



Markenwertermittlung  
auf Basis des

**BRANDZ™**

Modells und des ISO-  
Standards 10668

# Übersicht

1 Angebot Markenbewertung .....	3
2 Markenstärke nach BrandZ .....	4
2.1 Grundlagen der Methode .....	5
2.2 Die BrandZ Pyramide .....	5
2.2.1 Presence .....	6
2.2.2 Relevance .....	6
2.2.3 Performance .....	7
2.2.4 Advantage .....	7
2.2.5 Bonding .....	8
2.3 Loyalitätsmessung .....	8
2.3.1 Mehrwert .....	9
2.3.2 Komplexitätsreduktion .....	9
2.3.3 Tragfähigkeit .....	9
2.3.4 Glaubwürdigkeit .....	10
2.3.5 Differenzierung .....	10
3 Markenwertermittlung .....	11
3.1 Der Bewertungsansatz von Powerbrand .....	11
3.1.1 5-Stufen-Modell .....	12
3.2 Beachtung der Qualitätsprinzipien nach ISO 10668 .....	13
3.3 Referenzen .....	15

Linz, Februar 2013



## 1 Prozess Markenbewertung

Um die Kosten gering zu halten, wird die repräsentative Umfrage zumeist nur für heimischen Markt Österreich durchgeführt. Die Markenbewertungen für die anderen Zielländer werden auf Basis der jeweiligen wirtschaftlichen Daten in einem Vergleichswertverfahren ermittelt. Zu folgender, kurzer Übersicht siehe die Details der folgenden Abschnitte.

### Prozessschritte

<p><b>Stufe 1: Messung der Markenstärke</b></p> <p><b>Des Ausgangsstaates auf Basis des BrandZ-Modells.</b></p>
<p>Telefonische Erhebung, Sampling 1000 Personen ab 16 Jahre, repräsentativ für die österreichische Population. Interviewdauer 10 Minuten, Datengewichtung, inkl. Fragebogenerstellung und Einschulung der Interviewer.</p>
<p><b>Stufe 2: Isolierung der Markenleistung</b></p>
<p><b>Stufe 3: Ermittlung des Markenertragspotenzials</b></p>
<p><b>Stufe 4: Ermittlung der Lebensdauer der Marke</b></p>
<p><b>Stufe 5: Barwertberechnung</b></p>
<p>Vergleichswertverfahren</p> <p>anhand des Ergebnisses für die gewünschten Zielländer</p>
<p><b>Ermittlung des Gesamtwertes und Berichterstellung</b></p>

## 2 Markenstärke nach BrandZ

Mit BrandZ wurde ein Verfahren gewählt, mittels dessen nicht nur der Markenwert ermittelt werden kann. Darüberhinaus können klare, fundierte Maßnahmen für die Stärkung der Marke abgeleitet werden.

Das BrandZ-Modell gilt international als das renommierteste Modell der Markenwertermittlung. Jährlich werden mit dieser Methode unter anderem die hundert stärksten Marken ermittelt:



BrandZ wurde 1998 durch WPP, einer weltweit führenden Marketing Services Holding und Muttergesellschaft von J. Walter Thompson in Auftrag gegeben und bietet mit dem Brand Dynamics-Modell ein methodisches Fundament, um den Status Quo von Marken zu

erheben. Die auf der BrandDynamics-Methodik basierende Markenbindungspyramide bildet die Beziehung zwischen Marke und Konsument ab.

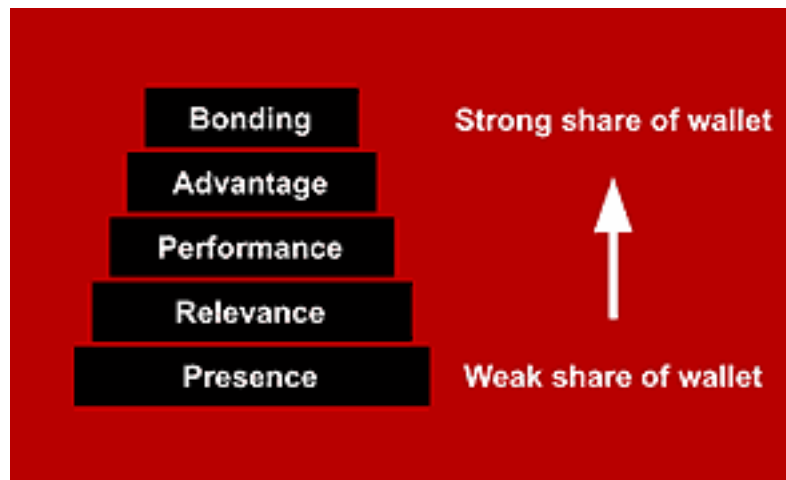
## 2.1 Grundlagen der Methode

Das verhaltensorientierte BrandZ-Konzept beruht auf zwei Prämissen:

- Zum Ersten auf der Annahme, dass Aussagen zu Stärken und Schwächen einer Marke nur über relevante Vergleiche innerhalb des Wettbewerbsumfelds getroffen werden können. Wo kein Vergleichsmaßstab vorhanden ist, kann auch keine Bewertung darüber erfolgen, ob die Erwartungen der Konsumenten an die Marke auch erfüllt oder übertroffen werden. Somit gibt es nur relative Stärken oder Schwächen einer Marke.
- Zum Zweiten beruht das Gerüst darauf, dass Menschen Beziehungen zu Marken entwickeln, die in ihrer Intensität variieren wie das auch bei normalen Beziehungen der Fall ist. Auf dieser Einsicht beruht das zentrale marketingtheoretische Konzept von BrandZ. Beziehungen laufen nicht willkürlich, sondern über verschiedene Phasen, die sich von der ersten Kontaktabstimmung bis zur treuen Beziehung entwickeln können. Die wesentlichen und idealtypischen Prozesse des Kundenzklus sind Aufmerksamkeit, Präferenzbildung, Kauf, Nutzung, im positiven Fall Wiederkauf oder im negativen Fall Markenwechsel.

## 2.2 Die BrandZ Pyramide

Auf diesem Kundenzklus-Ansatz beruht das zentrale Modul von BrandZ, die BrandDynamics-Pyramide. Ein Konsument ist dabei umso wertvoller, je mehr Stufen er auf der Pyramide erklimmt.



Nach der Markenbindungspyramide ist eine Marke umso erfolgreicher, je besser es ihr gelingt, einen ausreichenden Bekanntheitsgrad (Presence) zu erreichen, der in eine grundsätzliche Kaufbereitschaft mündet (Relevance), gefolgt von tatsächlichem Kaufverhalten (Performance und Advantage). Die Spitze ist erreicht, wenn die Marke schließlich eine feste Bindung zu den einmal gewonnenen Erstkäufern aufgebaut hat und sie in langfristige Stammkunden (Bonding) umwandeln konnte.

### 2.2.1 Presence

Presence ist erreicht, wenn der Befragte sich entweder ungestützt an die Marke erinnert, erste Erfahrungen gemacht hat oder ihr spezifisches Markenversprechen kennt. Letzteres impliziert, dass er dies durch mindestens eine positive oder negative Aussage belegen kann.

### 2.2.2 Relevance

Relevance ist erklommen, wenn die Konsumenten die Marke kennen und ihre Tauglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung bestätigen. Eine Marke ist dann relevant, wenn sie nicht durch das KO-Kriterium Preis aus dem Relevant Set der Konsumenten katapultiert wird. Der Konsument wendet sich einerseits von der Marke ab, wenn der Preis die maximale Zahlungsbereitschaft übersteigt oder ein zu niedrig empfundener Preis mangelnde Qualität signalisiert. Bei der Befragung zur Relevance ist auch die Betrachtung der funktionalen oder

emotionalen Bedürfnisbefriedigung wesentlich, was in besonders imageträchtigen Kategorien dazu führen kann, dass ein Kontakt mit der Marke schlichtweg abgelehnt wird.

### 2.2.3 Performance

Performance zeigt die Zufriedenheit mit der tatsächlich wahrgenommenen Markenleistung auf. Wird die Qualität als unzureichend eingestuft, so verharren die Konsumenten auf der vorhergehenden Relevance-Stufe. Durch überzeugende konkrete Produkt-Leistungen entsteht eine höhere Bindungsintensität.

### 2.2.4 Advantage

Advantage erreichen jene Marken, die sich nach Einschätzung der Befragten von den Wettbewerbern abheben. Es ist hier bereits ein Alleinstellungsmerkmal erforderlich. Dies kann im Sinne von überlegener Popularität, besonderer Attraktivität durch einen klar umrissenen funktionalen Leistungsvorteil wie Geschmack und Verarbeitung, deutlichem Preisvorteil bei ansonsten vergleichbaren emotionalen und funktionalen Markenleistungen oder emotional geprägtem Marken-Image vorhanden sein. Hier qualifizieren sich all jene Marken, die sich nach der Einschätzung der Befragten durch einen oder mehrere Vorteile von ihren Wettbewerbern abheben.

Einer der folgenden Vorteile muss mindestens gegeben sein, um eine Marke in der BrandZ-Markenbindungspyramide in die Advantage-Stufe zu heben:

- Überlegene Popularität im Sinne eines insgesamt positiveren emotionalen Meinungsbildes über die Marke.
- Überlegene Attraktivität der Marke im Sinne eines klar umrissenen funktionalen Nutzens (z.B. Geschmack, Lebensdauer, Verarbeitung).
- Überlegenheit des Preis-Leistungs-Verhältnisses im Sinne eines deutlichen Preisvorteils bei ansonsten vergleichbaren emotionalen und funktionalen Markenleistungen mit anderen Angeboten.

Nach BrandZ entscheidet hier das emotional gefärbte Markenimage über die Gunst des Verbrauchers. Insbesondere in prestigeträchtigen Produktkategorien oder in Märkten mit hoher Produkthomogenität ist der Image-Faktor wesentlich.

Man kann davon ausgehen, dass der Präferenzbildungsprozess bei Produkten mit hoher sozialer Ausweisfunktion wie Luxusprodukte (Autos) tendenziell eher von „weichen“ Imagefaktoren getrieben wird als bei Gütern des täglichen Bedarfs, die für den Konsumenten nur in geringem Maße eine Identifikationsfunktion erfüllen.

### **2.2.5 Bonding**

Bonding stellt die Spitze der Markenbindungspyramide dar. Marken mit Bonding-Status erfüllen die in der jeweiligen Produktkategorie von den Konsumenten als relevant und ausschlaggebend erachteten Eigenschaften am besten. Bonding kommt nur zustande, wenn die Marke zur favorisierten Wahl wird, „die einzige Marke ist, die ich in Erwägung ziehen werde“.

## **2.3 Loyalitätsmessung**

Bei der Kundenloyalitätsmessung BrandZ von J. Walter Thompson geht es vor allem um einen integrativen Ansatz. Kundenzyklus und Bindungspyramide liefern wesentliche Aufschlüsse über folgende Eckpunkte:

- Mehrwert
- Komplexitätsreduktion
- Tragfähigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Differenzierung

Diese Punkte werden folgend im Detail beschrieben.



### 2.3.1 Mehrwert

Marken müssen ein prägnantes, relevantes und differenzierendes Versprechen geben und dieses nicht nur konsistent kommunizieren, sondern vor allem zuverlässig gegenüber der Zielgruppe einlösen, um einen Mehrwert zu generieren. Thompson formuliert als konstituierendes Merkmal einer starken Marke, dass sie einen Mehrwert schafft, der für die Kunden von hoher Relevanz ist. Der Kunde darf sich ein konstantes Qualitätsniveau erwarten. Doch für den Erfolg einer Marke ist ein Leistungsversprechen essentiell, das einen emotionalen Mehrwert liefert, der dem Kunden ein gesteigertes Konsumerlebnis im Sinne von „Lifestyle- Qualität“ vermittelt. Thompson geht davon aus, dass der Konsument dabei nur aufgrund des Wissens um diese Qualität einen deutlichen Mehrwert empfindet.

Ganz gleich, welcher Art das Markenversprechen ist, es kann vor allem dann einen Mehrwert generieren, wenn es für die Zielgruppen eine grundsätzliche Relevanz besitzt.

### 2.3.2 Komplexitätsreduktion

Bei der Auswahl des Markenversprechens spricht W. Thompson vom Gebot der Komplexitätsreduktion. Das Markenversprechen muss möglichst prägnant und eindeutig formuliert sein, um sicherzustellen, dass die Zielgruppe keine größeren Schwierigkeiten hat, die Kernbotschaft zu entschlüsseln. Der größte Erfolg ist jenen Marken beschieden, welche die Kunst der Reduktion perfektionieren.

### 2.3.3 Tragfähigkeit

Der Aufbau von Markenkapital erfordert einen kontinuierlichen Lernprozess, der Zielgruppe, der viel Zeit und hohe Investitionen erfordert, wobei besondere Bedeutung der Tragfähigkeit der Inhalte zukommt, die von der Zielgruppe an die Marke geknüpft werden. Traditionsmarken beruhen auf jahrzehntelanger, kontinuierlicher Wertschöpfung. Thompson weist auf Gefahr der Markenerosion hin, die in Ermangelung eines klar definierten, eigenständigen Profils auftreten können. Hat eine Marke keine eigenständige Positionierung und springt auf einen „kurzlebigen Trend-Zug“ auf oder revidiert ständig ihre kommunikativen

Botschaften, so kann es passieren, dass ein Großteil der Marketing-Investitionen wirkungslos verpufft.

#### **2.3.4 Glaubwürdigkeit**

In engem Zusammenhang mit der Marken-Positionierung steht auch das Kriterium der Glaubwürdigkeit. Ein kommuniziertes Markenversprechen muss nicht nur im zeitlichen Ablauf „trendresistent“ sein, sondern es muss vor allem auch seine Tragfähigkeit in Bezug auf die Produktleistung unter Beweis stellen, um Enttäuschungen auf der Nutzerseite vorzubeugen. Starke Marken versprechen selten mehr, als sie tatsächlich zu leisten im Stande sind.

#### **2.3.5 Differenzierung**

Als fünfte Anforderung nennt Thompson die Differenzierung, wobei er hier wieder auf die Image-Faktoren des Produktes hinweist und als Beispiel die Wahl eines Autos als „Glaubensfrage“ bezeichnet. Thompson spricht neben den fünf Kriterien für die Positionierungsplattform von der Notwendigkeit der sorgfältigen Bewertung der externen Marktconstellationen, der unternehmensinternen Ressourcen sowie der bereits etablierten Markenbesitzstände wie die fest mit der Marke verbundenen Assoziationen in der Zielgruppe.

### 3 Markenwertermittlung

Wesentliche Interessensgruppen für eine Markenbewertung sind die Initiatoren, die potenziellen Verwender der Marke und die Bewerter selbst. Als Initiatoren für eine Markenbewertung kommen

- Markeninhaber,
- Lizenznehmer oder potenzielle Käufer der Marke bzw. des
- die Marke besitzenden Unternehmens

in Frage.

Im Zuge der ISO-Standardisierung<sup>1</sup> findet eine Harmonisierung der Bewertungsverfahren statt, die dazu führt, dass alle Facetten einer Marke oder Kompetenzfelder abgeprüft werden:

- Finanzwirtschaftliche Aspekte
- verhaltenswissenschaftliche Aspekte (Siehe BrandZ)
- rechtliche Aspekte der Marke

Erst die umfassende Analyse aller drei Bewertungsgrundlagen einer Marke führt zur validen Bestimmung ihres Wertes. Hinsichtlich der Art und Weise der Überprüfung und der Quantifizierung des Markenwerts lässt die Norm verschiedene Methoden zu, die in Abhängigkeit vom Bewertungsanlass und der zur Verfügung stehenden Datenbasis zur Anwendung kommen.

#### 3.1 Der Bewertungsansatz von Powerbrand

Grundsätzlich unterscheidet man kapitalwertorientierte Verfahren, marktpreisorientierte Verfahren und kostenorientierte Verfahren:

- Kapitalwertorientierte Verfahren ermitteln den Wert einer Marke aus dem Barwert der zukünftigen Erträge, die der Marke zuzurechnen sind.

---

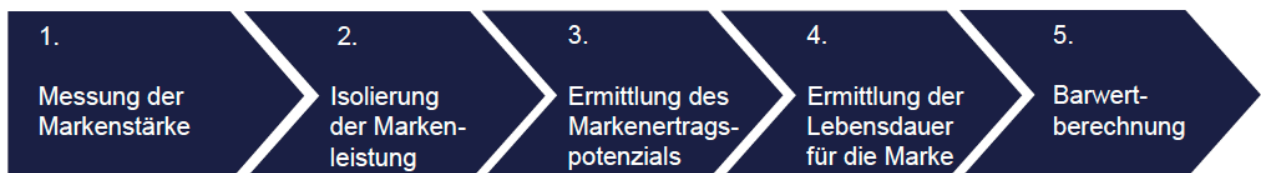
<sup>1</sup> 2010 Veröffentlichung des ISO-Standards 10668 „Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation“

- Marktwertorientierte Verfahren gehen von der Annahme aus, dass ein Markt für Marken existiert. Sie orientieren sich an Lizenzeinnahmen von Marken oder an realen Markentransaktionen.
- Kostenorientierte Verfahren ermitteln den Wert von Marken auf der Basis der Kosten, die für den Aufbau der Marke notwendig waren bzw. zur Reproduktion der Marke notwendig wären.

Darüber hinaus kann man zwischen Globalmodellen unterscheiden, die den Wert einer Marke als Ganzes ausweisen und Indikatormodelle, die zweistufig arbeiten und zunächst den Status der Marke bei den potenziellen Nachfragern ermitteln.

### 3.1.1 Das 5-Stufen-Modell

Der Powerbrand-Ansatz beruht auf dem Marktwert (BrandZ) und verfolgt eine mehrstufige Vorgehensweise:



- In der Stufe 1 wird die Stärke der Marke mittels der BrandZ-Methode ermittelt. Dies ist der umfangreichste Erhebungsprozess und liefert die Datenbasis für die meisten weiteren Berechnungen.
- In Stufe 2 werden diejenigen Bestandteile der Umsätze bzw. der Erträge im Unternehmen isoliert, die ursächlich auf die Stärke der Marke zurückzuführen sind. Welchen Mehrpreis ist ein Nachfrager bereit, für das Markenprodukt statt für ein alternatives Produkt zu bezahlen? Auch hier kann auf die BrandZ-Erkenntnisse zurückgegriffen werden.
- In der Stufe 3 werden jene Zahlungsströme erfasst, die ursächlich auf die Markenleistung zurückzuführen sind. In Summe erhält man das Ertragspotenzial, das auf ein Geschäftsjahr als Betrachtungszeitraum kumuliert wird. Dieses jährliche

Ertragspotenzial hängt nicht allein von der Marke sondern z.B. auch von der Entwicklung der generellen Nachfrage auf den Märkten ab.

- Stufe 4 dient dazu, die Lebensdauer der Marke zu prognostizieren. Insbesondere wenn das Barwertverfahren zur Anwendung kommt, hat die angenommene Lebensdauer der Marke einen erheblichen Einfluss auf den prognostizierten Wert.
- In der Stufe 5 erfolgt schließlich die Barwertberechnung auf den Gegenwartswert. Dieser hängt entscheidend vom Abdiskontierungszinssatz ab. Je höher dieser ist, desto geringer wird durch den Zinseszinsseffekt der Barwert für die Marke bzw. der Markenwert. Die Ermittlung des Abdiskontierungszinssatzes erfolgt nach den gleichen Prinzipien wie in der Unternehmensbewertung. In Konsumgütermärkten wird normalerweise mit Aufschlägen in Höhe von 4-6% gearbeitet.

Neben dem Risikoaufschlag wird zusätzlich das Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital des Markenunternehmens berücksichtigt. Ein hoher Fremdkapitalanteil lässt einen höheren Renditeanspruch der Kapitalgeber an das Unternehmen vermuten und wird über einen weiteren Aufschlag auf den Abdiskontierungszinssatz berücksichtigt.

### **3.2 Beachtung der Qualitätsprinzipien nach ISO 10668**

Der Markenwert muss nach ISO immer nach Steuern ausgewiesen werden, d.h. die Unternehmenssteuern werden berücksichtigt. Es muss geklärt werden, ob es sich um eine Produkt-, Dach- oder Unternehmensmarke handelt. Dies ist z. B. für die Abschätzung der Markenrisiken relevant. Der markenrechtliche Schutz einer Marke muss gegeben sein. Es sollen nur die Erträge eines Unternehmens berücksichtigt werden, die ursächlich darauf zurückzuführen sind, weil es sich durch die Marke von Mitbewerbern unterscheidet. Dabei sind auch markenspezifischer Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken) zu berücksichtigen. Die Markenbewertung muss den Gütekriterien für wissenschaftliches Arbeiten Rechnung tragen.

Die Praxis in der Markenbewertung hat gezeigt, dass es notwendig ist, die Historie der Marke und der dahinter stehenden Unternehmung zu verstehen. Marken sind ein lebendiges

Gebilde und deutlichen Veränderungen in der Wertschätzung im Zeitablauf unterworfen.  
Insofern können Markenwerte immer nur Stichtagswerte sein.

### 3.3 Referenzen

Für folgende Unternehmen wurden aktuell vergleichbare Beratungsprojekte durchgeführt:

**Schiedel AG**

Kaminsysteme international  
Markenanalyse



**Monier Group**

Baustoffe international  
Markenanalyse, Re-Branding



**Eternit AG Schweiz**

Fassaden  
Markenanalyse, Re-Branding



**Orderman GmbH**

Kassensysteme  
Markenanalyse, Branding  
Produktgruppen



**Caritas Oberösterreich**

Markenanalyse, Re-Branding



**Jajah Inc.**

Telefonie-Plattform Mountain View,  
California  
Markenanalyse

