

# Wahre Werte

## Direkte finanzielle Markenbewertung durch marketing- orientierte Erfolgs- parameter

Eine präzise Vorhersage von Marken-Erfolgen ermöglicht die direkte finanzielle Bewertung von Marken über erzielbare Umsätze und anfallende Kosten, argumentieren **Ralf Mayer de Groot** und **Karsten Seibert**. Denn finanzwirtschaftlich ausgedrückt ist der Markenwert der Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse. Dieses Modell könnte indirekte Markenbewertungsverfahren mit schwankenden Ergebnissen ersetzen.

**A**ls die Revolutionäre in Kuba die Macht gewannen, übernahmen sie als erstes das berühmteste kapitalistische Unternehmen der Insel: Bacardi. Sie eigneten sich die Grundstücke, die Gebäude, die Produktionsanlagen, die Aktien und das Barvermögen an. Die Familie Bacardi verlor „fast

alles“: alles bis auf den weltweit geschützten Marken-Namen und das Logo. Die Bacardis konnten mit fast „Nichts“ wieder durchstarten und der Rest ist eine große Marken-Erfolgs-geschichte. Dieses historische Beispiel verdeutlicht die entscheidende Bedeutung von starken, positiv und relevant aufgeladenen Marken für den Erfolg und Wert eines Unternehmens. Dies ist unstrittig – selbst bei Finanzdirektoren.

Aber in Sachen Markenbewertung gibt es keine Klarheit. Professor Schimansky (2004 S. 1) hat das Dilemma auf folgende plakative Gleichung gebracht: „1 Marke – 30 Bewertungsverfahren – 30 Ergebnisse.“ Der berechnete Wert einer Marke kann leider erfahrungsgemäß drastisch schwanken. Als Beispiel sei Coca Cola angeführt, die laut den meisten Bewertungsverfahren wertvollste Marke der Welt. Es „ergeben sich Werte von 3, 24, 33 oder sogar 62,7 Milliarden US-Dollar“ (Mayer de Groot 2003 S. 167). Eine Differenz, um das fast 21-fache klingt eigentlich relativ harmlos im Vergleich zur absoluten Zahl: 58,7 Milliarden US-Dollar Unterschied im Firmenwert. Und in einem fiktiv vorgegebenen Fall betrug die Differenz in der Wertermittlung von sieben so genannten führenden Markenbewertungsverfahren im Vergleich

Schimansky, A.: Der Wert der Marke, München 2004  
Mayer de Groot, R.: Marken-Diversifikation und Tragfähigkeit, Eppstein/Nürnberg 2003

sogar circa 550 Prozent (Seiwert 2/2004 S. 35). „Angesichts solcher Unterschiede“, hat Professor Esch (2002) zu Recht „die Sinnhaftigkeit derartiger Berechnungen“ bezweifelt.

### Zurück zum Grundgedanken des Marketing

„Wirkliche Wettbewerbsvorteile können nur auf soliden Konsumenten-Erkenntnissen basieren, warum und wie sie einkaufen, um das anzubieten, was sie wirklich wollen. Der Rest sollte als das wahrgenommen werden, was es wirklich ist: ein „Glücksspiel“, so die international anerkannten Professoren Barwise und Meehan (2004 S. 195). Analog stellt auch Schimansky (5/2003 S. 44) fest: „Voraussetzung für die Schaffung starker Marken ist (...) die genaue Kenntnis (...), wo die eigene Marke beim Verbraucher steht, ob sie unverwechselbar zu Markenkongruenten und Billigwettbewerbern ist, wo (...) Entwicklungspotenziale liegen, welche Markenfaktoren für Marktanteile bedeutsam sind (...).“

Seiwert, M.: Führende Markenbewertungsverfahren im Vergleich, *absatzwirtschaft* 2/2004 S. 34 ff.

Esch, F.-R.: Die Marke als Wertschöpfer, in *FAZ*, 25.03.2002, S. 25

Barwise, P.: *Simply better: winning and keeping customers by delivering what matters most*, Boston 2004

Schimansky, A.: Schlechte Noten für Markenbewerter, in: *marketingjournal* 5/2003 S. 44 ff.

Es ist die Kernzielsetzung des Marketing, die eigene Marke einzigartig zu machen – aus der beliebigen Austauschbarkeit mit anderen Marken herauszubringen. Denn in Wahrheit gibt es für eine Marke, die gekauft werden will, gar keine andere Chance als zumindest ein wenig anders zu sein. Sie muss andere emotionale oder rationale Vorteile versprechen. Warum sollte ein Konsument sonst zu einer anderen Marke wechseln?

Bei optimaler Exekution führt dies am Ende zu einem „Markenmonopol®“. Bereits für Domizlaff (1939) war „das Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“. Entsprechend ist der Zweck der MarkenMonopol®-Forschung von Konzept & Analyse, einen Markt zu dominieren (Stein 1994). 60 Jahre später haben Ries und Ries (2000, S. 172 und S. 21) den Gedanken von Domizlaff aufgegriffen, indem sie schreiben: „Was ist eine Marke? Eine einzigartige Idee oder ein Konzept, das sie in der Wahrnehmung des Verbrauchers besitzt.“ „Das ultimative Ziel jeder Marke ist es eine Kategorie zu dominieren.“

## Markenwert-Analysen

Der Wert einer Marke kann bis zum Zwanzigfachen oder sogar mehr schwanken – je nachdem, welches Markenbewertungs- und Gewichtungungsver-

Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 1. Aufl., Hamburg 1939

Stein, P. H.: „MarkenMonopole: Wie man seinen Markt dominiert“, 1./5. Auflage, Konzept & Analyse AG, Nuremberg 1994/2001

Ries, A.; Ries, L.: The 22 Immutable Laws of Branding, London 2000

**Es ist die Kernzielsetzung des Marketing, die eigene Marke einzigartig zu machen.**

fahren zu Grunde gelegt wird. Oft werden bei der Markenwert-Ermittlung viele beschreibende Kriterien eingesetzt – teilweise

bis zu 100. Das Problem dabei ist, dass beispielsweise „der Bekanntheitsgrad oder das diffuse „Image“ wertlose Münzen sind, solange es nicht zum Kaufakt kommt“ (FAZ 06.06.2005 S. 18). Zudem sind diese Werte vergangenheits- und nicht zukunftsorientiert. Und das Problem ist noch größer. Denn die meisten Markenwert-Analysen beschränken sich im besten Falle allenfalls auf die Messung faktischer Größen und Produkt-Eigenschaften. Obwohl das, was eine starke Marke und deren nachhaltige Ertragskraft wirklich ausmacht, meist gar nicht an Hand von konkreten Eigenschaften gemessen werden kann: den richtigen Emotionen.

Hinter dem Erfolg aller großen Marken steht – neben dem faktischen Nutzen – vor allem ein individueller emotionaler Nutzen, der verhaltens- und wahrnehmungsbestimmend ist. Dabei ist das Produkt sozusagen nachgelagert. Deshalb gibt es zum Beispiel zwischen braunem Bacardi- und Pott-Rum durch unterschiedliche Konzepte deutlich trennende Nutzen, Verwendungsanlässe und Zielgruppen – trotz vergleichbarer Produktbasis. Es dürfte vermutlich unstrittig sein, dass der Wert der Marke Barcadi erheblich höher einzustufen ist als der von Pott-Rum.

Ein weiteres Beispiel: Levis konnte für eine Jeans in Deutschland lange Jahre circa 80 Euro verlangen, obgleich die Hose objektiv kaum etwas von beispielsweise einer C&A Jeans zu circa 20 Euro unterschied. Dennoch war Levis Marktführer. Kaufentscheidend waren die richtigen Emotionen. In der Kom-



**Beck's Gold: Absatzvolumen prognostiziert**

munikation war der „typische“ jüngere Levis-Träger stets in einer misslichen Situation, musste im Waschsalon seine Jeans ausziehen, seine Levis gar als „Abschleppseil“ einsetzen, um seine Levis Billard spielen und ähnliches. Doch stets meisterte er diese Situation, kam aus der Position des scheinbar Schwächeren durch eine coole Aktion heraus in die des Überlegenen. Diese Identifikationswelt war zentraler Er-

Foto: InBev Deutschland

folgsgarant bei der jüngeren Zielgruppe. Ihre Aufgabe hatte für Levis leider bedauerliche Konsequenzen. Der Umsatz ging bisher weltweit von über sieben Milliarden Dollar auf unter vier Milliarden Dollar zurück.

In den meisten Markenbewertungssystemen wird aber das, was Barcadi oder Levis erfolgreich gemacht hat, nicht berücksichtigt. Denn es passt in keinen „Vergleichsmaßstab“. Es ist eben nicht standardisierbar. Dieses Problem gilt für jede Marke und jeden spezifischen Marken-Vorteil. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Übernahme des Benchmark-Gedankens in die Markenbewertung meist dazu geführt

hat, dass die eigentlichen zentralen Erfolgskriterien nicht erhoben und falsche Vergleichsmaßstäbe angelegt werden - mit (erst recht bei vielen Kriterien und komplexen Gewichtungen) notgedrungen falschen Schlussfolgerungen. Solche „Markenwerte“ sind praktisch wertlos - um der Deutlichkeit willen möglicherweise etwas überspitzt ausgedrückt.

### Markenführungsmodell und Markenwert

„Der Wert einer Marke liegt nicht im Unternehmen, sondern er spiegelt sich vielmehr in den Köpfen der Verbraucher wider“ (Esch 2001 S. 46, 1031). Nicht zuletzt deshalb wird der Markenwert zunehmend aus der verhaltenswissenschaftlichen Sicht der Markenführung operationalisiert (vgl. u.a. Aaker 1991/2001).

Finanzwirtschaftlich ausgedrückt ist der Markenwert der „Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann“ (Kaas 1990). Der Gedanke des Markenbewertungsmodells von Konzept & Analyse ist einfach und stringent. Wenn man zukünftige Marken-Erfolge und Markenerweiterungs-Chancen relativ präzise vorhersagen kann, dann kann man die zukünftig erzielbaren Umsätze sowie die hierzu jeweils erforderlichen

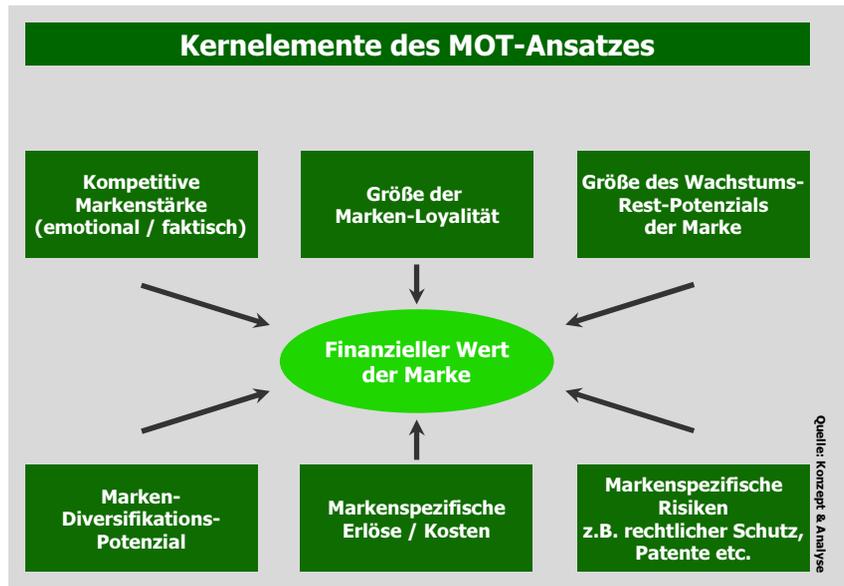
Esch, F.-R.: Die Marke als Wertschöpfer, in FAZ, 25.03.2002, S. 25

Aaker, D.A.: Managing Brand Equity, New York 1991

Kaas, K.-P.: Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung & Praxis 3/1990, S. 48 ff.

**Die meisten Markenwert-Analysen erfassen nicht das, was eine starke Marke und deren nachhaltige Ertragskraft wirklich ausmacht.**

**„Der Wert einer Marke liegt nicht im Unternehmen, sondern er spiegelt sich vielmehr in den Köpfen der Verbraucher wider.“**



Marktbearbeitungskosten direkt finanziell bewerten.

### Zuverlässige Prognose mit MOT

Konzept & Analyse hat mit vielen renommierten Markenartiklern den Beweis angetreten, den Erfolg von Marken und deren Erweiterungen zuverlässig vorherzusagen zu können. Richtige Prognosen in Pre-Tests bedeuten aber nichts anderes, als dass es uns in der MarkenMonopol®-Forschung gelungen sein muss, die relevanten Marken-Erfolgsfaktoren und Messkriterien zu erkennen.

In zahlreichen Anwendungen in verschiedensten Produktbereichen im In- und Ausland hat sich die MOT Marktsimulation bewährt. In den Fällen, in denen die Produkte mit (nahezu) unverändertem Marketing-Mix eingeführt wurden, lag die Prognose meist innerhalb von 0,5 Marktanteilspunkten der aktuell erzielten Werte. So wach zum Beispiel bei Beck's Gold das vorhergesagte Absatzvolumen nur um 0,1 Prozent (oder um 1719 Hektoliter bei über 310.000 Hektoliter) im ersten Jahr ab (Shaw u.a. 2/2004). Und die Beiersdorf-Manager von Dassel und Wecker (Marktforschungsleiter von 1971-2002) bestätigen, dass bereits die Prognose-Übereinstimmungen des Vorläufermodells der MOT-Marktsimulation „mit den realen Markt-Ergebnissen von NIVEA Soft definitiv mit zu den besten Resultaten gehören, die jemals von

Shaw, D.J.; Schipke, A.; Mayer de Groot, R.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, in: planung & analyse 2/2004, S. 20 ff.

Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren weltweit erzielt werden konnten. Die vorhergesagten Marktanteile wichen in Italien nur um 0,2 Prozent und in Deutschland nur um 0,4 Prozent ab. (...) eine ungewöhnlich gute Übereinstimmung mit der Marktrealität.“

Die MOT-Marktsimulation nennt zudem die Gründe, warum das Potenzial so groß und nicht noch größer ist und was konkret verbessert werden muss, um es zu steigern. Hierin sehen viele unserer Kunden - neben der Prognose-zuverlässigkeit - den USP unseres Verfahrens. So konnte etwa der Dymo LabelWriter nach einem Testmarkt-Flop gezielt zum großen Erfolg geführt werden. (Prognose-Differenz: 201 Stück oder 0,5 Prozent).



*Dr. Ralf Mayer de Groot ist seit 1999 Vorstand bei Konzept & Analyse, Nürnberg. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Marktforschung und in der strategischen Marketingberatung.*



*Karsten Seibert ist Projektleiter bei Konzept & Analyse in Nürnberg. Der gelernte Diplom-Kaufmann betreut überwiegend Kunden aus dem Dienstleistungs-, Gebrauchs-güter-, Getränke-, Lebensmittel und Pharma-Bereich.*

[www.konzept-analyse.de](http://www.konzept-analyse.de)