



„Es wäre toll, wenn wir es schaffen würden, die Markenbewertung pragmatischer zu machen“

**Ralf Strehlau,**

Geschäftsführender Gesellschafter, Anxo Management Consulting und Vizepräsident Bundesverb. Deutscher Unternehmensberater

Den Roundtable moderierte

**Peter Hanser,**

Redaktion absatzwirtschaft und Initiator der Studie „Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten“

„So gut wie die verhaltenswissenschaftliche Vorarbeit ist, so gut oder schlecht wird dahinter die monetäre Markenbewertung“

**Christian Hellbardt,**

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Rödl & Partner

„Eine gute Marke und ein gutes Management schlagen sich positiv auf den Markenwert nieder“

**Dr. Ottmar Franzen,**

Geschäftsführer von Konzept & Markt

„Die immateriellen Vermögenswerte sind manchmal zusammenzufassen, weil man sie nicht trennscharf zerlegen kann“

**Prof. Karsten Kilian,**

Hochschule Würzburg-Schweinfurt und Betreiber von Markenlexikon.com

**Mit rund 247 Milliarden Dollar war Apple im Markenwert-Ranking von Millward Brown im Jahr 2015 absoluter Spitzenreiter vor Google mit 174 Milliarden Dollar. Zur gleichen Reihenfolge kommt Interbrand in seinem Ranking der besten globalen Marken. Nur hier machen die Markenwerte bei Apple 170 Milliarden Dollar und bei Google lediglich 120 Milliarden Dollar aus. Dabei stieg der Markenwert von Apple bei Millward Brown binnen Jahresfrist um satte 99 Milliarden Dollar und der von Google um schlappe 15 Milliarden Euro.**

Das sind Marken-Rankings, die BDU-Vizepräsident Ralf Strehlau unheimlich ärgern, weil es sich um theoretisch-fiktive Werte handelt, die aus unternehmerischer Sicht keine Relevanz haben. Ein Problem, das er sich mit Dr. Ottmar Franzen teilt. In diesen Rankings sieht der Geschäftsführer von Konzept & Markt den Versuch, mit einem einheitlichen standardisierten Ansatz Marken umfassend zu bewerten, mit zum Teil abstrusen Abweichungen bei derselben Marke.

**Standards lassen noch zu viel Spielraum**

Mittlerweile existieren eine Reihe von Standards zur Markenbewertung wie die zehn Grundsätze des „Brand Valuation Forums“, die Grundsätze zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte (IDW S5) vom Institut der Wirtschaftsprüfer, die DIN-ISO 10668 von der International Organization for Standardization (ISO) oder die Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU). Diese Standards haben sich in den vergangenen Jahren als sehr hilfreich für die Markenbewertung erwiesen, bilden sie doch gewisse Leitplanken für die Bewertung. „Die Markenwerte sind inhaltlich und von den Werthöhen stärker zusammengerückt“, konstatiert Franzen, der über 25 Jahre Markenbewertungserfahrung verfügt, mit Blick auf die extrem auseinanderklaffenden Bewertungen für die gleiche Marke in den Anfängen der Markenbewertung.

Was Franzen fehlt, ist eine Standardisierung auf internationaler Ebene,

weil die vorhandenen Richtlinien doch noch zu viel Spielräume lassen. In seiner Bewertungspraxis ist der Geisenheimer deshalb übergegangen, keinen theoretischen Ansatz zu favorisieren, sondern das Geschäftsmodell einer Marke sehr individuell zu betrachten und auf die Besonderheiten einer Marke einzugehen. Deshalb tun für den Markenbewerter zwei Dinge not: „Eine konkretere Formulierung der Standards und eine noch individuellere Betrachtung der jeweiligen Markensituation.“

Hilfreich zu sein, attestierte den Markenbewertungsstandards Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Christian Hellbardt von Rödl & Partner. Sie leisteten in der Praxis einen wichtigen Beitrag, die wesentlichen Markenwerttreiber vollständig zu berücksichtigen, seien aber in vielen zentralen Aspekten noch zu unkonkret. Das Thema der Bewertung immaterieller Vermögenswerte ist erst relativ spät in den Fokus der Wirtschaftsprüfer gerückt. Bei der Professionalisierung und Standardisierung der Markenbewertung bestehe deshalb gegenüber der Unternehmensbewertung noch ein erheblicher Nachholbedarf.



„Markenbewertung wird wichtiger, weil insgesamt die Intangibles für Unternehmen wichtiger werden“

**Dr. Markus Sengpiel**,  
Rechtsanwalt und  
Managing Partner der  
Kanzlei Luther

„Die Abgrenzung dessen, was eigentlich Marke ist und den Markenwert darstellt, ist schwierig“

**Lars Wöbcke**,  
ehemaliger Communication & Corporate Marketing Director von Nestlé

# Streitpunkt Brand Valuation

Die monetäre Bewertung von Marken ist trotz mehrerer Standards ein Thema mit vielen offenen und kniffligen Fragen. Das zeigte ein von absatzwirtschaft und Bundesverband Deutscher Unternehmensberater initiiertes Roundtable mit Experten aus verschiedenen Bereichen

**Autor: Peter Hanser**

## Defizite in der operativen Nutzbarkeit

Es stellte sich die Frage, wie operational nutzbar der monetäre Markenwert für die Markenführung ist. „In der täglichen Marketingpraxis spielt die Markenbewertung keine Rolle, weil sie zu aufwendig und komplex ist“, berichtete Lars Wöbcke, ehemaliger Communication & Corporate Marketing Director von Nestlé. Erst beim Kauf oder Verkauf einer Marke oder eines Unternehmens kommt eine systematische und standardisierte Bewertung in Betracht. Bei der Budgetallokation für die einzelnen Marken spielt der monetäre Wert einer Marke keine Rolle. Entscheidend ist die Frage, welches Investment bei welcher Marke den größten Return on Investment (RoI) verspricht.

Aus der Sicht eines Investors hielt Strehlau die Markenbewertung für wenig praktikabel. Für das Mitglied einer Holding im Private-Equity-Besitz, die mehrere Marken betreut, stehen der Einfluss einer Marke auf das Geschäftsmodell und die operative Steigerung des Mehrwerts im Vordergrund. Das sind re-

levante Themen für die Steuerung und das Controlling eines Markenportfolios. „Wir sollten es schaffen, die Markenbewertung pragmatischer zu machen, so dass man sie im Operativen besser nutzen kann“, wünschte sich Strehlau.

## Markenwert und Risiko

Für vergleichende Markenbewertungen sollten wegen der Vergleichbarkeit grundsätzlich dieselben Methoden angewendet werden. In den Varianten und der Komplexität der Bewertungsmethoden an sich sieht Wirtschaftsprüfer Hellbardt ansonsten kein Problem für die monetäre Bewertung. Die kapitalwertorientierten Methoden, beispielsweise die Mehrgewinnmethode oder die Methode der Lizenzpreisanalogie, unterschieden sich zwar, jedoch lege letztlich immer der Einfluss einer Marke auf „Future Cash Flows“ ihren monetären Wert fest, deren Prognose aber freilich so schwer wie gleichzeitig entscheidend sei. Anders könne es bei der Vielzahl der verhaltenswissenschaftlichen Bewertungsmethoden aussehen, die auch unterschiedliche Ziele verfolgen. Hell-

bardt empfiehlt die Nutzung kapitalwertorientierter Modelle gewissermaßen als geschäftsmodellübergreifend anwendbaren Grundtorso. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte sollen dann fallbezogen, insbesondere in Abhängigkeit der Verfügbarkeit von Informationen und der Relevanz unterschiedlicher marktwertbildender Aspekte, erhoben und an diesen Kern angebunden werden.

Die Relevanz des Cashflows in der heutigen Zeit mit ihren teilweise disruptiven Entwicklungen zweifelte jedoch Strehlau an. So hätten sich für Handyhersteller Nokia die Rahmenbedingungen innerhalb von zwei Jahren rapide gewandelt. Eine Entwicklung, die sich jedoch nicht über den Cashflow abbilden ließe. Dahinter verbirgt sich die Frage nach den zukünftigen Potenzialen der Marke oder ihrem Risiko. Diese werden von einer Reihe von Faktoren beeinflusst wie der Veränderung der Märkte durch disruptive Entwicklungen, der Kreativität der Markeninhaber oder der Positionierung der Marke. „Je spitzer eine Marke positioniert ist, umso geringer ist ihre horizontale Wachstumsfähigkeit“, hob Wöbcke hervor. ▶

Oder die Märkte wandeln sich wie der Automobilmarkt von einem Produkt- zu einem Mobilitäts-Dienstleistungsmarkt. Hier stellt sich die Frage, welche Rolle die Automobilmarken in einem solchen Zukunftsmarkt spielen werden oder ob dieser Markt von neuen Playern wie Google beherrscht werden wird. Hellbardt verwies darauf, dass monetäre Bewertungen stets zeitpunktbezogen seien, also das Stichtagsprinzip gelte. Der Bewertung lägen stets die am Stichtag vorhandenen Informationen, Einschätzungen und Erwartungen zugrunde. „Wenn die Welt nach fünf Jahren anders aussieht, muss die Bewertung für die ursprüngliche Entscheidungssituation daher nicht falsch gewesen sein“, resümierte Hellbardt. Und für Markenbewerter Franzen spielt es erst einmal keine Rolle, ob eine Automarke ihre Rendite mit Autos oder Mobilitätsdienstleistungen verdient. „Die Marke stellt einen Wert dar, aber ihre Attraktionskraft wird in den Märkten unterschiedlich sein, was in der Bewertung berücksichtigt werden muss“, sagte er.

### Auf die Perspektive kommt es an

Zu unterschiedlichen Bewertungen einer Marke führen zudem unterschiedliche Perspektiven des Betrachters. So hilft die Markenbewertung dem Verkäufer einer Marke, eine Vorstellung vom Kaufpreis zu erlangen. Der Käufer dagegen hat ein strategisches Kalkül, wofür er die Marke einsetzen möchte. „Je nachdem, welche RoIs der Käufer erwartet, wird er mehr bezahlen“, stellte Franzen fest. Das führte Prof. Karsten Kilian von der Hochschule Würzburg-Schweinfurt zu der Differenzierung zwischen Markenwert auf Verkäuferseite und Markenwertpotenzial auf Käuferseite einer Marke.

Für Wirtschaftsprüfer Hellbardt stehen solche verschiedenen Wertkategorien widerspruchsfrei nebeneinander. Auch die internationale Rechnungslegung unterscheide insoweit zwischen dem „Value in use“ und dem „Fair Value“. Der erste Wert repräsentiert den Wert im angestammten Geschäftsmodell, während der zweite Wert unter der Annahme der vorteilhaftesten Verwendung („highest and best use“) alle markenstrategischen Optionen und Markendehnungspotenziale berücksichtigen kann. „Zur Einschätzung des Dehnungspotenzials einer Marke ist bei Fair-Value-Bewertun-

## Auswirkungen des BEPS-Aktionsplans

Neben anderen immateriellen Werten werden Markenrechte in der globalisierten Welt dazu genutzt, um durch Verschiebung von Gewinnen Steuern zu sparen. Um dies zu verhindern, haben sich 62 Staaten am BEPS-Aktionsplan (Base Erosion and Profit Shifting) und der entsprechenden OECD-Richtlinie beteiligt. Die monetäre Markenbewertung wird jedoch nicht so sehr von der Richtlinie betroffen, vielmehr steht die Zuordnung von Erträgen aus der Nutzung immaterieller Wirtschaftsgüter im Fokus. Da sich die vertraglichen Regelungen in der Vergangenheit als untauglicher Aufteilungsmaßstab erwiesen haben, steht heute die Frage, wo die Substanz im Sinne der Entwicklung, Aufrechterhaltung, Verbesserung, Schutzrechtsdurchsetzung und Ausbeutung liegt, im Vordergrund. „Dort wo die Substanz liegt, dort liegt auch die Berechtigung, die Rückflüsse zu vereinnahmen“, erläutert Wirtschaftsprüfer Christian Hellbardt den Unterschied.

Für Rechtsanwalt Sengpiel macht die OECD-Richtlinie die Bedeutung von IP-Rechten stärker sichtbar. Sie wird die Unternehmen dazu bringen, ihre IP-Rechte (Intellectual Property) konsequenter zu erfassen, als dies bislang der Fall ist. Und die Dokumentationspflicht wird sie darüber hinaus veranlassen zu prüfen, ob sie an dieser Stelle noch compliant sind mit ihren Maßnahmen.

gen häufig Kreativität gefragt“, stellte Hellbardt fest. Markenbewerter Franzen hält Best-use-Bewertungen für methodisch limitiert, weil es sich nicht in alle strategischen Verästelungen reindenken lässt. Als Lösung biete sich die Entwicklung verschiedener Szenarien an.

Rechtsanwalt Dr. Markus Sengpiel von der Kanzlei Luther stellte die Frage, was eigentlich bei einem Unternehmen wie Red Bull den „Value in use“ ausmacht. Ist es wirklich das Geschäft mit den Sportgetränken oder sind es mittlerweile auch wesentlich andere Bereiche? Im Zusammenhang mit der Erfassung verschiedener Wertbeiträge und der Frage nach dem objektiv messbaren

Markenwert verwies Hellbardt auf Parallelen zur Unternehmensbewertung, für die diese Frage bereits mit einem klaren Nein beantwortet worden ist. Für Wirtschaftsprüfer existiert allenfalls ein sogenannter „objektivierter Wert“. „Dabei handelt es sich um einen Wert, der unter bestimmten Konventionen ermittelt wird, die weit detaillierter geregelt sind als in den existierenden Standards zur Markenbewertung“, erläuterte Hellbardt. Eine entscheidende Konvention sei dabei, dass der objektivierte Unternehmenswert unter Zugrundelegung des angestammten Geschäftsmodells ermittelt wird.

Außerdem warf Jurist Sengpiel die Frage auf, was eigentlich bei Unternehmen wie Uber oder Amazon bewertet wird: die Marke oder das Geschäftsmodell? So bewertet Millward Brown im Markenranking 2016 Amazon mit einem Markenwert von 99 Milliarden Dollar. Für Markenexperte Kilian ein Resultat des „Winner-takes-it-all-Phänomens“ in den digital geprägten Märkten, die eine Tendenz zum natürlichen Monopol zeigen. Denn die Kunden gehen zu dem Anbieter mit den meisten Betten, dem größten Händler oder dem größten Auktionshaus. Wer kennt schon neben Ebay andere Auktionshäuser wie Hood, Auvito, Auxion oder Etsy, die auch ihre Vorteile haben? „Diese Entwicklung führt einerseits zu sehr hohen Werten“, resümierte Kilian, „aber andererseits macht es die Bewertung nicht leichter.“

### Marke versus Geschäftsmodell

Dahinter verbergen sich zwei grundsätzliche Fragen: „Was bestimmt den Wert einer Marke?“ und „Wann ist eine Marke eine Marke?“. Zum Beispiel Amazon. Für Sengpiel kommt der Wert der Marke Amazon aus ihrer großen Bekanntheit und Marktdurchdringung, die sehr stark aus der Leistung des Onlinehändlers resultiert. Amazon versteht seine Kunden und richtet seine Prozesse danach aus. Für Ex-Nestlé-Manager Wöbcke stellt Amazon einen Wert aufgrund der Vertrautheit mit der Marke dar. Der Kunde geht direkt zu Amazon, auch wenn es einen anderen Onlinehändler mit dem gleichen Angebot gäbe. Forscher Kilian begründete dies mit den Wissensbeständen des Kunden als Teil seiner Erfahrungen mit dem Unternehmen. Deshalb ist er eventuell bereit, einen höheren Preis zu akzeptieren, was Kilian

schon als markeninduziertes Ergebnis bezeichnen würde – allerdings mit der Einschränkung „nur zu 50 Prozent“.

Eine krasse Gegenposition vertrat BDU-Vorstandsmitglied Strehlau: „Ohne die Funktionalitäten ist die Marke eine Luftnummer.“ Den Wert des Onlinehändlers macht eigentlich das Geschäftsmodell aus. Das ganze Verständnis, wie ein Kunde einkaufe, sei nicht die Marke, argumentierte Strehlau. Den Wert des Unternehmens mache das Know-how in der Organisation aus, die Kundendatenbank oder die Shopping-Experience, was andere Kunden gekauft haben. Die Marke Amazon auf einen anderen Onlinehändler zu übertragen, würde nicht funktionieren, weil die Funktionalitäten nicht dahinterstehen. Diese Vermischung von Marke und Funktionalitäten führt dazu, dass es zu einer systematischen Überbewertung der Marke kommen kann. „In die Marke wird etwas hineininterpretiert, was zum Teil in der Produktion liegt wie eine Rezeptur“, kritisierte Strehlau.

Um ein Gefühl zu bekommen, ob man mit einer Markenbewertung richtigliege, empfahl Hellbardt, zumindest überschlägig eine Purchase Price Allocation (PPA) zu simulieren. Ein wiederum aus der Rechnungslegung stammendes Vorgehen, bei dem der Kaufpreis eines erworbenen Unternehmens auf die einzelnen übernommenen Vermögenswerte verteilt wird. Das können neben der Marke eine ganze Reihe von Assets sein wie Technologien, Patente, Kundenbeziehungen oder der Mitarbeiterstamm. So erhält man eine relative Einschätzung des Markenwerts. Markenwerte, die 95 Prozent des Unternehmenswerts ausmachen, wie sie beispielsweise häufig in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie angegeben werden, stehen je nach Branche und Geschäftsmodell nicht im Einklang mit den übrigen wertbeitragenden Aspekten im Unternehmen.

### Der emotionale Wert der Marke

Und dann existiert noch etwas Entscheidendes jenseits der Funktionalität, nämlich die emotionale Seite der Marke. Die besteht für Lars Wöbcke aus Belohnungsdimensionen wie Risikominimierung, Identifikation, einem Versprechen an Verlässlichkeit, Leistung, Qualität und einer Werteorientierung. Sie verleiten den Kunden zum vermeintlich irrationalen Verhalten,

wenn er zum teureren Markenprodukt greift, obwohl die günstigere Handelsmarke im Test als Sieger hervorging. Oder wenn Kunden trotz Abgasskandal, bei dem sie betrogen wurden, weiterhin der Marke die Treue halten. Deshalb stellt die Marke für Wöbcke einen Wert dar, der sich in Mehrpreisbereitschaft und Loyalität ausdrückt. „Der emotionale Mehrwert ist das, was den Kern der Marke ausmacht“, konstatiert Wöbcke. „Dabei geht es nicht um die objektive Wahrheit bei einer Marke, sondern um die subjektive Wahrheit aus der Sicht des Kunden“, ergänzte Kilian.

Als problematisch erweisen sich jedoch in der Praxis der monetären Markenbewertung die Identifizierung und Quantifizierung der relativen Markenwerttreiber. Dazu muss nämlich bekannt sein, welche Faktoren den Markenwert steigern und welchen Anteil sie an einem Mengen- oder Preispremium haben. „So gut wie die verhaltenswissenschaftliche Vorarbeit ist, so gut oder schlecht wird dann die darauf aufbauende monetäre Bewertung“, hob Hellbardt ein grundsätzliches Problem der Markenbewertung hervor.

Die Schaffung dieses Markenmehrwerts hängt letztlich immer von der Leis-

tung des Managements ab. Schaffen es die Entscheider, die treibenden Kräfte der Entwicklung wie Technologie und Gesellschaft in ihrem Handeln zu antizipieren? „Wenn man im Vorfeld messen könnte, ob das Management in der Lage und kompetent genug ist, Veränderungen in den Märkten und Technologien rechtzeitig zu adaptieren, dann könnte man viel präziser den zukünftigen Markenwert messen“, sieht Franzen einen engen Zusammenhang zwischen Management und Marke. Denn ein gutes Management und eine gute Marke schlagen sich positiv auf den Markenwert nieder. Ansätze zur Messung dieses Zusammenhangs existieren in der Organisationspsychologie und kommen gelegentlich zur Bewertung der Qualität des Managements im Rahmen einer Due Dilligence zum Einsatz.

Dieser Diskussionspunkt führt wieder zu der Frage, inwieweit das Management zum Markenwert beiträgt oder es sich um ein separates Asset, nämlich den Mitarbeiterstamm, handelt. Eine Frage, vor der gelegentlich Wirtschaftsprüfer kapitulieren, weil eine klare Trennung zwischen den immateriellen Vermögenswerten in vielen Fällen nicht sinnvoll möglich ist.

### Marke und Marketing stärken

Die Diskussion zeigt, dass zur Bewertung immaterieller Wirtschaftsgüter trotz der Standards noch große Interpretations- und Bewertungsspielräume bestehen. Es bleibt schwierig abzugrenzen, was eigentlich die Marke ausmacht und ihren Markenwert darstellt. Deshalb wünscht sich Markenbewerter Franzen für die Zukunft, die Standards klarer zu definieren und enger zu fassen. Durch die geringeren Spielräume wäre es möglich, genauer zu werden sowie hochgradig auf die individuellen Besonderheiten der Marke und zukünftig auch des Managements einzugehen. Ein Beitrag für mehr Genauigkeit könnte dabei Big Data leisten, weil es einen effizienteren Zugriff auf die verhaltens-theoretischen Größen ermöglicht.

Konsens bestand zwischen den Teilnehmern darin, dass es in der Diskussion um den Markenwert nicht allein um die monetäre Größe der Marke geht. Vielmehr soll die Diskussion dazu beitragen, den eigentlichen Wert der Marke und von Marketing sowie das aktive Managen einer Marke stärker in das Bewusstsein der Unternehmen und seiner Stakeholder zu rücken. **II**

### Überschätzter Markenwert

(Zu) viele Medien übernehmen unkritisch Markenrankings und absolute Markenwerte, die von marketingnahen Beratern erstellt werden. Dabei können zu hohe Markenwerte drastische Konsequenzen haben: Unternehmensintern werden Budgets falsch verteilt, es gibt zu hohe Preise im Bereich Transfer Pricing, und nicht zuletzt leidet der Ruf der Disziplin. Mit nachhaltigen Folgen meinen Stefan Rüssli, Managing Director Assessa, und Dr. Christof Binder, Managing Partner Markables. In einem White Paper weisen sie empirisch nach, welche Markenwerthöhe plausibel ist und welche Folgen zu hohe Markenwerte haben. Hier geht es zum White Paper:

<https://www.markables.net/files/Richtiger-Markenwert-Juni2016.pdf>