

brandeins

Wirtschaftsmagazin

Gute Nachrichten.



Schwerpunkt Unternehmer



Verborgene Schätze

Die Modemarke Closed brauchte Geld für ihren Wachstumskurs. Da das Unternehmen weder Maschinen noch Immobilien besitzt, waren Kredite schwer zu bekommen.

Bis sich der gute Name als Wert erwies.

Text: Kerstin Friemel Foto: Kai von Rabenau



• Hans Redlfsen ist ein Realist mit Ambitionen. Als sich der Finanzchef der Hamburger Modefirma Closed Ende des Jahres 2006 mit seiner Hausbank berät, hat er das strategische Ziel der Unternehmensleitung im Kopf: Die Marke will an die Spitze des Premiumsegments der Sportswear-Sparte in Europa. Mehr eigene Läden in Toplagen sollen für Wachstum sorgen. Doch dafür brauchen die Hanseaten Geld. Eigentlich ist das kein Problem. Denn das Unternehmen ist gesund, doch für große Investitionen reichen die Mittel nicht aus. Und fremde Investoren, die immer wieder Interesse bekunden, sollen draußen bleiben. „Wir wollten uns die Markenführung nicht aus der Hand nehmen lassen“, sagt Redlfsen. Auch die Aufnahme eines Kredits ist nicht unproblematisch. Das Unternehmen, das vor allem in Italien und Fernost fertigen lässt, kann weder Immobilien noch teure Maschinen als Sicherheit bieten.

Dafür aber hat das Unternehmen einen besonderen Trumpf: 16 Prozent der Deutschen kennen die Marke Closed und verbinden damit lässige, exklusive Jeans- und Freizeitmode, die junge, zahlungskräftige urbane Kunden anspricht. Ein erheblicher Wert. „Und den wollten wir nutzen“, so Redlfsen.

Also beschließt er mit seiner Hausbank, der HSH Nordbank, ein Marken-Leasing: Das Textilunternehmen überschreibt der Bank seine Markenrechte auf das Herrensegment in Westeuropa, mit Ausnahme von Deutschland. Im Gegenzug erhält der Modemacher fünf Millionen Euro – ohne auf seinen guten Namen verzichten zu müssen. Denn Closed gibt die Rechte nur formal ab. Gegen eine Leasing-Gebühr kann das Unternehmen seine Marke weiterhin uneingeschränkt nutzen. Nach acht Jahren gehen die Rechte automatisch wieder an den Inhaber zurück.

Immer mehr Unternehmen stellen fest: Es muss nicht unbedingt ein Bankkredit sein. Auch gute Marken lassen sich zu Geld machen. Für gesunde Mittelständler ein vor allem in der aktuellen Krise attraktives Finanzinstrument. Denn besonders kleinen innovativen Firmen, deren Unternehmenswert vor allem auf geistigem Eigentum basiert, fällt es seit den Turbulenzen auf den Finanzmärkten schwer, Banken von ihren Plänen zu überzeugen. Doch es gibt Alternativen, wie etwa das Marken-Leasing. Der Vorteil: Das Konzept bringt Unternehmen Liquidität, ohne dass sich jemand in ihr Geschäft einmischet. Sie müssen nicht dauerhaft auf das Recht an ihrer Marke verzichten, können jedoch ▶

ihre Eigenkapitalquote verbessern, Darlehen zurückzahlen – und so ihre Firmenbilanz optimieren.

Dennoch hüten Firmen, die ihre Marke beliehen haben, diesen Schachzug meist wie ein Geheimnis. Obwohl keineswegs ein letzter Rettungsanker für in Not geratene Unternehmen, gleicht das Geschäft mit der Marke einem Tabubruch. Der gute Name einer Firma galt lange als unantastbar. Zwar beschaffen sich Unternehmen schon seit Jahren Geld, indem sie ihre Maschinen oder Immobilien verkaufen und dann auf Leihbasis nutzen. Für Marken waren solche Geschäfte dagegen lange nicht nur unvorstellbar, sondern auch rechtlich ausgeschlossen.

Firmen konnten ihre Marken in der Vergangenheit nur mit dem gesamten Geschäft verkaufen. Erst seit Mitte der neunziger Jahre ist die Marke als rechtlich selbstständiges Wirtschaftsgut handelbar. Doch bis sich ein entsprechender Markt entwickelte, dauerte es Jahre. Der Durchbruch gelang, als der Spirituosenkonzern Underberg 2006 die Rechte seiner Marke Asbach an einen Investor verkaufte und zurückmietete – und das auch noch publizierte. Seitdem machten auch andere Unternehmen ihre Marke zu Geld.

So etwa der Hamburger Musikkonzern Edel AG. Der finanzierte sein strategisches Investment in eine britische Gesellschaft und seinen Einstieg in den Buchmarkt damit, dass er zwei seiner Lizenzen auf klassische Musikautoren an den Münchener Finanzdienstleister Vantargis überschrieb und zurückkaufte. Auch die B&D Media Network, Verlagstochter der Vereinigten Verlagsanstalten, versilberte auf diese Weise die Titelrechte an mehreren ihrer Magazine.

Für Alexander Wurzer, Leiter des Instituts für das Management von geistigem Eigentum an der Steinbeis-Hochschule in Berlin, ist das nur „der Beginn eines Trends“ – und die logische Konsequenz des Wandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Während Immobilien und Maschinen heute nicht mehr unbedingt langfristig stabile Werte darstellten, werde immaterielles Eigentum als Produktionsmittel besonders für innovative Unternehmen immer wichtiger. „Inzwischen liegt durchschnittlich rund die Hälfte des Unternehmenswertes in immateriellen Wirtschaftsgütern“, so Wurzer. Darum, so die Prognose des Wissenschaftlers, werde die Skepsis bald weichen.

Auch Closed-Finanzchef Redlefsen lehnt Marken-Leasing zunächst als „Hokuspokus“ ab, als ihm seine Bank Ende 2006 das Konzept erstmals vorschlägt. Sechs Monate und etliche Gespräche später ist er überzeugt: „Das passt zu unserer Strategie.“ Denn die Modefabrikanten brauchen nicht nur Liquidität. Sie wollen auch ihre Bilanz optimieren, indem sie steuergünstig stille Reserven heben. 2006 ist dafür ein gutes Jahr, die Marke viel Geld wert. Doch dieser Wert taucht in der Bilanz nicht auf.

Es war die Folge einer turbulenten Markenentwicklung. 1978 von Italienern auf den Markt gebracht, erreichten die Closed Karottenjeans „Pedal Pusher“ in den Achtzigern Kultstatus. Doch

irgendwann hatte sich der Stil überlebt, der ehemalige Hosen-Bestseller wurde zum Ladenhüter. Die Marke Closed geriet in Vergessenheit, die Besitzer meldeten Konkurs an – und die Markenrechte wurden durchgereicht.

Die Marke zu verleasen ist eine elegante Methode, an Geld zu kommen. Doch was ist sie wert?

Anfang der neunziger Jahre landeten die Rechte für 17 Millionen Mark bei den Hamburger Geschäftspartnern Günther Giers und Hans Lepow. Sie verkauften das Unternehmen mitsamt Marke 2004 an Giers' Sohn Gordon und dessen beide Partner Til Nadler und Hans Redlefsen. Die drei Freunde strukturierten das Unternehmen um, holten neue Designer ins Team und bauten die Marke behutsam, aber kontinuierlich nach ihren Vorstellungen um. Neben Jeans fertigten sie auch Strickpullover oder Lederjacken und schufen so komplette Kollektionen. Eine strategisch richtige Entscheidung: Wurden ihre Jeans bis dato irgendwo dazugehängt, eroberte Closed mithilfe des größeren Angebots separate Flächen im Fachhandel, wo die Teile sichtbar unter dem Closed-Label präsentiert wurden. Dadurch stiegen auch die Umsätze. Closed wurde bekannter. Und wertvoller.

2006 lag der Wert der Marke weit über ihrem Anschaffungspreis. Doch davon war in der Bilanz des Unternehmens nichts zu sehen. Als die Closed-Macher 2006 nach Finanzierungsmöglichkeiten suchten, war der Anschaffungswert der Marke abgeschrieben, ihr Wert in der Bilanz gleich null – ein Ergebnis der deutschen Bilanzierungsregeln für immaterielle Wirtschaftsgüter. Danach gilt: Nur gekaufte Marken erscheinen in der Bilanz – mit dem Anschaffungspreis, der durch Abschreibungen stetig sinkt. Für selbst aufgebaute und entwickelte immaterielle Güter gilt gar ein Aktivierungsverbot. In diesem Fall tritt die Marke in der Bilanz von Anfang an nicht in Erscheinung. Auch wenn sie der wichtigste Besitz eines Markenherstellers ist.

Doch wie wertvoll ist die Marke Closed Anfang 2007? Oder anders gefragt: Was kostet Closed?

Will ein Unternehmen seine Marke zu Geld machen, muss es sie professionell bewerten lassen. Keine leichte Aufgabe. Denn eine Bewertung muss sowohl Stärken und Schwächen als auch Risiken und Potenziale einer Marke berücksichtigen. Und dazu reicht es nicht, den augenblicklichen Wert aus Umsatz und Gewinn abzuleiten. Vielmehr zählt genauso, was eine Marke in den Köpfen der Verbraucher an Emotionen und Vorstellungen weckt – um das Zukunftspotenzial auszuloten.

„So betrachtet, beweisen stabile Umsätze nicht automatisch, dass eine Marke auch für die Zukunft gut aufgestellt ist“, sagt der Wissenschaftler Wurzer. „Andererseits kann selbst eine Marke, die Verlust macht, durchaus noch einen beträchtlichen Wert haben.“ Viele deutsche Markenartikler, davon ist Alexander Wurzer überzeugt, hätten ungenaue oder sogar falsche Vorstellungen



Hat ungenutztes Potenzial entdeckt: Finanzchef Hans Redlefsen

von dem Wert des von ihnen aufgebauten Labels. „In vielen Bilanzen schlummern noch wahre Perlen, die zu bemessen sich nur wenige die Mühe gemacht haben.“

Auch die Modemacher haben keine genaue Vorstellung vom Wert ihrer Marke, als sie das Unternehmen Brand Rating mit der Bewertung beauftragen. Doch die Situation ist günstig: Das Unternehmen ist gesund. Und auch die Rahmenbedingungen stimmen: Nach schwierigen Jahren scheint sich der Textilhandel endlich wieder zu erholen. Vor allem der für Closed relevante Markt im Luxussegment wächst überdurchschnittlich. Acht Wochen analysieren die Experten von Brand Rating, prüfen die Bücher und befragen 2000 Konsumenten. Dann steht fest: Die Marke ist weltweit 30 Millionen Euro wert – 80 Prozent des gesamten Unternehmenswertes. Und mehr als Closed braucht. Darum beleihen die Hamburger nur ihr Herrenmode-Segment in Westeuropa, mit Ausnahme von Deutschland: Macht eine Liquiditätsspritze von fünf Millionen Euro.

Doch wie diesen Wert steuerlich elegant zu Geld machen?

Ein kompliziertes Unterfangen, das mithilfe einer Objektgesellschaft angegangen wurde, die von der Closed Holding, der HSH Nordbank sowie der Deutschen Anlagen-Leasing (DAL) gemeinsam gegründet wurde. Die Holding bringt als Minderheitsgesellschafter Anteile an ihren Markenrechten in die Objektgesellschaft ein und entnimmt dafür die fünf Millionen Euro von der HSH Nordbank. Für die Nutzung ihrer ursprünglichen Rechte zahlt die Closed Holding dann eine Leasing-Rate. Der Vorteil für das Hamburger Textilunternehmen: Es kann so sein Eigenkapital stärken, ohne dauerhaft auf das Recht an seiner Marke zu verzichten.

„Das Marken-Leasing ist eine intelligente Form der Finanzierung“, sagt Markus Prante, zuständiger Kundenberater bei der HSH Nordbank. „So werden Werte genutzt, die eine Bank bei der klassischen Analyse nicht berücksichtigt.“ Derartig „elegante Finanzinstrumente“ lässt sich die Bank gut vergüten. Im Vergleich zu einer Fremdkapitalfinanzierung müsse Closed „einen leichten Margenaufschlag zahlen“.

Das Marken-Leasing ist kein preisgünstiges Verfahren. Allein die Markenbewertung hat Closed 60 000 Euro gekostet. Daneben ist das Geschäft trotz aller Eleganz nicht ganz ohne Risiko für die Modefirma. Zahlt sie die Leasing-Raten nicht pünktlich oder kommt sie ihren Pflichten nicht nach, kann die Bank sich in die Geschäfte einmischen und sogar die beliebten Markenrechte nutzen oder verkaufen.

Der Bankmanager Markus Prante bezeichnet diese Regelung als wichtige Sicherheit für das Geldinstitut. „Wir wissen, dass wir für die Marke beim Verkauf mehr bekämen, als wir dafür herausgegeben haben.“ Doch, so wägt er ab, wichtige Grundlage der Finanzierungsform sei beidseitiges Vertrauen. Darum etwa lässt die Bank Closed auch bei der verlangten „anständigen Markenführung“ viel Freiraum. Vor Vertragsabschluss hat die Modefirma einen Liquiditäts- und Wirtschaftsplan für mehrere Jahre vorgelegt, an dem sich das Unternehmen jedes Quartal messen lassen muss. Dann wird alles offengelegt: Investitionssumme, Umsatzentwicklung, Rendite.

Bisher läuft alles nach Plan: Der Umsatz wächst zweistellig. In den vergangenen Monaten hat Closed sechs neue Geschäfte eröffnet, darunter je eines in München, Amsterdam und Antwerpen. Und auch aus der High Society erhielt Closed Schützenhilfe. Jüngst wurden die Schauspielerinnen Penelope Cruz, Sarah Jessica Parker, Drew Barrymore und Meg Ryan in Closed-Jeans gesichtet.

Und als kürzlich die Kollektion für den nächsten Sommer vorgestellt wurde, wollte Carine Roitfeld, die stilprägende Chefin der französischen »Vogue«, gar einen schmalen Closed-Jeansrock für sich haben. Für Hans Redlefsen ein unbezahlbarer Luxus. „Der Wert der Marke ist wieder um einiges gestiegen“, ist sich der Finanzchef sicher. Und damit schon gut aufgestellt für das nächste Marken-Leasing. ■