrift „absatzwirtschaft“ im Jahr 2004 zusammen mit der Marktforschungsgesellschaft GfK und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

transfer Werbeforschung & Praxis, 57 (2), 49-54

**MARKENFÜHRUNG** **WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSWEISUNG**  
HANDEL  
RECHT  
SERVICE  
100  
Zertifizierung  
ISO  
Alles klar?

Bisher bestand bei der monetären Markenbewertung oft Unsicherheit, was die Validität der Ergebnisse anbelangt. Um eine höhere Verlässlichkeit in der Markenbewertung zu schaffen, wurden einheitliche Standards für die monetäre Markenbewertung formuliert: die international verbindliche DIN ISO-Norm 10668.

SEIT ENDE DER 1980ER JAHRE befassen sich Marktforschungs- und Beratungsunternehmen mit der monetären Bewertung von Marken. In dieser Zeit gingen zahlreiche Akquisitionen über die Bühne, bei denen die gekauften Marken eine große Rolle spielten. Die Zahl der Bewertungsansätze hat sich seitdem exponentiell entwickelt, aber nicht unbedingt zu einer Vereinheitlichung der Ergebnisse geführt. Die führenden Anwender und Nutzer von monetären Markenbewertung haben die Notwendigkeit erkannt, dass die Ergebnisse verlässlicher werden müssen und einen Standardisierungsprozess angestoßen, der mit der DIN ISO-Norm 10668 den vorläufigen Schlusspunkt findet. In einer Mitteilung vom 30. September 2010 äußerte der Markenverband dazu die Erwartung, dass »mit dem neuen Kriterienrahmen [...] die Marke als starker Vermögenswert endlich für bessere Finanzierungszugänge der Unternehmen sorgt«.

**Endlich eine verlässliche Kennzahl?**  
Der Erfolg dieser Standardisierungsbemühungen wird wesentlich davon abhängen, inwieweit die Norm in die tägliche Bewertungspraxis einfließt. Aktuelle Beispiele von breit publizierten Markenwertrankings zeigen hier noch Nachholbedarf. Betrachtet man beispielsweise die Marke Apple, so publizierte MillwardBrown in seiner Studie »BrandZ Top 100 – Most Valuable Global Brands« einen Wert von 153 Milliarden US-Dollar und erklärte damit die Marke zur wertvollsten der Welt. Brand Finance weist in seiner vergleichbaren Studie »The Brand Finance Global 500« für Apple einen Wert von knapp 30 Milliarden US-Dollar aus. Eine Diskrepanz von über 120 Milliarden US-Dollar! Wie soll so Vertrauen in die Markenbewertung aufgebaut werden? Kann die neue DIN ISO-Norm zur Angleichung der Ergebnisse und damit zu einer höheren Verlässlichkeit bei der Markenbewertung führen?  
Hierzu ein kurzer Rückblick: Im September 2004 trat der zukünftige DIN-Normungsausschuss »Marken-

wertmessung« zu seinem ersten Erörterungstreffen in Berlin zusammen. 2006 wurde auf deutsche Initiative hin ein entsprechender ISO-Projektantrag gestellt, der dann im September 2010 zur Veröffentlichung des ISO-Standards 10668 »Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation« führte. Zusätzlich wurden nationale Normen zur Markenwertmessung publiziert, etwa die Österreichische O-Norm A 6800, die die wesentlichen Inhalte des ISO-Standards aufgreifen.

**Internationaler Ansatz zur Standardisierung**  
Was macht nun das standardisierbare beziehungsweise das normative in der Markenbewertung aus? Ein kurzer Blick in ausgewählte Passagen der ISO-Norm verdeutlicht dies:

- Neben klaren begrifflichen Definitionen werden übliche allgemeine Anforderungen im Hinblick auf die Wissenschaftlichkeit der Markenwertmessung formuliert. Hierzu zählt, dass eine hinreichende Datenbasis vorliegen muss, die die finanzwirtschaftlichen, verhaltenswissenschaftlichen und rechtlichen Einflussgrößen auf den Markenwert berücksichtigt (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 3 und 4).
- Der Erfahrungsaustausch unter den Markenbewertern hat den Anlass für die Markenbewertung als einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Höhe des Markenwertes identifiziert. Insofern ist Bestandteil der Norm, dass das Wertkonzept in Übereinstimmung mit dem Bewertungsanlass festgelegt werden muss. Ein Markenwertgutachten muss sich außerdem mit dem Bewertungsanlass auseinandersetzen, wenn es normgerecht formuliert sein soll (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 4.1).
- Bezüglich der steuerlichen Behandlung wird festgelegt, dass der Markenwert immer ein Wert nach Steuern sein muss (DIN ISO-Norm 10668 Kap. 5.2.3.3.1).
- Grundsätzlich erlaubt die Norm verschiedene Ansätze für die Bewertung. Die Auswahl des anzuwendenden



# Aktuelle Literatur zur Markenbewertung



442

## 3.10.3 Markenwert-Management bei M&A

von Ottmar Franzen

*Im Zuge von Unternehmensübernahmen oder Verkäufen treten die immateriellen Vermögensgegenstände zunehmend in den Vordergrund. Hierbei zeigt sich, dass neben Patenten und Gebrauchsmustern in erster Linie die Marken des Unternehmens im Mittelpunkt stehen. Oft machen erst die Marken, weniger die Substanzwerte ein Unternehmen attraktiv. Denn mit den Marken kauft man die Kundschaft gleich mit – sichere Marktpotenziale, die das neu entstehende Unternehmen noch stärker machen. Die Betriebswirtschaftslehre hat in der Vergangenheit Konzepte zur Finanzbewertung von Marken entwickelt, die anhand der DIN ISO Norm 10668 verlässlich überprüft werden können.*

### 1. Was ist der monetäre Wert einer Marke?

In den 1980er-Jahren rollte die erste große Welle von spektakulären Unternehmensübernahmen, bei denen vornehmlich die gekauften Marken im Vordergrund standen. Dies führte zu enormen Transaktionsvolumina, die bis dato ungewöhnlich waren. Deutlich wurde dies z. B. bei der Übernahme des Süßwarenherstellers Rowntree durch Nestlé für damals unglaubliche 4,5 Mrd. US-\$, dem Fünffachen des damaligen Buchwertes.<sup>1</sup> Es macht also Sinn, Marken im M&A-Prozess explizit zu berücksichtigen und ins Kalkül zu ziehen.

Schon in den 1960er-Jahren gab es Überlegungen, den Wert einer Marke zu errechnen.<sup>2</sup> Die ersten, Ende der 1980er Jahre in Deutschland kommerziell angewendeten Bewertungsansätze waren das Interbrand-Modell und die Marken-Bilanz von Brandmeyer/Schulz. Seit Anfang der 1990er-Jahre hat die Anzahl der Bewertungsansätze stark zugenommen und ca. 40 Modelle stehen zur Auswahl.<sup>3</sup> Damit stellt sich die Frage nach dem »richtigen« Vorgehen bei der Markenbewertung, denn Marken haben ein paar Besonderheiten, die sie von anderen Wirtschaftsgütern unterscheiden. Zum einen entsteht das Bild einer Marke, ihre Wertschätzung in den Köpfen der potenziellen Nachfrager. Zum anderen nutzen sich Marken in der Regel nicht ab. Sie können – gute Pflege vorausgesetzt – unendlich lange leben. Daher kann man Marken nicht abschreiben wie z. B. eine Maschine.

Ein weiterer Aspekt, der es sinnvoll macht, monetäre Markenwerte in das Kalkül eines Mergers einzubeziehen ist, dass gerade Unternehmen mit Traditionsmarken (Marklin, Kodak, Grundig, Dual) mit einer schlechten Ausgangsbasis an den Markt gehen, wenn sie sich in der Verlustzone bewegen. Der zukünftige Ertragswert impliziert dann einen sehr geringen Unternehmenswert, weil man davon ausgeht, dass die lineare Fort-

<sup>1</sup> vgl. o. V., The purest Treasure. In: The Economist, 7. September 1991, S. 69.

<sup>2</sup> vgl. Kern, 1962; siehe auch Franzen u. a., 1994, S. 1379 f.

<sup>3</sup> vgl. Salinas, 2009, S. 40.

# Kontakt

Konzept & Markt GmbH  
Dr. Ottmar Franzen  
Bischof-Blum-Platz 2  
65366 Geisenheim / Rheingau

 ++ 49 6722 75034 11

 ++ 49 6722 75034 19

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

Mehr unter

[www.markenbewertung.de](http://www.markenbewertung.de) oder

[www.konzept-und-markt.com](http://www.konzept-und-markt.com)