



wirtschaft

Diese Unternehmer wählen. Und Sie?

04/2011

WIR MACHEN DAS.
MIT IHRER STIMME BEI
DER IHK-WAHL 2011.



IHK-Wahl 2011

Alle Kandidatinnen und Kandidaten

Gute Marke, gutes Geld

Starke Marken sorgen für ein Plus bei Umsatz und Rendite. Dank standardisierter Bewertungsverfahren können sie auch als Sicherheit für Finanzierungen dienen. Höchste Zeit für den Mittelstand, sich intensiver mit dem Thema Markenführung zu beschäftigen. EVA ELISABETH ERNST



„UNSERE MARKE CARRERA ist heute mehr als das Fünffache ihres damaligen Kaufpreises wert“, freut sich Uwe Wieland, Sprecher der Geschäftsführung der Lutter & Partner GmbH aus Garching. Anfang der 90er-Jahre wurde die Markenlizenz übernommen, im Jahr 2006 kaufte das Unternehmen die Markenrechte. Das weiße Carrera-Logo auf rotem Grund zierte mittlerweile 600 verschiedene Elektrokleingeräte: Vom Rasierer über Haartrockner, Toaster, Kaffeemaschinen, Massagematten bis hin zu Blutdruckmessgeräten und digitalen Fieberthermometern reicht die

Palette. Produzieren lässt Lutter & Partner von langjährigen Geschäftspartnern in Europa und Fernost. „Es gibt jedoch viele Eigenentwicklungen und Patente von uns“, unterstreicht Wieland.

Für Lutter & Partner bildete der per Gutachten dokumentierte Markenwert mehr als eine angenehme Bestätigung der Qualität der Markenführung. Da im vergangenen Jahr einer der Gesellschafter ausschied, spielte diese Summe zudem eine zentrale Rolle bei der Ermittlung des Werts der Unternehmensanteile. Außerdem liefert das Markengutachten fundierte Informationen über Bekanntheitsgrad, Zielgruppen und den Handelskanal und bildet ein praxisgerechtes Fundament für die künftigen Marketingaktivitäten des Unter-

nehmens. Ein besonders interessanter Aspekt sind die möglichen „Dehnungsfelder“ der Marke. Dabei wird untersucht, in welchen weiteren Produktkategorien der Einsatz der Marke sinnvoll ist. „Aufgrund des weltbekannten Markennamens Carrera erhielten wir immer wieder Anfragen von Unternehmen, die an einer Lizenzierung interessiert waren“, erinnert sich Wieland. „Wir arbeiten hier nach dem ‚Best-Fit-Prinzip‘: Eine Lizenzierung kommt nur für Produkte infrage, die unser eigenes Profil stärken.“ Hochwertige Batterien waren ein Thema – und sind bereits lizenziert. Die Erträge dafür liegen im sechsstelligen Bereich.

Das 170 Seiten dicke Gutachten für Lutter & Partner wurde von Brand Rating, einem auf Markenbewertungen spezialisierten Dienstleister, erstellt. „Zur Ermittlung des monetären Markenwertes ist das Wissen über die Zusammenhänge im Wertschöpfungsprozess einer Marke unerlässlich“, betont Johannes Spannagl, Markenexperte von Brand Rating. Durch die Analyse der Markenwertschöpfungskette lassen sich daher die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Marke herausfinden, aus denen wiederum Ansatzpunkte für die Markenführung und zielgerichtete Investitionen in die Marke abgeleitet werden können. „Ein einfaches Gutachten, das als Entscheidungsgrundlage zur Führung regionaler oder nationaler Marken dienen soll, kostet zwischen 10 000 und 20 000 Euro“, erklärt Spannagl. Teurer wird es, wenn ein Kunde eine umfangreiche Bewertung einer Marke nach dem Standard S5





»Eine neuere Entwicklung ist es, dass eine Marke auch als Beleihungswert dienen kann.« ALEXANDER BIESALSKI

des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) und dem weltweit einheitlichen ISO-Standard zur Markenbewertung 10668 wünscht.

In diesem Fall arbeitet Brand Rating nach der sogenannten kapitalwertbasierten Mehrgewinn-Methode. »Eine Marke ist nur dann wertvoll, wenn dadurch zusätzlicher Umsatz generiert wird«, erklärt Spannagl das Prinzip. »Entweder, weil der Kunde bereit ist, für die Marke einen höheren Preis zu bezahlen, oder weil sich aufgrund der Marke mehr Produkte verkaufen lassen.« Bei der Bewertung wird ermittelt, wie hoch dieses Preis- oder Mengenpremi- um ausfällt. Als Grundlage dafür dienen unter anderem bereits vorhandene Preisanalysen und -vergleiche, etwa Paneldaten. Darüber hinaus wird aber meist noch eine empirische Erhebung bei den relevanten Zielgruppen durchgeführt. »Wie viel würden Sie für ein Produkt der Marke xy mehr bezahlen?« – so lautet die Kernfrage, die dabei gestellt wird. Der entscheidende Punkt ist, dass ein Markenprodukt nicht mit dem Produkt eines unbekanntem Herstellers verglichen wird, sondern mit dem nächstgünstigeren Produkt, das beim Käufer ebenfalls in die engere Wahl kommen würde.

Daraus lässt sich der sogenannte markeninduzierte Umsatzanteil berechnen, also der Umsatz, der allein auf die Marke

zurückzuführen ist. Davon werden die Investitionen in die Marke abgezogen. Das sind alle Marketingausgaben, die der Marke direkt und indirekt zugerechnet werden können, darunter nicht nur die Kosten für Werbung, sondern – vor allem im B2B-Bereich – durchaus auch ein Teil der Vertriebskosten. Die Differenz ist der Netto-Markenwert, der wiederum durch einen branchenspezifischen Risikozins abgezinst wird. »Je innovativer eine Branche, desto höher das Risiko für eine Marke«, verdeutlicht Spannagl.

Vier bis sechs Wochen dauert es, bis die Experten bei Brand Rating alle erforderlichen Informationen für die Markenbewertung ermittelt, zusammengetragen und ausgewertet haben. Der große Vorteil des standardisierten Verfahrens: »Der auf diese Weise ermittelte Markenwert wird von immer mehr Banken und Leasinggesellschaften als Sicherheit für Finanzierungen akzeptiert«, erklärt Spannagl. Der immaterielle Wert einer Marke kann damit die Liquidität eines Unternehmens verbessern. Darüber hinaus bildet ein validierter Markenwert eine solide Basis für den Kauf und Verkauf sowie die Lizenzierung einer Marke.

Auch Alexander Biesalski berichtet, dass die Bereitschaft der Finanzdienstleister, den Markenwert bei Finanzierungen zu berücksichtigen, in den letzten zwei, drei Jahren deutlich gestiegen ist. »Im Krisenfall haben sich Banken ja ohnehin



»Aufgrund des weltbekannten Markennamens Carrera erhielten wir immer wieder Anfragen von Unternehmen, die an einer Lizenzierung interessiert waren.«

UWE WIELAND

schon immer gerne die Markenrechte eines Unternehmens gesichert«, sagt der Gründer und Geschäftsführende Gesellschafter von Biesalski & Company aus München, der sich ebenfalls auf Markenbewertungen und Konzepte zur Markenwertsteigerung konzentriert. »Eine neuere Entwicklung ist es hingegen, dass eine Marke nun auch als Beleihungswert dienen kann.« Dies sei vor allem für Wachstumsfinanzierungen relevant. »Bei finanziellen Engpässen eines Unternehmens ist es dagegen kaum möglich, die Marke als Sicherheit einzusetzen, weil die Kapitalgeber Wert auf den prognostizierten Cashflow einer Marke legen, also auf die potenziellen Einnahmen, die durch eine Marke künftig generiert werden können«, führt Biesalski aus. »Und da sind die Aussichten bei einem kriselnden Unternehmen eben nicht gut genug.«

Bei Biesalski & Company fragen derzeit pro Woche ein bis zwei Unternehmer wegen eines Markengutachtens zur Beleihung ihrer Marke an. Doch lediglich fünf

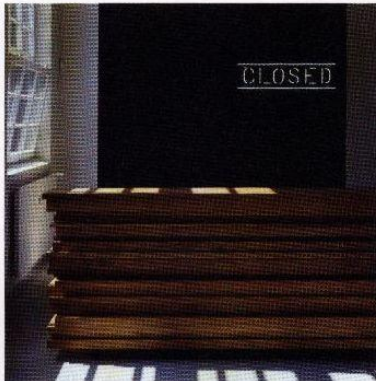
Wertvolle Marken

»Marken liefern einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenswert«, sagt Johannes Spannagl, Geschäftsführer der Brand Rating GmbH aus München. Der Dienstleister, der sich auf die Ermittlung von monetären Markenwerten spezialisiert, hat ermittelt, welchen Einfluss die Marke auf den Unternehmenswert hat. Dabei gibt es deutliche branchenspezifische Unterschiede:



Der Durchschnittswert über alle Branchen hinweg liegt bei beachtlichen 46 Prozent.

Quelle: B.R. Brand Rating / Markenwert-Datenbank

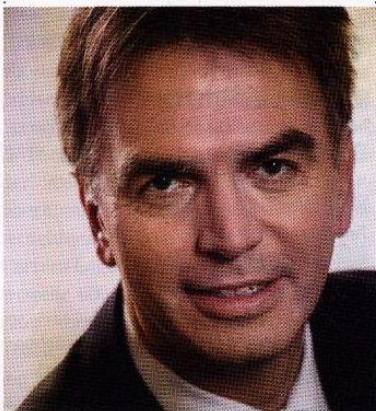


Leasingrate für die Nutzung der Markenrechte: Closed Holding

Prozent davon münden in ein Finanzierungsprojekt. „Gerade Mittelständler scheuen in letzter Konsequenz aus emotionalen Gründen davor zurück, die Rechte an ihrer Marke kurz- oder mittelfristig als Sicherheit zu hinterlegen und damit aus der Hand zu geben“, berichtet Biesalski. In manchen Fällen sei die Marke aber auch nicht stark genug oder die Wachstumsperspektiven des Unternehmens lassen zu wünschen übrig. „Dennoch gibt es immer mehr Unternehmen, die den Vermögenswert ihrer Marke aktivieren und daraus

»Zur Ermittlung des monetären Markenwertes ist das Wissen über die Zusammenhänge im Wertschöpfungsprozess einer Marke unerlässlich.«

JOHANNES SPANNAGL



Kapital schöpfen“, sagt Biesalski. „Die meisten wollen dies allerdings nicht publizieren.“

Eine Ausnahme bildet die Closed GmbH aus Hamburg. Mitte 2007 erhielt der Modehersteller eine Kapitalspritze in Höhe von fünf Millionen Euro. Dafür wurden die Markenrechte des Herrenmode-Segments in Westeuropa mit Ausnahme von Deutschland beliehen. Zur Umsetzung gründeten die Closed Holding, die HSH Nordbank sowie die Deutsche Anlagen-Leasing (DAL) eine Objektgesellschaft. Die Closed Holding brachte ihre Markenrechte ein, entnahm dafür die fünf Millionen Euro und zahlt für die Nutzung der Markenrechte insgesamt acht Jahre lang eine Leasingrate – so die Kurzfassung. „Auf den ersten Blick erscheint das Ganze kompliziert, ist aber im Grunde nichts anderes als ein klassisches Leasing-Geschäft“, zieht Hans Redlfeßen, Geschäftsführer von Closed, Bilanz. „Für uns war das damals genau richtig. Mit dem Kapital haben wir in unsere Marke investiert und die Präsenz im Handel ausgebaut.“ Dass sich dies gelohnt hat, bestätigte eine erneute Kurzbewertung der Marke Closed Ende 2010: Sie ergab, dass sich der Markenwert seit Beginn des Sale-and-Lease-Back-Verfahrens auf 60 Millionen Euro verdoppelt hat.

„Wir werden unseren Markenwert auch künftig regelmäßig ermitteln lassen“, sagt Redlfeßen. „Zum einen, um zu überprüfen, ob wir mit unseren Investitionen in die Marke auf dem richtigen Kurs sind – aber auch, weil es die Banken beruhigt.“ Inklusiv der Erstellung des Markengutachtens dauerte es vier Monate von den ersten konkreten Gesprächen bis das Geld verfügbar war. Heute würde Redlfeßen allerdings nicht mehr den Umweg über eine Leasinggesellschaft wählen, um den Markenwert zu Geld zu machen, sondern gleich einen Bankkredit aufnehmen. „Mittlerweile würden die Banken wohl unsere Marke als Sicherheit akzeptieren“, vermutet der Closed-Geschäftsführer. „Da hat sich in den letzten Jahren auch in Deutschland einiges verändert.“

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Amelie Winkhaus, Tel. 089 5116-689
E-Mail: winkhaus@muenchen.ihk.de

Marke und Mittelstand

Dass allein Großunternehmen in der Lage sind, Marken professionell zu führen, ist ein weit verbreiteter Mythos, der sich hartnäckig hält, aber dennoch falsch ist. „In regionalen Märkten oder für klar zugeschnittene Zielgruppen sind auch Mittelständler durchaus in der Lage, eine Marke auf- und auszubauen“, betont Alexander Biesalski, Managing Partner von Biesalski & Company. Allerdings gibt es einige mittelstandstypische Fehler bei der Markenführung. Biesalski nennt die fünf häufigsten:

1. **Strategiedefizite:** Wenn nicht klar ist, wofür eine Marke steht, welche Zielgruppen sie ansprechen soll und welchen Nutzen sie diesen Zielgruppen bietet, gelingt es kaum, eine Marke zu entwickeln, die sich vom Wettbewerb abhebt. Bauchgefühl schadet nicht bei der Markenführung – aber eine klare Strategie und ein schriftlich fixiertes Markenleitbild bilden die Basis und den Rahmen.
2. **Unzureichende interne Verankerung der Marke:** Wenn nur der Inhaber weiß, wofür die Marke steht oder stehen soll, ist das zu wenig. Alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen das Markenleitbild kennen und ihre Aktivitäten darauf abstimmen. Das Markenversprechen muss intern konsequent umgesetzt und gelebt werden, jeder Mitarbeiter sollte als „Markenbotschafter“ fungieren.
3. **Die Kunden ignorieren:** Die Bedürfnisse der Zielgruppen stehen im Mittelpunkt der Markenführung. Um die herauszufinden und immer wieder zu verifizieren, sind regelmäßige Kundenbefragungen ein Muss. Jenseits klassischer Marktforschung lohnt es sich gerade für den Mittelstand, mit den Kunden zu sprechen, sie in die Angebotsentwicklung mit einzubeziehen und auf ihre Rückmeldungen zu reagieren. Wer sein Ohr nicht am Markt hat, läuft Gefahr, Entwicklungen zu verschlafen.
4. **Mangelnde Fokussierung:** Die Kernkompetenz einer Marke muss sich in ein, zwei kurzen Sätzen beschreiben lassen. Eine Marke muss für etwas stehen, sie muss etwas besonders gut können. Wer es mit seiner Marke allen recht machen will, um nur ja keine potenziellen Kunden zu verprellen, tut sich schwer damit, ein klares Markenprofil zu entwickeln.
5. **Falsche Prioritäten:** Bevor über Logos, Prospekte, Anzeigen und eine Facebook-Seite nachgedacht wird, muss die Basis stimmen, also die strategische Verankerung der Marke. Markenaufbau und -führung ist mehr als Werbung. Auch die Bereiche Forschung und Produktentwicklung, Qualitätssicherung und Vertrieb müssen involviert sein.