

# Fallstudie

## Marke - Wert

Dipl.Ing. Dr. Gerhard Hrebicek, MBA  
Geschäftsführender Gesellschafter  
RNG Corporate Consult, Wien  
[www.rng.at](http://www.rng.at)

# Inhaltsverzeichnis

1. Wertfaktor Marke - ein Vergleich .....	3
2. Mit Markenmanagement zum Mehrwert .....	4
Value / Brand Management Portfolio.....	5
3. Fallstudie –vier Finanzdienstleister im Vergleich über zwei Jahre .....	6
Brand/Value – Branchen – Portfolio .....	6
Value Map.....	8
Schlußfolgerungen.....	10

## 1. Wertfaktor Marke - ein Vergleich

In der Abbildung wird die Position von börsennotierten österreichischen Unternehmen des Value Management Ratings angezeigt, in der das Ergebnis der Bewertung der Value Management Aktivitäten mit den Value-Ergebnissen in Beziehung gesetzt wird. Die unterstrichenen Unternehmen wurden auch in Markenmanagement Rating bewertet.

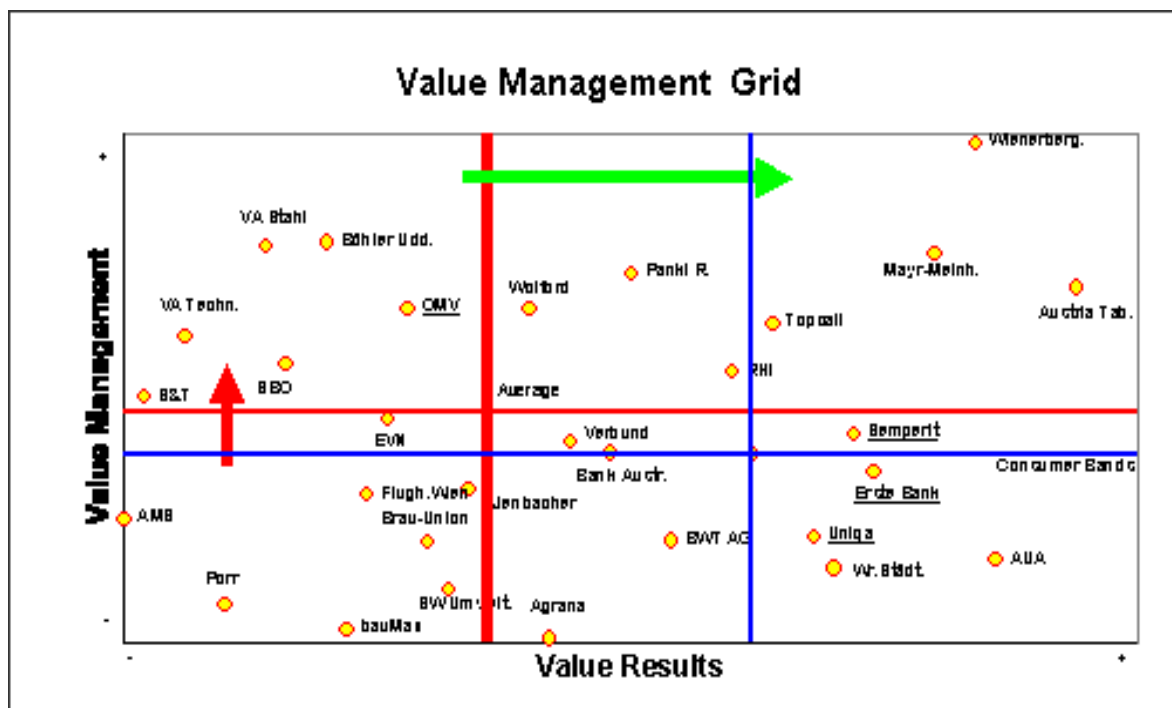


Abbildung 1: Value Management von Markenfirmen wirkt sich stärker auf das Value-Ergebnis aus

Deutlich zeigt sich, dass Unternehmen, die den Endverbrauchermarkt bedienen und als Markenunternehmen gelten, bei geringerer Qualität des Value Management ein höheres Value Ergebnis erzielen. Diese Tatsache weist darauf hin, dass Marken ein wesentlicher Wertfaktor sind und Markenunternehmen von Investoren höher bewertet werden.

Das bedeutet auch für den Fall eines Industrieunternehmens: wenn es ein Industrieunternehmen schafft, sich stärker als Markenunternehmen zu positionieren, wird dies auch von den Investoren höher bewertet. Konkrete Beispiele sind Meyr

Melnhof und Wienerberger. Beide Unternehmen haben sich sehr stark als Marken positioniert, was offensichtlich auch von den Investoren gewürdigt wird.

## 2. Mit Markenmanagement zum Mehrwert

Auch das Markenmanagement wird unterschiedlich stark und effizient betrieben. In der Abbildung sind die Bewertungen des Ratings dargestellt, die den Zusammenhang zwischen Marken Management Aktivitäten und der Performance der Marken zeigt. Rechts oben sind die erfolgreichen Markenfirmen positioniert mit den Branche - Siegermarken BILLA, Palmers, ORF, Red Bull, Darbo sowie Max.mobil und Bank Austria.

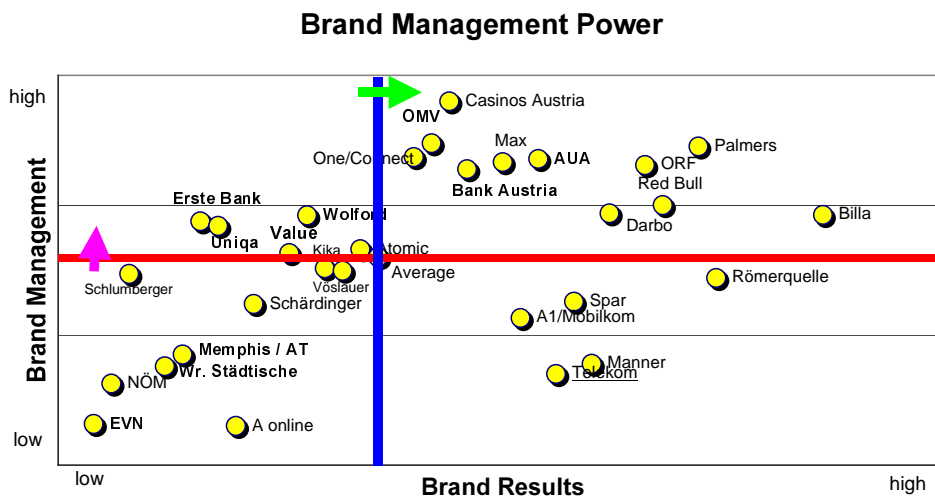


Abbildung 2: Marken Management Effizienz

Aus der oben angeführten Abbildung ist deutlich zu erkennen, dass besseres Markenmanagement auch bessere Markenergebnisse hervorbringt. In diesem Fall ist eine Korrelation ersichtlich. Ebenfalls aus der Abbildung ist ersichtlich, dass jene 10 Unternehmen die börsennotiert sind und sowohl im Marken Management Rating als auch im Value Management Rating vertreten sind, im Durchschnitt niedrigere Markenergebnisse aufweisen, als der Durchschnitt der Gesamtunternehmen. Dies könnte vielleicht auch mit verstärkten Budgets für die Investor Relations Tätigkeiten zu tun haben, die nicht börsennotierte Unternehmen nicht aufbringen müssen und sich daher mehr auf Marktkommunikation konzentrieren können.



### 3. Fallstudie – vier Finanzdienstleister im Vergleich über zwei Jahre

Es werden für diese Fallstudie die Value Management Ratings aus den Jahren 2000, 2001 und die Marken Management Ratings aus den Jahren 2000, 2001 für die Analysen herangezogen.

#### Brand/Value – Branchen – Portfolio

Auf Basis der beiden Ratings werden 4 Unternehmen aus der Branchengruppe der Finanzdienstleister als Fallstudie herangezogen. Es sind die vier Unternehmen Bank Austria, Erste Bank, Uniqua und Wiener Städtische und ihre Entwicklung über zwei Jahre im Brand/Value Portfolio zu verfolgen. Zielsetzung ist die Darstellung der Plausibilität des vereinfachten Ansatzes aus der Praxis über mehrere Jahre.

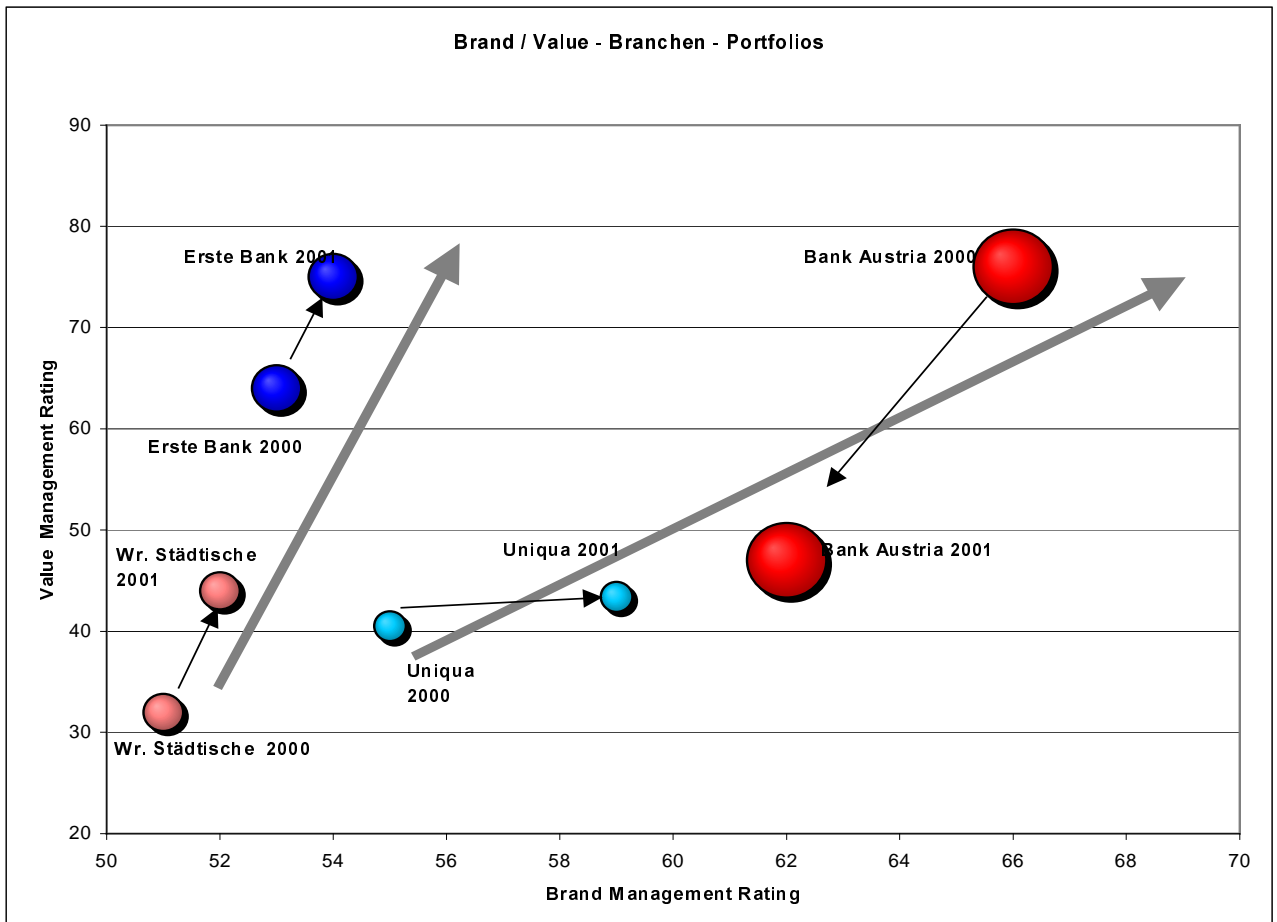


Abbildung 4: Brand/Value – Branchen – Portfolio

Anhand der o.a. Graphik lässt sich gut erkennen, dass die Erste Bank und die Wiener Städtische durch Verbesserung im Markenmanagement, und somit im Markenmanagement Rating ihre Wertposition verbessert haben. Besonders im Fall der Erste Bank, deren Marktposition durch Erhöhung des Marktanteils und kontinuierliches Markenmanagement auch in Osteuropa verbessert wurde, wird diese markenseitige Entwicklung auch durch die aktuellen Unternehmensergebnisse und den Wert des Unternehmens am Kapitalmarkt untermauert. Dies setzt sich bis ins Jahr 2002 fort.

Im Fall der Bank Austria ist ersichtlich, dass sich die Marktposition verschlechtert hat (Übernahme durch deutsche Grossbank) daher auch die schlechteren Ergebnisse im Marken Management Rating deutlich auf die Wertposition des Unternehmens auswirken und sich in einer rückläufigen Entwicklung der Börsenkurse zeigt. Dies setzt sich ebenfalls bis ins Jahr 2002 fort.

Die Uniqua hat zwar in die Marke investiert konnte aber im Bereich Value kurzfristig nur geringfügig dazu gewinnen, dies aufgrund ihrer Konzernzugehörigkeit. Dies setzt sich ebenfalls bis 2002 fort.

Ganz deutlich zu sehen, und das ist die wesentliche Erkenntnis, ist dass insbesondere bei den Unternehmen mit Brand Fokus., d.h. dort wo die Marken einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung leisten können, mit gesteigertem Markenmanagement eine Verbesserung im Wertmanagement zu erreichen ist. Anders ausgedrückt:

- besseres Wertmanagement kann auch durch Markenmanagement erreicht werden.

Die Korrelation zwischen Markenmanagement und Value Management besteht jedenfalls, sie kann jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Aus diesem Beispiel ist erkennbar, dass insbesondere für Finanzdienstleister das Markenmanagement als eine Investition in die Zukunft zu sehen ist und offensichtlich von den Investoren und Analysten begrüßt und unterstützt wird ( siehe auch Wertfaktor Marke).

## Value Map

Die Erkenntnisse aus den Brand/Value-Portfolio Darstellungen sind in der unten angeführten Value Map zusammengefasst dargestellt.

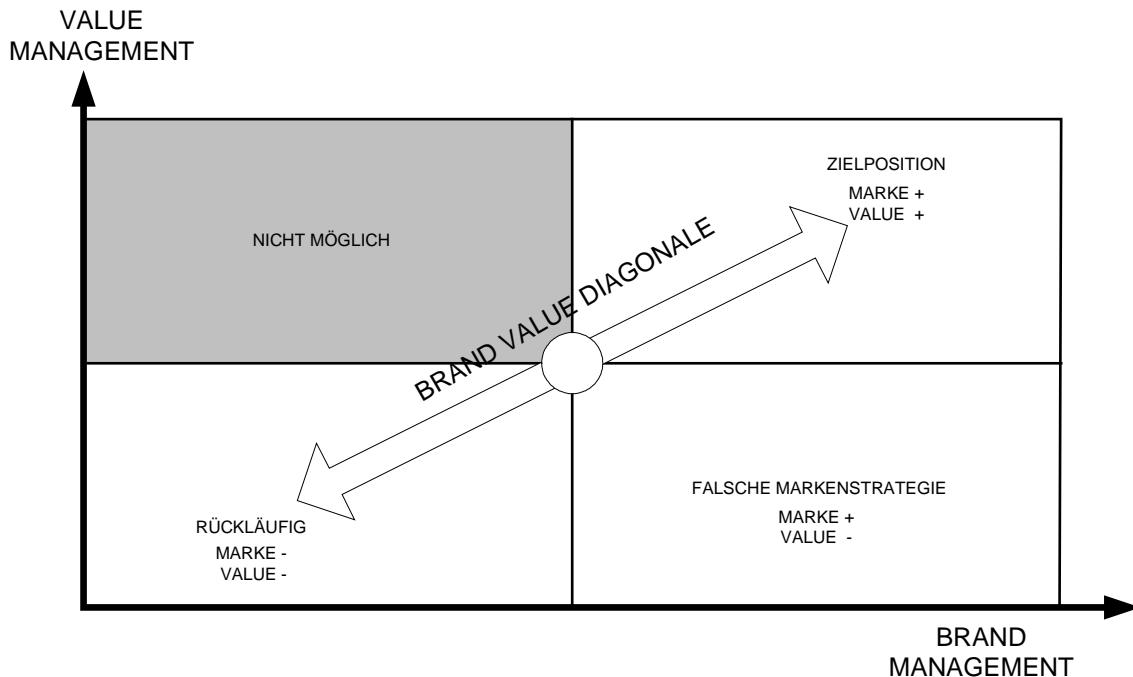


Abbildung 5: Value Map

Die Kernaussage dieser Darstellung, die sich auf die Erkenntnisse der o.a Fallstudie stützt, ist dass sich Unternehmen zu höheren Wertmanagementstufen bewegen können, wenn sie ihr Markenmanagement verstärken. Durch Markenmanagement sind höhere Wertmanagement Positionen zu erreichen. Die Unternehmen bewegen sich im wesentlichen auf der Brand/Value-Diagonale.

Bei Unternehmen, die versuchen ihre Value Management Position durch geringeres Markenmanagement zu erhöhen, d.h. von der Brand/Value-Diagonale abweichen und in den Bereich links oben der Value Map kommen wollen, kann sich eine Verschlechterung der Value Management Position einstellen, d.h. sie werden in den Bereich links unten entlang der Brand/Value Diagonale bewegen.

Eine Position im rechten unteren Sektor, d.h. erhöhtes Markenmanagement und eine geringe Value Management Position wäre innerhalb einer Branche nur dann zu erreichen, wenn überdurchschnittlich viel Geld, und in den Augen der Investoren falsch investiertes Geld, in Markenmanagement investiert wird und sich dadurch die Wertmanagement-Position verschlechtert.

Diese Aussagen gelten wahrscheinlich im wesentlichen für Unternehmen quer über alle Branchen. Selbstverständlich trifft dies bei Unternehmen mit Brand Fokus, d.h. in

Branchen in denen die Marke einen sehr hohen Anteil am Unternehmenswert darstellt, besser zu.

Um diese unterschiedlichen Branchenvoraussetzungen und Brand-Value Verhältnisse auszuschalten, sind die Vergleiche in einer Value Map immer nur innerhalb einer Branchengruppe zu treffen. Spezifische und unterschiedliche Branchenerwartungen von Investoren oder auch Kunden würden die Ergebnisse im Vergleich verfälschen und zu unrichtigen Aussagen und somit Schlussfolgerungen verleiten.

## **Schlußfolgerungen**

Anhand dieser Ex Post Betrachtung lässt sich aufzeigen, dass durch kontinuierliche Markenpflege, der Wert eines Unternehmens ansteigen kann.

Obwohl in dieser Arbeit börsennotierte Unternehmen als Beispiele ausgewählt wurden, kann trotzdem von diesen börsennotierten Unternehmen auf nicht börsennotierte Unternehmen geschlossen werden, dass der eigene Ansatz auch dort zutrifft. Im Falle der nicht börsennotierten Unternehmen wird nur aufgrund des bestehenden Daten- und Informationsmangels die Wertentwicklung der Marke und des Unternehmens weniger genau nachvollziehbar sein.

Die Bewertung der qualitativen Faktoren, wie auch jener der Marke, wird in naher Zukunft eine große Rolle für die nicht börsennotierten Unternehmen in deren Kapitalmarkt – den Banken – spielen, besonders wenn im Rahmen der Kreditvergabe nach den Basel II Kriterien., die qualitativen Faktoren der Unternehmensführung die Art und Weise der Kreditvertragsgestaltung stärker als bisher beeinflussen werden.

Das wesentliche Ergebnis der Fallstudie ist jedoch, dass es durch Markenmanagement ein besseres Wertmanagement geben kann. Investoren begrüßen die Markenbildung und die Kommunikation des Unternehmens darüber, da dadurch die Wertlücke, die durch reines Finanzreporting entsteht, geschlossen werden kann.