

Eine seriöse Ermittlung des Markenkapitals erschließt neue Ertragsquellen

1. Die Rahmenbedingungen des Markenhandels

Seit Mitte der 90er Jahre haben wir auch in der BRD ein modernisiertes Markengesetz, das die Marke als selbständiges und damit handelbares Vermögensrecht betrachtet. Davor ging der Gesetzgeber noch davon aus, dass die Marke auf die Herkunft einer Ware aus einem bestimmten Geschäftsbetrieb hinweist und ein Auseinanderfallen von Marke und Herkunftsbetrieb zu einer Täuschung der Allgemeinheit führt. Diese Bindung an den Geschäftsbetrieb des Markeninhabers ist nach neuem Markenrecht entfallen. Konkret bedeutet dies, dass jetzt

- I Marken an jeden beliebigen Käufer frei veräußert werden können
- I Marken in Form von Lizenzen Dritten zum Gebrauch überlassen werden können
- I Marken Gegenstand der Zwangsvollstreckung und der Pfändung sein können
- I Marken zur Sicherung übertragen werden können, z. B. an Banken oder andere Gläubiger
- I Holdinggesellschaften ohne eigenen Geschäftsbetrieb Konzern-Marken besitzen dürfen.

Damit wurden die Voraussetzungen für die rechtsgeschäftliche Übertragung von bzw. der Handel mit

Marken geschaffen. Aber auch andere Entwicklungen tragen zur Verbreitung des Markenhandels bei:

- I Die Markenregisterquellen über. Die internationale Registrierung von Marken ist kaum noch möglich, weil statistisch gesehen die Wahrscheinlichkeit von Kollisionen – und sei es nur in einem einzigen Land – nahe 100% liegt. Zudem sind die Registrierungsverfahren zeitaufwändig. Beide Aspekte führen dazu, dass eine rege Nachfrage nach bereits eingetragenen Marken entsteht. Dem steht ein großes Angebot von unbenutzten „Vorratsmarken“ gegenüber, nicht mehr benutzten Marken oder auch Marken aus Insolvenzen oder Geschäftsschließungen. Solche Marken werden über Markenverwerter und Markenbörsen gehandelt. Das

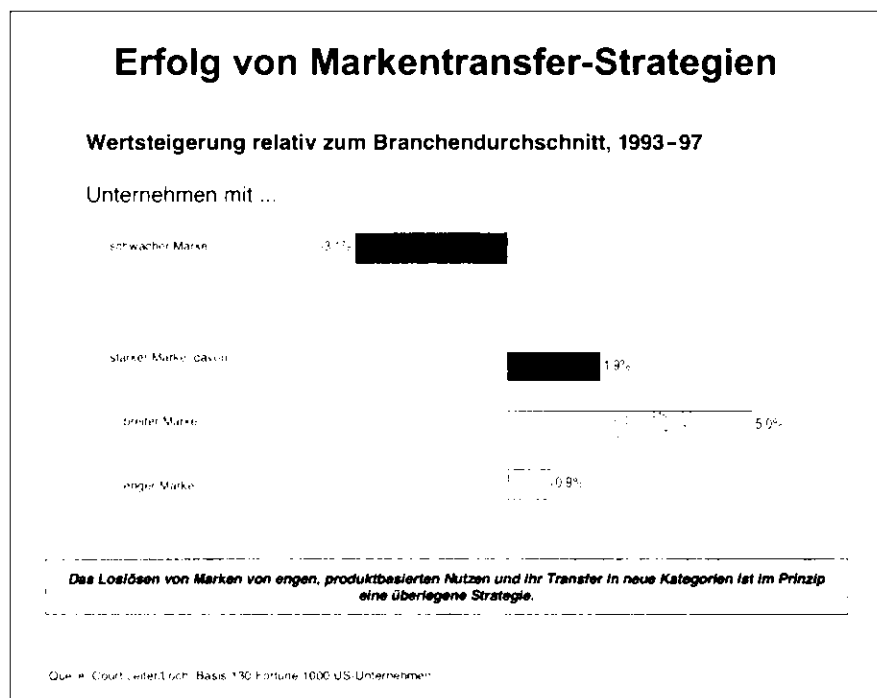


Abbildung 1

Medium Internet hat stark zum Ausbau dieses Handelszweiges beigetragen.

- Auch die Verbreitung des wertorientierten Managements leistet einen Beitrag zur Verbreitung des Markenhandels. Die Aufmerksamkeit gilt zunehmend auch der Kapitalisierung aller immateriellen Vermögensgegenstände. Dazu gehören neben Software und Technologien bzw. Patenten vor allem eben auch Marken. Wertsteigerung wird durch den Ausbau der starken Marken durch Brand Extensions und Lizenzvergaben genauso erzielt wie durch den Verkauf ertragsschwacher Marken und die Bereinigung von Markenportfolios.
- In der Markenpraxis hat sich in den vergangenen Jahren die Strategie des Markentransfers in neue Produktfelder als im Prinzip überlegen herausgestellt (vgl. Abb. 1). Der Wertzuwachs breit angelegter Marken ohne enge Produktfokussierung ist größer als der von engen Produktmarken. Der Aufbau neuer Marken ist – neben den schwierigen Aspekten der Registrierung – auch immens teuer geworden. Die Kosten für Einführungskampagnen

haben sich vervielfacht, gleichzeitig sind die Umsatzpotenziale für Neueinführungen aufgrund der zunehmenden Feinsegmentierung der Kundenbedürfnisse eher zurückgegangen. Neue Marken sind daher nur noch unter ganz bestimmten Voraussetzungen refinanzierbar. Damit steigt automatisch der Bedarf nach bereits eingeführten „Gebrauchsmarken“.

Zudem wird auch eine andere Betrachtungsweise der Marke zu einem steigenden Markenhandel beitragen. Nur unter der gedanklichen Lösung der Marke von produktorientierten und ökonomischen Betrachtungsperspektiven lassen sich die Transfermöglichkeiten einer Marke auf neue wirtschaftliche Verwendungsfelder herausfinden. Diese Möglichkeiten sind wesentlich vielversprechender, als es die bisherigen Markenmodelle offen legen. Die Entwicklung von ehemals stark produktfokussierten Marken wie Odol, Maggi, Mondamin oder Caterpillar belegt dies eindrucksvoll. Und warum sollte es nicht eine starke Marke geben, die die Felder „Wäsche waschen und bügeln“ unter einem Dach anbietet? Dies wird Angebot und Nachfrage nach Marken beflügeln.

72

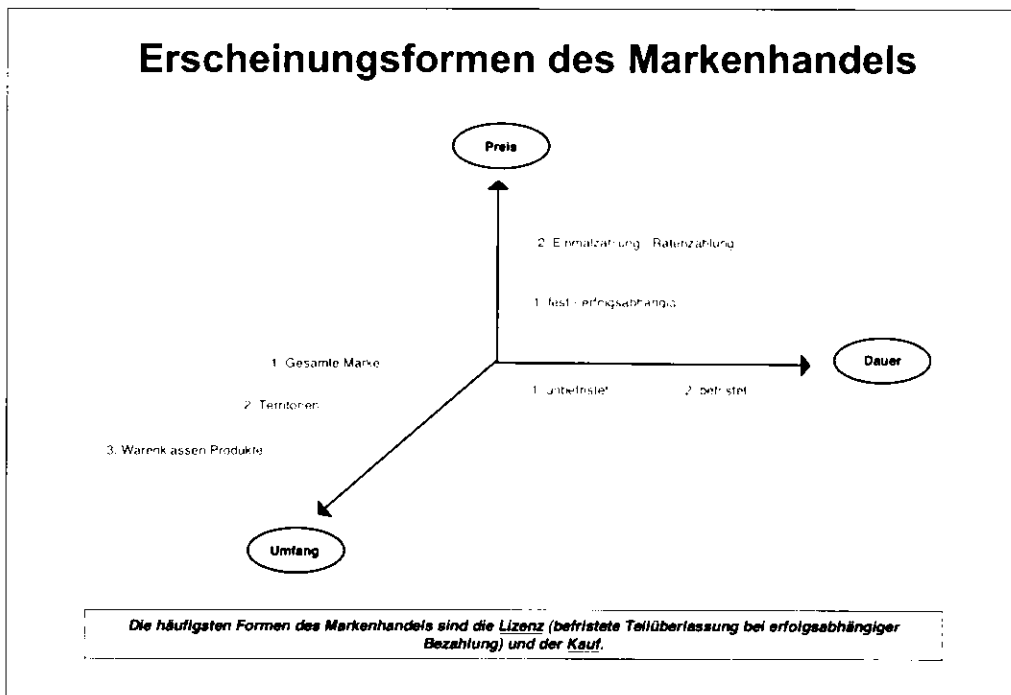


Abbildung 2

2. Der Markenhandel und seine Erscheinungsformen

Markenhandel ist die Übertragung der Rechte aus einer Marke auf einen Dritten – in der Regel gegen Entgelt. Im Bereich der Vorratsmarken ist in den vergangenen Jahren ein reger Handel entstanden, der Handel mit Markenteilen (Lizenzen) hat starke Zuwachsraten, und auch beim Kauf eingeführter Marken werden immer mehr Transaktionen bekannt. Beispiele belegen, dass durch Markenhandel der Wert von Marken enorm gesteigert oder auch das wirtschaftliche Überleben von Marken und ganzen Unternehmen gesichert werden kann.

Der Markenhandel findet in einer Vielzahl unterschiedlicher Erscheinungsformen statt (Abb. 2, s. vorhergehende Seite). Hinsichtlich des Umfangs der übertragenen Rechte sind zwei Formen zu unterscheiden:

- Übertragung aller Rechte aus der Marke (Gesamtmarke)
- Teilübertragung von Rechten, z. B. nach Territorien oder Warenklassen.

Hinsichtlich der Dauer der Rechteübertragung sind zu unterscheiden:

- Unbefristete Übertragung, i. d. R. durch Kauf
- Befristete Übertragung, i. d. R. durch Gebrauchsüberlassung (= Lizenz), seltener auch durch Sicherungsübereignung.

Hinsichtlich der Finanzierung der Rechteübertragung sind zu unterscheiden:

- Festpreis in Form einer Einmalzahlung
- Festpreis in Form von „festen“ Nutzungsgebühren
- Erfolgsabhängiger Preis in Form von Einmalzahlung plus Nachbesserungsklausel
- Erfolgsabhängiger Preis in Form von variablen Nutzungsgebühren, ggf. mit festem Minimumpreis.

Nicht alle Kombinationen sind möglich, aber die Erscheinungsformen in der Praxis sind sehr vielfältig. Drei Formen sind am geläufigsten: Kauf, Lizenzvergabe und Konzernmarke.

Beim **Markenkauf** gehen i. d. R. alle Rechte unbefristet auf den Käufer über. Der Käufer zahlt einen Festpreis per Einmalzahlung. Dieser Vorgang ist insbesondere bei Vorratsmarken oder Marken aus Geschäftsaufgaben zu beobachten. Bei etablierten, erfolgreichen Marken ist er als reiner Markenhandel seltener oder aber ist Bestandteil eines Unternehmenskaufs. Pro Jahr werden in Deutschland zwischen 4% und 6% aller registrierten Marken auf einen neuen Inhaber übertragen. Bei den wenigsten handelt es sich allerdings um bekannte Marken.

Bei der **Lizenzvergabe** sind mehrere Fälle zu unterscheiden.

■ Beim **Brand Extension Licensing** werden Nutzungsrechte an der Marke in einem Produktbereich befristet überlassen, den der Markeninhaber nicht selbst bearbeitet. Es wird üblicherweise eine umsatzabhängige Lizenzgebühr bezahlt, die mit einem garantierten Minimum nach unten abgesichert ist. Im deutschsprachigen Raum beträgt das Umsatzvolumen unter solchen Markenüberlassungen ca. 8 Mrd. Euro (zu Hersteller- bzw. Großhandelspreisen). Das jährliche Wachstum liegt langfristig bei über 10%.

■ Bei der internationalen Expansion ist die **länder- oder regionenbezogene Lizenzvergabe** an einen Generalimporteur eine weit verbreitete Markteintrittsstrategie. Die Rechte an der Marke sind meist verbunden mit der Pflicht, Waren vom Markeninhaber zu beziehen oder Markenprodukte nach festen Vorgaben herzustellen. Oft wird später die Lizenz vom Markeninhaber in Eigenregie zurückgenommen, wenn der Marktaufbau erfolgreich verlaufen ist. In diese Gruppe fallen im Grunde auch Franchise-Systeme, wo regionale oder lokale Markenrechte in Verbindung mit einem kompletten Geschäftssystem vergeben werden.

■ Daneben gibt es bei der Lizenzvergabe noch die Sonderformen des **Ingredient Branding** und **Co-Branding**, die an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden sollen.

Bei Konzernmarken geht es darum, die Markenrechte eigentumsrechtlich bei einer einzigen Konzerngesellschaft zu konzentrieren und per Lizenz an die Konzerngesellschaften weiterzugeben, die die Marke nutzen. Die Verlagerung solcher Rechte entspricht i.w.S. einem Markenkauf. Man könnte die Konzernmarke vergleichen mit dem *sale-and-lease-back*-Verfahren. Dahinter stehen finanzierungstechnische, steuerliche oder sicherungstechnische Überlegungen. Die Preise für Konzernmarken müssen sich aus der Sicht der Finanzbehörden an Marktpreisen orientieren.

Markenhandel ist also sowohl für Käufer als auch für Verkäufer eine lukrative Strategie. Die allgemeinen Rahmenbedingungen für eine prosperierende Zukunft des Markenhandels sind ganz hervorragend. Angebot und Nachfrage wachsen stetig. Trotzdem – man muss leider konstatieren, dass der Markenhandel noch in seinen Kinderschuhen steckt. Nutzen und Wertsteigerungspotenziale für Käufer und Verkäufer könnten noch viel größer sein. Für einen weiteren Quantensprung bedarf es aber deutlicher Fortschritte in der Beschreibung und Bewertung dessen, was da eigentlich gehandelt werden soll. Es gibt kaum einen Handelsgegenstand, der in seinen Eigenschaften und seiner Wertigkeit unpräziser beschrieben wird als die Marke.

3. Der Handelsgegenstand „Marke“

Es ist beinahe trivial, sich noch einmal das Grundprinzip von „Handel“ vor Augen zu halten. „Handel“ oder auch „mit etwas handeln“ bedeutet die Beschaffung und den Verkauf von Waren, im weiteren Sinn jeden Austausch von wirtschaftlichen Gütern. „Handeln“ beinhaltet gleichzeitig aber auch das Verfahren der Preisfindung für die gehandelten Güter.

Ein zu Stande gekommenes Handelsgeschäft hat drei ganz einfache Grundvoraussetzungen:

- ! Käufer und Verkäufer müssen sich über **Art und Qualität** des Handelsgegenstandes einig sein.
- ! Danach müssen sie sich über einen **Preis** einigen.

Der richtige Preis führt dazu, dass beide Seiten – sowohl Käufer als auch Verkäufer – vom Handelsgeschäft profitieren. So lange eine der beiden Seiten keinen Nutzen vom Handelsgeschäft hat, kommt es auch nicht zu Stande.

Versetzen wir uns einmal zurück auf einen mittelalterlichen Markt. Auf dem Viehmarkt schaut der Käufer dem Gaul ins Maul, um daraus Rückschlüsse auf dessen Qualität zu ziehen. Die Preisfindung findet in einem kommunikativen Prozess des Handelns und Feilschens statt. Der Verkäufer beißt am Ende auf die erhaltenen Münzen, um auch deren Echtheit zu überprüfen.

Diese Metapher aus dem Mittelalter verdeutlicht anschaulich, wie weit weg der Handel mit Marken von den eigentlichen Voraussetzungen eines Handelsgeschäftes ist. Natürlich handelt es sich bei Marken um immaterielle, also nicht gegenständliche Güter. Aber auch diesen sollte man – bildlich gesprochen – ins Maul schauen können, um sich von ihrer Qualität zu überzeugen.

Andere immaterielle Wirtschaftsgüter sind beispielsweise Patente, Geschmacksmuster oder Software. Der Unterschied zu Marken besteht darin, dass diese Güter durch technische Spezifikationen, Konstruktionszeichnungen oder Quell-Codes **eindeutig beschrieben und definiert** sind.

Das handelbare Gut „Marke“ ist aber weder die Urkunde aus der Markenrolle, noch das Positionierungs-Paper des Brand Managers, noch die Produkt-Ertragsrechnung des Markeninhabers. Die Marke besteht vielmehr aus den Informationen, mit denen Gedächtniszellen im Gehirn derjenigen Personen besetzt sind, die die Marke kennen. Dies ist der Markenwert, den ein Käufer vom Verkäufer erwirbt. Bei der Konkretisierung dieses Marken-substanzwertes geht es um Art und Inhalte dieser Informationen, ihre Verknüpfungen und Intensitäten, und um die Anzahl der Personen, die solche Informationen in ihren Gehirnzellen abgelegt haben.

Über diese Sachverhalte unterhalten sich Käufer und Verkäufer einer Marke viel zu wenig. Oft weil darüber wenig bekannt ist. Dagegen rücken ganz andere Sachverhalte in den Mittelpunkt der Beschreibung und Bewertung: Marktanteil, Distribution bzw. Kundenlisten, Kosten der Markenführung, Preisprämie der Marke und Produktertrag, u. w. m. Diese Betrachtungsweise ist sicher notwendig, aber bei weitem nicht hinreichend, handelt es sich doch um reine Output-Größen aus dem Prozess des Markenmanagements. Gehandelt werden soll aber die Marke selbst, und nicht etwa das Management.

4. Modelle zur Markenwertermittlung

In Markenmanagement und Markenforschung ist derzeit kein Thema „heißer“ als die Ermittlung und Steigerung des Markenwertes. Allenthalben werden Methoden, Know-how und Unterstützung angeboten. Wer sich allerdings die Mühe macht, die vorhandenen Methoden und Erkenntnisse zu überblicken und zu verstehen, läuft Gefahr, in Ratlosigkeit zu fallen.

Bedauerlicherweise wird mittlerweile eine unüberschaubar große Zahl an Markenwertmodellen angeboten – von Instituten, Agenturen, Beratern und Hochschulen. In keinem anderen Land ist die Vielzahl größer als in Deutschland. Die bekannten Modelle sind insbesondere für den Markenhandel, aber auch für die handels-, steuer- und finanzierungsrechtliche Bewertung von Marken bisher wenig aussagekräftig. Dennoch werden solche Modelle in einer Häufigkeit beauftragt, die zur Sorge berechtigt.

Die jeweiligen Modelle überbieten sich gegenseitig in ihrem theoretischen Aufbau, in ihrer marktforschenden Umsetzung und in der Anwendbarkeit der Ergebnisse. Beeindruckende Modell-Bezeichnungen sollen auf die Einzigartigkeit und Überlegenheit des jeweiligen Modells hindeuten. Insgesamt also ein sehr intensiver Wettbewerb um Marktforschungs- und Beratungsetats zum Wohle der Auftraggeber, sollte man meinen. Einige Anwender sind mittlerweile anderer Meinung, weil die Modelle zu ganz

unterschiedlichen Ergebnissen und damit zu Verwirrung führen. Letztlich verkaufen alle Anbieter die altbekannte Erfolgsfaktorenforschung zur Marke, angereichert um strukturierende Elemente und um den Versuch einer ökonomischen Quantifizierung des Markenwerts.

Die Bemühungen gipfeln in der Veröffentlichung von Markenwert-Rankings, wie sie von Firmen wie Interbrand, BBDO, Semion, Young & Rubicam, A. C. Nielsen und anderen bekannt sind. Kein namhafter Herausgeber der Wirtschafts- und Fachpresse kann es sich noch erlauben, diese Rankings nicht zu veröffentlichen. Business Week, Financial Times, ManagerMagazin, Die Welt, wftv und viele andere (selbst ADAC Motorwelt!) informieren die Fachwelt über die wertvollsten Marken der Welt, die Markenwerte der DAX-Unternehmen, die Top-Marken Deutschlands oder die wertvollsten Versicherer- oder Automarken.

Für die direkt betroffenen Markenmanager stellt sich jedes Jahr aufs Neue die spannende Frage:

- Wie haben wir dieses Mal abgeschnitten?
- Konnten wir unseren Markenwert steigern?
- Haben wir uns im Ranking nach oben entwickelt?

Und den vielen Interessierten und Markenverantwortlichen, die in den Rankings selbst nicht vertreten sind, wird eindrucksvoll verdeutlicht, welchen immensen Anteil die Marke am Unternehmenswert hat, und dass es sich lohnt, mit den richtigen Strategien in solche Werte viel Geld zu investieren.

Halten wir fest: Das Thema finanzieller Markenwert hat sich mit einer euphorischen Begeisterung ausgebreitet – auch und gerade in Deutschland. Nicht zuletzt die Veröffentlichung solcher Rankings hat entscheidend dazu beigetragen. Gerade deswegen muss aber die Frage erlaubt sein, was diese Rankings denn wirklich an Erkenntnisfortschritt gebracht haben.

Dazu einige Beispiele (vgl. Abb. 3). Beim Vergleich von Marken in den Rankings unterschiedlicher Anbieter treten große Wertunterschiede zu Tage. So belaufen sich die Unterschiede zwischen dem jeweils

geringsten und höchsten ausgewiesenen Wert einzelner Rankings

- für die Marke BMW auf den Faktor 1,9
- für VW auf 2,5
- für Adidas auf 1,7
- und für Siemens gar auf den Faktor 11.

Leider kann man dabei nicht auf einen systematischen Methodenunterschied schließen, weil das eine Institut bei der einen Marke den höchsten, bei der anderen Marke wiederum den niedrigsten Wertansatz ausweist und umgekehrt.

Ein anderes Beispiel:

BBDO weist für die Marke VEBA im Jahr 1999 einen Wert von 7,9 Mrd. Euro aus. Ohne die unternehmerische Leistung der damals nur an den Finanzmärkten präsenten VEBA-Holding schmälern zu wollen – 7,9 Mrd. Euro scheinen im Vergleich zu nur 5,7 Mrd. Euro für die Marke BMW unerklärbar hoch.

Damit aber noch nicht genug. Die Marke e.on ist im Jahre 2000 bei der Fusion von VEBA mit VIAG als

neue Firmierung und gleichzeitig als Endverbraucher-Strommarke entstanden. Seit dieser Zeit wird e.on erstmals auch als Endverbrauchermarke intensiv beworben; Vorgängerin VEBA ist als Firma und Marke – wenn es denn je eine Marke war – erloschen. Diese junge Marke e.on wird von BBDO im Jahr 2000, also ihrem Entstehungsjahr, bereits mit 16 Mrd. Euro bewertet. Angesichts des jugendlichen Alters und der ein Jahr lang erfolgten Investitionen wäre dies eine Wertsteigerung von VEBA auf e.on innerhalb eines Jahres von gut 8 Mrd. Euro. Sicherlich eine astronomische Rendite im trägen Strommarkt und eine unbezahlbare Referenz für die betreuende Werbeagentur.

Mitbewerber Semion kommt dagegen für die Marke e.on im Jahr 2000 nur auf einen Markenwert von 4,5 Mrd. Euro. Aber auch dies wäre im Jahr der Einführung immer noch eine überaus stolze Rendite. Wenn man sich diese Werte für e.on anschaut, muss man sich gleichzeitig fragen: Was haben BMW und Deutsche Bank denn falsch gemacht, wenn sie für ähnliche Markenwerte (6,9 bzw. 6,5 Mrd. Euro nach

76

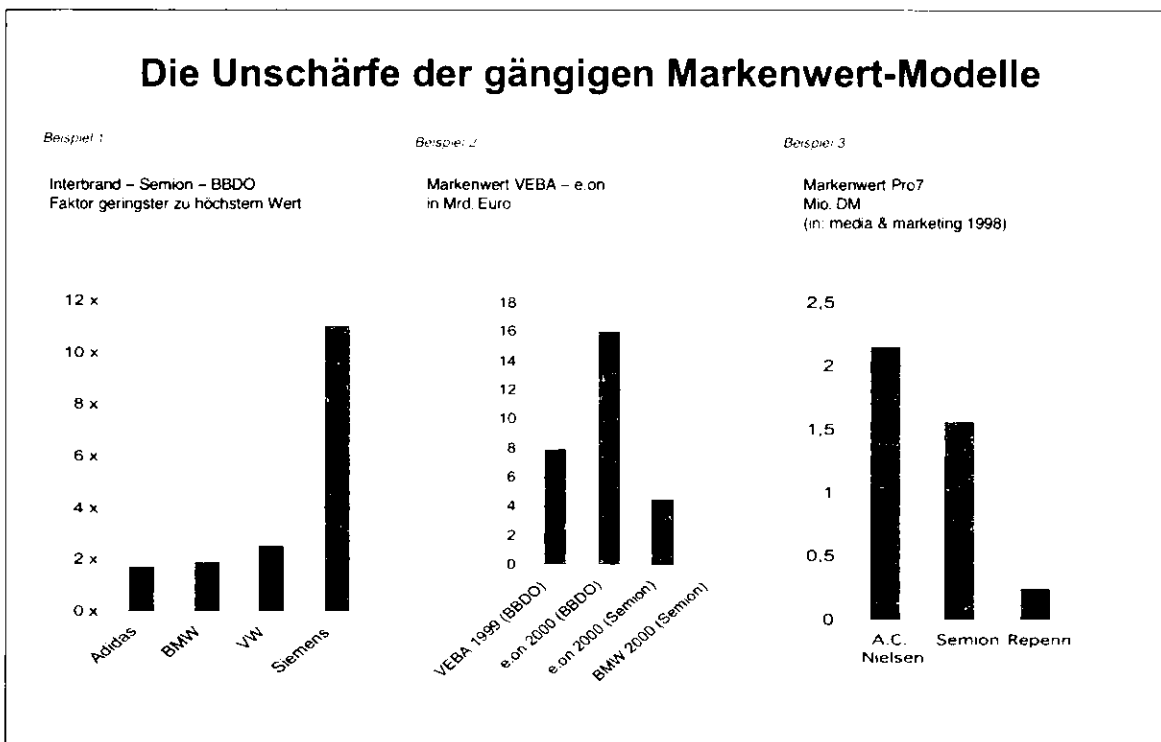


Abbildung 3

Semion) viele Jahre und ungleich mehr investiert haben?

Ein drittes und letztes Beispiel:

Die Marketing-Fachzeitschrift „media & marketing“ hat mehrere Institute im Jahr 1998 unabhängig voneinander beauftragt, den Wert der Marke Pro7 (Fernsehsender) zu ermitteln. Die Ergebnisse und Rechenschritte wurden in wesentlichen Details veröffentlicht. Für diese Offenheit gebührt den teilnehmenden Instituten Respekt. A. C. Nielsen ermittelte 2,147 Mio. DM, Semion 1,562 Mio. DM und Herr Repenn als vor Gericht vereidigter Markensachverständiger 0,240 Mio. DM. Auch hier wiederum ein Faktor 9 zwischen niedrigstem und höchstem Wert.

Die Bewertungsunterschiede erinnern der Höhe nach an die Geschehnisse in der New Economy und am Neuen Markt. Der Unterschied am Neuen Markt war jedoch, dass dort praktische Preisfindung auf Basis Angebot und Nachfrage stattfand. Die Markenwertermittlung der Rankings ist dagegen rein theoretisch.

Die Beispiele zeigen: Die publizierten Markenwerte sind nicht verlässlich und haben kaum Aussagekraft. Weder für den Verkauf von Marken, noch für die Bilanzierung, noch für die Bemessung von Lizenzgebühren, noch für die Vorhersage zukünftiger Entwicklungen, noch für das Markenmanagement.

Man stelle sich einmal Rankings der Unternehmenswerte von nicht-börsennotierten Unternehmen vor. Dies wäre mit den Markenwert-Rankings durchaus vergleichbar. Abgesehen davon, dass niemand über die Daten verfügt, würde kein Analyst auf die Idee kommen, solche Rankings zu veröffentlichen. Sie sind schlichtweg uninteressant und irrelevant. Leider hat sich diese Erkenntnis in Bezug auf die Markenwert-Rankings noch nicht durchgesetzt, nicht zuletzt weil es auch (zu) viele Markenverantwortliche gibt, die diese Rankings sehr ernst nehmen.

Als Beleg nur ein Zitat von vielen, aus dem Daimler-Chrysler Geschäftsbericht 2001 unter der Berichterstattung zum Geschäftsfeld Mercedes-Benz

Personenwagen: „Mercedes-Benz belegt heute nach dem Markenwert-Ranking von Interbrand als wertvollste Premium-Automobilmarke weltweit den zwölften Platz unter allen Marken und im Automarkt in Deutschland die Pole Position.“ Eine solche Aussage liest sich immer gut – vor allem wenn man im Ranking positiv abgeschnitten hat. Ihr Nutzwert für Leser und Anwender ist allerdings äußerst gering.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Quantifizierung von Markenwerten ist für bestimmte Zwecke wichtig, wenn nicht gar unerlässlich. Z.B. für den Markenhandel, den Markentransfer sowie die vermögensrechtliche, steuerliche und bilanzielle Behandlung von Marken. Man muss sich aber darüber klar sein, dass die bisherigen Verfahren der Markenwertermittlung in die Irre führen. Nicht etwa weil große Bewertungsunterschiede zu Tage treten; diese gibt es auch bei den Verfahren der Unternehmensbewertung. Sondern weil die Modelle zu viele Schwächen haben. Fünf substantielle Kritikpunkte müssen sich die bisherigen Modelle vorhalten lassen:

11 Sofern sie überhaupt versuchen, die Wirkungszusammenhänge der Markeninformationen im Gedächtnis von Menschen zu beschreiben, benutzen sie ein sehr einfaches und oberflächliches Strukturmodell, das weder Erklärungen der Marke noch Hinweise für die Markensteuerung liefern kann.

21 Jedes Modell basiert auf anderen mathematischen Zusammenhängen der beobachteten Größen. Dieser Zusammenhang mag für eine bestimmte Branche zufällig richtig sein. Er ist jedoch nicht allgemeingültig und führt – je nach Branche – zu falschen Erkenntnissen.

31 Die Markenwertermittlung berücksichtigt keine reale, praktische Erfahrung aus der Preisfindung zwischen Angebot und Nachfrage. Sie ist vielmehr ein rein theoretisches Verfahren. Mit der zunehmenden Handelspraxis sollten am Markt erzielte Preise als Vergleichsbasis und als Referenz für theoretisch ermittelte Werte herangezogen werden.

41 In der Markenwertermittlung verliefen bis heute alle Versuche einer Standardisierung der Verfahren, wie sie in der Unternehmensbewertung seit langem üblich und anerkannt ist, fruchtlos. Ohne gemeinsam anerkannte Konventionen und Standards wird sich die Markenwertermittlung aber nicht weiter entwickeln können.

51 Ausgangspunkt jeder Kritik ist aber, dass alle Modelle auf einem ökonomischen, produkt- bzw. unternehmensfixierten Markenverständnis aufbauen. Hauptgegenstand der gebräuchlichen Markenwertmodelle sind Managementleistungen bei der Umsetzung der Marke in wirtschaftlichen Erfolg – z. B. Distribution, Preis oder Preisabstand, Stückkosten bzw. Gewinnmarge, Marketinginvestitionen, Marktanteil, etc. Es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, diese Größen ausschließlich der Marke zuzuordnen. Nein, dies sind ganz wesentlich eigenständige Management-Leistungen – gute wie schlechte, und allenfalls in zweiter Linie Wertbestandteile aus der Marke. Veräußerbar sind solche Managementleistungen in aller Regel nicht, immer unterstellt, dass das Management nicht mit „veräußert“ wird.

Dazu ein Beispiel: Ein Unternehmer verkauft eine gebrauchte Maschine und verlangt vom Käufer als Kaufpreis den Barwert der zukünftigen Deckungsbeiträge, den er selbst mit der Maschine erwirtschaftet hätte. Für den Kaufinteressenten ist diese Kaufpreisvorstellung völlig irrelevant. Für ihn ist vielmehr entscheidend, welche zukünftigen Einnahmenüberschüsse er selbst in Zukunft mit dieser Maschine erzielen kann, um den Kaufpreis zu amortisieren.

Ganz ähnlich ist es mit allen gebräuchlichen Verfahren der Markenwertermittlung: Sie bewerten nicht die durch die Marke im Gedächtnis von Kunden und potentiellen Käufern vorhandenen Wertstrukturen, sondern ganz wesentlich die unternehmerische Leistung des jetzigen Markeninhabers. Diese wird ausgedrückt durch positive oder negative Faktoren wie realisierte Preisprämien, Distributionsgrade, Effizienz der Markenführung, Markengewinne und

damit sogar Stückkosten etc. Dies sind für den Käufer oder Lizenznehmer nicht relevante Größen, weil er gerade diese Wertbestandteile nicht mit der Marke erwirbt, sondern nur durch einen Unternehmenskauf.

Beim Verkauf einer namhaften Schuhmarke beispielsweise wurde von beiden Seiten angenommen, dass die bisherige Distribution nach dem Verkauf erhalten bliebe. Diese Annahme stellte sich bereits im ersten Jahr als falsch heraus. Einzelhändler treffen ihre Einkaufs-/Listungsentscheidung zum Teil nach Marken, zum anderen Teil aber nach Unternehmen/Lieferanten. Der Erwerber der Marke musste also feststellen, dass viele Einzelhändler von ihm keine Schuhe unter der erworbenen Marke beziehen wollten. Dafür kamen plötzlich eine ganze Reihe der bisherigen Einzelhändler des Erwerbers hinzu, zu denen der vorherige Markeninhaber keinen Zugang hatte. Die Distribution hatte sich in diesem Fall also massiv verändert. Die beim Endverbraucher messbaren Markensubstanzwerte sind dagegen trotz völlig veränderter Distributionsstruktur stabil geblieben. Diese Erkenntnis hätte die Argumentation bezüglich der Preisfindung für die Marke ganz erheblich beeinflusst.

Es ist an der Zeit, mit dem Unsinn der Markenwertmodelle aufzuhören, die ihre Informationen aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling-System beziehen. Wertbestandteile, die beim Markenhandel nicht transferierbar sind, gehören nicht in die Betrachtung. Weder für die Preisfindung beim Markenhandel, noch für die Wertfindung bei der Bilanzierung oder Finanzierung.

Aber es besteht Anlass zur Hoffnung. Auf Grund handels- und steuerrechtlicher Vorschriften müssen Marken unter bestimmten Voraussetzungen bewertet und bilanziert werden. Ähnlich wie in der Unternehmensbewertung, etabliert sich die Gilde der Wirtschaftsprüfer zunehmend als die Instanz zur Bewertung von immateriellen Vermögensgegenständen und damit auch von Marken. Die großen WP-Gesellschaften werden eine Filter- und Qualitätssicherungsfunk-

tion ausüben und entscheidend zu einer Standardisierung der vielen Methoden beitragen. Und bald selbst als die größte Auftraggebergruppe für Markenwertgutachten fungieren.

5. Erkenntnisse aus der Praxis des Markenhandels

Der Markenhandel wird dazu beitragen, dass die Markenwertmodelle überarbeitet werden. Denn nirgendwo werden höhere Anforderungen an die Wertermittlung gestellt als bei einem Preisbildungsprozess zwischen Angebot und Nachfrage. Denn Wert ist immer noch das, was der Käufer zu zahlen bereit ist. Aber auch umgekehrt gilt: Je zuverlässiger die Wertermittlungsverfahren werden, desto mehr Sicherheit haben die am Markenhandel beteiligten Käufer und Verkäufer, und desto mehr Markentransaktionen werden auch tatsächlich stattfinden. Das Rad wird sich beschleunigen.

Die Praxis des Markenhandels kann dazu wertvolle Beiträge leisten. Sie verfügt über eine beträchtliche empirische Datenbasis aus echten Transaktionen und nicht bloß theoretischen Wertermittlungen. Dabei ist zunächst zu unterscheiden zwischen Markenverkäufen und der Lizenzvergabe.

Bei den **Markenverkäufen** gibt es auch in der BRD bereits eine weit entwickelte Praxis im Bereich der Vorratsmarken, nicht benutzten Marken oder auch von Marken aus Insolvenzverfahren. Mittlerweile haben sich zahlreiche Markenverwerter und Markenbörsen mit klassischem Geschäftsmodell und vor allem auch im Internet etabliert. Da solche Marken i. d. R. keinen oder keinen messbaren Markenwert in den Gedächtnisstrukturen von Verbrauchern aufgebaut haben, kann dort hauptsächlich mit Verfahren der historischen Herstellungskosten oder Wiederbeschaffungskosten plus einem „Knappheitsfaktor“ gearbeitet werden. Der Knappheitsfaktor ist ein Maß für die erforderliche Zeitdauer einer Registrierung und für die Eintragungs- und Kollisionsrisiken im Registrierungsverfahren.

Verkäufe von lange etablierten, bekannten oder sogar berühmten Marken sind dagegen noch die Ausnahme. Meist wird dabei die Marke zusammen mit einem kompletten Unternehmen, einem Betriebsteil oder anderen materiellen und immateriellen Wirtschaftsgütern veräußert. Die reinen Markenverkäufe etablierter und bekannter Marken sind dagegen eher selten. Sie gehen oft einher mit wirtschaftlichen Problemen des bisherigen Markeninhabers. Einzelheiten kommen nur selten an die Öffentlichkeit. Insofern sind auch kaum Vergleichsmöglichkeiten vorhanden.

Anders verhält es sich bei der Lizenzierungspraxis. Lizenzen werden im Allgemeinen nur an etablierten, bekannten Marken vergeben. Dieser Markt ist – gemessen an der Anzahl der Transaktionen – sehr viel größer als der Markt der reinen Markenverkäufe.

Auch hier ist die Problematik der Beschreibung und Wertermittlung des Handelsgegenstandes zunächst ähnlich wie beim Markenverkauf. Messwerte des Markensubstanzwertes bei den Verbrauchern gibt es nur ansatzweise. Allerdings ist die Lizenzierungspraxis bei der „Preisfindung“ bereits einen Schritt weiter als die Verkaufspraxis. Dies liegt zum einen in der größeren Erfolgskomponente der umsatzabhängigen Lizenzgebühr in Lizenzverträgen, zum anderen in der größeren Transparenz und Vergleichsbasis ähnlicher Fälle.

Bezüglich der Preisfindungsverfahren ist zunächst auch hier ein großer Pragmatismus zu verzeichnen. In der Praxis kommen zahlreiche Methoden zur Anwendung, und keine genügt für sich alleine den Ansprüchen, die Markenverantwortliche an die Bewertung von Marken und Markenkapital haben sollten (Abb. 4).

■ Die „Das machen wir sonst auch“-Regel: Wenn einer von zwei Verhandlungspartnern bereits Erfahrungen mit Lizenzverträgen hat, wird er die dort vereinbarten Lizenzgebühren als Grundlage vorschlagen, sofern sie seine Argumentation nach oben oder unten stützen. Wenn dann keine weiteren Argumente

vorliegen, bleibt es der Einfachheit halber bei dieser Lizenzgebühr. Aus Sicht eines Markeninhabers, der ein Lizenzprogramm mit mehreren Lizenzpartnern betreibt, kann eine solche Vorgehensweise sogar empfehlenswert sein, da sich die Lizenzgebühren unter den Lizenzpartnern trotz aller Vertraulichkeitsvereinbarungen herumsprechen werden. Unterschiede in den Gebühren müssen plausibel erklärbar und transparent sein, sonst ist Ärger bei den benachteiligten Lizenzpartnern vorprogrammiert.

■ **Die 25%-Daumenregel:** Eine in der Lizenzpraxis häufig beobachtbare Daumenregel ist die 25%-Regel. Danach beträgt die Lizenzgebühr 25% der Bruttomarge eines Produktes (nach Herstellungskosten, Abschreibungen und Zinsen, vor Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie Steuern). Ein Produkt mit einer Bruttomarge von 35% würde demnach eine Lizenzgebühr von 9,25% generieren. Unberücksichtigt bleiben bei diesem Ansatz vor allem zwei Faktoren: zum einen der Markensubstanzwert und zum zweiten die Auswirkung der Marke auf die tatsächlichen Vertriebs- und Marketingkosten.

■ **Die Standard-Methode:** In manchen Branchen gibt es übliche Lizenzgebühren oder zumindest enge Bandbreiten, die die Verhandlungspartner glauben zu

kennen. Aller Erfahrung nach sind die tatsächlichen Bandbreiten jedoch meist viel größer als man glaubt.

■ **Die Methode der Gewinnaufteilung:** Bei dieser Methode wird versucht, die aus dem Lizenzgeschäft anfallenden Überschüsse „gerecht“, zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer aufzuteilen. Dabei geht man üblicherweise davon aus, dass der Lizenznehmer das finanzielle Risiko aus dem Lizenzgeschäft tragen und auch refinanzieren muss. Dies bedeutet, dass der Lizenznehmer nach Royalties eine Umsatzrendite erwirtschaften muss, die mindestens genauso hoch bzw. höher ist als die umsatzabhängige Lizenzgebühr. Der Lizenzgeber legt dafür eine entsprechende Kalkulation vor.

■ **Die Scoring-Methode:** Hier wird der unterste und der oberste beobachtbare Wert in einer Branche als Unter- und Obergrenze gesetzt. Danach erfolgt eine Bewertung der Marke anhand verschiedener Kriterien mittels eines Punktbewertungsverfahrens. Die Höhe des Punktwertes bestimmt den Abstand der Lizenzgebühr von Unter- und Obergrenze. Dieses Verfahren ist anwendbar, wenn nicht nur Werte für Unter- und Obergrenze vorliegen, sondern noch weitere Referenzwerte sowie weitere Detailkenntnisse der Rahmenbedingungen, unter denen diese Werte zustande gekommen sind.

■ **Die Preisprämien-Methode:** Hier wird ganz einfach der höhere Preis, der durch die Nutzung der Marke auf einem Produkt erzielt werden kann, als Lizenzgebühr vereinbart. Dies setzt jedoch voraus, dass die Produkte bereits in identischer Form existieren und nur noch „belabelt“ werden, und die erzielbaren Preise bereits bei Vertragsabschluss bekannt sind. Beides ist in der Praxis sehr selten.

■ **Die DCF-Methode (discounted cash flow):** Dies ist eine Methode, die der Lizenznehmer anwenden sollte, um den Wert des vorgeschlagenen Lizenzgeschäftes für sich selbst beurteilen und in Relation zum Finanzierungsrisiko setzen zu können. Dabei müssen Investitions-, Finanzierungs- und Synergieaspekte mit dem bisherigen Geschäft berücksichtigt

Bemessung von Lizenzgebühren in der Praxis

1. Die „Das machen wir sonst auch so“-Regel
2. Die 25%-Daumenregel: ein Viertel der Bruttomarge des Produktes
3. Die Regel des Branchen-Standards
4. Die Methode der gerechten Gewinnaufteilung
5. Die Scoring-Methode zwischen Ober- und Untergrenze
6. Die Preisprämien-Methode
7. Die DCF-Methode
8. Die Allocating-Income-Methode
9. Die Markenwert-Methode

werden. Wenn der entsprechende Business-Plan erstellt ist, kann das Wertsteigerungspotenzial aus dem Lizenzgeschäft bei alternativen Royalty-Sätzen ermittelt werden. Verhandlungsmasse sind die positiven Wertbeiträge aus den Synergieeffekten mit dem bisherigen Geschäft des Lizenznehmers. In der Regel sollten diese Effekte überwiegend dem Lizenznehmer zugute kommen. Zur Verifizierung von Verhandlungen sollte diese Methode auf jeden Fall eingesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse – wie immer beim Einsatz dieser Methode – stark von Prognosegenauigkeit und Diskontierungsfaktor abhängen.

I Die Allocating-Income-Methode: Bei dieser Methode wird der Gesamtwert eines Unternehmens oder Geschäftsfeldes auf die einzelnen Vermögensgegenstände in einem iterativen Verfahren aufgeteilt, darunter auch die Marke. Aus dem Wert der Marke und einem Renditeanspruch für immaterielle Vermögenswerte wie Marken (üblicherweise zwischen 14 % und 18 % p.a.) wird der aus der Marke zu erzielende Mindestertrag ermittelt. Dieser Mindestertrag geteilt durch die erwarteten Umsätze entspricht der maximalen Lizenzgebühr. Problematisch bei dieser Methode ist, dass die ermittelten Werte ausschließlich auf Daten des internen Controlling-systems zurückzuführen sind. Für die Ermittlung von Lizenzgebühren in neuen Märkten ist sie nicht geeignet.

I Die Markenwert-Methode: Viele der vorgeschlagenen Markenwertmodelle begründen ihre Existenz u. a. auch mit der Einsetzbarkeit zur Ermittlung von Lizenzgebühren. Abgesehen davon, dass

keines dieser Verfahren erprobt und allgemein anerkannt ist, wird für die Problematik der Lizenzgebühr verkannt, dass die für den Lizenznehmer relevanten finanziellen Auswirkungen seiner ganz spezifischen Markt- und Kostenposition dabei nicht berücksichtigt werden. Außerdem wird üblicherweise der Wert der Marke im Lizenzsegment gar nicht ermittelt. Und wenn man dies doch täte, wäre er vor und kurz nach einer Einführung im Lizenzsegment immer noch sehr gering. Insofern haben diese Methoden für die Lizenzproblematik noch keine Bedeutung erlangt.

Wer möglichst professionell vorgehen will, verwendet die Kombination aus mehreren der genannten Methoden. Am besten verfährt man erfahrungsgemäß mit der Scoring-Methode, die der Lizenznehmer noch um die DCF-Methode und die Gewinnaufteilungsmethode ergänzen sollte. Wenn die Einigung über die Lizenzgebühr dann immer noch schwerfällt, kommen in der Praxis oft Anpassungsmodelle zum Einsatz, z. B. nach oben oder unten gestaffelte Lizenzgebühren oder Anpassungen der Lizenzgebühr oder der Minima im Zeitablauf.

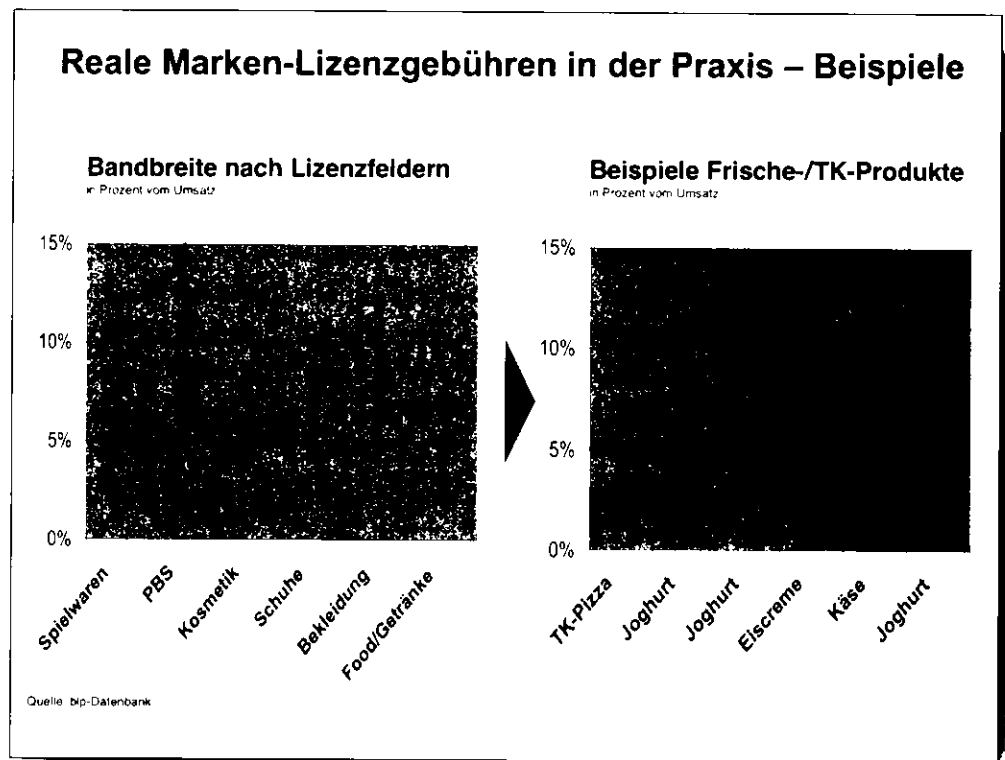


Abbildung 5

Wesentlicher Bestandteil sind aber verfügbare Vergleichswerte aus zurückliegenden Vertragsabschlüssen. In den USA gibt es bereits einen funktionierenden Markt für solche „Royalty Benchmarks“. Mehrere Dienstleister bieten ihre Unterstützung und Datenbankauswertungen an. Gerichte anerkennen solche Vergleiche bei markenrechtlichen Auseinandersetzungen, Finanzbehörden bei der Beurteilung von Transferpreisen, Wirtschaftsprüfer bei der Bilanzierung und Gutachter bei der Ermittlung von Kaufpreisen. Deutschland bzw. Europa liegen dagegen noch weit zurück, aber es gibt erste Ansätze (vgl. Abb. 5). Und es ist damit zu rechnen, dass eine ähnliche Entwicklung einsetzen wird wie in den USA.

6. Ausblick

Der Handel mit Marken wird eine ständig steigende Bedeutung erlangen. Die dafür erforderlichen Grundlagen der Wert- und Preisfindung bedürfen jedoch dringend einer Verfeinerung und Professionalisierung. Die Markenforschung ist aufgerufen, Verfahren zu entwickeln, die die Markensubstanz in den Gedächtnisstrukturen der Markenkennner strukturieren, beschreiben und nach Art und Ausmaß messen können.

Im Sinne einer Preisfindung zwischen Angebot und Nachfrage müssen gerade aber auch die Bewertungen aus Käufersicht ein größeres Gewicht in den Bemühungen erhalten. Die Praxis des Markenhandels ist ebenso aufgerufen, Preise aus erfolgten Markentransaktionen als Referenzwerte beizusteuern, die zur „Kalibrierung“ der analytischen Markenwertverfahren dienen können.

Die Praxis der Markenlizenzierung kann dazu interessante Beiträge und Erkenntnisfortschritte liefern. Erstens verfügt sie über eine durchaus bemerkenswerte historische Datenbasis als Vergleichsgrundlage. Und zweitens reduziert sie Unsicherheit und Risiko für beide Seiten und ermöglicht erst Transaktionen,

weil variable, erfolgsabhängige Preismodelle vereinbart werden. Sie benötigt umgekehrt aber auch eine Versachlichung und Objektivierung der bisher eingesetzten, eher pragmatischen Preisfindungsverfahren.

Interessanterweise kommen die Dienstleister, die sich in den USA zur Markenbewertung etabliert haben, meist aus den Bereichen Lizenzierung, IP-Management (Intellectual Property, also Patente, Know-how, Software, etc.) und Unternehmensbewertung/M&A. Demgegenüber befassen sich in Deutschland überwiegend Marketing-Dienstleister wie Agenturen, Marktforscher und Unternehmensberater mit der Markenbewertung. Die Zeit wird zeigen, ob dieser Weg der richtige ist. Zumindest stellt sich hier die Frage der Neutralität und Objektivität.

Dennoch ist es unerlässlich, gemeinsam und ohne wirtschaftlichen Eigennutz an der Weiterentwicklung eines Markenmodells zu arbeiten, das für alle verlässlich und universell gültig ist. Der Markenhandel lässt keine andere Wahl, denn er wird zu einem alltäglichen Phänomen werden. So lange nicht ein prinzipiell gültiges Markenmodell existiert, entbehren alle Markenwertmodelle einer Grundlage und sind für die Praxis unbrauchbar.

Wenn es gelingt, aussagefähige Wertermittlungen durchzuführen, wird sich auf Grund der größeren Entscheidungssicherheit die Nachfrage nach Marken spürbar erhöhen und damit auch auf Verkäuferseite für lukrativere Verkaufserlöse sorgen. Auch und gerade die Markeninhaber sind aufgerufen, diesen Prozess der Vereinheitlichung zu fördern. Der Markenverband und seine Mitglieder, aber auch die großen WP-Gesellschaften können hier ganz wesentlich beitragen und die weitere gewinnbringende Verbreitung des Handels mit Marken vorantreiben.

Weiterführende Literaturhinweise:

siehe www.bluedom.ch > *licensing library*

- Christof Binder ist seit 1994 Markenlizenzberater und Geschäftsführender Gesellschafter der blp Brand Licensing Partner GmbH Düsseldorf und Wetzikon ZH.
- Binder studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und arbeitete anschließend sechs Jahre in der Top-Management-Beratung einer internationalen Consulting-Gesellschaft.
- Binder führt eine Datenbank mit Informationen über knapp 2.000 Markenlizenzverhältnisse.
- Binder verfügt über Erfahrungen aus der Anbahnung und Betreuung von über 100 Markenlizenzverhältnissen, veröffentlicht Marktübersichten und Trends über den deutschsprachigen Markt und ist deshalb als Gesprächspartner zur Markenbewertung besonders kompetent.
- Binder ist Gründungsmitglied des Brandsboard.

Kontakt

Dr. Christof Binder
bpl Brand Licensing Partner GmbH
Königsallee 66
D-40212 Düsseldorf
Tel.: 02 11-5 59 65-0