

Dritter Teil. Markenbewertung

Prof. Dr. Klaus Brandmeyer,
Brandmeyer Markenberatung, Hamburg
Dr. Ottmar Franzen,
Geschäftsführender Gesellschafter bei Konzept & Markt, Wiesbaden
Dr. Roland Schulz,
Ehem. pers. haftender Gesellschafter der Henkel Gruppe, Düsseldorf

	Rdnr.
§ 1 Wie und wo der Wert einer Marke entsteht.....	5639
§ 2 Zu den Ursprüngen der Markenbewertung.....	5650
§ 3 Anlässe der Markenbewertung.....	5661
§ 4 Markenwert und Unternehmenswert.....	5670
§ 5 Modelle zur Markenwertermittlung.....	5675
A. Systematik.....	5675
B. Kostenorientierte Modelle.....	5676
C. Marktwert-Modelle.....	5678
D. Preis-Premium-Modelle.....	5681
E. Indikatoren-Modelle.....	5686
F. Multiplikator-Verfahren.....	5688
G. Ertragswert-Verfahren.....	5692
§ 6 Ausgewählte Markenwertmodelle von kommerziellen Anbietern.....	5695
A. ACNielsen Brand Performance.....	5698
B. Brand-Rating.....	5714
C. BBDO/Ernst & Young Brand Equity Valuation for Accounting (BEVA).....	5721
D. Interbrand-Modell.....	5727
E. KPMG-Modell.....	5737
F. PWC/GfK Advanced Brand Valuation.....	5745
G. Semion brandEvaluation Modell.....	5751
§ 7 Markenbewertung in der Unternehmenspraxis.....	5757
§ 8 Zusammenfassung.....	5765
Literatur.....	5766
Stichwortverzeichnis.....	5767

§ 1 Wie und wo der Wert einer Marke entsteht

Eine Marke kommt zunächst als Unternehmensleistung zur Welt; ganz gleich, ob es sich dabei um ein Produkt oder eine Dienstleistung handelt. Zunächst ist sie nicht mehr als ein – hoffentlich – leistungsernstes Angebot. Der Neuling erhält zwar bei der Taufe schon einen schützbaren Namen, aber auch das macht noch keine Marke aus ihm, sondern markiert ihn nur. Und selbst sofort einsetzende Werbung würde am Sachverhalt nichts ändern: Noch ist das Neue nur ein benennbares käufliches Etwas oder eine Firma, von der man etwas kaufen kann. Noch hat sich das Angebot keinen „guten Namen“ gemacht und keine Kundschaft um sich herum aufgebaut; was unabdingbare Voraussetzung dafür ist, von Markenwert zu sprechen. **5639**

Differenz. Wer ein Produkt oder eine Dienstleistung zu einer wirklichen Marke machen will, sollte zuallererst dafür sorgen, dass sich sein Angebot unterscheidet. Das ist leicht gesagt in einem Umfeld, welches zunehmend Gleichheit produziert, durch gleiche Ausbildung der Manager, durch gleiche Produktionstechniken, durch gesetzliche und durch Branchen-Normen, durch Benchmarking und die überall zu beobachtende Anpassung an vermeintlich überlegene Wettbewerber. Doch im Meer der Gleichheit genügt schon ein kleiner Unterschied, um aufzufallen. Was für eine Marke charakteristisch sein soll, gilt es **5640**

deshalb herauszuarbeiten, zu thematisieren und in geeigneter Form auf alle Lebensäußerungen des Markensystems so zu übertragen, dass die Marke überall und zu jeder Zeit mit sich selbst ähnlich erscheint¹.

Zu diesem Zweck muss das Markensystem als individuelle Wertschöpfungskette organisiert werden, mit deren Hilfe das Unternehmen seine spezifische Leistung erbringen und an den Endabnehmer vermitteln will. Markenmanagement beginnt bereits bei der Auswahl und Bearbeitung der Rohstoffe. Der Rohstoff können die Ingredienzen für ein Produkt sein oder der Rohstoff ‚Mensch‘, den es für eine Dienstleistungsmarke auszuwählen und zu formen gilt. Jede Wertschöpfungsstufe, auch der Handel, muss ihren Beitrag zur Veredelung der jeweiligen Vorstufe leisten. Damit schließlich das letzte Glied in dieser Kette, der Kunde, jenen Gegenwert in das Markensystem einzuzahlen bereit ist, der benötigt wird, um die Arbeit und den Gewinn aller Stufen zu finanzieren. Aufbau und Kontrolle einer eigenen Wertschöpfungskette verlangen nicht zwingend, dass alles in einer Hand ist. Einzelne Glieder der Kette können auch in fremder Hand sein. Entscheidend für den Erfolg einer Marke ist, dass an jeder Stelle nach ihrem Willen gehandelt wird².

- 5641 Reproduktion.** Schließlich muss das Unternehmen dafür sorgen, dass das für die Marke und ihr Angebot Charakteristische überall konsequent reproduziert wird. Denn „die Reproduktion (in Raum und Zeit) ist“ – wie die Evolutionstheorie erklärt – „eine Fähigkeit im Überlebenskampf, die einem Muster ein hohes Lebensalter verspricht, ohne ihm allerdings dabei ein ewiges Leben zu garantieren. Ein einmaliges Muster in unserem Universum ist bedeutungslos“³.
- 5642 Positive Vorurteile.** Nur wenn das relevante Publikum über lange Zeit und immer wieder erlebt, dass ein Produkt oder ein Anbieter (mindestens) das Gleiche leistet wie beim vorherigen Mal, baut sich eine Erfahrung auf, die im Gehirn unter dem Markennamen gespeichert wird und unter diesem Namen auch wieder aufgerufen werden kann. – Zunächst ist diese Erfahrung das Erlebnis einzelner Käufer. Später sind es viele und schließlich hat sich um die Marke herum eine Masse gebildet, d. h. eine Menge von Menschen, die in Bezug auf die Marke das Gleiche denken. Motoren dieser Vermehrung sind nicht nur die ununterbrochen reproduzierte und unmittelbar erlebte Markenleistung, sondern auch Kommunikation. Zum einen die Werbung, die eine Marke für sich betreibt; zum anderen auch der Informationsaustausch der Menschen untereinander – Beobachtungen, Erzählungen, Empfehlungen.
- 5643** Die so entstandene Masse stellt ein hoch verdichtetes soziales Gefüge dar. In ihm verwandeln sich die individuellen Urteile der einzelnen Mitglieder zu kollektiven Urteilen über eine Marke. Derartige überindividuelle Urteile sind am besten als positive Vorurteile zu klassifizieren. Sie bieten dem Unternehmen beträchtliche ökonomische Vorteile:
- 5644 Erstens: Sie sind sehr stabil.** Wie bei den negativen Vorurteilen stellt man auch bei den positiven fest, dass sie sehr langlebig sind. Sie halten sich, so scheint es, ewig. Denn die Kollektivseele, die in der Seele jedes einzelnen nistet, trennt sich höchst ungern von ihren Meinungen über Sachen und Menschen; so auch über Marken. Das Management einer Marke kann sogar mehrfach Fehler machen – die positiven Vorurteile bleiben. Positive Vorurteile stellen sich insoweit als eine verlässliche Größe dar, mit der ein Unternehmen langfristig rechnen darf.
- 5645 Zweitens: Sie vermehren sich von selbst.** Ohne dass man genau sagen könnte, wie es geschieht, werden positive Vorurteile von einem Gehirn auf das andere und auch auf die der nachfolgenden Generationen übertragen. Eine Art selbsttätiger Transfer sorgt dafür, dass sie sich immer weiter ausbreiten. Die Verhaltensforschung spricht von „Programmen, die nicht in den Genen, sondern in den Hirnen gespeichert und vervielfältigt werden; die nicht über die Keimzellen, sondern durch Tradition in neue Trägerindividuen gelangen;

¹ Zur selbstähnlichen Markenführung vgl. *Brandmeyer* 2000, S. 389–404.

² Vgl. *Kreiner* 2004, Seite 73–86. McDonald's liefert ein anschauliches Beispiel, wie man eine Wertschöpfungskette fast ausschließlich mit externen Kooperationspartnern organisiert.

³ Vgl. *Binnig* 1997, *Michael Porter* 1999, *Brandmeyer/Schmidt* 2000.

die sich nicht durch Zeugung, sondern durch Überzeugung ausbreiten“.⁴ Dass dies auch ohne direktes Zutun eines Unternehmens geschieht, darf man als wirtschaftlichen Vorteil verbuchen. Denn die Verbreitung von Meinungen kostet normalerweise viel Geld.

Drittens: Sie immunisieren gegen Argumente. Die Erfahrung zeigt, dass Seelen, die von einem Vorurteil besetzt sind, durch Gegenargumente kaum beeindruckt werden können. Sie scheinen immunisiert zu sein. Selbst wenn man auf die Widerlegung viel Mühe verwendet, hört man am Ende ein „Trotzdem“, mit dem sich das Gegenüber trotz einer abweichenden Erkenntnis verweigert. Vorurteile lassen sich mitunter widerlegen, aber kaum beseitigen. Ein Unternehmen darf sich glücklich schätzen, wenn es eine derartige widerstandsfähige mentale Struktur aufgebaut hat. Denn in Wettbewerbsmärkten sieht sich die Kundschaft einer Marke täglich den Argumenten der Konkurrenz ausgesetzt. **5646**

Vertrautheit und Vertrauen. Eine andere, für die Markenführung bedeutsame seelische Wirkung selbstähnlicher Reproduktion ist die zunehmende Vertrautheit der Menschen mit einer Marke. Wenn, und nur wenn sich eine Marke ihren Kunden über längere Zeit in gleicher Gestalt, und nicht jeden Tag neu, überraschend, abweichend präsentiert, gewöhnen sich die Menschen an ihre Formen, Farben, Klänge, Düfte, ihren Gestus und ihre Botschaften. Aus solchen Wiederholungen entsteht Vertrautheit. Vertrautheit aber ist wichtig, weil sie die unabdingbare Voraussetzung für das Vertrauen in eine Marke darstellt. Dem Unvertrauten kann man nicht vertrauen. **5647**

Vertrauen wird in diesem Zusammenhang nicht als ethisches Prinzip ins Spiel gebracht, sondern als eine besondere Beziehungsart, welche im wirtschaftlichen Wettbewerb erhebliche Vorteile bietet. Vertrauen, so erklärt es Carl-Christian von Weizsäcker, ist ein sozialer Mechanismus, der geeignet ist, den Transaktionsaufwand des Verkäufers in Richtung Käufer zu senken.⁵ Insoweit stellt sich Vertrauen, ähnlich dem positiven Vorurteil, als eine vom Unternehmen jederzeit unentgeltlich zu nutzende seelische Kraft auf Seiten der Abnehmer dar. **5647**

Markenenergie. Aus positiven Vorurteilen, Vertrautheit und Vertrauen, die sich unter einem Markenzeichen aufgebaut haben, bildet sich das, was man „Marken-Energie“ nennen könnte. Wer das Recht an einem derart positiv geladenen Zeichen besitzt oder erwirbt, hat als einziger das Recht, diese Energien für seine wirtschaftlichen Zwecke zu nutzen. Dass sich derartige Energien im Sinne von Markenwert nicht so einfach wie andere Aktiva berechnen lassen, begründet sich letztlich dadurch, dass sie nicht im Unternehmen selbst verfügbar und messbar sind, sondern nur in der Seele des jeweils relevanten Publikums und an seinem Kaufverhalten abgelesen werden können.⁶ **5649**

§ 2 Zu den Ursprüngen der Markenbewertung

Angesichts der Bedeutung, die dem Markenwert heute zugemessen wird, erstaunt es sehr, dass die Beschäftigung damit erst Ende der Achtziger Jahre eingesetzt hat. Drei Ursachen sind auszumachen, die anschließend dazu geführt haben, dass dieses Thema von Experten aus verschiedenen Disziplinen (Finanzierung, Marketing, Recht und Wirtschaftsprüfung) ins Zentrum der Betrachtung gerückt ist. **5650**

Erste Ursache: Die achtziger Jahre erlebten eine große Zahl von Akquisitionen bedeutender Unternehmungen, in denen die gekauften Marken eine große Rolle spielten. Vielfach wurden dabei Preise gezahlt, die bis dahin als unvorstellbar galten und die vielfach den Börsenwert deutlich überschritten. Nicht nur in Fachkreisen stellte man die Frage, wie sich die gezahlten Preise begründen und wie sie sich rechnerisch nachvollziehen lassen. **5651**

⁴ Vgl. Wickler 1994, in seinem Vorwort zu Richard Dawkins: Das egoistische Gen, S. 10. Dawkins führt in diesem Buch das „Mem“ als geistiges Pendant zum Gen ein.

⁵ Vgl. Weizsäcker 2002.

⁶ Vgl. Schulz/ Brandmeyer 1989.