

**bdvb** aktuell 95

01/2007

- |   |       |
|---|-------|
| > Handeln für Menschen  | 5     |
| > Börsianer Herzen schlagen für Bolivien                            | 7     |
| > Social Entrepreneurship –<br>Soziale Arbeit als Managementaufgabe | 12    |
| > Verbandstag und<br>Mitgliederversammlung 2006                     | 33 ff |

Mitglieder-Magazin des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V., Florastraße 29, 40217 Düsseldorf



# EIN PLÄDOYER FÜR DEN MARKENWERT

## ERFOLGSFAKTOR MARKE

Starke Marken beeinflussen wesentlich den unternehmerischen Erfolg und steigern den Wert eines Unternehmens. Eine Auswertung der BRAND RATING-Markenwertdatenbank, die nahezu 200 im Kundenauftrag ermittelte Markenwerte umfasst, hat ergeben, dass der Markenwert bei Konsumgütern etwa 70 Prozent des Umsatzes ausmacht. In B2B-Branchen liegt dieser Wert bei durchschnittlich 40 Prozent. Power Brands erreichen selbst im Industriegütersegment teilweise mehr als 60 Prozent der Umsatzbasis. Doch was ist zu tun, um eine „wertvolle“ Marke herauszubilden beziehungsweise den Wert etablierter Marken zu erhalten? Das bekannte „Bauchgefühl des Managements“ ist nach wie vor unerlässlich, wenn es um den Aufbau und Erhalt einer starken Marke geht.

Gleichzeitig muss aber festgestellt werden, dass Markenführung nach dem „Gießkannenprinzip“ nicht mehr ausreicht, um in zunehmend gesättigten und wettbewerbsintensiven Märkten die eigene Marktposition abzusichern und auszubauen:

- Die globale Vernetzung und rasche Verbreitung von Know-how führen zu einer Spirale der Produkt- und Leistungsharmonisierung und damit zu einer stärkeren Bedeutung der Marke als Differenzierungsfaktor.
- Die steigende Wettbewerbsintensität und die drastische Zunahme von Handelsmarken erfordern, dass die Marke eine entscheidende preisstabilisierende Funktion übernimmt.
- Das veränderte Kaufentscheidungsverhalten, demonstriert am Beispiel des „multioptionalen“ Verbrauchers, fordert eine zunehmende Identifikations- und Orientierungsrolle der Marke.

Die genannten Strukturveränderungen verlangen die Herausbildung einer strategischen Überlegenheit. Dabei sollte die Markenführung eindeutig und im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. In diesem Zusammenhang muss die Marke einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis und zum Unternehmenswert leisten. Um den Erfolgsbeitrag der Marke jedoch isoliert erfassen und gestalten zu können, muss eine entsprechende Steuerungsgröße gefunden werden – der monetäre Markenwert bildet hierfür eine adäquate Grundlage.

## WERTORIENTIERTE MARKENFÜHRUNG

Im Fokus der wertorientierten Markenführung steht das Ziel, die Wertschöpfung und damit den monetären Wert einer Marke zu steigern. Somit stellt sich nun zunächst die Frage, welche Faktoren den Wert einer Marke bestimmen. Denn ohne das Wissen um die Stellhebel für die Wertentwicklung wird der Erfolg in hohem Maße Zufall bleiben.

Die monetäre Wertschöpfung einer Marke ist zunächst einmal als das Ergebnis eines Prozesses zu verstehen, und



zwar nachdem es der Marke gelungen ist, als „bekanntere Absender ein unverwechselbares Vorstellungsbild im Kopf und Herzen der Zielgruppe zu verankern und mit einem konkreten Leistungsversprechen zu verknüpfen“ (Abb.)

Eine Hauptaufgabe der Markenführung besteht also darin, diejenigen Versprechen erlebbar zu machen und zu halten, die eine starke Marke auszeichnen. Allein das Produkterlebnis einer Marke reicht nicht aus. Vielmehr muss der Auftritt der Marke auf allen Marketing-Mix-Ebenen einem stimmigen Gesamtkonzept folgen. Um die Markenleistung optimieren zu können, muss daher eine adäquate Markenbewertung über die bloße Ermittlung des finanziellen Ergebnisses hinausgehen. Es geht vielmehr um die Diagnose, worin die Ursachen für die Markenwertschöpfung liegen, und wie diese gesichert und gesteigert werden kann. Denn Markenverantwortliche verlangen in der Praxis nach erklärenden Informationen, die das wertorientierte Management einer Marke erst ermöglichen.

## NUTZEN IN DER ANWENDUNG

Der naheliegendste Nutzen resultiert aus dem Markenwert selbst, als quantifizierter Größe bei der Kapitalisierung von Markenrechten. In Fällen der Akquisition bzw. Veräußerung einer Marke, bei der Markenlizenzierung und -bilanzierung bildet der ökonomische Markenwert eine konkrete Basis. Beispiele wie das „Sale and Lease Back“ der Marke Asbach Uralt belegen zudem die Relevanz als Finanzierungsinstrument.

Im Hinblick auf Marken-Strategie-Entscheidungen stellt der Markenwert eine objektivierte Entscheidungsgrundlage dar. Insbesondere bei Fragen der Markenpositionierung sowie bei der Ausgestaltung von Double-Branding- oder Migrations-Strategien lassen sich alternative Konzepte vor dem Hintergrund der jeweiligen Auswirkungen auf

## Markenwertschöpfungsprozess



den Markenwert besser vergleichen und somit ergebnisorientierte Entscheidungen ableiten.

Im Kontext der Optimierung und Verteilung von Marken-Investitionen wird durch die monetäre Markenbewertung mit einer aussagekräftigen Output-Größe dem grundsätzlichen Bedürfnis nach einer effektiven und effizienten Verwendung von Unternehmensressourcen Rechnung getragen.

Im Rahmen der Bewertung von Markenpotenzialen unterstützt eine zu-

kunftsgerichtete Analyse die gezielte Ausschöpfung von Absatz- und Preispotenzialen, sowohl im bestehenden Kerngeschäft als auch in relevanten Dehnungsfeldern auf Produkt- und Zielgruppenebene.

Letztlich bestimmen die Bedürfnisse des Unternehmens die Anforderung an einen Bewertungsansatz und damit die Entscheidung für ein Markenbewertungsmodell. Daher sollte beachtet werden, dass sich in Abhängigkeit des eingesetzten Markenbewertungs-Verfahrens

die jeweilige Anwendungsbreite erheblich unterscheiden kann. Generell lässt sich feststellen, dass integrierte Markenbewertungs-Verfahren durch die Kombination von Verhaltenswissenschaft und Finanzwissenschaft dem markenführenden Unternehmen das breiteste Anwendungsspektrum bieten.

Autor:

bdvb-Mitglied Dipl. Betriebsw. Alexander Biesalski  
(ab16376@bdvb.de) ist Partner bei der B.R. Brand  
Rating GmbH, München