

Wertorientiertes Markenmanagement

Dipl.Ing. Dr. Gerhard Hrebicek, MBA

Geschäftsführender Gesellschafter

RNG Corporate Consult, Wien

www.rng.at

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	3
2. AUSGANGSSITUATION UND RAHMENBEDINGUNGEN	4
2.1 NEUE ABSATZMÄRKTE ENTSTEHEN	5
2.2 FORDERUNGEN DES KAPITALMARKTS.....	6
3. STATUS QUO MARKE UND MARKENWERT	7
3.1 DEFINITION MARKE.....	7
3.2 DIE BEWERTUNG DER MARKE.....	8
3.2.1 <i>Bewertungsanlässe</i>	8
3.2.2 <i>Grundprobleme bei der Markenbewertung</i>	9
3.3 MARKENBEWERTUNGSMODELLE.....	10
3.3.1 <i>Globalmodelle</i>	10
3.3.2 <i>Indikatorenmodelle</i>	10
3.3.3 <i>Kritische Würdigung der Modelle</i>	11
3.3.4 <i>Die Marke und deren Bilanzierung</i>	12
3.3.5 <i>Derzeitige Wahrnehmung der Marke und deren Bewertungsverfahren im Management</i>	12
3.4 ANFORDERUNGEN AN MARKENBEWERTUNGSMODELLE AUS WERTORIENTIERTER SICHT.....	14
3.5 EXKURS: WERTORIENTIERTES MANAGEMENT.....	15
4. WERTORIENTIERTES MARKENMANAGEMENT ZUR UNTERNEHMENSWERTSTEIFERUNG	16
4.1 DER MARKENWERT ALS WESENTLICHER BESTANDTEIL DES UNTERNEHMENSWERTES.....	16
4.1.1 <i>Beziehungen schaffen Werte</i>	17
4.1.2 <i>Einfluss auf den Shareholder Value</i>	18
4.1.3 <i>Markenwert als Zielgröße</i>	19
4.2 BEISPIEL EINES WERTORIENTIERTEN MARKENMANAGEMENTANSATZES.....	20
4.2.1 <i>Grundsätze des wertorientierten Markenmanagementansatzes</i>	21
4.2.2 <i>System Marke</i>	22
5. KONSEQUENZEN DER WERTORIENTIERTEN MARKENFÜHRUNG FÜR DAS MANAGEMENT	25
5.1 VON DER VISION ZUR UMSETZUNG IN DER ORGANISATION.....	26
5.2 SCHAFFUNG VON DURCHGÄNGIGKEIT UND TRANSPARENZ DER SYSTEME.....	27
5.3 NEUE MARKEN, ALTE MARKEN, MARKENPORTFOLIOS UND CORPORATE BRANDING.....	28
6. ZUSAMMENFASSUNG	29
ERLÄUTERUNGEN, LITERATUR	30
<i>Kurzprofil, Gerhard Hrebicek</i>	32

1. Einleitung

In einer komplexer und dynamischer werdenden Welt, verursacht durch neue Medien und durch die Verstärkung des globalen Wettbewerbes kapitalmarkt- sowie produkt- und dienstleistungsseitig, nehmen Marken eine zunehmende Bedeutung für Konsumenten wie auch Eigentümer, Investoren und Manager von Unternehmen ein.

Die Fragen, wie Marken aufgebaut werden, was Marken wertvoll macht, wie sie bewertet werden, wie sich bestehende Markenführungssysteme verändern müssen, stehen im Mittelpunkt der aktuellen Diskussion. Dies gilt auch für nicht börsennotierte Unternehmen und Klein- und Mittelbetriebe, denen es durch die neuen Informationstechnologien heute ebenfalls möglich ist global aufzutreten und rasch signifikante Marktpositionen zu erobern.

Marken können heute bereits in bis zu drei Jahren zu Branchenleadern aufgebaut werden. Unternehmenswerte die sich in Börsenkursen manifestieren, erreichen Dimensionen, die langjährige und alteingesessene Marken aus herkömmlichen Industrien übertreffen

Die zunehmende Bedeutung der Markenführung für die Unternehmensführung hat den Niederschlag auch im Rahmen der Untersuchung des Einflusses der Markenwertindikatoren auf den Unternehmenswert gefunden.

Eine Reihe von Marktforschungs- und Beratungsunternehmen führen empirische Studien mit dem für die Marke verantwortlichen Management durch, aus denen die derzeitige Sicht des Managements im Bezug auf den Einfluss der Marke auf dem Unternehmenswert wiedergegeben wird. Diese Sichtweisen stellen aber lediglich empirische Erkenntnisse aus der Sicht des Managements dar und nicht den wahren Einfluss der Marke auf den Unternehmenswert.

Neben zahlreichen theoretischen Analysen, die auch in diesem Beitrag erwähnt werden und den bereits angesprochenen empirischen Studien besteht in der Fundierung des Einflusses der Marke und deren Werttreiber auf den Unternehmenswert, und damit dem Beitrag des Markenmanagements zur Unternehmenswertsteigerung, noch großer Forschungsbedarf.

Vor dem Hintergrund der geänderten Rahmenbedingungen wird ein wertorientierter Marken Management Ansatz vorgestellt, und dessen Konsequenz auf die Unternehmensführung analysiert.

Die Marke wird als Cash Flow basierendes System dargestellt, dessen Werttreiber gleichzeitig die Indikatoren des Markenwertes sind. Das Marken Management wird als Management jener Indikatoren oder Markenwerttreiber verstanden, die den Markenwert und dadurch auch den Unternehmenswert steigern.

Das Ziel des vorliegenden Beitrages besteht darin, einen Ansatz vorzustellen, mit dessen Hilfe die Bedeutung der Marke in der wertorientierten Unternehmensführung des besitzenden Unternehmens aufgezeigt wird.

2. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Mit dem wirtschaftlichen Umfeld haben sich auch die Schwerpunkte des Managements deutlich verändert. Von Schwerindustrie und materiellen Vermögensgegenständen in der Vergangenheit entwickeln sich die Unternehmen zunehmend zu Know-how basierenden Dienstleistungsunternehmen die hauptsächlich über immaterielle Vermögensgegenstände verfügen.

Die neuen Medien und insbesondere die Internetdienste des World Wide Web bieten eine Reihe von neuen Kommunikations-, Distributions- und Geschäftsmöglichkeiten. Laufend steigende Server- und Internetnutzerzahlen dokumentieren die zunehmende Bedeutung der neuen Medien für die Zukunft der Wirtschaft.

Die Kommunikation wird vielfältiger, der Datenaustausch wird leichter, die Auswertung und Interpretation der Daten sowie daraus abgeleitete Informationen wird schneller verfügbar, und die Transparenz der Märkte und der Unternehmen wird erhöht. Diese neuen Möglichkeiten führen nicht nur am Konsumentenmarkt zu neuen Angeboten und Mitbewerbern, sondern bringen auch kapitalmarktseitig neue Anforderungen und Erwartungen der Investoren an die Unternehmen mit sich. Marken als Transportmittel dieser Kommunikation, stehen daher im Mittelpunkt der zukünftigen Entwicklungen.

Umfeld	Früher	Heute
Sektoren	Landwirtschaft, Bergbau, Industrie	Wissen, Dienstleistung
Industrie	Nahrungsmittel, Textilien, Stahl, Maschinen, Anlagen	Computer, Telekommunikation, Biotechnologie, Software
Logistik	Schiffe, Eisenbahn, Flugzeuge, Telefon	Satelliten, Lichtwellenleiter, Mikrowellen, Netzwerke
Werte, knappe Güter	Maschinen und Anlagen, Energie	Know-how, Mitarbeiter, Marken, Kunden
Ausrichtung	Lokal, international, stationär	Global, mobil
Vermögensgegenstände	Materiell, tangible Assets	Immateriell, intangible Assets
Kapital	Anlagevermögen beschränkter Zugang	Risikokapital global verfügbar
Verfügbarkeit	Lieferzeiten je nach Gut	Alles ist sofort verfügbar

Tabelle 1 Verändertes wirtschaftliches Umfeld

In dieser neuen Welt können Konsumenten auf Knopfdruck über alle Waren verfügen, Investoren können auf Knopfdruck investieren. Es wird alles für alle, und das zur jeder Zeit verfügbar sein. Es werden auf beiden Seiten kapitalmarkt- und konsummarktseitig neue Geschäftsmodelle entstehen, die bekannt gemacht und distribuiert werden müssen. Bekannt gemacht und distribuiert zu den Kunden der Investoren am globalen Kapitalmarkt einerseits und bekannt gemacht und distribuiert zu den Kunden der Verwender am Konsummarkt, der ebenfalls durch neue Technologien global wird. Der Konsument, letztendlich *der* Entscheidungsträger der Zukunft, wird durch diese Entwicklungen noch stärker zum wahren Asset der Unternehmen. Nur wer es schafft seine Produkte und Leistungen im Kopf der Konsumenten zu verankern, wird es auch in der Zukunft schaffen, Wert für Investoren zu schaffen.

2.1 Neue Absatzmärkte entstehen

Das Internet ist nicht nur ein Medium es ist auch ein neuer Marktplatz¹.

Konsummärkte – Produkte und Dienstleistungen sind jederzeit von jedem Standort zugänglich, Konsumenten und Unternehmen können jederzeit Transaktionen abwickeln. Wir konsummarktseitig einen globalen und mündigen Konsumenten, der zum informiertesten und mächtigsten aller Zeiten wird, zum Kunden haben. Aufgrund dieser Möglichkeiten entstehen neue Absatz- und Beschaffungsmärkte, die ebenfalls 24 Stunden Verfügbarkeit und globale Vergleichbarkeit ermöglichen.

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind aber auch eine Kraftquelle für die Entwicklung eines neuen Konsumentenverhaltens. War die Informations- und Kommunikationstechnologie anfangs informationsverarbeitend, entwickelt sie sich zur Kommunikationsförderung und kann heute bereits identitäts- und zielstiftend sowie gemeinschaftsproduzierend sein. Über die Möglichkeit der Vernetzung der Computer, über Internet sowie die Entwicklung von interaktiven Medien wird dem Konsumenten die Möglichkeit zur Selbstinszenierung und Multioptionalität in seinem Verhalten gegeben².

Märkte fragmentieren, d.h. sie zerbrechen, weil die Bedürfnisse der Konsumenten immer vielfältiger werden, sie fluktuieren, d.h. sie wechseln, weil sich die Bedürfnisse der Konsumenten auf Basis der immer größer werdenden Vielfalt ständig wandeln.

Konsumenten aber auch Unternehmen, können mit den Wandel immer besser umgehen und es entstehen neue Märkte, weil der Anspruch der Konsumenten immer größer wird und Vorsprünge immer weniger gehalten werden können. Diese komplexitätstreibenden Prozesse vollziehen sich immer schneller. Das Ergebnis ist eine zunehmende Komplexität und Dynamik bzw. Eigendynamik, die zu turbulenten und neuen Märkten führt³.

¹ Vgl Yeo (1998), S. 16.

² Vgl Schüppenhauer (1998), S 24

³ Vgl Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 56ff

2.2 Forderungen des Kapitalmarkts

Kapitalmärkte – vernetzt und durch die neuen Technologien werden noch schneller vergleichbar, transparenter und überschaubarer, Kapital wird auf Knopfdruck mobil. Informationen erreichen heute in minutenschnelle und zu minimalen Grenzkosten alle wichtigen Finanzzentren der Welt. Die Revolution der Telekommunikation in den letzten 10 Jahren hat diese Vernetzung von Finanzmärkten und -zentren möglich gemacht. Diese Revolution hat gerade erst begonnen, in den nächsten Jahren sind noch enorme Leistungs- und Anwendungssprünge zu erwarten⁴. Informationen sind in diesem Umfeld entscheidend für Effizienz mit der die Kapitalmärkte funktionieren.

Unternehmerische Performance und die Effizienz des Managements werden global vergleichbar. Internationalen Reporting Standards sind notwendig um auf diesen zusammenwachsenden internationalen Kapitalmärkten vergleichbar zu sein⁵. Unerlässlich für diese Vergleichbarkeit sind mehr interne und externe Transparenz in der Unternehmensführung.⁶ Transparenz ist auch die Grundlage der von der OSZE erstellten Corporate Governance Grundsätze⁷, die als Leitlinien für Börsen, Kapitalgeber, Unternehmen sowie andere Marktteilnehmer bei der Entwicklung ihrer Unternehmensführungsstandards dienen. Die Entwicklung von Methoden zur Überprüfung der Effizienz, der unternehmerischen Entscheidungsstruktur und Abläufe steht erst am Anfang. Eine von RNG Corporate Consult entwickelte Bewertungsmethode gibt die wesentlichen Aspekte einer sinnvollen Corporate Governance Evaluierung wieder⁸.

Unternehmensstrategien und Marken sowie deren Beeinflussungsgrößen spielen für Aktionäre, Management und Mitarbeitern eine bedeutende Rolle im Rahmen der transparenten Verfolgung der Unternehmensentwicklung. Daher erwarten sich aktiv am Kapitalmarkt Beteiligten zunehmend nicht nur eine finanzorientierte und auf „hard facts“ basierende Informationsgestaltung der Unternehmen, sondern eine viel stärkere Integration der „soft facts“ um die Effizienz und Abläufe der unternehmerischen Entscheidungsstruktur nachvollziehen zu können.

⁴ Vgl Mattern/Frank/Seifert/Werner/Streit/Clara/Hans-Joachim (1997), S.101ff

⁵ Vgl Wagenhofer, (1996), S 36ff.

⁶ Vgl Mattern/Frank/Seifert/Werner/Streit/Clara/Hans-Joachim (1997), S 168ff

⁷ <http://www.osze.org/daf/govenment/principles.htm>

⁸ Vgl Loistl, (1999)

3. Status Quo Marke und Markenwert

3.1 Definition Marke

Im Zusammenhang mit der wertorientierten Unternehmensführung ist es notwendig die Definition der Marke breiter zu halten. Die Marke manifestiert sich in verschiedenster Weise im täglichen Leben und im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang, sie bietet eine ganze Reihe von Vorzügen:⁹

â Die Marke ist ein **Unterscheidungsmerkmal**. Sie bleibt in Märkten mit zunehmend austauschbaren Produkten und Leistungen die einzige Orientierung für die Kunden. Dadurch können Sie sich wirklich langfristig deutlich vom Wettbewerb abheben.

â Die Marke ist in den **Köpfen** der Kunden. Wertschätzung und Präferenz, Erinnerung, Sympathie und Loyalität sind auch Ergebnisse einer guten Markenkommunikation. Gerade durch die steigende Anzahl von Marken und Werbung ist es wichtig, so bei den Kunden präsent zu bleiben.

â Die Marke bindet die Kunden an das Unternehmen. Die **Loyalität** der Kunden stellt ein zwar unsichtbares, aber dennoch beträchtliches Vermögen für das Unternehmen dar.

â Die Marke ist Ihr größter Wettbewerbsvorteil, er manifestiert sich in erster Linie gegenüber „no name“ - Produkten bzw. „Commodities“ durch den höheren **Preis** eines Markenproduktes.

â Die Marke ist ein **Wachstumsmotor**. Durch diesen Wettbewerbsvorteil der Marke kann ein Unternehmen auch rascher wachsen und rentabler arbeiten.

â Die Marke ist ein **Produktivitätsfaktor**. Sie erleichtert die Einführung neuer Produkte. Konsumenten haben einen Vertrauensvorschluss, das Marketing ist dadurch effizienter. Die Effizienz von Werbeausgaben steigt mit der Qualität der Marke.

â Marken schaffen **Sicherheit**. Für den Kunden genauso wie für das Unternehmen. Gute Marken sind nicht so anfällig für Marktturbulenzen sondern bestimmen das Marktgeschehen. Diese Sicherheit schätzen auch die Investoren.

â Marken schaffen **Unternehmenswert**. Marken schaffen auch wertvolle Beziehungen zu den Investoren. Für Unternehmen mit großen Marken sind Investoren bereit, einen erheblichen Preis für die Marke zu zahlen. Bei Konsumgüterunternehmen ist die Marke üblicherweise mehr Wert als das ‚sichtbare‘ Vermögen des Unternehmens.

Markenprodukte und –leistungen erzielen höhere und wachsende Gewinne bei gleichzeitigem Umsatzwachstum und schaffen mehr Sicherheit. Diese einnahmenseitige Entwicklung in Verbindung mit der optimalen Steuerung der Marketingausgaben bzw. Markeninvestitionen führt zu Unternehmen die auch mehr Wert schaffen. Markenmanagement orientierte Unternehmen steuern also den langfristigen Trade-Off der Markeninvestitionen und

⁹ Vgl Keller/Lane (1998)

Markeneinnahmen und können dadurch höhere und steigendere Aktienkurse gegenüber anderen weniger markenorientierten Unternehmen vorzeigen.

3.2 Die Bewertung der Marke

Die Bewertung von Marken ist eine sichere Quelle für Missverständnisse.

Es ist ganz wichtig zu verstehen, dass es keinen singulären Wert für eine Marke gibt. In Wahrheit gibt es verschiedene Werte für die Marke, denn deren Bewertung wird immer von den verfolgten Zielen abhängig sein.

3.2.1 Bewertungsanlässe

Der Verkauf einer Marke ist eigentlich ein eher seltener Anlass für die Bewertung. Öfter ist der Wert der Marke hingegen ausschlaggebend für den Kauf ganzer Unternehmen. Der Wert der Marke wird zumeist als Grundlage für die Berechnung von Lizenzgebühren, für Schadensregulierungen, für Kreditgewährungen und für Analysen herangezogen. Man kann feststellen, dass die Markenbewertung fast zufällig als defensive Reaktion auf schwächer werdende Bilanzen begonnen hat.

Sehr rasch wurde allerdings bekannt, dass Marken wirklich einen bedeutenden Wert haben und das die Bewertung tatsächlich von allen von Vorteil ist, weil sie den Wert eines Unternehmens richtig darstellt. Jedes Markenunternehmen kann heute in die Lage kommen, eine volle Bewertung seiner Marken vornehmen zu müssen¹⁰.

Die Werte unterscheiden sich unter anderem von der gewählten Sichtweise¹¹:

- der Wert der Liquidität im Fall eines erzwungenen Verkaufs,
- der Wert um Teile von Unternehmen bzw. Vermögensgegenständen zu verkaufen,
- der Wert im Fall einer Übernahme oder eines Mergers bzw. einer Akquisition,
- der Wert um Lizenzen zu bewerten und Schadenersatz zu fordern
- der Buchwert für das Unternehmens Reporting,
- der Wert um Banken zu überzeugen, Kreditlinien zu erweitern und zu sichern,
- der Wert zur Management-Steuerung, um Führungsverhalten zu beeinflussen.

Diese unterschiedlichen Anlässe und Zielsetzungen verlangen nach verschiedenen Methoden zur Bewertung und Berechnung des Markenwertes.

¹⁰ Vgl Arnold, (1992), S. 297.

¹¹ Vgl Kapferer, (1998), S 388.

Bisher angewandte Methoden zur Bewertung von Marken sind nur bedingt geeignet dem Wettbewerbs- und Zukunftsaspekt voll Rechnung zu tragen.

Sie beurteilen im wesentlichen:

- ✓ Die Kosten für die „Produktion“ einer Marke bzw. deren „Wiederbeschaffungswert“.
- ✓ Gegenwartswert von Lizenzeinnahmen.
- ✓ Gegenwartswert der zukünftigen Erträge.

Der Begriff des Markenwertes kann wie folgt definiert werden¹²:

- Monetär: die Marke präsentiert einen exakt errechneten Geldwert, z.B. als Barwert zukünftiger Gewinne, die aus der Markierung einer Sach- oder Dienstleistung mit einem Markennamen resultieren¹³.
- Verhaltenswissenschaftlich: die Nachfrage bestimmt den Wert der Marke
- Umfassend, ganzheitlich: sowohl die Nachfrage mit ihren positiven als auch ihren negativen Vorstellungen und die ökonomischen Daten des Wettbewerbs definieren den Markenwert

3.2.2 Grundprobleme bei der Markenbewertung

Die wesentlichsten Problemstellungen im Rahmen der Bewertung von Marken können in folgenden drei Bereichen beschrieben werden¹⁴.

- Isolierungsproblem:

Für die Bewertung der Marke als Vermögensgegenstand sind nur jene einnahme-seitigen Cash Flows zu berücksichtigen, die spezifisch auf die Marke zurückzuführen sind. Hier entsteht das Problem der Ermittlung der Überschüsse, die der Marke zuzurechnen sind und nicht dem gesamten Produktverbund. Ebenfalls sind nur jene Investitionen anzusetzen, die der Marke zuzurechnen sind. Ein Isolierungsproblem entsteht also in der Isolierung der Cash Flows, die durch die Marke verursacht werden.

- Langfristiges Prognoseproblem:

Durch Diskontierung der zukünftigen Cash Flow Größen, die der Marke zuzurechnen sind, ist es notwendig Zeitreihen über fünf, zehn oder sogar mehr Jahre zu prognostizieren. Der Markenwert aus wertorientierter Sicht ist definiert als der Kapitalwert abgezinster zukünftiger, markenspezifischer Cash Flow Überschüsse. Hier sind also die langfristigen Cash Flow Überschüsse sowie der Diskontierungszinssatz von Bedeutung. Auch der Zinssatz kann sich über die langfristigen Prognosezeiträume verändern. Aufgrund von Erwartungen der

¹² Vgl Riedel (1996) S. 32ff.

¹³ Vgl Simon/ Sullivan, (1993), S. 28-52.

¹⁴ Vgl Barwise, (1989), S. 25ff.

Kapitalmärkte und Branchenentwicklungen, die nicht notwendigerweise mit der Kraft der Marke in Verbindung stehen müssen.

- Erweiterungspotential:

Ein wesentlicher Faktor in der Markenbewertung ist das Erweiterungspotential einer Marke, auf zusätzliche Produktgruppen¹⁵. Diese Markentransfers in neue Produktbereiche sind aber nur dann möglich, wenn die Markenstrategie historisch so angelegt war, dass durch Markentransfers keine Schädigung oder Verbesserung des Markenimages und dadurch negative Konsequenzen für die Marken auftreten. Diese Ex Post Strategien sind nicht notwendigerweise für die Konsequenzen für das Erweiterungspotential Ex Ante heranzuziehen.

3.3 Markenbewertungsmodelle

Die bestehenden und derzeit verwendeten Modellansätze lassen sich in Global- und Indikatormodelle gliedern.

Globalmodelle	Indikatorenmodelle
substanzorientiert	Gewichtung basierend auf Schätzungen
ertragsorientiert	Gewichtung basiert auf statistischen Verfahren

Tabelle 2 Auszug aus dem Stand derzeitiger Markenbewertungsmodelle

3.3.1 Globalmodelle

Globalmodelle ermitteln den Wert der Marke ganzheitlich. Sie basieren auf der monetären Markenwertdefinition, wobei die Monetarisierung ertrags- oder substanzwertorientiert erfolgen kann. Dies geschieht an Anlehnung zu ertrags- und substanzwertorientierten Unternehmensbewertung. Ertragswertorientierte Modelle haben den Vorteil, dass sie den in der Rechtsprechung allgemein bevorzugten Ansatz zur Bewertung von Vermögensgegenständen entsprechen¹⁶.

3.3.2 Indikatorenmodelle

Die Indikatorenmodelle arbeiten dagegen mehrstufig. Im ersten Schritt werden die Ausprägungen der Marken auf den Indikatoren, die dann im zweiten Schritt über Gewichtungsvorschriften zu einem Maß für Markenstärke verdichtet werden. Basieren die Modelle auf einer umfassenden Markenwertdefinition erfolgt in einem dritten Schritt die

¹⁵ Vgl Kapferer, (1998). S. 382ff.

¹⁶ Vgl. Riedel (1997), S. 42ff.

Umrechnung der Markenstärke in eine monetäre Größe. Auch hier kann ertrags- oder substanzwertorientiert vorgegangen werden.

Die Umrechnung geschieht anhand von Faktoren die vom jeweiligen Institut oder der Agentur festgelegt werden und für Branchen definiert sind.

Diese Ansätze kann man danach unterscheiden, ob sie sich ausschließlich auf ökonomische Messgrößen beziehen, auf verhaltenswissenschaftliche Messgrößen oder auf eine Kombination von verhaltenswissenschaftlichen und ökonomischen Größen. Zu den letztgenannten Modellen, zählen die Modelle von Interbrand, Markenbilanz, sowie der darauf aufbauende Brand Performancer von Nielsen. Bei den Modellen von Interbrand als auch bei den Modellen von Nielsen handelt es sich um ein Punktbewertungsmodell. Anhand einer Liste von Kriterien erfolgt die Bewertung einer Marke. Die einzelnen Kriterien fließen dabei mit unterschiedlichen Gewichtungen in die Bewertung ein. Während bei Interbrand die Daten überwiegend durch Schätzungen erhoben werden, greift Nielsen auf Daten zurück, sodass zumindest bezogen die auf das Modell eingehenden Daten die Manipulationsgefahr geringer ist, als beim Interbrandmodell¹⁷.

Wesentliche Indikatoren, die derzeit für die Bewertung einer Marke herangezogen werden^{18,19}:

Markt	Konsument
Umsatz	Bekanntheit
Gewinn	Sympathie
Distribution	Image
Marktanteil	Wahrgenommene Qualität
Marktanteilswachstum	Präferenz
Preisprämie	Markenprämie
Internationalität	Loyalität
Markenschutz	Wiederkauftrate

Tabelle 3 Auszug aus Markenwertindikatoren

3.3.3 Kritische Würdigung der Modelle

Die substanzwertorientierten oder auch kostenorientierten Globalmodelle gehen davon aus, dass für den Aufbau der Marke Aufwendungen notwendig waren, die den jetzigen Wert der Marke repräsentieren. Höhere Kosten beim Markenaufbau müssen aber nicht immer wertvolle

¹⁷ Vgl Esch/Franz-Rudolf/Andresen/Thomas, (1997), S. 15.

¹⁸ Vgl Riedel, (1996), S. 118

¹⁹ Vgl Sattler in Bruhn/Lusti/Müller/Schierenbeck/Studer, (1998), S. 198

Marken repräsentieren. Oft verursachen auch nicht erfolgreiche Marken hohe Kosten beim Aufbau. Diese Bewertungsmethode würde weniger erfolgreiche Marken, die mit höheren Kosten eingeführt wurden als wertvoller darstellen, als erfolgreiche Marken, die mit geringeren Kosten durch besseres Management eingeführt wurden. Deshalb sind substanzorientierte Markenbewertungen weniger geeignet um den Markenwert fair zu repräsentieren.

Ein wesentlicher Vorteil der Indikatorenmodelle ist die Verfolgung der relevanten Markenwerttreiber, je nach Unternehmenssituation und Markenlebenszyklus. Sie erlauben ein permanentes Benchmarking mit Branchenmitbewerbern oder Best Practices.

Den Einfluss der Marke auf die Entwicklung der Cash Flows, deren Risikos und deren Volatilität und somit den Einfluss auf den Unternehmenswert, decken diese Verfahren größtenteils nicht ab.

3.3.4 Die Marke und deren Bilanzierung

Marken als immaterielle Vermögensgegenstände²⁰. Im einzelnen sieht das Bilanzrecht folgende Regelung vor:

Es dürfen immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, zu denen u.a. auch die Markenrechte zählen, nicht in der Bilanz angesetzt werden, sofern sie nicht entgeltlich erworben wurden. Die Aufwendungen für alle Marken, die im eigenen Unternehmen entstanden sind, können demnach nicht aktiviert werden, obwohl sich zweifelsfrei zu Aufbau, Erhaltung und Ausbau von originären Marken getätigt wurden, die im Einzelfall auch direkt zugerechnet werden können.

Für das heute eingeführte – stark durch die Bedürfnisse der Industrie des letzten Jahrhunderts geprägte – Rechnungswesen stellen Marken keinerlei Wert dar. Investitionen in die Markenbildung werden als Aufwand behandelt.

Im Rahmen der IAS können immaterielle Vermögensgegenstände über 20 Jahre abgeschrieben werden²¹.

3.3.5 Derzeitige Wahrnehmung der Marke und deren Bewertungsverfahren im Management

Die Marke wird derzeit im Management als langfristige Investition gesehen²². Die Markenbewertung und Markensteuerung erfolgt jedoch noch immer kurzfristig, d.h. kosten- oder gewinnorientiert.

- Nur knapp ein Drittel der Manager meint, dass eine monetäre Bewertung der Marke wie bei materiellen Vermögensgegenständen d.h. Sachinvestitionen erfolgen sollte.

²⁰ Vgl Haman/ Garten von der, (1994), S. 204.

²¹ Vgl Wagenhofer, (1996), S. 134ff.

²² aus Günther/Kriegbaum, (1999).

- Wenn Marken monetär bewertet werden, so erfolgt dies auf der Basis des markenbezogenen Gewinns bzw. der markenbezogenen Umsätze in der betrachteten Periode.
- Langfristige, zukunftsorientierte Markenbewertungsverfahren und darauf aufbauende Markensteuerungsmethoden spielen in der praktischen Bewertung und im praktizierten Markenmanagement noch keine Rolle.
- Es wird sehr klar, in Markt- und Kommunikationsstrategien unterschieden, eine integrative Sichtweise, die sowohl verhaltenswissenschaftliche Aspekte als auch ökonomische Effekte der Marke vereint, hat sich bis dato in den Unternehmen noch nicht durchgesetzt²³.
- Auch derzeit angebotene Markenbewertungsverfahren werden bis dato in den Markenunternehmungen nur vereinzelt genutzt.
- Der Markenwert wird bereits als wesentlicher Maßstab für die Unternehmensführung erkannt. Neunundfünfzig Prozent der Manager schätzen die Bedeutung der Markenbewertung für die Markenführung als eher zunehmend und vierundzwanzig Prozent als sehr stark zunehmend ein.

Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Markenführung in der Zukunft verstärkt auf Markenwertsteigerung ausrichten wird und der Markenwert als Zielgröße des Managements etabliert wird²⁴.

- Indikatorenorientierte Markenbewertungsmodelle, die wie auch in diesem Beitrag erwähnt am ehesten als Basis zu wertorientierten Markenführung geeignet sind, gehören derzeit eher zu den weniger bekannten und noch weniger zu den verwendeten Markenbewertungsmodellen aus der Sicht des Managements. In über sechzig Prozent der Unternehmen wird noch keine Markenbewertung oder auf Markenindikatoren basierende Bewertung eingesetzt²⁵.
- Cash Flow basierende Modelle wurden in den o.a. Studien nicht in die Betrachtung miteinbezogen. Den Markenverantwortlichen ist basierend auf diesen Studien der Einfluss der Marke auf die Entwicklung der Cash Flows des Unternehmens noch nicht direkt bewusst und wird aus diesem Grund im derzeitigen Markenmanagement auch noch nicht verfolgt.

Diese Erkenntnisse zeigen, dass das derzeitige Markenmanagement die Marke als Wertfaktor erkennt, die Organisation jedoch größtenteils nicht vorbereitet ist um wertorientierte Markenführungsmodelle zu verwenden. Diesbezüglich besteht eine Lücke zwischen Wahrnehmung und Einschätzung der Marke auf der einen Seite und organisationelle Umsetzung im Markenmanagement auf der anderen Seite.

²³ Vgl Drees in Transfer Werbeforschung und Praxis, (1999), S. 24-28.

²⁴ Vgl Drees in Transfer Werbeforschung und Praxis, (1999), S. 24-28.

²⁵ aus Günther/Kriegbaum, (1999).

3.4 Anforderungen an Markenbewertungsmodelle aus wertorientierter Sicht

Aus der Sicht der wertorientierten Unternehmensführung sollten die Verfahren zur Markenbewertung folgende Anforderungen erfüllen:

- Darstellungen des Einflusses auf den Unternehmenswert
- Aufzeigen von Einflussfaktoren auf den Cash Flow
- Aufzeigen des Einflusses auf das Risiko
- Einfache Datenbasis aus Markt- und Rechnungswesendaten
- Permanente Erhebungen im Zuge des Unternehmensreportings
- Transparenz nach innen und nach außen

Diese Anforderungen werden am ehesten von Indikatorenmodellen erfüllt. Die Indikatoren des Markenwertes, bilden die Grundlage zur wertorientierten Markenführung. Durch die verstärkt eingesetzten Informationstechnologien und der darauf aufgebauten Management Informationssysteme stellt es keinen erheblichen Zusatzaufwand mehr dar, sämtliche Indikatoren zu verfolgen. Auch die Weiterentwicklung des Balanced Scorecard Ansatzes unterstützt die Verfolgung von Markenwertindikatoren.

Als wesentliche Funktion eines wertorientierten Markenreportingsystems muß daher, neben den für die wertorientierte Markenführung notwendigen Indikatoren und deren permanente Verfolgung, die Darstellung der Cash Flow Verschiebungen durch das Markenmanagement möglich sein. Diese Veränderungen der Cash Flow Streams durch das Markenmanagement stellen schlussendlich die Basis für die Markenwertsteigerung dar.

3.5 EXKURS: Wertorientiertes Management

Wie wird man zum wertorientierten Manager?

Zum Glück ist die Kunst des Wertmanagements keine esoterische Disziplin, die nur wenigen offen steht. Sie erfordert jedoch die eine andere Betrachtungsweise als die heute bei vielen Managern verbreitete, und zwar eine Konzentration auf den langfristigen Cash Flow, und nicht auf die Änderungen des Gewinns pro Aktie im Quartalsabstand. Sie erfordert auch die Bereitschaft sich eine sachliche wertorientierte Sicht der unternehmerischen Aktivitäten anzueignen, die Unternehmen als das anerkennt was sie sind, Investitionen in Produktionskapazitäten deren Rendite erwirtschaften, die an den Opportunitätskosten des Kapitals zu ermassen sind.

Der Blickwinkel des wertorientierten Managers beruht auf dem Vermögen, das Unternehmen aus der Sicht eines Außenstehenden zu bewerten und der Bereitschaft, Chancen zur Wertsteigerung gezielt zu nutzen. Der wertorientierte Manager weiß um die Notwendigkeit im ganzen Unternehmen eine Philosophie des Wertmanagements zu erarbeiten und fest zu verankern. Die Konzentration auf Unternehmenswert ist keine punktuelle Aufgabe, die sich nur bei externen Druck von Aktionären oder beim Auftreten von potentiellen Übernahmeinteressen steht, dies ist eine permanente Herausforderung²⁶

Wertsteigernde Geschäftsstrategien²⁷ in dem sich so schnell ändernden und oftmals verwirrenden Geschäftsumfeld von heute gehören formale strategische Planungssysteme zu den Werkzeugen für die Beurteilung und den Umgang mit Unsicherheit. Auch Aufsichtsräte zeigen zunehmend Interesse daran sicherzustellen, dass ein Unternehmen über Strategien verfügt und dass diese auch die tatsächlich erzielten Resultate überprüft werden.

²⁶ Vgl Copeland/Koller/Murrin, (1998), S. 62.

²⁷ Vgl Rappaport, (1995), S. 12ff.

4. Wertorientiertes Markenmanagement zur Unternehmenswertsteigerung

Die traditionelle Sichtweise und Fokussierung des Markenmanagements auf den Erfolg der Produkte im Markt weicht zunehmend der unternehmenswertsteigernden Beeinflussung der Marke. Die Marke trägt zur Erhöhung der Shareholder Returns bei. Die herkömmlichen Annahmen, dass positive Produktmarktergebnisse automatisch finanzielle Spitzenresultate liefern, sind nicht mehr gültig.

4.1 Der Markenwert als wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes

Zweifellos ist die Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Messansätze für die Markensteuerung von Bedeutung, jedoch ist im heutigen Umfeld die Veränderung von ökonomischen Größen zumindest genauso wichtig. In der Praxis führen hohe Marketingbudgets, Verkaufsförderungsaktionen, großer Werbedruck eine entsprechende Distribution zur entsprechenden Umsatz- und Cash Flow Entwicklungen.

Die erforderlichen Gedächtnisstrukturen bei den Konsumenten müssen durch loyalitätsfördernde Aktionen herausgebildet werden, die verfolgt und anhand von Kennzahlen abgebildet werden können. Unternehmensintern muss erkannt werden, dass das Potential der Marke nicht in der Erreichung kurzfristiger Gewinne steckt, sondern langfristig ausgelegt ist. Nur Markeninhaber, die den Wert der Marke und seine strategische Bedeutung zu schätzen wissen, werden mit Vorsicht zu behandeln sein, um auch in der Zukunft von seinem Kapital profitieren zu können²⁸.

Der Bedeutungszuwachs entspreche jedoch kein eben solcher Zuwachs hinsichtlich des Wissens um die Wirkungszusammenhänge der Marke und Ihres Wertes. Obwohl die Marke immer wichtiger geworden ist, hat sich das Verständnis ihrer Funktionsprinzipien nicht im gleichen Masse erhöht²⁹.

Markenmanager erkennen zunehmend, dass Kunden und Vertriebskanäle nicht nur Ziele der Marketingaktionen sind, sondern die Assets der Zukunft, die gehegt und gepflegt werden müssen³⁰. Diese immateriellen Vermögensgegenstände können als Wertfaktoren der Zukunft gesehen werden und müssen auch dementsprechend gemanagt werden, da sie finanzielle Konsequenzen haben. Diese Sichtweise erweitert die bis dato externen Stakeholders des Marketing, um die Gruppe des Shareholders oder möglichen Shareholders des Unternehmens

²⁸ Vgl Schmidt in Hauser (1997), S. 79ff.

²⁹ Vgl Roeb, (1994), S. 131ff.

³⁰ Vgl Hunt/Morgan in Srivastava/Shervani/Fahey, (1998), S. 2

und erfordert einen breiteren Ansatz der Marketingentscheidungsfindung sowie Unterstützung von weiteren Managementfunktionen.

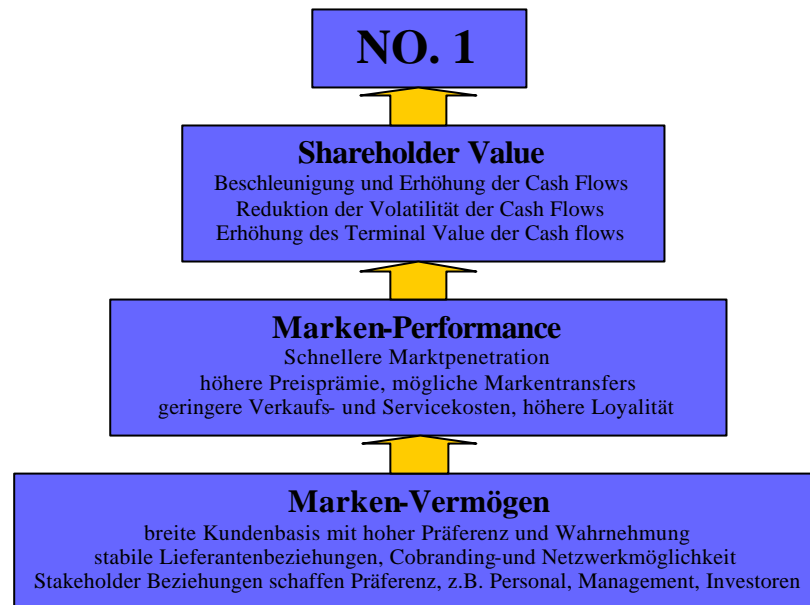


Abbildung 1 Durch Markenvermögen und Shareholder Value zur No.1

Markenmanager bewegen sich weg von traditionellen Finanzkennzahlen wie Umsatz, Marktanteile und Deckungsbeiträge und inkludieren zunehmend wertorientierte Kennzahlen wie Net Present Value der Cash Flows oder Shareholder Value basierende Kennzahlen.

Im gleichen Ausmass wie Markenmanager, Finanzgrößen in ihre Überlegungen einbeziehen, beziehen Finanzcontroller nun stärker nichtfinanzielle Kennzahlen in die Unternehmensperformance mit ein³¹.

Die beiden Lager des Controlling und des Marketing, die sehr oft nicht miteinander kommunizieren konnten, erhalten nun eine gemeinsame Basis für Ihre Kommunikation - die Scorecard als Umsetzungstool der gesamten Unternehmensstrategie, in der sämtliche Bereiche des Unternehmens geplant werden können.

4.1.1 Beziehungen schaffen Werte

Bessere Kundenbeziehungen und bessere Partnerbeziehungen führen sehr rasch zu Marktpenetrationen die durch schnellere Weiterempfehlungen oder Trailprogramme³² erzielt werden können. Diese Beziehungen erlauben es, Unternehmen höhere Preise zu verrechnen

³¹ Vgl Kaplan/Norton, (1997), S. 62ff.

³² Vgl Zandan in Srivastava/Shervani/Fahey, (1998), S. 10.

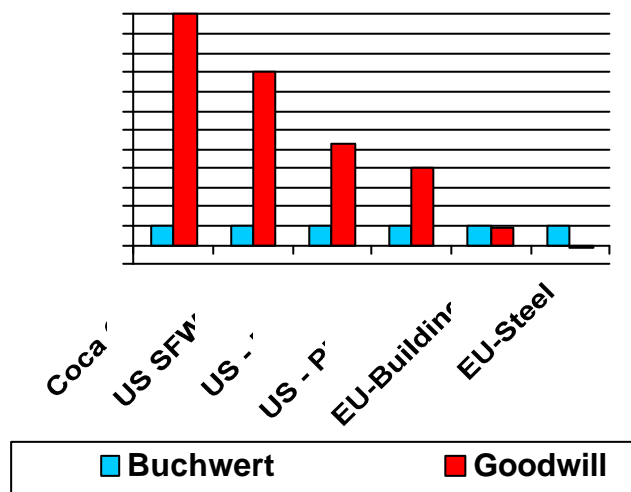
und grössere Marktanteile zu erobern³³. Effizientere Kommunikationsprogramme können etabliert werden, weil gut eingeführte und differenzierte Marken eine bessere Response zur Werbung und auf Promotions haben.

4.1.2 Einfluss auf den Shareholder Value

Die zuvor erwähnten Vorteile beschleunigen die Cash Flows im Vergleich zu nicht eingeführten Marken. Man muss sie erhöhen, ebenfalls auch die Cash Flows, doch mögliche höhere Preisprämien, Cross-Selling, Zusatzverwendungen, geringere Verkaufs- und Servicekosten, ein geringeres eingesetztes Kapital und eventuellen Cobranding und Comarketinginitiativen. Eingeführte Marken erhöhen ebenfalls den Shareholder Value durch Senkung der Volatilität der zukünftigen Cash Flows, die Cash Flows sind vorhersehbarer und stabiler und haben dadurch einen höheren Net Present Value aufgrund des geringeren Risikos. Durch eine loyale Kundenbasis wird eine mögliche Wettbewerberaktivität weniger Einfluss auf die Absatzentwicklung haben.

Unter der Annahme, dass die Kundenakquisitionskosten fünfmal so hoch sind, wie die Kundenbindungskosten ist auch die mathematische Begründung des Markenfokus auf Kundenbindung und Loyalität leichter zu verstehen³⁴.

Ein weiterer wichtiger Faktor in der Erhöhung des Unternehmenswertes ist der Terminal Value der Future Cash Flows. Durch schnellere Marktpenetration, Cross-Selling von Produkten und Dienstleistungen, Brandextensions, Upgrades und grösserer Loyalerer und besserer Kundenbasis, wird auch die in den Net Present Value Bewertung einbezogenen Terminal Value höher sein, als bei weniger markenorientierten Unternehmen.



Quelle: Rappaport 1998, Long Range Planning, Nov. 1997, Börsenkurier Feb.99

³³ Vgl auch Boulding/Lee/Staelin, (1994), S. 159-172.

³⁴ Vgl Reichheld in Srivastava/Shervani/Fahey, (1998), S. 9ff.

Abbildung 2 Kapitalmarktprioritäten

Immer häufiger wird der Wert der Marke als Teil des Unternehmenswertes und Aktienkurses erkannt und genutzt. Dabei kann der Markenwert als Zielgröße für die strategische Unternehmensführung ebenso eingesetzt werden wie für das Markenmanagement und Marketing³⁵.

4.1.3 Markenwert als Zielgröße

Der Markenwert dient dem Markenmanagement als ein Frühwarnindikator und als eine ganzheitliche Kontrollgröße für die Markenführung, die den Blick auf Maßnahmen zur Sicherung und zur Wertsteigerung des strategischen Erfolgspotenzials lenkt. Die bewertete Marke bietet die Möglichkeit den immateriellen Vermögensgegenstand Marke in Geld –oder fiktiven Einheiten zu quantifizieren. Diese Zahl ist als Grundlage für unternehmenspolitische und finanztechnische Entscheidungen zu nutzen. Die Bedeutung der Marke als Wertfaktor eines Unternehmens kann damit dem unternehmensinternen Berichtswesen überzeugend zum Ausdruck gebracht werden. Dadurch tritt das strategisch entscheidende Potenzialdenken in den Vordergrund des unternehmerischen Handelns³⁶.

Eine Unternehmens- und Markenstrategie, die branchenspezifisch sowie marken- bzw. unternehmenslebenszyklusspezifisch, und das anhand von Kennzahlen, beschrieben wird, ermöglicht Ihnen die wesentlichen werttreibenden Faktoren zu verfolgen und zu steuern und dadurch den Wert Ihrer Marken langfristig zu erhöhen.

Die Führung der Marke als immaterieller Vermögensgegenstand³⁷, wird daher vermehrt als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung erkannt. Einerseits liegt der Wert der Marke in der Orientierung und Differenzierung für den Kunden, die Partner und die Mitarbeiter. Andererseits hat die Marke enorme Bedeutung als Instrument für die Erreichung der Unternehmensziele für Manager und Investoren.

Wertorientiertes Markenmanagement wird im folgenden aus zwei Perspektiven betrachtet: einerseits müssen Unternehmen immer mehr investieren, um den hohen Konsumentenansprüchen zu genügen und die Rentabilität zu erhöhen. Andererseits geben immer mehr Unternehmen zu, dass sie keine Strategien haben, wie sie diese Investitionen von den Konsumenten wieder zurückbekommen.

Während die Kursentwicklungen der unternehmenseigenen Wertpapiere genauestens analysiert werden, wird die „Kursentwicklung“ der Marken nicht mit der entsprechenden Aufmerksamkeit verfolgt. Die Marke als Wertfaktor wird zwar schon als solcher gesehen, die Methode diesen Wertfaktor als Steuergröße in der Unternehmensführung in den Mittelpunkt zu stellen wird jedoch nur teilweise eingesetzt.

³⁵ Vgl Kapferer, (1998), S. 34ff.

³⁶ Vgl Franzen/Trommsdorff/Riedel in Markenartikel 8/94, (1994), S. 372ff.

³⁷ Vgl. Kapferer (1998), S. 142ff.

4.2 Beispiel eines wertorientierten Markenmanagementansatzes

Das Konzept der Wertorientierten Markenführung, oder das Value Based Brand Management³⁸, ist ein ganzheitlicher Managementansatz zur Steigerung des Marken- und somit des Unternehmenswertes.

- ✓ Es bildet die Brücke zwischen Konsumentenmärkten und dem Kapitalmarkt.
- ✓ Es berücksichtigt die Sichtweisen und Interessen aller Beteiligten.
- ✓ Es strebt schnelle Erfolge und langfristig wirkende Markenperformance an.
- ✓ Es verknüpft innerbetriebliche Leistungskennzahlen mit Finanzziele, der Kundenbewertung und Marktentwicklungen.
- ✓ Es ist ein Schritt zum Management in Netzwerkorganisationen.

Im weiteren wird ein ganzheitlicher Markenführungsansatz, entstanden aus der Verschmelzung von wertorientierten Unternehmensführungsansätzen mit kundenorientierten Markenführungsansätzen, der die Marke und deren Werttreiber in das Zentrum der Unternehmensführung stellt, vorgestellt.

Unterscheidungs Bereiche	traditionelle Markenführung	Wertorientierte Markenführung
Management Level	Mittleres Management	Top Management
Verantwortung	Marketing	Alle
Horizont	taktisch	strategisch
Kopfziel	Image	Identität
Design	Charakteristik	Mythos
Kommunikation	Positionierung	Dialog
Verfolgung	Isolierte Indikatoren	Strukturierte Indikatorengruppen
Ansprechgruppe	Kunden	Stakeholder
Märkte	Einzel/Regionen	Global
Gesamtziele	Umsatz/Marktanteil	Identität/Cash Flow/Risiko
Finanzziel	Gewinn	Wert

Tabelle 4, Gegenüberstellung herkömmlicher und wertorientierter Markenführungsinstrumente

³⁸ Bezeichnung der RNG Corporate Consult

4.2.1 Grundsätze des wertorientierten Markenmanagementansatzes

Im folgenden werden taxativ die wesentlichen Grundsätze eines wertorientierten Markenführungsansatzes aufgezählt:

- Der Markenwert stellt, einen erheblichen Teil des **Unternehmenswertes** dar.
- Der Wert einer Marke ist das integrierte Produkt aus deren Bedeutung für alle **Beteiligten**.
- Die Marke manifestiert sich in einer Vielzahl qualitativer und quantitativer **Indikatoren** und Kriterien, die beeinflusst werden können.
- Der finanzielle **Wert der Marke** entsteht aus den betriebswirtschaftlichen Effekten dieser Indikatoren auf die zukünftige Cash Flow-Entwicklung.
- Der **absolute Markenwert** basiert auf zukünftigen diskontierten Cash Flows, er ist die Differenz der „gebrandeten“ zu den „no name“ Cash Flows eines Vergleichsproduktes.
- Trotzdem die Marke nicht absolut bewertet wird, gilt die Annahme, dass eine **Verbesserung der Indikatoren** zu einer **Erhöhung des Markenwertes** führt.
- Die neue Aufgabe des Markenmanagements ist es, jene **Indikatoren gezielt zu stärken**, die den größten Einfluss auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmenswertes haben.

Die Markenbewertung und der wertorientierte Markenansatz von RNG basiert daher auf folgenden Hauptsäulen:

1. Cash basierend: Es werden alle Cash Rückflüsse und vor allem auch Cash Ersparnisse durch die Marke verfolgt
2. Indikatorenmodell: Qualitative und quantitative Indikatoren, die beeinflussbar sind, werden verfolgt und bilden das Zielsystem für das Markenmanagement des Unternehmens
3. Prioritätsorientiert: je nach Unternehmenssituation, Branche und Produkt bzw. Markenlebenszyklus werden unterschiedliche Indikatoren priorisiert.
4. Effizienzorientiert: Gewichtung der Indikatoren nach Einfluss auf den Markenwert und dessen Entwicklung

Diese Hauptsäulen stellen wesentliche Veränderungen zu den traditionellen Markenwertmanagement Modellen dar. Es lässt sich anhand dieses Ansatzes ein unternehmensspezifisches und auf die jeweilige Entwicklungssituation maßgeschneidertes Marken Managementsystem entwickeln. Dieses System garantiert die Beeinflussbarkeit durch das Management und sichert die Werthaltigkeit, da der Einfluss auf die Cash Flows permanent verfolgt wird.

4.2.2 System Marke

Das System Marke beschreibt die Marke als Cash basierendes System, das über die Allokation in die Werttreiber, die in den Wertindikatoren gemessen und verfolgt werden kann, bis zu den Cash Rückflüssen und Ersparnissen führt.

In der folgenden Abbildung wird der Ansatz der wertorientierten Markenführung veranschaulicht.

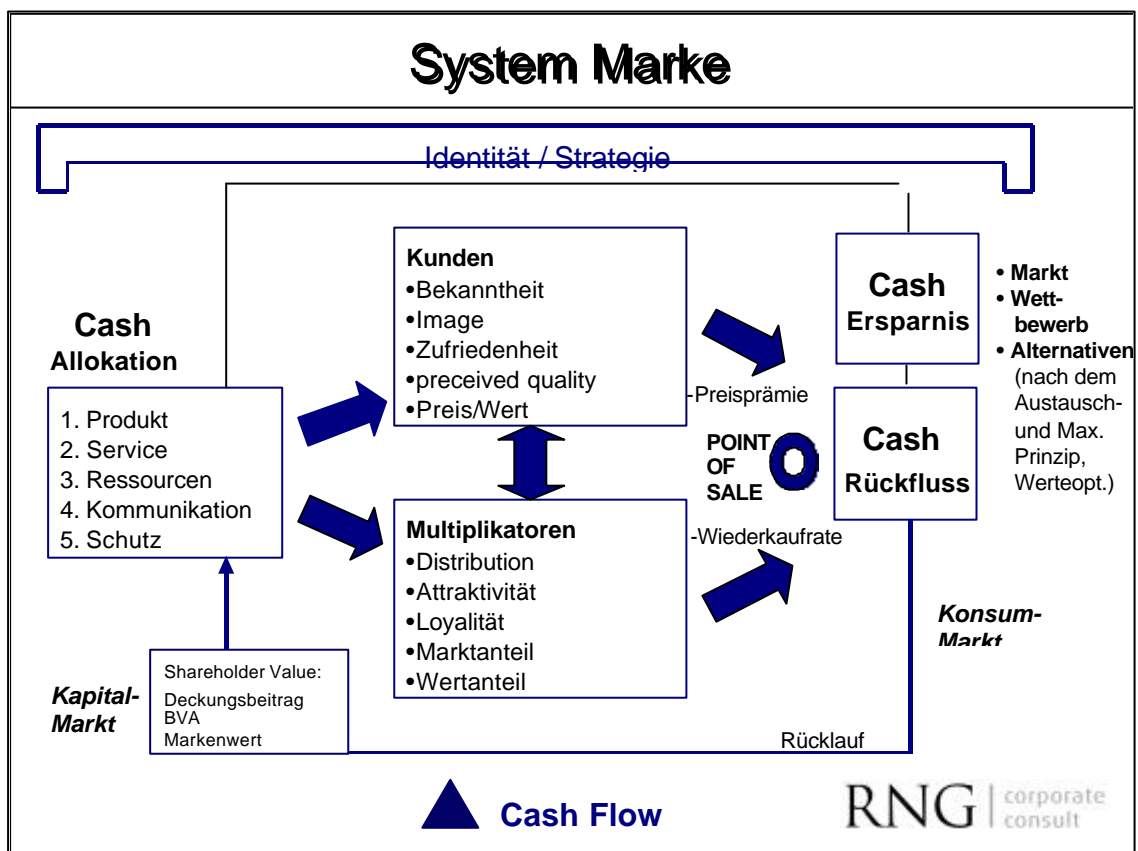


Abbildung 3 System Marke

Das System der Marke ist eingebettet in einem globalen Markt mit einem globalen Wettbewerb in dem es für jedes Produkt Alternativen gibt. Die Nachfragen verhalten sich nach dem Austausch- und Maximierungsprinzip.

Cash Allokation

Die Cash Investition in die Marke oder auch Cash Allokation wird im wesentlichen in Produkte und Dienstleistungen, die Ressourcen wie Mitarbeiter und Anlagen, in die Kommunikation mit

Kunden, Handel, Öffentlichkeit etc. und in den Markenschutz, nicht nur rechtlich, sondern auch als Barriere gegen Mitbewerber investiert.

Indikatorenverfolgung

Diese Investitionen wirken auf die Werttreiber z.B. Kunden und Multiplikatoren wie in der Abbildung 4 dargestellt. In diesen Werttreibergruppen werden im Indikatorenmodell die jeweils relevanten Indikatoren verfolgt. Für die Zwecke der wertorientierten Markenführung ist es notwendig, qualitative Werttreiber zu quantifizieren (z.B.: Innovation) und in Kennzahlen bzw. auch monetäre Größen zu transferieren (Wertbeitrag durch Innovationen). Bekanntheit, Image, Vertrauen, Zufriedenheit, Loyalität der Verbraucher zur Marke, Qualitätserwartungen der Verbraucher, Konsumentennutzen, Markenprämie und Internationalität sowie Markenschutz sind einige der qualitativen Indikatoren des Wettbewerbsvorteils.

Die quantifizierten Kennzahlen müssen so gestaltet sein, dass sie regelmässig und nachvollziehbar erhoben werden können. Dabei ist die Art und Zusammensetzung der quantitativen Kennzahl, z.B. eines Imageindex, einer Loyalitätsrate, eines Zufriedenheitsindex, etc. weniger von Bedeutung als Ihre gleichmässige und eindeutig nachvollziehbare Erhebung. Erst diese Strukturierung liefert eine Vergleichs- und Benchmarkingmöglichkeiten die zur Steuerung der Marke notwendig sind.

Durch die Quantifizierung der markenwerttreibenden Indikatoren entstehen eine Reihe von Vorteilen:

- Das Management erkennt die Position der Marke und kann Wettbewerbsvorteile und Wachstumspotential leichter identifizieren und nutzen.
- Dies ermöglicht eine zielstrebige Zukunfts-Positionierung am Markt und gezielt darauf ausgerichtetes strategisches Markenmanagement.
- Durch Benchmarking und Fokussierung der finanziellen Mittel werden einerseits Kosten reduziert sowie andererseits die Wirkung der Mittel erhöht.

Interaktionen zwischen Kunden und Multiplikatoren

Auch zwischen Kunden und Multiplikatoren wie Händler, Großhändler, Auktionshäuser etc. findet eine markenwertbeeinflussende Interaktion statt. An diesem Point of Sale kommt es dann zum Cash Rückfluss. Die wesentlichen Beeinflussungskriterien des Markenwertes die direkt am Point of Sale beeinflusst werden, sind die Wiederkauftrate, die durch die Loyalität der Kunden und Häufigkeit deren Käufe definiert wird, sowie die Preisprämie, die von den Kunden bezahlt wird, die wiederum durch die Markenprämie im Kopf der Kunden definiert wird. Wiederkauftrate und Preisprämie determinieren die Höhe und das Risiko der markenrelevanten Cash Rückflüsse am Point of Sale.

Markenbesitzende Unternehmen sind sich der Bedeutung dieser Interaktionen bewusst und erhöhen zum Beispiel durch Merchandising Aktionen und Promotions in den Räumlichkeiten

der Händler oder auch durch selbst betriebene Shop-in-Shop Lösungen den Markenimpact auf den Kunden.

Cash Rückflüsse zur Markenwerterhöhung

Starke Marken erhöhen also einnahmenseitig die Cash Flows. Starke Marken reduzieren aber auch die Cash Flows ausgabenseitig, so sind durch starke Marken Größeneffekte zu erzielen, die weniger starke Marken nicht erzielen können z.B. im Einkauf der Rohmaterialien, im Rekrutieren der Mitarbeiter, in der gesamten Bandbreite der Unternehmenskommunikation, im Bereich des Markenschutzes insbesondere der Barriere des Umstiegs auf Mitbewerb und Produkte wie das zum Beispiel im Software Bereich sehr stark der Fall ist.

Diese so zustandekommenden Cash Rückflüsse und Cash Ersparnisse abzüglich der markenrelevanten Cash Investitionen definieren jene Cash Flows die der Marke zuzurechnen sind. Diese Cash Flows sind mit einer adäquaten Risikorate oder Kapitalverzinsung zu diskontieren und liefern den BVA³⁹ oder Brand Value Added[®], der den auf die Marke zurückzuführenden Bestandteil des Shareholder Value Added repräsentiert.

Management und Steuerung der Markenwertentwicklung

In der Konzeption des wertorientierten Markenmanagements geht es darum den Markenwert bzw. den Brand Value Added durch die Erhöhung der durch die Marke entstehenden Cash Flow Rückflüsse und Ersparnisse sowie durch die Reduktion der Risiken zu erhöhen. In diesem Managementprozess steht die aktuelle Bewertung der Marke jedoch nicht im Vordergrund. Vielmehr ist es von Bedeutung den Markenwert kontinuierlich zu erhöhen.

Für das wertorientierte Management ist es also ausreichend den Markenwert als Indikator festzulegen und sich im Management auf jene Werttreiber zu konzentrieren, die zukünftige Cash Flows am meisten beeinflussen. Wie schon zuvor erwähnt ist die absolute Bewertung der Marke je nach Unternehmenssituation und Käuferinteresse jeweils unterschiedlich⁴⁰ und deshalb der absolute Markenwert für das wertorientierte Markenmanagement nicht notwendigerweise von Bedeutung.

Zielsetzung für jede Marke des Markenportfolios ist es loyalere Kunden, die eine höhere Preisprämie bezahlen zu erhalten und dadurch die zukünftigen Cash Flows für das Unternehmen sicherer, höher, schneller und weniger volatil zu gestalten.

Die Investitionen in die einzelnen Marken des Portfolios werden unterschiedlich erfolgen. Die Höhe der Investitionen in die einzelnen Marken wird durch Ihre BVA Wertbeiträge zum gesamten Unternehmenswert definiert. Innerhalb einer Marke werden die Investitionen jeweils situationsspezifisch in die relevanten und prioritären Werttreiber getätigt.

³⁹ Bezeichnung der RNG Corporate Consult

⁴⁰ siehe auch Abschnitt 3.2

Die damit verbundenen Aktionen um diese Werttreiber positiv zu beeinflussen und die quantifizierten Kennzahlen zu erhöhen, werden nach dem Maximierungsprinzip getätigt. Es werden also jene Aktionen und Strategien gefahren, die maximale Wertsteigerungen und BVAs aus der derzeitigen Situation der Marke ermöglichen. Wie bereits erkennbar sind diese Aktionen, branchen- und unternehmensspezifisch und können durch Szenariorechnungen bewertet werden.

5. Konsequenzen der wertorientierten Markenführung für das Management

Marken bewegen Kunden und Konsumenten mit einer gewinnenden Vision⁴¹. Die Vision steht also an der Spitze und stellt das Verbindungsglied zwischen internem und externem Wertschaffungsprozess dar. Der markt- und kundenorientierte Endpunkt der Markenstrategie, wie bereits in diesem Beitrag erörtert, ist es loyale Kunden zu entwickeln, die bereit sind Prämienpreise für Marken, Produkte und Dienstleistungen und das öfter zu bezahlen.

Dieser Abschnitt erörtert die interne organisatorische Eingliederung des Markenmanagements.

Markenmanagement orientierte Organisationen suchen permanent Mittel und Wege um Werte zu den Basisdiensten oder Produkten zu addieren. Permanente Zielsetzung ist es Referenzen und Loyalitäten bei den Kunden zu schaffen⁴² um die Cash Flows positiv zu beeinflussen. Diese Kultur und Denkweise ist die Basis für die Weiterentwicklung und Wachstum der Marken in Organisationen.

Wie schon erwähnt, ist das Commitment des Top Managements⁴³ zur Marke als Wertfaktor und dessen Vision Grundvoraussetzung für die wertorientierte Markenführung. Dies bedeutet auch, dass in der zukünftigen Markenführung nicht nur die Abteilung Marketing isoliert an der Marke arbeiten kann, sondern daß das Markenmanagement eine unternehmensweite Zielsetzung ist, an der auch Manager, die in der traditionellen Sichtweise nicht markenrelevante Funktionen wie Produktion, Forschung und Entwicklung, Logistik, Finanzen, Controlling, Personal, Corporate Communications etc. abdecken, an dem Aufbau der Marke mitarbeiten müssen.

Markenmanagement wird auch in der Verantwortungshierarchie des Unternehmens nach oben wandern⁴⁴.

⁴¹ Vgl Macrae, (1996), S. 27ff.

⁴² Vgl Knox/Marklan, (1998), S. 31ff.

⁴³ siehe auch Abschnitt 4.2.

⁴⁴ siehe auch Abschnitt 4.2., Tabelle 3

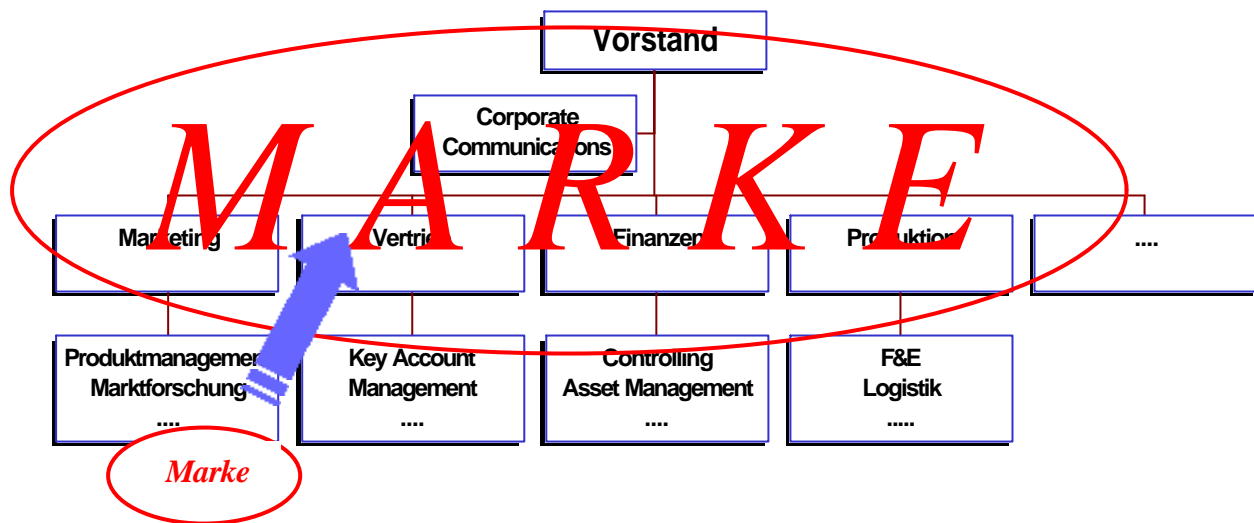


Abbildung 4 Einordnung der Marke in klassischer und wertorientierter Unternehmensführung

Die weiteren Konsequenzen des wertorientierten Markenmanagements für das Management in Organisationen werden in folgenden Bereichen dargestellt:

- Systemarchitektur Marke
- Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen,
- Nutzung der markenstrategischen Möglichkeiten.

5.1 Von der Vision zur Umsetzung in der Organisation

In der internen Organisation kann die Architektur der Marke von der Vision beginnend wie folgt dargestellt werden:

Die Vision des Gesamtsystems steht an der Spitze der Pyramide, sie stellt das Ziel in der Zukunft dar. Daraus abgeleitet werden die Identität und die Werte bzw. Wertvorstellungen der Marke, d.h. der Produkte, Dienstleistungen, Ressourcen, Kommunikation und des Markenschutzes lt. Abbildung 3. Darauf aufbauend werden die wertsteigernden Markenstrategien entwickelt, die wiederum in den relevanten Werttreibern oder auch Markenindikatoren beschrieben werden. Im Rahmen des auf dieser strategischen Ausrichtung aufsetzenden Performance Managements wird das System Marke anhand von konkreten Kennzahlen und Benchmarks geführt. Permanentes Controlling, Marktforschung und ein wertorientiertes Vergütungssystem sind die Basis für kontinuierliches wertorientiertes Markenmanagement.

Systemarchitektur Marke



Abbildung 5 Systempyramide des wertorientierten Markenmanagement

5.2 Schaffung von Durchgängigkeit und Transparenz der Systeme

Es ist notwendig allen beteiligten Managern und verstärkt auch den Stakeholdern die Verfolgung der markenrelevanten Werttreiber zu ermöglichen. Dies kann durch die Anbindung dieser Gruppen an mehrdimensionale Datenbanken, in denen die relevanten Kriterien aktuell verfügbar sind, erfolgen. Der Prozess wird durch strukturierte Zusammenfassung in Indikatorengruppen und einfache grafische Darstellungen, die individuell anpassbar sein sollten, unterstützt. Zielgrößen dieses ganzheitlichen Markenmanagementprozesses sind Identität, Cash Flow, Risiko und Wert der Marke.

Wenn eine Marke in verschiedenen Märkten definiert durch Produkte oder Segmente tätig ist, ist die Koordination des strategischen und taktischen Vorgehens quer über diese Märkte erforderlich, um Synergien oder Economies of Scale zu erzielen, trotz dessen man flexibel genug bleibt um auf die jeweiligen Marktcharakteristiken einzugehen⁴⁵.

Marken finden in allen Branchen, die in ihrer Struktur und Entwicklung voneinander unterschiedlich sind, Verwendung. Unternehmen die den Wettbewerbsvorteil der Marke nutzen sind ebenfalls in unterschiedlichen Lebenszyklusphasen in ihrem Wachstum. Diesen Unterschiedlichkeiten sollte ein wertorientiertes Markenmanagementsystem Rechnung tragen, denn der Wert einer Marke eines besitzenden Unternehmens hängt sehr stark von der Situation und der Entwicklungsmöglichkeit der Branche und im Lebenszyklus des Unternehmens ab.

Die Priorisierung der Werttreiber und der darauf aufbauenden Aktionen, ist demnach unerlässlich. Je nach Unternehmenssituation, sind markenwertsteigernde Aktionen

⁴⁵ Vgl Aaker, (1996), S. 341.

situationspezifisch zu fokussieren. Szenariorechnungen basierend auf dem System Marke mit seinen Indikatoren ermöglichen die Entscheidungsunterstützung.

Die Bündelung der Mittel und die geringeren Streuverluste gegenüber nichtfokussierten Aktionen, ermöglicht maximale Effekte auf die Entwicklung der Cash Flows und somit auf die Wertsteigerung der Marke.

5.3 Neue Marken, alte Marken, Markenportfolios und Corporate Branding

Marken beschreiben nicht das Produkt, sie differenzieren es ⁴⁶. Entscheidend für dieses wertorientierte Markenmanagement ist die Ausrichtung der Markenidentität und der Markenstrategie. Basis für eine entwicklungsfähige Marken-Kunden-Beziehung⁴⁷ sind jene Kundenvorteile, die von der Marke geboten werden können. D.h. Marken-Identitäten, Value Propositions, Mythen, sowie der Dialog mit den beteiligten Stakeholdern müssen in turbulenten und dynamischen Märkten differenziert sein. Diese Unterschiedlichkeit kann am besten durch differenzierte Marken im Rahmen von Mehrmarkenstrategien bzw. Markenportfolios adressiert werden.

Ob Einzelmarkenstrategien, Umbrella Strategien, Corporate Branding etc.⁴⁸, die Komplexität und Turbulenz der Märkte lässt Unternehmen verstärkt zu Mehrmarkenstrategien und Markenportfolios übergehen. Die Mehrmarkenstrategie ist eine logische Konsequenz der Differenzierung und bietet uns die Möglichkeit unterschiedlichste Kundengruppen auch unterschiedlich anzusprechen⁴⁹.

Neue Formen der gesamten Unternehmenskommunikation können eingesetzt werden. Über eine längere Zeit durchgeführt ist z.B. ein unternehmensweites Corporate Branding Programm eine sehr effektive Art, Marktanteile zu steigern und Reputation eines Unternehmens zu erhöhen. Diese bessere Reputation führt zu höherer Markenperformance und schlägt sich in höherer Aktien-Performance⁵⁰ ebenfalls nieder.

Wichtig jedenfalls ist, diese o.a. wertorientierten Marken-Portfoliostrategien so zu wählen und untereinander abzustimmen, dass die Cash Flows der Einzelmarken und deren Volatilität in der Gesamtheit für das markenbesitzende Unternehmen optimiert werden.

⁴⁶ Vgl Knox/Marklan, (1998), S. 31ff.

⁴⁷ Vgl Aaker, (1996), S 179.

⁴⁸ Vgl Kapferer, (1998), S 189.

⁴⁹ Vgl Kapferer, (1998), S 281.

⁵⁰ Vgl Gregory, (1997), S 17.

6. Zusammenfassung

Der Wettbewerbsvorteil der Marke aus wertorientierter Sicht des Unternehmens, liegt in der Beschleunigung und geringeren Volatilität der zukünftigen Cash Flows. Der Wettbewerbsvorteil der Marke aus der Sicht der Kunden beruht auf Reputation und Image, die wiederum die positive Entwicklung der zukünftigen Cash Flows ermöglichen. Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Erarbeitung des Einflussgrades der einzelnen Werttreiber auf den Unternehmenswert in Abhängigkeit von Branche und Markt- bzw. Unternehmenslebenszyklus.

Branding aus dem Ghetto der Consumer Industry in den Mainstream sämtlicher Geschäftsaktivitäten entwickelt. Aus fast allen Industrien investieren Unternehmen heftig in die Marken für ihre Produkte und Dienstleistungen. Marken sind finanzielle Vermögensgegenstände und ihre Wichtigkeit im Verhältnis zu materiellen Vermögensgegenständen wächst kontinuierlich. Das Management des Markenwerts ist einfach ein weiterer Aspekt des Shareholder Value Managements. Als solches ist es eine Schlüsselaufgabe des Managements in allen Branchen.

Die Diskussion hat zu den Punkt geführt, dass Marken als Schlüssel-Vermögensgegenstände zur Wertschaffung gesehen werden. Dies hat wichtige Einflüsse auf die Art und Weise wie Unternehmen ihre Marken managen. Marken können nicht mehr als gegeben genommen werden, Marken müssen gemonitort und der Markenwert über die Zeit verfolgt werden. Es muss in Marken investiert werden um sicher zu stellen, dass ihr Wert erhalten bleibt, und Marken müssen in der Verantwortlichkeit des Seniormanagements liegen. Marken müssen in der gleichen Art und Weise behandelt werden, wie andere auf traditionelle Weise geschaffene Vermögensgegenstände auch.

Unternehmen müssen die eine Fähigkeit besitzen über Marken in der gleichen Art und Weise zu reporten, wie sie das über ihre finanzielle Performance tun. Das gibt den Eigentümern und Stakeholdern die Möglichkeit die Entwicklung und Gesundheit des Unternehmens besser einzuschätzen, als das heute möglich ist. Der Trend geht zum ganzheitlichen Reporting im Rahmen der Corporate Governance. Diese Verschiebung zu mehr Transparenz und wertorientiertem Markenmanagement ist notwendig, wenn Unternehmen in das 21. Jahrhundert einsteigen und sich mit zukunftsweisenden Konzepten für die geforderte Wertschaffung rüsten.

In der Zukunft werden wir sehen, dass mit der weiteren Verbreitung der neuen Informationstechnologien mächtigere Konsumenten, gesteigerte Wertlevels von ihren „Lieferanten“ verlangen. Dabei wird nicht mehr nur das Produkt alleine die für die Wertschaffung der Zukunft erforderliche Kundenloyalität und Preisprämien liefern. Marken sind der Schlüssel für die wertvolle Zukunft der Unternehmen.

Die zukünftige Wertschaffung hängt an der Führung starker Markenwertorganisationen.

Erläuterungen, Literatur

- Aaker, David A., Building Strong Brands, 1996, The Free Press, New York
- Arnold, David, Modernes Markenmanagement, 1992, Ueberreuter, Wien
- Bekmeier, Sigrid, Markenwert und Markenstärke, Markenartikel 8/94, S 383 – 387
- Bötzel, Stefan, und Schwilling, Andreas, Erfolgsfaktor Wertmanagement, 1998, Carl Hanser Verlag, München
- Boulding, William/Lee, Eunhyu/Staelin, Richard, 1994, Journal of Marketing Research, 31, S. 159-172
- Bruhn, Manfred/Lusti, Markus/Müller, Werner/Schierenbeck, Henner/Studer, Tobias, 1998, Wertorientierte Unternehmensführung, Gabler
- Copeland, Tom; Koller, Tim; Murrin, Jack, Unternehmenswert, Methoden und Strategien für eine Wertorientierte Unternehmensführung, 2.Aufl., 1998, Frankfurt am Main, Campus Verlag
- Drees, Norbert, Markenerfolgsvorschung und Markenberatung in Deutschland, in Transfer Werbeforschung und Praxis, (1999), S. 24-28.
- Esch, Franz – Rudolf, und Andresen, Thomas, Messung des Markenwertes, in: Hauser, Ulrich, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, 1997, Gabler, Wiesbaden
- First Encyclopaedia of Brands & Branding in South Africa, Brands & Branding, 1998, Affinity Advertising and Publishing, Capetown, South Africa
- Franzen, Ottmar, Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, Markenartikel 8/94, S 372 – 376
- Gregory, James R., Leveraging The Corporate Brand, 1997, NTC Business Books, Lincolnwood
- Günther, Thomas/Kriegbaum, Catharina, Markenmanagement – State of the Art-Auswertungsbericht, 1999, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 33/99, TU Dresden
- Haman, Peter, Andreas von der Garten, Markenartikel (1994), S. 204
- Hart, Susannah, and Murphy, John, Brands: The New Wealth Creators, 1998, Basingstoke, Macmillian
- Hauser, Ulrich, Erfolgreiches Markenmanagement, 1997, Wiesbaden, Gabler
- Kapferer, Jean – Noel, Strategic Brand Management, 2 ed., 1998, Biddles Ltd., Guildford
- Kaplan, Robert S., und Norton, David P., Balanced Scorecard, 1997, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Keller, Kevin Lane, Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 1998, Prentice Hall Inc., New Jersey

- Knox, Dr. Simon, and Marklan, Stan, *Competing on Value: Bridging the gap between brand and customer value*, 1998, Pitman Publishing, London
- Loistl, Auszug aus Börsenzeitung Nr. 190 Seite B4, 2. Oktober 1999, , *Corporate Governance auf modernem Stand*
- Macrae, Chris, *The Brand Chartering Handbook*, 1996, Addison - Wesley Longman Limited, London
- Maretzki, Jürgen, und Wildner, Raimund, *Messung der Markenkraft*, Markenartikel 3/94, S 101 – 105
- Mattern, Frank, Seifert, Werner G., Streit, Clara C., Voth, Hans – Joachim, *Aktie, Arbeit, Aufschwung*, 1997, Campus Verlag, Frankfurt
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf, *Die grenzenlose Unternehmung*, 1998, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Rappaport, Alfred, *Shareholder Value*, 1995, Stuttgart, Schäffer – Poeschel Verlag
- Ranzen, O., *Markenwertmessung durch Indikatoren für den Markenerfolg*, in: *Markenartikel*, 3, 1993, S. 127 – 30
- Riedel, Frank, *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*, 1997, Physica – Verlag, Wien
- Roeb, Thomas, *Markenwert: Begriff, Berechnung, Bestimmungsfaktoren*, 1994, Mainz Verlag, Aachen
- Schmidt, Melanie, *Markenwert und Markenwertmanagement*, in: Hauser, Ulrich, *Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung*, 1997, Gabler, Wiesbaden
- Schüppenhauer, Annette, *Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing*, 1998, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Seif, Franz T., *Bilanzwert der Marke*, *Markenartikel* 8/94, S 388 – 389
- Simon, C.J./Sullivan, M.W., *The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*, in *Marketing Science*, Vol. 12, 1993, Winter, S. 28-52.
- Srivastava, Rajendra K./Shervani, Tasadduq A./Fahey, Liam, *Market Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, *Journal of Marketing*, Vol.62, 1998, S. 2-18
- Wagenhofer, Alfred, *International Accounting Standards*, 1996, Ueberreuter, Wien
- Walters, Peter G.P., *Global Marketing Management, a strategic perspective*, 1989, Prentice Hall, NJ
- Wheeler, David, und Sillanpää, Maria, *The Stakeholder Corporation*, 1997, Pitman Publishing, London

Kurzprofil, Gerhard Hrebicek

Dipl. Ing. Dr. Gerhard Hrebicek, MBA, geboren 1963, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Wien, graduierte zum MBA Marketing und Finance an der University of Toronto und promovierte zum Dr. rer.soc.oec an der Universität Graz.

Seit 1988 internationaler Manager und Geschäftsführer, seit 1996 selbständiger Unternehmensberater, Spezialisierung auf Governance und immaterielle Vermögenswerte - insbesondere die Marke. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der RNG Corporate Consult - Results N Governance GmbH, sowie Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Herausgeber der Bücher „Wertorientiertes Management“, sowie des „Handbuches Corporate Governance“.

Er ist Präsident des CONSTANTINUS Clubs und Initiator des CONSTANTINUS (siehe auch www.constantinus.net), Corporate Governance Sprecher des Fachverbandes Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT), Mitglied des Fachnormenausschusses für Risikomanagement und u.a. Mitglied in zahlreichen Arbeitskreisen sowie des Fachverbandsausschusses UBIT der Wirtschaftskammern Österreichs.