

Die Wissensplattform
für erfolgreiche Unternehmer
und Top-Manager

KMU

MAGAZIN

Nr. 12

Dezember 2014
17. Jahrgang
CHF 18.70



Strategie & Management

Industrie 4.0: Welche Chancen
die vierte industrielle Revolution bringt **6**

Im Fokus: Markenführung

Holistic Branding:
Die Markenkapitalisierung **30**

Mensch & Arbeit

Geschäftssessen:
Dinieren mit Manieren **51**

Forschung & Entwicklung

Crowdsourcing: Wie radikale Innovationen
extern generiert werden können **82**

Markenführung

Holistic Branding, Part II – Teil 10: Die Markenkaptalisierung

Mit der Serie «Holistic Branding» wird aufgezeigt, wie sich aus der Kraft der Marke über eine ganzheitliche Markenführung nachhaltiger Erfolg entfaltet. In diesem Teil zeigen die Autoren, wie dieser Erfolg monetär bewertet und kapitalisiert werden kann und weshalb Marken-Manager heute zusätzlich Asset-Manager sind.

› Tomasz de Crignis, Pascal D. Staub

In dieser Themenserie haben wir oft, wie zuletzt auch bei der Beleuchtung der Markenwertschöpfung, auf die Funktion und Rolle der Marke als Geldwert, als Asset des Unternehmens hingewiesen. Für Sie als Unternehmer steht dabei das Bewusstsein im Vordergrund, dass Kosten für Markenentwicklung und -führung oder -pflege nicht primär als Betriebsaufwand, sondern als Investition in die Wertentwicklung Ihrer Marke und somit Ihres Unternehmens zu sehen sind. Denn die reine Betrachtung der Marke als «Kommunikationsvehikel» greift deutlich zu kurz und wird ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg nicht gerecht.

Zentraler Werttreiber

Immaterielle Vermögensgegenstände machen mittlerweile im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Unternehmenswertes aus. Wie bereits mehrfach in dieser Serie dargelegt, wird die Marke, als wesentliches Asset, zum zentralen Werttreiber des Unternehmens und verlangt nach einem professionellen, ganzheitlich (holistisch) ausgerichteten Management. Marken-Manager müssen deshalb stärker die Rolle eines Asset-Managers überneh-

men und sich ihrer Verantwortung im Unternehmenskontext bewusst werden. Die monetäre Markenbewertung liefert in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag: Die auf die Marke zurück-

führende Wertschöpfung wird aufgedeckt und begründet.

Gleichzeitig erfüllen Marken die wichtigen Voraussetzungen der Separierbarkeit, der rechtlichen Durchsetzbarkeit und der langfristigen Werthaltigkeit, um im Rahmen von Unternehmensfinanzierungen als Asset eine aktive Rolle zu übernehmen. Diese besonderen Eigenschaften der Marke werden zunehmend bei der Strukturierung der Unternehmensfinanzierung berücksichtigt, da neben der Generierung zusätzlicher Liquidität insbesondere die Aufdeckung stiller Reserven, eine Optimierung der Struktur der Verbindlichkeiten auf der Passivseite sowie die Verbesserung der Bilanzstruktur des Unternehmens ermöglicht werden. So stellt die Markenfinanzierung eine innovative und relevante Alternative im Rahmen der Unternehmensfinanzierung dar.

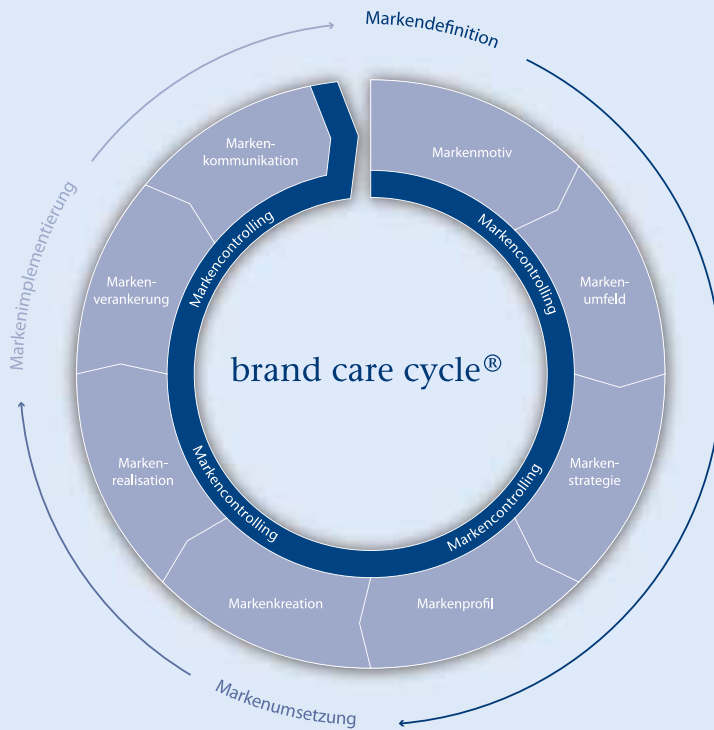
kurz & bündig

- › Zum einen kann die Marke aktiv zu einer Steigerung des Unternehmenswertes eingesetzt und zum anderen im Rahmen von Unternehmensfinanzierungen genutzt werden.
- › Die Etablierung einer Marke als zentrales Asset eines Unternehmens setzt voraus, dass der Erfolgsbeitrag der Marke isoliert erfasst sowie gestaltet werden kann. Dafür bietet sich der monetäre Markenwert an.
- › Die heute anerkannten Bewertungsverfahren stehen in Analogie zur Bewertung des Unternehmens. Es wird der heutige Wert einer Marke als Barwert des künftig zu erwarteten Marken-Cashflows definiert.

Die Marke als Asset

Aussagen wie «... Marken sind die Dampfmaschinen der postindustriellen Gesellschaft ...», oder «Menschen und Marken statt Maschinen» bringen zugespitzt die Bedeutung von Marken auf den Punkt.

Abb. 1: Das Prozessmodell «Brand Care Cycle»



Hinweis auf die bisher erschienenen Teile der Serie

Im ersten Teil der Serie «Holistic Branding» haben sich das «KMU-Magazin» und die Fachautoren über eine Distanz von zehn Artikeln primär darauf konzentriert, ein Verständnis über die Marke und die Wissensvermittlung zu schaffen und zu fördern. Dieses Verständnis und das Grundprinzip einer

ganzheitlichen Führung der Marke werden in Teil 2 der Serie als bekannt vorausgesetzt. Sollten Sie den ersten Themenblock oder einzelne Artikel daraus verpasst haben, können Sie sich an den Verlag oder den Autor Pascal D. Staub wenden oder diese auch online auf «www.kmu-magazin.ch» beziehen.

Markenbewertung als Basis für Markenkapitalisierung erfolgt im Rahmen des Moduls «Markencontrolling», dem Parallelprozess zur holistischen Markenentwicklung und -führung im Brand Care Cycle (P. D. Staub et. al.).

Marken sind die zentralen Werttreiber in vielen Industrien mit einem erheblichen Einfluss auf den Unternehmenswert. Betrachtet man die Konzernbilanzen der

letzten Jahrzehnte, ist klar erkennbar: materielle Vermögenswerte nehmen anteilig ab, der Anteil immaterieller Vermögenswerte nimmt zu. Zu den immateriellen Unternehmenswerten zählt neben Mitarbeitern, Kundenbeziehungen, Technologien etc. auch die Marke. Die Auswertung der Markenwertdatenbank

terierten Unternehmenswerten zählt neben Mitarbeitern, Kundenbeziehungen, Technologien etc. auch die Marke. Die Auswertung der Markenwertdatenbank

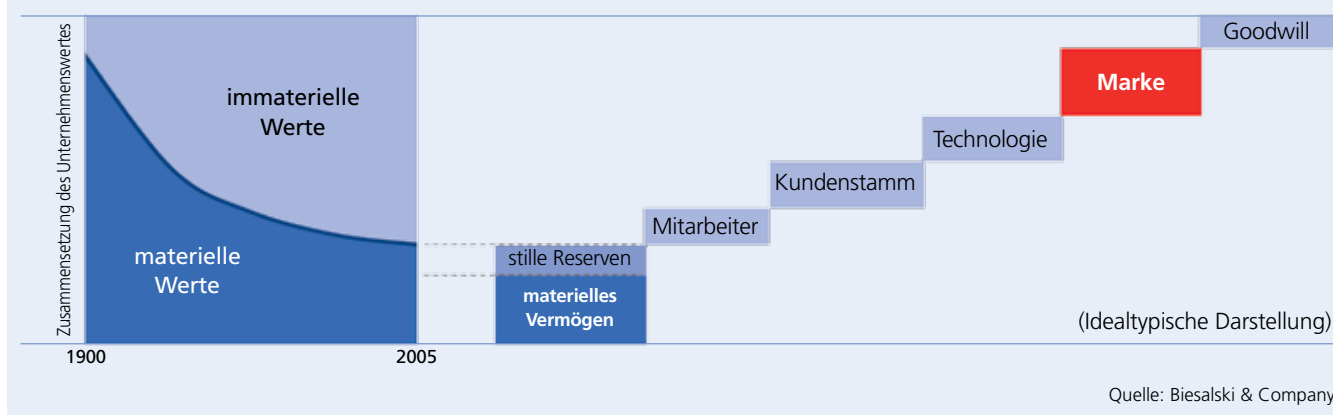
Anzeige



ZEITAG
Timeware of Switzerland

zeitag.ch | info@zeitag.ch

Zeitwirtschaft für eine dauerhaft menschliche Arbeitswelt

Abb. 2: Marke als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes

des Münchner Managementberatungsunternehmens Biesalski & Company, die mehr als 500 im Kundenauftrag ermittelte Markenwerte aus unterschiedlichsten Branchen umfasst, zeigt, dass der monetäre Wert der Marke im B2C-Umfeld durchschnittlich 57 Prozent des Umsatzes ausmacht, in B2B-Branchen liegt dieser Wert immerhin noch bei etwa 30 Prozent.

Ideale Wert-Eigenschaften

Unter den immateriellen Assets besitzt die Marke eine besondere Bedeutung. Denn Marken sind rechtlich abgrenz- und vor allem schützbar. Damit können sie von anderen Vermögenswerten des Unternehmens separiert werden. Darüber hinaus ist die Nutzungsdauer der Marke per se nicht eingeschränkt, so dass im Gegensatz zu Patenten von einer langfristigen Werthaltigkeit ausgegangen wird. Aus diesen Eigenschaften der Marke ergeben sich vielfältige Anwendungsfelder. Zum einen kann die Marke aktiv zur Steigerung des Unternehmenswertes eingesetzt und zum anderen im Rahmen von Unternehmensfinanzierungen genutzt werden.

Monetäre Markenbewertung

Doch die weitere Etablierung der Marke als zentrales Unternehmensasset setzt voraus, dass der Erfolgsbeitrag der Marke isoliert erfasst und gestaltet werden

kann. Als eine zentrale Steuerungsgröße bietet sich der monetäre Markenwert an.

Die heute anerkannten Bewertungsverfahren stehen in Analogie zur Unternehmensbewertung. Sie definieren den heutigen Wert der Marke als den Barwert der in der Zukunft erwarteten Marken-Cashflows (Discounted Cashflow). Die zentrale Aufgabe der monetären Markenbewertung ist es demnach, die Frage zu beantworten, welche Cashflows ein Unternehmen aufgrund der Marke zukünftig erwirtschaften kann.

Die besondere Herausforderung besteht darin, nur den Teil des Cashflows zu isolieren, der auf die Marke entfällt. Zunächst stehen also die mit der Marke erzielten Erlöse im Vordergrund. Um den individuellen Marken-Cashflow abzubilden, müssen noch weitere Faktoren berücksichtigt werden. Dazu gehören u. a. Aufwendungen für Erhalt und Pflege der Marke, die vom markenbezogenen Erlös abgezogen werden. Derartige Aufwendungen können beispielsweise aus der markenspezifisch hochwertigen Verpackung, einer markenindividuellen Gestal-

Stichwort: Holistic Branding

Holistic Branding ist der strategische Ansatz, die komplette Palette möglicher Erfahrungen und Berührungspunkte abzudecken, die Anspruchsgruppen mit einer Marke erleben und haben können. Ihm zugrunde liegt das Verständnis für den gesamten Entwicklungs- und Wirkungsprozess, über den eine Marke entsteht. Von der Idee des Geschäftsmodells über die Markt- und Zielgruppenselektion bis zur Aufbau- und Ablauforganisation. Über den Entwicklungsprozess von Produkten und Dienstleistungen bis hin zur Produktgestaltung, dem Vertrieb und der Distribution. Über Unternehmens- und Produktkommunikation bis hin zu allen Formen und Kanälen absatzorientierter Massnah-

men. Holistic Branding schafft die elementare Voraussetzung, all diese Aspekte und Prozesse einheitlich aufeinander abzustimmen. Das Ergebnis ist Profilschärfe über alle Ebenen der Wahrnehmung hinweg, die Authentizität von Marktversprechen und -leistung und eine solide Basis für Kundenbegeisterung.

Aus Holistic Branding resultiert eine deutlich ausgeprägtere Markenstärke, als dies über einzelne Massnahmen des Brandings erzielt werden kann. Die Wirkung daraus ist letztlich eine langfristige, nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb. Und somit die wichtigste unternehmerische Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg.

tung des Verkaufsortes, Marketingaktivitäten wie Werbung oder Promotionsaktivitäten, aber auch aus höheren Personalaufwendungen resultieren.

Darüber hinaus wird der Marken-Cashflow um Unternehmenssteuern bereinigt, da diese nicht dem Markeninhaber zufließen. Ebenso sind bei der Berechnung des Markenwertes die Nutzungsdauer der Marke sowie der rechtliche Schutz zu untersuchen. Die voraussichtliche Nutzungsdauer der Marke bestimmt den Zeitraum der Kapitalisierung der zu erwartenden Cashflows. Da der Wert einer Marke vom Risikograd des Marktes abhängt, ist der Einfluss des individuellen Branchenumfeldes zu berücksichtigen. Das markt- und markenspezifische Risiko wird im Diskontierfaktor abgebildet und beantwortet die Frage nach der Rendite für das eingesetzte Kapital eines poten-

ziellen Investors. In der Praxis haben sich drei grundsätzliche Methoden etabliert: das «Indikator-Verfahren», die «Relief from Royalty-Methode» und die «Mehrgewinn-Methode».

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Bewertungspraxis setzt sich das Mehrgewinnverfahren zunehmend durch. Sowohl die indikatorbasierten Verfahren als auch die Lizenzpreisanalogie weisen einen entscheidenden Schwachpunkt auf. Der nach diesen Verfahren bestimmte monetäre Markenwert wird massgeblich durch Faktoren beeinflusst, die in keinem direkten Zusammenhang mit der individuellen Wertschöpfung der Marke stehen. Auch das deutsche Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat in 2007 mit der IDW S 5 einen Standard zur Bewertung von Marken veröffentlicht, der auch diese Auffassung

teilt. Demnach ist die Mehrgewinnmethode präferiertes Verfahren für die Bestimmung des monetären Markenwertes und wurde auch schon in der Schweiz erfolgreich angewendet.

Kapitalisierung der Marke

Marken spielen bei Unternehmensfinanzierungen heute noch eine untergeordnete Rolle. Das liegt insbesondere in der aus Sicht der Finanzinstitute schwierigen Verwertbarkeit. Eine weitere Herausforderung stellt die Bewertung des Ausfall- und Verlustrisikos dar. Eine langfristige Werthaltigkeit und die Möglichkeit, mit der Marke auch zukünftig einen Mehrgewinn zu erwirtschaften, muss also gewährleistet sein. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, stellt sich aus Sicht von Unternehmen und Finanzmittelgebern die wesentliche Frage, in welchen

Anzeige

Weitere Filiale
oder
Onlineshop?
?

Das Geschäftsleben steckt voller schwieriger Fragen.
Gut, gibt's fürs Finanzielle eine einfache Antwort.

postfinance.ch/einfachKMU

Entdecken Sie jetzt das neue E-Finance und das Mobile ID Login!

PostFinance 
Besser begleitet.

Abb.3: Primäre Anwendungsfelder der Markenwertkapitalisierung

Marke als Finanzierungsinstrument	Marke als Kreditsicherheit
	Sale and Lease Back von Markenrechten
Preisbestimmung bei Mergers und Akquisitionen	
Markenlizenzierung	

Fällen der Wert einer Marke sinnvoll kapitalisiert werden kann. In der Praxis haben sich folgende Anwendungsfelder als relevant herausgestellt: Marke als Finanzierungsinstrument, Preisbestimmungen bei M & A und Markenlizenzierung.

Finanzierungsinstrument

Der steigende Finanzierungsbedarf und gleichzeitig der erschwerte Zugang zu klassischen Finanzierungsformen machen eine Unternehmensfinanzierung auf Basis der Marke immer attraktiver. Zu Finanzierungszwecken haben sich in der Praxis insbesondere zwei Finanzierungsformen als praktikabel erwiesen, welche durch ein neueres, drittes Modell abgerundet werden:

- › Marke als Kreditsicherheit
- › Sale / Lease Back von Markenrechten
- › Das «Equip€lux»-Modell

Marke als Kreditsicherheit

Diese Finanzierungsform basiert auf einem gängigen Kredit einer Bank bzw. eines Finanzierungspartners. Hierbei erfolgt die Besicherung des Kredites auf Basis des Markenwertes. Die Marke bleibt dabei im Eigentum des Markeninhabers, wobei in der Verwertungssituation die Eigentumsrechte an der Marke an den Kreditgeber übertragen werden. Zur Absicherung des Kreditgebers werden darüber hinaus Einschränkungen bezüglich der Nutzung der Marke während der Finanzierungslaufzeit geprüft bzw. festgelegt.

Die Kreditwürdigkeit eines Markenunternehmens wird im Wesentlichen ge-

nauso überprüft wie bei einem klassischen Bankkredit. Dabei wird seitens der Kreditgeber eine Abschätzung des potenziellen Verlustes bei einem Ausfall der Rückzahlung vorgenommen. Regelmäßig werden daher zusätzliche Sicherheiten wie Immobilien, Betriebs- beziehungsweise maschinelle Anlagen und Wertpapiere miteinbezogen. Je mehr solcher Sicherheiten vorhanden sind, die der Fremdkapitalgeber bei Ausfall veräußern könnte, desto wahrscheinlicher ist die Kreditvergabe als solche, und desto höher ist das mögliche Finanzierungsvolumen beziehungsweise niedriger der geforderte Zins.

Sale und Lease Back von Markenrechten

Es sind viele Gründe und Situationen denkbar, in denen das Sale und Lease Back von Markenrechten eine attraktive Finanzierungsalternative darstellt. In der Praxis haben sich insbesondere folgende Intentionen als relevant herauskristallisiert:

- › Generierung von zusätzlicher Liquidität, z. B. zur Wachstumsfinanzierung;
- › Aufdeckung stiller Reserven;
- › Optimierung der Struktur der Verbindlichkeiten auf der Passivseite;
- › Verbesserung der Bilanzstruktur.

Sale und Lease Back bezeichnet eine Sonderform des Leasings, bei der ein Unternehmen seine Marke an eine Leasinggesellschaft verkauft und sie zur weiteren Nutzung gleichzeitig wieder zurückleast. Die Gesamtlaufzeit des Leasingvertrages kann individuell abgestimmt werden. Zum Laufzeitende wird die Marke zu ei-

nem vereinbarten Rückkaufpreis zurück erworben. Das Unternehmen partizipiert damit in voller Höhe an den Wertsteigerungen sowie den neu gebildeten stillen Reserven. Die Vorteile der Sale und Lease Back-Finanzierung für das Unternehmen sind insbesondere das Aufdecken und die Nutzung von stillen Reserven im Anlagevermögen. Durch den Kaufpreis kann das Unternehmen Kapital freisetzen und erhöht kurzfristig seine Liquidität, kann das Objekt aber weiterhin nutzen. Nachteilig können sich die laufenden Zahlungen der Leasingraten in der Folge auswirken.

Da die Marke, je nach vertraglicher Ausgestaltung, nur temporär in das Eigentum des Leasinggebers übergeht, sind gegebenenfalls Vereinbarungen zum Rückkauf der Marke festzulegen. Neben der Prüfung der finanziellen, bilanzpolitischen und steuerlichen Effekte sind bei Sale und Lease Back zudem weitere Fragestellungen zu erörtern wie z. B. die Klärung der Bilanzierungsnotwendigkeit bei der Veräußerung der Markenrechte an den Leasinggeber. Darüber hinaus sollten konkrete Absprachen zur Markensteuerung und -kontrolle über die Leasinglaufzeit getroffen werden.

Das «Equip€lux»-Modell

Diese neuere Finanzierungsform rundet mit einem differenzierten Ansatz die beiden vorstehenden ab. Dabei handelt es sich um eine Verbindung von Markenbeleihung, -finanzierung und -aktivierung auf Basis eines zusätzlich testierten, monetären Markenwertgutachtens nach IDW S 5 (off. Standard des deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer, IDW). Hier erhält die Marke über die Aktivierung in der Bilanz auf der Eigenkapitalseite mit rund 80 Prozent des ermittelten monetären Markenwertes den Stellenwert, der einem immateriellen Wirtschaftsgut wie einer Marke in der Unternehmensbewertung und im Geschäftsverkehr zukommt. Das Besondere daran ist eine bankakzeptierte Methode der Beleihungswertermittlung und die gesicherte Markenaktivierung. Ausgehend vom gutachterlich festgestellten monetären Markenwert –

unter Berücksichtigung nicht steuerbarer Risiken mit einem Abschlag von 20 Prozent – wird ein Beleihungswert definiert, der zu 60 Prozent finanziert werden kann. Dazu wird die Marke an eine Treuhandgesellschaft in Luxemburg zum aktivierbaren, monetären Markenwert verkauft. Als Kaufpreis fließen 60 Prozent des Beleihungswertes, also rund 48 Prozent des monetären Markenwertes, in Cash. Der Restkaufpreis wird dem Käufer vom Verkäufer gestundet, der dafür die Lizenz zur vollumfänglichen Nutzung der Marke erhält. Damit kann der Verkäufer «seine Marke» uneingeschränkt weiterhin nutzen, ohne jedoch Eigentümer zu sein. Der Käufer bezahlt zudem als Lizenzgebühr fünf Prozent des Wertes pro Jahr, was neben der Kaufoption zu einer Verbesserung der Eigenkapitalseite führt.

Um wieder das Eigentum an der verkauften Marke zu erlangen, erhält der Verkäufer eine Option zum Rückkauf der Marke, frühestens nach Ablauf von drei Jahren. Die Besonderheit dabei: Der Verkäufer erwirbt nicht die Marke, sondern die Anteile einer vom Käufer für die Marke gegründeten Tochtergesellschaft. Diese Finanzierungsform ist für Kapitalgeber und Banken interessant als festverzinsliches, aber auch als forderungsbesichertes Wertpapier. Die strategischen Vorteile für Unternehmen:

- › Zufluss von Mitteln
- › insolvenzfeste Transaktion mit Transfer der Marke in einen anderen Rechtskreis ausserhalb der Schweiz
- › Eigenkapital- und Ratingverbesserung
- › freie, auch steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten nach Ausübung der Rückkaufoption

Wegen der Relevanz von Kauf und Verkauf, aber auch aus den Steuerfolgen muss diese Finanzierungsform immer von strategischen Zielen und entsprechenden Vertragsregelungen getragen sein.

Preisbestimmung bei M&A

Der häufigste Anlass für eine Markenbewertung im Rahmen der Kapitalisierung

von Markenrechten stellt der klassische Kauf und Verkauf von Marken dar. Ziel ist hierbei die objektive Bestimmung des Transaktionspreises. Sowohl aus Verkäufers- als auch aus Käufersicht sehen sich die Beteiligten der Markentransaktion mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Je nach Zielsetzung sind für die Markenbewertung daher unterschiedliche Massgaben zu berücksichtigen.

Aus Verkäufersicht bietet eine Markenbewertung eine Unterstützung insbesondere hinsichtlich der Argumentation des Verkaufspreises. Ein belastbarer monetärer Markenwert schafft zuallererst eine Grundlage zur Entscheidung. Diese wird durch die Offenlegung der markenspezifischen Wertschöpfungspotenziale, Chancen und Risiken zusätzlich objektiviert. Eine weitergehende Bestimmung des «strategischen Wertes» einer Marke unter Berücksichtigung von Dehnungs-

potenzialen schafft eine zusätzliche Unterstützung der Argumentation im Verkaufsprozess.

Aus Käufersicht bedeutet der Zukauf einer Marke eine strategische Weiterentwicklung, die vielseitige Potenziale auch in Bezug auf die Durchdringung und Erschliessung von Zielgruppen und Märkten darstellt.

Die monetäre Markenbewertung gibt dem Käufer zusätzliche Sicherheit für die geplante Akquisition. Einen wesentlichen Mehrwert liefert die monetäre Markenbewertung hinsichtlich konkreter Ansätze zur Integration und Markenführung und damit Absicherung und Ausbau der Markenwertschöpfung nach dem Kauf (Post Merger Integration).

Bei der monetären Markenbewertung bei Unternehmenstransaktionen ergibt sich



Serie

Die Teile der Serie

«Set-up – Einführung von Holistic Branding im Unternehmen»:

01-02/14	Die Markenpotenzialanalyse	Aufdecken stiller Erfolgsreserven
03/14	Die Markendifferenzierung	Definition, Profilierung und Schutz
04/14	Die Markenarchitektur	Markenverbindungen, Modelle, Kriterien
05/14	Der Markenbewirtschafter	Evaluation des Gralshüters
06/14	Die holistische Markenführung	Markenkonzeption nach 7P-5S-2L
07-08/14	Die Markenleistungskennzahlen	Grundlagen von Marken-Controlling
09/14	Das Markenführungsbudget	Berechnung, Bereitstellung und Überwachung
10/14	Das Markenportfolio-Assessment	Erfolgskontrolle der Markenführung
11/14	Die Markenwertschöpfung	Ausschöpfung des Markenpotenzials
12/14	Die Markenkapitalisierung	Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs

für den Käufer die Möglichkeit, die Marke in die Bilanz aufzunehmen.

Markenlizenzierung

Bei einer Markenlizenzierung vergibt der Markeneigentümer einem anderen Unternehmen das Recht, die Marke gegen Einhaltung vertraglicher Vorgaben und Zahlung einer Lizenzgebühr zur Vermarktung seiner eigenen Produkte zu nutzen. Die Übertragung der Marke auf ein neues Produkt soll einen Imagetransfer bewirken. Hierdurch erspart sich der Lizenznehmer nicht nur die mit der Entwicklung und dem Aufbau der Marke verbundenen Risiken, sondern kann auch die hierfür notwendigen Gelder gezielt in die Vermarktung investieren. Die Vergabe von Nutzungsrechten an Marken findet in der Regel ausschliesslich an Unternehmen statt, die nicht mit den Produkten (oder Dienstleistungen) des Markeninhabers konkurrieren, sondern sich möglichst ergänzen und zusätzlich Synergieeffekte schaffen.

Oft wird Markenlizenzierung als Mittel zur Marktexpansion eingesetzt, wobei zwischen der Vermarktung neuer Produkte und der Vermarktung bestehender Produkte in neuen Märkten oder Regionen unterschieden werden kann. Das wichtigste Einsatzfeld einer Markenlizenzierung ist die Markierung von neuen oder No-Name-Produkten, die bisher nur über eine Produktbezeichnung verfügen und sich hiermit nicht ausreichend von den Mitbewerbern abgrenzen konnten. Der Lizenznehmer profitiert hierbei vom Image der Lizenzmarke und kann so seinem Produkt einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Obwohl die Markenlizenzierung bereits seit langer Zeit praktiziert wird, weisen die bisher am Markt gängigen Verfahren zur Bestimmung der Markenlizenzgebühr erhebliche Schwächen auf. In den häufigsten Fällen werden bisher Lizenzraten aus bestehenden Datenbanken recherchiert und zugrunde gelegt. Diese Lizenzraten orientieren sich an den am

Markt gehandelten Lizenzen. Problematisch bei dieser Vorgehensweise ist die Vergleichbarkeit der vorhandenen Datenbankanforderungen mit der individuellen Situation des Markenlizenzgebers. Die fehlende Transparenz der Lizenzverträge bezüglich der Rechte und Pflichten der Lizenzgeber und Lizenznehmer macht die Übertragung der Markenlizenzraten zudem sehr schwierig.

Der optimale Ansatz zur Bestimmung der Markenlizenzrate sollte daher auf der Analyse der individuellen Markenstärke und Markenwertschöpfung basieren. Das Mehr-Gewinn-Verfahren bietet eine geeignete Methode zur Ableitung der indi-

viduellen Lizenzgebühr auf Grundlage des monetären Markenwertes.

Fazit

Welche Möglichkeiten, Methoden und Verfahren für die Markenkapitalisierung letztlich sinnvoll sind, muss unter Prüfung der Rahmenbedingungen analysiert werden. Zumeist ist eine Markenkapitalisierung Gegenstand und Instrument der strategischen und nicht nur der finanzgetriebenen Unternehmensführung. Insbesondere eine Lizenzierung bedarf einer strategischen Konzeption, die mit Sorgfalt und im Kontext der jeweiligen Branche und Märkte erfolgen muss. ‹‹



Porträt



Tomasz de Crignis

Partner Biesalski & Company GmbH

Tomasz de Crignis ist Partner bei Biesalski & Company GmbH in München, die sich als Managementberatung auf die Analyse, Bewertung, Entwicklung und Kapitalisierung von Marken spezialisiert hat. Seit mehr als zehn Jahren beschäftigt er sich intensiv mit dem Spannungsfeld «Marke und Wertschöpfung» in der Praxis. Nicht zuletzt durch seine Expertise in der monetären Bewertung von Marken vertritt er die Überzeugung, dass die Marke ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertes und die Markenführung damit eine betriebswirtschaftliche Disziplin ist.



Pascal D. Staub

Senior Partner, Itheca Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Senior Partner und Verwaltungsrat bei der Itheca Group, einem Beratungsunternehmen, das auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussiert ist. Neben Mandaten als strategischer Markenberater stellt Staub als Präsident des Verwaltungsrats der Markenagentur «m.a.d. brand care» auch die konsistente, nachhaltig ausgerichtete Markenvisualisierung als sichtbares Resultat seiner Beratungsleistung sicher. Er berät gleichsam KMU wie Grossunternehmen, vorwiegend mit Sitz in der Schweiz.



Kontakt

decrignis@biesalski-company.com , pascal.staub@itheca.com
www.biesalski-company.com , www.itheca.com, www.mad-brandcare.com