

Lebensmittel Zeitung

LZ NET

www.lz-net.de

Frankfurt am Main • Wien • Zürich

HANDELSWOCHE - DEUTSCHE HANDELSZEITUNG

ANZEIGE



www.kramerswurst.de

Brabeck droht mit Abwanderung

Vevey. Gehaltsobergrenzen für das Top-Management, wie sie Politikern in der Schweiz vorschweben, könnten für Nestlé ein Grund sein, das Land zu verlassen. Peter Brabeck-Letmathe in einem Interview: „In diesem Falle müssten wir uns ganz klar die Frage stellen, ob die Schweiz noch der richtige Standort ist für uns.“ S. 16 lz 38-09

Auchan zeigt sich in Russland kreativ

Moskau. Der französische Einzelhändler Auchan startet in Russland mit einem neuen Format unter dem Namen „Raduga“. Zwei Discount-Geschäfte mit einer Verkaufsfläche zwischen 5 000 und 7 000 qm sollen bis Ende des Jahres öffnen. Derzeit betreibt Auchan in Russland 22 SB-Warenhäuser, zwölf City Superstores und 25 Atak-Märkte. lz 38-09

Wal-Mart sammelt Anleihe-Kapital ein

Bentonville. Der größte US-Einzelhändler Wal-Mart will Medienberichten zufolge über eine Anleiheemission 1 Mrd. Euro einnehmen. Die Schuldverschreibung soll in Euro-Währung notieren und eine Laufzeit von 20 Jahren haben. Erst im März hatten die Amerikaner 1 Mrd. GBP auf 25 Jahre als Anleihe eingesammelt. lz 38-09

Cargill-Tochter geht an Marfrig

Sao Paulo. Der brasilianische Fleischvermarkter Marfrig übernimmt die Tochtergesellschaft Seara des US-Konzerns Cargill für rund 566 Mio. Euro. Damit stärkt das Unternehmen seine Geflügelsparte. Sowohl Marfrig als auch Seara sind mit eigenen Betrieben in Europa präsent. S. 20 lz 38-09

Kaufland forever

Der ewige Generationenwechsel: Wie bei Schwarz Aufsichtsrat und Vorstand miteinander klarkommen. 35

Fachthema Tiefkühlkost

Aufgetaut: Die kleinen Segmente zaubern derzeit Erfolgsgeschichten aus der Tiefkühltruhe. 38

Länderreport Italien

Gemeinsames Thema: Hersteller und Verbände wollen ihre authentischen Produkte besser vor Nachahmern schützen. 53

Nervosität bei Edeka steigt

Gerüchte um Vorschreiten des Kartellverfahrens – Behörde dementiert baldige Entscheidung

Frankfurt. Seit über vier Monaten ermittelt das Bundeskartellamt wegen des Verdachts des Machtmissbrauchs gegen Edeka. Spekulationen um eine baldige Entscheidung machen das Management nervös.

Bei Edeka wächst die Sorge, dass das Bundeskartellamt den Verdacht auf Missbrauch der Marktmacht bestätigt sieht und nun konkrete Schritte einleiten wird. Angeblich soll bereits eine Anhörung des Managements geplant sein. In der Branche kursieren sogar schon konkrete Zahlen zur Höhe eines möglichen Bußgeldes. So ist immer wieder von rund 50 Mio. Euro die Rede. Es wird zudem befürchtet, dass

Edeka geschätzte 400 Mio. Euro zu rückzahlen muss, die das Unternehmen infolge umfangreicher Konditionenforderungen nach der Übernahme des Discounters Plus Ende 2008 von Lieferanten eingemommen haben soll. Das Edeka-Management sei nervös, sagt ein Unternehmenskenner.

Angeblich soll das Vorgehen des Bundeskartellamts sogar Auslöser für eine großangelegte Fragebogenaktion gewesen sein. Mit Hilfe der Daten der Edeka-Kaufleute sollte dargelegt werden, dass Edeka nicht wie ein Konzern strukturiert sei und damit die einheitliche Betrachtung durch das Kartellamt nicht zutreffend sei.

Das Amt dementierte eine baldige Entscheidung im Kartellverfahren.

Nach Auskunft der Behörde sollen weder die Sichtung der Beweismittel abgeschlossen, noch Einladungen zu einer Anhörung des Managements verschickt worden sein. „Das ist eine Enttäu“, sagte Birgit Krüger, Leiterin der zuständigen Beschlussabteilung des Bundeskartellamts, bereits in der vorigen Woche auf Anfrage der LZ, ob eine Entscheidung anstehe. „Der Fall genießt hohe Priorität. Aber bevor wir irgendetwas in dieser Sache veröffentlichen würden, müssten wir erst einmal Edeka zur Anhörung laden. Soweit sind wir aber nicht. Wir sind derzeit dabei, die Beweise zu sichten.“ Auf die LZ-Anfrage am Mittwoch hieß

Fortsetzung auf Seite 3



ZITAT

„Manchmal gibt es sogar heißen Kaffee“

Richard Lohmiller sen. scherzhaft über das „betreute Wohnen“ für die Kaufland-Aufsichtsräte in Neckarsulm.

Kein Verbot für aufgetautes Geflügel

Brüssel. Die geplante neue EU-Vermarktungsnorm für Geflügel, die den Verkauf aufgetauter Ware ab 1. April 2010 gänzlich verboten hätte, kommt nicht. Die EU-Kommission hat sie überraschend zurückgezogen. Verbraucherschützer und die europäischen Geflügelzüchter, die die neue Regelung fordern, spekulieren nun über die Gründe für die Absage. Die Kommission habe dem Druck von Lobbyisten des Handels und der Fleischindustrie sowie von Interessensvertretern betroffener Drittländer wie Brasilien nachgegeben, heißt es dort. Ob über die Norm doch noch abgestimmt wird, ist ungewiss. Beobachter halten eher einen Kompromiss für möglich: Demnach könnte der Verkauf von aufgetautem Fleisch weiter erlaubt sein, wenn die Ware entsprechend gekennzeichnet wird. Diese Regel würde dann sowohl für Geflügel als auch für Rotfleisch gelten. Seite 18 dl/lz 38-09

Neubeginn

Das neue Gesicht ihrer Marktkauf-Häuser hat Edeka Minden-Hannover im sachsen-anhaltinischen Burg präsentiert. Rund 6,5 Millionen Euro hat der Umbau gekostet, langfristig soll das Konzept an 20 Standorten umgesetzt werden. Dirk Schlüter, Sprecher der Geschäftsführung (r), und Marktleiter André Berger packten zur Eröffnung mit an. Seite 36



WOLFGANG ZETZNER

Marke als Erfolgsfaktor

LZ-Studie unterstreicht hohes Maß an Lösungskompetenz

Frankfurt/München. In der Konsumgüterindustrie ist die Marke als Wertschöpfungsfaktor tief verankert. Das gilt gerade in Krisenzeiten.

Marken sind mehr als der Fels in der Brandung. In der Branche werden sie zunehmend als Wertgegenstand begriffen und geführt. Dies hat jetzt erstmals das LZ-Markenbarometer ermittelte. Die in Kooperation mit der Münchener Unternehmensberatung B. R. Brand Rating GmbH erstellte Studie belegt: Gerade dann, wenn die Aussichten düster sind, beweisen Marken Lösungskompetenz. Entsprechend

wichtig ist es, Flagge zu zeigen, sich zu positionieren. Die Branche – knapp 500 Führungskräfte in Industrie, Handel und assoziierten Dienstleistungsunternehmen – gibt ein deutliches Votum für die emotionale Zugkraft der Marke ab und wirbt für ein antizyklisches Investitionsverhalten.

Aktivitäten am Point of Sale, die Vertriebsunterstützung und vor allem die Online-Medien sind die Gewinner eines noch stärker differenzierten Investitionsverhaltens in der Konsumgüterindustrie und im Handel. Das Motto ist klar: Jetzt Positionen sichern, statt dem Wettbewerb das Feld zu überlassen. Seite 29 hkr/lz 38-09

Rewe prescht bei Spätöffnung vor

Handelsgruppe weitet Tests für Shopping bis Mitternacht aus

Köln. Rewe geht bei den Öffnungszeiten erneut in die Offensive. Die Kölner weiten die Tests für das Shopping bis Mitternacht aus.

Rewe-Chef Alain Caparros will im Supermarktgeschäft die Ladenöffnungszeiten noch stärker ausschöpfen. Die Handelsgenossenschaft öffnet nach eigenen Angaben bereits rund die Hälfte ihrer rund 3 300 Supermärkte bis 22 Uhr. Nun prescht Rewe mit Late-Night-Shopping an exponierten Standorten vor und weitet die laufenden Tests aus. Allein in ihrem Stammgebiet Köln und Düsseldorf sind sie-

ben Standorte bis 24 Uhr geöffnet. Deutschlands zweitgrößter Lebensmittelhändler will vor allem Marktführer Edeka und den Discountern, die in der Regel um 20 Uhr schließen, Umsatz abjagen. Schon 2008 hatte die 22-Uhr-Regelung der Rewe zu Umsatzsteigerungen verholfen.

Die Kölner gelten bei den Öffnungszeiten als Vorreiter. Das ruft Edeka auf den Plan. Edeka-Chef Markus Mosa will die Edekaner mobilisieren, ebenfalls länger zu öffnen: „Wer seine Kunden zwingt, nach 19 Uhr beim Wettbewerb einzukaufen, vergrübt eine aktive Chance“, stellt Mosa klar. Seiten 10, 34 acm/hkr/lz 38-09

Herbst-Promotion

„meine Familie & ich“

1.111 Mal GEWINNEN!

Gewinnen Sie je 3 Ausgaben* „meine Familie & ich“ kostenlos frei Haus.

*Kein Abw., die Zustellung endet automatisch.

Unser Gewinner-Rezept im Herbst

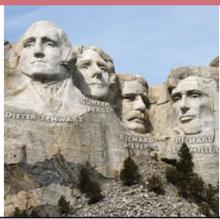
Jetzt auf allen Sorten „Creation“

...keiner schmeckt mir so wie dieser.

JOURNAL

LZ 38 18. September 2009

Lebensmittel Zeitung 29



Konter zu später Stunde 34
Edeka will Rewe bei der Spätöffnung das Feld nicht überlassen.

Kaufland forever 35
Die früheren Vorstände sind heute hochaktive Aufsichtsräte.



Marktkauf lebt 36
Edeka Minden will beweisen, dass sie auch die Großfläche beherrscht.

Tiefkühlkost 38
Experten und DTI im Feldzug für TKK als die bessere Alternative.

Markenartikler zwischen Premium und der goldenen Mitte. LZ-Studie unterstreicht die Anpassungsfähigkeit nachhaltiger Markenstrategien. | Heidrun Krost

Positionswettstreit



In Zeiten, in denen Marken wie Rosenthal, Quelle, Karstadt, Hertie oder Märklin drohen, von der Bildfläche zu verschwinden, macht sich als Gegenbewegung so etwas wie eine Renaissance der Marke breit. Exemplarisch: „Wir sind Opel“ – Die Rüsselsheimer Traditionsmarke hat dieser Tage ihre transatlantischen Fußangeln abgeschüttelt und will das undifferenzierte Mittelfeld neu besetzen. Kaum verwunderlich, dass die Kontrahenten BMW und VW ihre Angst vor einem vertikal integrierten Bündnis Opel/Magna als Wettbewerbsverzerrung bis nach Brüssel spielen. Die Automobilindustrie lebt vor, dass gerade in Krisenzeiten der Kampf um die besten Plätze am härtesten ist.

In der Konsumgüterbranche hat man schon früh begriffen, dass es angesichts der herannahenden Krise, völlig falsch wäre, den Kopf in den Sand zu stecken. Vielmehr ist Offensivverhalten gefragt, um Markenposition und Marktanteile abzusichern und gezielt auszubauen. Unternehmen wie Henkel oder L'Oréal haben ein wahres Innovationsfeuerwerk gezündet und der Köcher ist noch längst nicht leer, glaubt man den öffentlichen Verlautbarungen. „Forschung gehört bei uns zur Krisenstrategie“ so die Botschaft aus der Beiersdorf-Zentrale. Die Hamburger gehören mit 120 neu angemeldeten Patenten beim Europäischen Patentamt zu den Spitzenreitern des Jahres 2008 hinter Bosch und Daimler und haben auch 2009 ihren Eifer nicht gedrosselt. Gleichzeitig gibt Süßwarenhersteller Ferrero richtig Gas und sorgt mit offensiven Preis-Promotions für Präsenz im Handel. „Aus unserer Sicht sind Marken gerade in Krisenzeiten in Abgrenzung zu Handelsmarken gefordert“, heißt es dazu aus der Frankfurter Zentrale.

Gegenhalten ist die Devise. Der Düsseldorfer Konsumgüterriese Henkel schiebt derzeit Woche für Woche neue Produkte auf den Markt. Ganze 44 Cremes, Duschgels, Klebstoffe oder Reinigungsmittel allein im Sommerhalbjahr, gestützt und begleitet von erheblichen Marketinginvestments. Im ersten Quartal lag der Entwicklungsetat mit 100 Millionen Euro gut 16 Prozent über dem Vorjahreszeitraum.

Verlockendes Mittelfeld

Den Markenkern der Topseller stärken und andererseits neue Konsumentenbedürfnisse ansprechen, das ist für Georg Barrata-Dragono die Losung angesichts der angespannten Konsumsituation in Deutschland. Der Geschäftsführer für die Waschmittelsparte wird nicht müde zu betonen: „Wir investieren, um unser Portfolio immer auf der Höhe der Zeit zu halten, gerade in der Krise.“ Markenbewusstsein und Strategiediskussionen sind präsenter denn je, das bestätigt auch Andreas Hilgers, Senior Consultant bei der Münchener B. R. Brand Rating GmbH. Industrieunternehmen wie Handel gleichermaßen dokumentieren in dem jetzt erstmals gemeinsam mit der Lebensmittel Zeitung aufgelegten Markenbarometer ihr ausgeprägtes Markenbewusstsein (s. Grafik).

Und dieses heißt auch Arbeit an der Marke. So trotz auch die Henkel-Kosmetiksparte dem Krisenpalaver. Vor allem aber hat sie das Experiment gewagt, den Massenmarkt mit einem professionellen Produkt wertig aber erschwinglich zu besetzen. Die im Frühjahr gelaunchte Haarpflegeserie Syoss trifft offenbar den Zeitgeist, wie selbst Wettbewerber anerkennen. Sie schiebt sich als Quasi-Friseurlinie wie ein Leuchtturm zwischen L'Oréal Elvi-

Strategien gegen die Krise

Um Strategien in wirtschaftlich angespannten Zeiten geht es auch beim 54. YBF-Workshop am 7. und 8. Oktober in Schwalbach/Ts im Hause Procter & Gamble: „Marke schafft Werte - Kooperative Strategien gegen die Krise“, so lautet das Thema, das P&G Vizepräsidentin Pirjo Väliäho, General Manager Olaf Kallerhoff sowie Real-Manager Karsten Bartmer diskutieren. Weitere Highlights: die Führung durch die P&G Forschung und Entwicklung für Papierwaren und das Kochevent mit Spitzenkoch Alexander Hermann am Begrüßungsabend. Informationen und Anmeldung bei Johanna Kuhn, Tel: 069-7595 1952 oder im Netz www.lz-net.de/ybf.

tal, Head & Shoulders und die Henkel-Marke Fructis ins Shampoo-Regal. Preislich auf Linie, schwebt sie aber von der Anmutung über allen. „Die Abverkäufe zeigen, dass wir mit dem Konzept richtig liegen“, sagt der verantwortliche Marketingleiter Dr. Daniel Langer. Zahlreiche Preispromotions wie auch eine Beigabe der zugehörigen Spülung haben die Einführung der Marke unterstützt, „ohne die Einzigartigkeit des Produkts in Frage zu stellen“, betont Langer.

„Die Markenartikel machen ihr Portfolio nach unten auf“, das bestätigt auch Hilgers. Erschwingliche Markenqualität heißt die Lösung. Allerdings birgt eine derartige Ausdehnung des Preisniveaus ausgerichtet an Handelsmarken auch Gefahren. „Je geringer die Preisdifferenz zwischen Marke und Handelsmarke ausfällt, desto größer wird das Risiko, dass die Zielgruppe den Glauben an den Markenproduktvorteil verliert“, sagt Hilgers.

Neue Preiswürdigkeit

Trotzdem scheint es nicht nur Procter & Gamble mit seiner neuen Basismarke bei Babywindeln auf die klaffende Lücke im Mittelpreissegment abgesehen zu haben. Auch Lebensmittelmulti Nestlé konstatiert eine verstärkte Preisempfindlichkeit der Verbraucher und damit eine Hinwendung zu günstigeren Produkten. „Dies führt auch bei uns dazu, sich verstärkt mit Produkten im günstigen Segment zu beschäftigen“, sagt Lars Wöbcke, Corporate Marketing Director bei Nestlé Deutschland. An der grundsätzlichen Ausrichtung, überlegene Produkte mit einem relevanten Mehrwert zu bieten, ändere dies jedoch nichts.

Gleichwohl könnte das Mittelfeld und mit ihm die oft gescholtenen B- und C-Marken vor einer Neupositio-

nierung stehen. Zumindest sieht laut LZ-Markenbarometer gut ein Drittel der Konsumgüterindustrie die Mittelpreismarken vor einer Neuprofilierung. Der Handel wünscht sich insbesondere ein Uptrading sowie eine klarere Differenzierung sowie eine gezieltere Preispolitik der Anbieter, so das Fazit, was heißt: Das Feld ist offen.

Auch Henkel-Wettbewerber L'Oréal will mit Spezialprodukten Dynamik in den Massenmarkt bringen. Jedenfalls haben die Düsseldorf bereits zu Jahresbeginn in exklusiver Kooperation mit dm-Drogeriemarkt die dekorative Kosmetiklinie Studio Secrets eingeführt. Schon zuvor gab es das Produkt Garnier Bodyurea, ein Cremelotion für besonders trockene Haut, deren Zutat Harnstoff bislang nur für viel Geld in Spezialprodukten aus der Apotheke zu haben war. Jüngst folgte der Launch der professionellen Haarpflegeserie Franck Provost, die strategisch mit Syoss von Henkel auf Linie ist. Für L'Oréal-Geschäftsführer Udo Springer ist das die Kunst dem Markt neue Impulse zu geben. „Wir sind in der glücklichen Lage, dass der Kosmetikmarkt ein Angebotsmarkt ist und wir hier auch in schwierigen Zeiten über Innovationen punkten können.“ Die müssen freilich gut am POS vermarktet werden und dazu hat L'Oréal beispielsweise gemeinsam mit der Dohle-Handelsgruppe ein eigene Kosmetikwelt für den POS entwickelt.

Gerade in schwierigen Zeiten ist es wichtig, die Nerven zu behalten und nicht etwa die Marketinginvestments herunterzufahren. So wollen laut Markenbarometer 40 Prozent der Unter-

NEUE LZ-STUDIE

Marke aktivieren

Marken sind der Fels in der Brandung. Sie sind Hoffnungsträger für Unternehmen und Orientierungsanker für Konsumenten. Und zwar gerade dann, wenn die Aussichten eher düster sind. Gerade jetzt, so ermittelt eine aktuelle Online-Umfrage

der Konsumgüterindustrie und im Handel. Das Motto: Jetzt Positionen sichern, statt dem Wettbewerb das Feld zu überlassen. Das ist auch die Empfehlung an das Mittelmarken-Segment, das dringend die Abgrenzung wie Anbindung an die Eigenmarken des Handels definieren muss. Statt den Kopf in Sand zu stecken, ist Offensivverhalten gefragt! Marken jedoch sind nicht nur emotionale Größen, sie erfüllen strategische Funktionen, sind Triebfeder für Umsatz und Wertschöpfung. Noch viel wichtiger: Sie sind Kapital und als solches geldwert, bilanzierbar und können gerade in Zeiten knapper Liquidität als Kreditsicherheit gelten. Auch dieses Bewusstsein steigt. Die in Zusammenarbeit mit der Münchener Unternehmensberatung B.R. Brand Rating GmbH erstellte Studie kostet 79 Euro zzgl. MwSt und Versand. Bestellung unter www.lz-net.de/markenbarometer oder per marketing@lz-net.de; Tel: 069-7595 2626. lz 38-09

Markenbarometer 2009



unter Nutzern von LZ-Net, ist es wichtig, Flagge zu zeigen, sich zu positionieren und zu investieren. Die Branche - knapp 500 Führungskräfte in Industrie, Handel und assoziierten Dienstleistungsunternehmen - gibt ein deutliches Votum für die emotionale Zugkraft der Marke ab und wirbt für ein antizyklisches Investitionsverhalten. Aktivitäten am Point of Sale, die Vertriebsunterstützung sowie Online-Medien sind die Gewinner eines noch stärker differenzierten Investitionsverhaltens in

nehmen antizyklisch in ihre Marke investieren. „Einig ist man sich jedoch auch darin, dass Werbung und Kommunikation schärferen Effizienzkriterien gerecht werden müssen“, erläutert Unternehmensberater Hilgers. Eine zielgruppenorientierte Differenzierung also, wobei das Internet als der wichtigste Entwicklungsbereich gilt, gefolgt vom Point of Sale als Plattform für Markenwerbung mit direktem Kundenkontakt sowie direkte Vertriebsunterstützung.

„Die Umsetzung unserer Markenstrategien ist uns die Verdoppelung unserer Marketinginvestments wert“, sagt Günter Koritke, Vertriebschef bei SCA in Mannheim. Das schwedische Unternehmen hat seine Markenstrategie - sozusagen vorausschauend - schon 2008 neu definiert: Die Eckpunkte sind die Verschlinkung des Portfolios auf die zwei Kernbereiche Personal Hygiene (Tempo) und Objekt Hygiene (Bounty, Zewa) und mehr POS-Aktivitäten. Eine Beschränkung, die Kräfte bündelt, denn gerade im Tissuesegment ist die Handelsmarke omnipräsent.

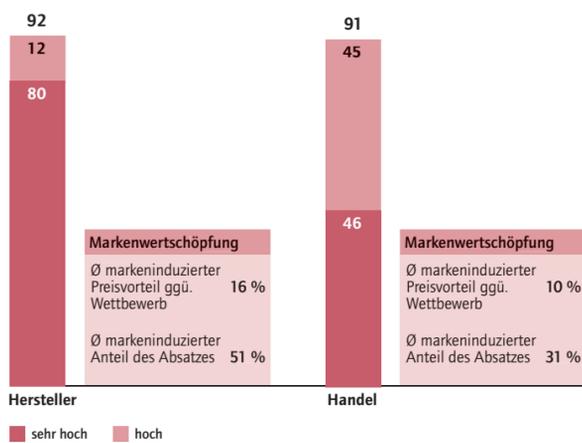
Als Abgrenzung zu den Billiganbietern ist das Beharren auf „Produktqualität und die Authentizität der Markenkommunikation“ die richtige Strategie, sagt Dr. Werner Wolf, Vertriebsgeschäftsführer der Bitburger Brau-Gruppe. Gerade im rückläufigen Bier-

markt, der auch den Eifelern im ersten Halbjahr 2009 ein Absatzminus von 4,6 Prozent eingeschenkt hat, konzentriert sich die Holding auf die nachhaltige Belegung ihrer fünf Markenbiere. Große Hoffnungen setzt Wolf dabei auf das Thema Fußball. Aktuell flankiert der Premium-Partner der DFB-Auswahl die Qualifikationsphase für die Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika und „schickt seine Kunden auf Kronkorkenjagd“. Im WM-Jahr will Bitburger dann richtig klutzen und seine Markenbekanntheit sowie die Marktanteile wie schon im EM-Jahr 2008 signifikant ausbauen.

Während es in der Industrie um Bestandswahrung und professionalisierte Markenpflege geht, ist die Marke als Instrument der Differenzierung und Positionierung auf Handelseite längst nicht so stark verankert. Doch auch da rührt sich was. Für MediaMarkt, Saturn, Ikea, Obi oder dm ist die gezielte Markenführung Tagesgeschäft. Im Lebensmittelhandel steht die strategische Ausrichtung mit Ausnahme von Aldi erst am Anfang. Der aktuelle Versuch, aus der Handelsmarken-Preisnische heraus die Wertschöpfung des Handels mit so genannten Premiummarken auf eine andere Ebene zu heben, ist jedoch der nächste Schritt und die logische Fortführung der Strategie. Auch darauf muss die Markenartikel-Industrie eine Antwort finden. lz 38-09

MARKEN SIND WERTSCHÖPFUNGSMOTOR

Frage: Bitte geben Sie an, welche allgemeine Bedeutung die Marke für den Erfolg Ihres Unternehmens hat.



QUELLE: BRANDRATING

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK

NACHGEFRAGT

„Marke ist das Gesicht eines Unternehmens“

Was sind die aus Ihrer Sicht überraschenden Ergebnisse des Markenbarometers?

Der Handel scheint die Wertschöpfungskraft seiner Retail-Brand verstärkt nutzen zu wollen. Sie gilt als Erfolgsfaktor, wird bewusster eingesetzt und geführt. Außerdem: Heute sehen Unternehmen ihre Marken noch kaum im Kontext der Kapitalisierung, als Kreditsicherheit oder im Rahmen von Sale- und Lease-Back. Das Interesse aber ist groß. Nahezu ein Viertel der Un-

ternehmen denkt darüber nach.

Opel wirbt gerade: Wir leben noch! Das ist auch ein Votum für eine Traditionsmarke. Kann man auf Basis der Studie von einer Renaissance der Marke sprechen?

Nein, das Bewusstsein über den Stellenwert der Marke als Differenzierungsplattform sowie als „Anker“ für die Mitarbeiter ist lange schon in den Unternehmen präsent. Sicherlich hat sich der Umgang mit der Marke weiterentwickelt. Er ist dank neuer Techniken der Markenführung wie Neuro-Marketing oder Multi-Sensorik professioneller geworden. Aber das Grundverständnis der Marke als Gesicht des Unternehmens ist vorhanden. Wir stellen fest, dass die Marke zunehmend als elementarer Treiber des Unternehmenserfolgs wahrgenommen und somit als Wert-Gegenstand begriffen wird. Gerade im Fall Opel wurde das offenbar, nachdem

bekannt wurde, dass General Motors Opel-Markenrechte als Sicherheit an die US-Regierung verpfändet hatte.

Markenwert ist mehr als ein Bauchgefühl, sagen Sie: Wie wird er rechenbar?

Vereinfacht gesprochen ist es das Ziel, mit einer Marke einen wirtschaftlichen Mehr-Wert zu erzielen, sonst würden nicht Millionen investiert. Die entscheidende Aufgabe einer belastbaren Markenbewertung ist es, diesen Mehr-Wert transparent zu machen. Dabei setzt sich die Mehrgewinn-Methode, also das, was aufgrund der Marke mehr an Preis und Menge erzielt werden kann, zunehmend als Standard durch.

Variable Größen wie der Markenwert werden von Banken aber offenbar aufgrund straffer Coverage-Regeln relativiert. Ist dann eine Sale-und-Lease-Back-Lösung

trotzdem sinnvoll?

Marke ist ein beständiger Vermögenswert! Zwar unterliegt er wie der Unternehmenswert gewissen Schwankungen, ausgelöst etwa durch Konjunkturkrisen, wie wir sie gerade erleben. Dennoch ist der Markenwert durch die Verankerung in „Kopf und Herz“ der Verbraucher und bei umsichtiger Markenführung stabil, wie erfolgreiche Marken wie Persil oder Nivea beweisen. Aus dem Erfahrungsschatz von mehr als 300 bewerteten Marken stellen wir gleichzeitig fest: Der Markenwert macht durchschnittlich knapp 50 Prozent des Unternehmenswertes aus. Diese Kombination aus Werthaltigkeit und Nachhaltigkeit führt dazu, dass Marken-Sale- und Lease-Back aus Banken- und Unternehmenssicht an Akzeptanz gewinnt, um Liquidität zu erhöhen, zur steuerschonenden Aufdeckung stiller Reserven und zur Verbesserung der Bilanzstruktur. hkr/lz 38-09



Alexander Biesalski, Partner bei B.R. Brand Rating GmbH.