

Die Bedeutung der Marke im Rating-Prozess

Wolfgang R. Schiller/Roland F. Erben

Jedes Rating ist sui generis zukunftsgerichtet. Schließlich soll es darüber Auskunft geben, mit welcher Wahrscheinlichkeit erwartet werden kann, dass der Schuldner die Zins- und Tilgungszahlen während der gesamten Laufzeit eines Kredits auch tatsächlich leisten wird. Die Erkenntnis, dass ein Urteil über die Solvenz von morgen anhand der Bilanz von gestern nur sehr eingeschränkt möglich ist, dürfte sich im Bereich des Ratings inzwischen als Allgemeinwissen etabliert haben. Folgerichtig gewinnen die so genannten weichen Faktoren und immateriellen Vermögensgegenstände im Rahmen der Rating-Entscheidung zunehmend an Bedeutung.

Bei der Frage, welche der verschiedenen Rating-Faktoren und Vermögensgegenstände in welchem Umfang in das Rating einfließen sollen, richtet sich die Aufmerksamkeit derzeit primär auf Komponenten wie Kundentamm, Mitarbeiter-Know-how/Humankapital, Innovationsfähigkeit, Standortvorteile u. a. m. Im Vergleich mit diesen Assets wird einem der wichtigsten Werttreiber des Unternehmens allerdings noch relativ wenig Beachtung geschenkt: der Marke.

Die Marke im Rating-Prozess

Eine stärkere Berücksichtigung der Marke erscheint nicht zuletzt deshalb als Desiderat, da durch eine markenzentrierte Unternehmensstrategie gerade unter den momentanen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (steigende Wettbewerbsintensität, Preiskampf mit Discontnern sowie zunehmende,

größtenteils qualitativ hochwertige Konkurrenzprodukte aus Billiglohnländern) entscheidende Wettbewerbsvorteile realisiert werden können. Wie bei fast allen immateriellen Vermögenswerten taucht die wirtschaftliche Bedeutung und das Potenzial von Marken jedoch in keiner Bilanz auf. Sowohl nach den Vorschriften des HGB als auch nach IAS besteht derzeit ein explizites Aktivierungsverbot für selbst erstellte Markenwerte. Obwohl im Zuge der IAS-Weiterentwicklung derzeit intensiv über Möglichkeiten eines möglichst transparenten und realistischen Bilanzausweises von „Intangible Assets“ diskutiert wird, blenden viele Manager markenrelevante Aspekte bei ihren Entscheidungen noch weitestgehend aus. Die primäre Ursache für die systematische Unterschätzung der Marke ist dabei nicht selten ein falsches Markenverständnis.

Um den Wertzuwachs einer Marke zu erreichen, muss diese behutsam gepflegt werden



Charakteristika und Bedeutung der Marke

Zuallererst ist Marke weitaus mehr als ein Produkt mit einem Logo. Marke ist vielmehr die Idee und das Konzept, das hinter dem Produkt steht, es charakterisiert und differenziert. Diese Idee bleibt selbst dann bestehen, wenn sich das Produkt ändert. Beständigkeit ist dabei keinesfalls mit Starrheit gleichzu-

setzen, sondern garantiert vielmehr eine Kontinuität und Selbstähnlichkeit in der Weiterentwicklung, mit deren Hilfe das Leistungsangebot charakterisiert, strukturiert, garantiert und stabilisiert wird. Auf diese Weise reduziert die Marke das Risiko und die Unsicherheit für den Kunden. Bedenkt man, dass Produkte und Dienstleistungen immer

die Vermittlung von Werten als Sinnangebote ermöglicht es, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und ein entsprechendes Preispremium zu erzielen. Dabei wird die Wahrnehmung einer Marke und somit ihre Kundenbindungskraft nicht nur durch die klassischen Formen von Werbung, Marketing und PR beeinflusst und geformt. Viel

zelen Element des Markensystems auftreten, strahlen unweigerlich auch auf die anderen Elemente ab, führen zu Irritationen bzw. Misstrauen und bedrohen im schlimmsten Fall die Existenz des gesamten Systems.

Berücksichtigung der Marke im Rahmen des Ratings

Welche ökonomische Bedeutung Marken besitzen, wird nicht zuletzt deutlich, wenn man sich die Entwicklung und den Wert von stringent markenzentriert geführten Firmen vor Augen führt. Als prominentes Beispiel mag hierbei die Coca Cola Company gelten, deren Marktkapitalisierung von knapp 110 Mrd. US \$ ihren Buchwert von gut 12 Mrd. US \$ um mehr als das Neunfache übersteigt.¹

Bei einer adäquaten Bewertung einer Marke im Rahmen des Rating-Verfahrens ergeben sich mitunter Schwierigkeiten. Zum einen ist es nicht unproblematisch, den aktuellen Wert und das künftige Potenzial einer Marke adäquat zu erfassen und zu quantifizieren, zum anderen erweist sich die Tatsache als problembehaftet, dass Marken auf Grund ihrer spezifischen Charakteristika erhebliche Unterschiede zu den klassischen Kredit-sicherheiten aufweisen und daher durch entsprechende Maßnahmen im Bereich des Risiko-Managements abgesichert werden müssen. Neben dem Aktivierungsverbot für selbst erstellte Marken zeigt sich beim Bilanzansatz darüber hinaus die oftmals angewandte Zeitwertabschreibung von erworbenen Markenwerten u. U. als unzureichend, da das Vertrauen in eine Marke und damit ihr Wert im Zeitablauf wachsen. Je öfter eine Marke ihr Leistungsversprechen erfüllt und die Kunden ihre positive Erfahrungen machen, desto größer wird das Ver-



Foto: European Commission AL

ähnlicher und austauschbarer werden, bleibt als originärer Unternehmenswert einzig und allein die Marke. Als lebende Systeme, die aus unterschiedlichen Subsystemen und Elementen bestehen, bilden Marken einen „Transmissionsriemen“ zwischen Unternehmen und Kunden und leisten weitaus mehr, als nur die Befriedigung unmittelbarer materieller Bedürfnisse. Erst

wichtiger ist die Kommunikation, die außerhalb der unternehmensseitig kontrollierbaren Kanäle läuft, sei es die Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb des Bekannten- und Kollegenkreises, die Berichterstattung in den Medien oder schlicht das freundliche Lächeln der Mitarbeiterin an der Kasse. Marke kommuniziert ganzheitlich, d. h. Unstimmigkeiten, die in einem ein-

¹ Company Profile, Thomson Financial Services, 01.06.2003.

trauenkapital und damit auch der Wert der Marke. Um zu einer realistischen (d. h. von Einflüssen des Bilanzrechts unverfälschten) Einschätzung des ökonomischen Potenzials der Marke zu gelangen, wurden zwar zahllose Markenbewertungsverfahren entwickelt, alle derzeit praktizierten Ansätze weisen jedoch methodische Defizite auf und sind stets einer gewissen (bewussten oder unbewussten) Willkür des jeweiligen Analysten unterworfen. Diese Schwächen zeigen sich nicht zuletzt darin, dass die Ergebnisse der einzelnen Markenbewertungsverfahren mitunter ganz erhebliche Differenzen aufweisen: Beispielsweise bezifferte die Markenagentur Interbrand den Wert der Marke Siemens im Jahr 2002 auf gut 1 Mrd. US \$, während sie in einer anderen Analyse der Financial Times mit knapp 21 Mrd. € bewertet wurde. Derart eklatante Unter-

schiede mögen auf den ersten Blick zwar unverständlich erscheinen, sind jedoch durchaus erklärbar, wenn man sich nochmals den spezifischen Charakter der Marke vor Augen führt: Ein lebendiger und dynamischer Organismus, wie die Marke, lässt sich mithilfe eines starren Bewertungsmechanismus nicht exakt erfassen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die heute angewandten Verfahren zur Ermittlung von Markenwerten ihren selbst formulierten Ansprüchen nur bedingt gerecht werden und damit für die Zwecke des Ratings ebenfalls keinen Ausweg aus dem Bewertungs-dilemma eröffnen. Deshalb empfiehlt es sich, die Einbeziehung der Marke in das Rating mit Hilfe eines ganzheitlichen Ansatzes vorzunehmen. Mögliche Aspekte, die daher auch im Rahmen des Ratings abgeprüft werden sollten, umfassen eine Vielzahl von Faktoren (Abb. 1).

Bedeutung eines ganzheitlichen Brand Risk Managements

Neben den methodischen Problemen im Hinblick auf die Bewertbarkeit des Faktors Marke ist im Rahmen eines Ratings v. a. die Tatsache relevant, dass bei der Bonitätseinstufung jede Berücksichtigung von qualitativen Faktoren und immateriellen Vermögensgegenständen mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist. Anders als beispielsweise bei der Besicherung eines Kredits durch eine Hypothek besitzt der Fremdkapitalgeber im Falle einer Insolvenz des Schuldners nur äußerst schlechte Zugriffs- und Verwertungsmöglichkeiten: Dass die Befriedigung seiner Forderungen durch den Rückgriff auf das – äußerst fragile und flüchtige – Konstrukt Marke gelingen kann, erscheint in der Praxis kaum wahrscheinlich. Wie bei den meisten anderen Gefahrenpotenzialen, mit denen sich ein Unternehmen konfrontiert sieht, gilt aber auch im Falle der Marke, dass es den bestehenden Risiken keinesfalls schutzlos ausgeliefert ist. Zur Sicherung der Markenwerte ist daher ein ganzheitliches und integriertes „Brand Risk Management“ erforderlich, um die (im Vergleich zu Sachwerten) wesentlich höheren Gefährdungspotenziale bei immateriellen Vermögensgegenständen frühzeitig erkennen und adäquat behandeln zu können. Wie die Praxis zeigt, werden auch in diesem Punkt oftmals falsche Prioritäten gesetzt: Obwohl Nachahmerprodukte und billige Plagiate aus Fernost zweifellos ernsthafte wirtschaftliche Schäden verursachen, sind diese externen Bedrohungen in aller Regel weitaus weniger bedeutend als interne Faktoren: Marken werden von innen zerstört. Als wesentliche Risiko-Felder, die das Potenzial der Marke als Wertetreiber des Unternehmens gefährden

Abb. 1: Aspekte der Markenbewertung

- Verfügt das Unternehmen über verbindliche wertegeleitete Handlungsrichtlinien für alle Unternehmens- bzw. Markenbereiche?
- Sind die Mitarbeiter in der Lage, das wirklich Einzigartige und Alleinstellende an der Marke zu erklären?
- Auf welche Art und Weise kommen Produktinitiativen zustande? (z. B. aus dem Unternehmen selbst, Anregung durch den Kunden, Anregung durch den Handel)
- Wie ist die Abgabe von Produkten an den Handel – in Form von Handelsmarken – geregelt? (z. B. Abgabe von Überschussproduktion, streng kontrollierte Abgabe, keine Abgabe als Handelsmarke)
- Werden Produkte verschenkt oder zu reduzierten Preisen angeboten (z. B. Sonderaktionen, Freimengen, kostenfreie Zugaben)?
- Werden Vertriebspartner und Händler auf die Produkte der Marke geschult?
- Bedient das Unternehmen Vertriebsformen wie Factory Outlets, Werksverkäufe o. Ä.?
- Verfügt das Unternehmen über Konzepte für einen markenadäquaten Auftritt am POS (z. B. Shop-in-Shop-Lösung)?
- Konnte die Marke den Anteil der Stammkunden steigern?
- Richten sich die Markenwerbung und das Produkt-Design an aktuellen Mode- und Gestaltungstrends aus?
- Wie oft wurde in den letzten fünf Jahren die Werbeagentur gewechselt?

Abb. 2: Gefahrenfelder der Markenführung

Gefahrenfeld Produkt/Sortiment

Marke bedeutet die Verpflichtung zu höchstmöglicher Qualität. Jedes neue Produkt, das unter einem Markennamen erscheint, muss mindestens auf demselben Qualitätsniveau wie das Kernprodukt sein. Je mehr Produkte unter einem Markennamen versammelt sind, desto schwieriger wird es, dieses Versprechen zu erfüllen. Höhere Komplexität, Kontrollverlust (etwa durch eine Produktion in Billiglohnländern) und die große Anzahl neuer Produkte erhöhen das Risiko, dass sich eine negative Verbrauchererfahrung auf das gesamte Produktportfolio und damit die Marke niederschlägt.

Gefahrenfeld Preis

Absolute Preisdisziplin stellt momentan die wohl größte Herausforderung in der Markenführung dar. Die Verlockung und/oder der Druck, sich dem Preisdiktat der Discounter unterzuordnen und durch Rabatte, Fabrikverkäufe und Sonderaktionen Umsatzsteigerungen zu erzielen, sind größer denn je. Gemäß dem Motto „Was nichts kostet, ist nichts wert“ ist der Preis aber nach wie vor auch ein Indikator für Qualität. Ein Markenartikel muss – im Wortsinn – preiswert sein, sich allerdings auch deutlich von den „No-Names“ abgrenzen. Ähnliche Risiken lauern beim Abverkauf von Produktionsüberhängen als nicht-gekennzeichnete „Weiße Ware“: Die Tatsache, dass ein vermeintliches Billigprodukt mit einem hochpreisigen Markenartikel identisch ist, spricht sich in aller Regel schnell herum. Das so erzielte kurzfristige Umsatzplus ist im Allgemeinen nur ein schwacher Trost für den langfristigen Gewinn- und Prestigeverlust.

Gefahrenfeld Distribution

Ein zentrales Risiko im Distributionsbereich ist mangelnde Kontrolle. In der Regel verteilen Hersteller ihre Produkte an diverse Händler und entziehen sie damit ihrem Einflussbereich. Dadurch kann nicht immer gewährleistet werden, dass die Produkte auch entsprechend ihrer Kulturaussage präsentiert werden. Preisnachlässe, die Einrichtung von „Ramschs-Ecken“ und/oder ungepflegte Räume und Regale sind oftmals an der Tagesordnung und färben unmittelbar auf die präsentierten Marken ab.

Gefahrenfeld Design/Werbung

Design- und Werbeagenturen leben von der Erneuerung. Marke hingegen ist Verpflichtung zur Kontinuität, zur Bestätigung der erfolgreich kommunizierten Botschaften und ihres typischen Stils. Nur wenn ein stringentes und einzigartiges Design- und Werbekonzept vorhanden ist, können die Werte der Marke auch adäquat transportiert werden. Dies begrenzt zwar die Schaffenskraft der Kreativen, beugt jedoch der Gefahr vor, dass das Unternehmen die Markenführung aus der Hand gibt und einer Branche überlässt, die eher von kurzfristigem Kampagnendenken als von langfristiger Wertorientierung geprägt ist.

Gefahrenfeld Kundschaft

Wie die Marke zum Kunden passen muss, so muss auch der Kunde zur Marke passen. Insbesondere im Luxussegment ist die Marke offensichtlich Symbol der Abgrenzung. Macht sie sich durch Preissenkungen weiten Teilen der Bevölkerung zugänglich, wird dieser Statusverlust mit dem Vertrauensentzug der Elite bestraft, die ihr Distinktionsbedürfnis fortan mit anderen Marken befriedigt. Da es erfahrungsgemäß um ein Vielfaches teurer ist, einen Neukunden zu gewinnen als einen Stammkunden zu halten, erweist sich diese Strategie trotz der höheren Volumina oftmals als kontraproduktiv.

Gefahrenfeld Management

Obwohl die Fixierung auf den Kapitalmarkt seit dem Ende des Börsenbooms spürbar nachgelassen hat, orientieren sich viele Manager börsennotierter Unternehmen immer noch eher an den Vorgaben der Wertpapieranalysten als an ihren Kunden. Für die Erfüllung kurzfristiger Quartalsziele bei Umsatz und Ergebnis werden oftmals Schädigungen der Marke in Kauf genommen. Manager, die neu an die Spitze eines Unternehmens kommen, scheinen nicht selten nach dem Prinzip „Veränderung um jeden Preis und ihrer selbst willen“ zu agieren. Dies mag zwar eine gewisse Profilierung der eigenen Person und Arbeitsmethodik ermöglichen, allerdings besteht die Gefahr, grundlegende Werte grundlos über Bord zu werfen. Wie prominente Beispiele zeigen, können Unternehmen auch vom eigenen Erfolg ruiniert werden. So erreichten einige Manager in ihren Unternehmen einen höchst zweifelhaften Starkult, der jede Kritik – ob gerechtfertigt oder nicht – bereits im Keim erstickte. In der Folge führte dies zu Selbstüberschätzung, Expansionswahn und Bagatellisierung von Problemen.

	Land	Kurs		H			
		17.07.03	22	10	02e	03e	04e
Bayern	D	19,92	22	10	1,45	1,18	1,64
Deutsche Telekom	D	12,54	14	9	-5,85	-0,05	0,08
RIC	D	45,91	51	38	3,01	3,33	3,85
Münchener Rück	D	95,60	125	50	6,08	6,89	16,99
SAP	D	101,60	115	66	1,63	3,80	4,70
Alrosa	D	53,71	60	35	2,37	2,84	3,44
BMW	D	33,72	36	21	2,98	2,92	3,50
Deutsche Bank	D	57,10	60	33	0,75	2,15	3,40
EOH	D	44,50	46	34	4,20	5,70	5,80
Infracon	D	10,61	12	5	-1,47	-0,30	1,10
Schering	D	17,43	18	12	1,07	1,17	2,22
ThyssenKrupp	D	42,35	46	32	2,34	2,57	2,93
Wolfsgruppen	D	11,58	12	7	0,48	0,95	1,15
EnBW	D	36,49	40	28	6,72	4,38	5,90
Telefonica	ES	13,96	15	10	1,48	1,46	1,55
Total SA	ES	10,00	11	8			
Novartis	F						

Foto: Bernd Schaller

Die Bedeutung der Marke lässt sich nicht in Zahlen messen

und die daher vordringlich analysiert werden müssen, wären eine Reihe von Faktoren zu nennen (Abb. 2).

Gerade in Anbetracht der hohen Komplexität und Dynamik des heutigen Wettbewerbsumfelds ist eine rein sporadische Überprüfung der genannten Gefahrenfelder und Risiko-Faktoren keinesfalls ausreichend. Die frühzeitige Erkennung und Behandlung von Gefahren für die Marke lässt sich vielmehr nur durch ein systematisches, ganzheitliches und vernetztes Brand Risk Management erreichen. Dies liegt nicht nur im ureigensten Interesse jedes Unternehmens, sondern dürfte auch von Rating-Agenturen und Banken gefordert werden. Ohne ein umfassendes Risiko-Management auf Seiten des Schuldners läuft der Fremdkapitalgeber schließlich Gefahr, dass Werte leichtfertig zerstört werden, die ihm eigentlich als Sicherheit für seine Kredite bzw. als Garant für die künftige Solvenz des Kreditnehmers dienen sollten. Somit dürfte sich die Implementierung eines solchen Systems ggf. auch positiv auf die gewährten Konditionen auswirken. Um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen, ist in aller Regel die Unterstützung durch geeignete Instrumente und Tools erforderlich. Diese sollen dem Entscheider dabei helfen, eine früh-

zeitige und vollständige Erkennung potenzieller Marken-Risiken zu gewährleisten und ihm die bestmögliche Unterstützung bei der Auswahl eventueller Gegenmaßnahmen bieten. Wie bei der Beurteilung aller weichen Faktoren und immaterieller Werte im Rahmen des Ratings können sich derartige Analysen

wohl nur in den seltensten Fällen auf hartes Zahlenwerk stützen. Mithilfe einer speziellen Methodik (Self Assessment) ist auch im Falle des Brand Risk Managements eine systematische und umfassende Identifikation der einzelnen Risiko-Faktoren in den oben genannten Gefahrenfeldern möglich. Aus einer solchen Analyse wird gleichzeitig erkennbar, in welchen Bereichen vordringlicher Handlungsbedarf besteht. Das Unternehmen wird also in die Lage versetzt, die sich abzeichnenden Zielabweichungen rechtzeitig genug zu erkennen, um zum frühestmöglichen Zeitpunkt adäquate Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Aus Sicht eines Fremdkapitalgebers stellt ein solcher Scanning-Prozess über die wesentlichen Gefahrenfelder gleichzeitig eine kontinuierliche Überprüfung der Werthaltigkeit seines „Kreditpfands“ dar.

Frühwarninstrumente zur Risiko-Erkennung im Markensystem

Für Unternehmen, die durch eine stringente und ganzheitliche Marken- und Unternehmensstrategie nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen, besteht eine wichtige Aufgabe zunächst darin, die gewählte Strategie und ihre vielfälti-

gen Vorteile transparent zu machen und gegenüber der Bank auch entsprechend zu kommunizieren. Nur wenn der Fremdkapitalgeber überzeugt werden kann, dass eine konsequent markenzentrierte Unternehmensstrategie auch ein Garant für langfristige Erfolge ist, wird der Schuldner eventuell über eine entsprechende Gestaltung der Kreditkonditionen an seinem geringeren Ausfall-Risiko partizipieren können. Die Herausforderung auf Bankenseite besteht primär darin, die vorhandenen Markenwerte und die darauf basierenden Erfolgspotenziale eines Unternehmens entsprechend einzuschätzen. Die Notwendigkeit, mit qualitativen Kriterien zu arbeiten, ist allerdings keineswegs ein originäres Kennzeichen der Markenbewertung, sondern taucht in ähnlicher Form auch im Zusammenhang mit allen anderen immateriellen Vermögensgegenständen auf. Da die Behandlung von Markenwerten im Zuge der IAS-Einführung schon sehr bald stärker in den Mittelpunkt des Interesses rücken dürfte, bleibt zu hoffen, dass die Diskussion nicht nur auf die bilanziellen Ansätze dieser Intangible Assets beschränkt bleibt, sondern auch auf die ökonomische Bewertung der Marke abstrahlt. Auf beiden Seiten – Kreditnehmer wie Kreditgeber – muss schließlich ein vitales Interesse daran bestehen, dass die bereits vorhandenen oder noch zu schaffenden Markenwerte auch optimal gesichert und weiterentwickelt werden. Da Marken äußerst fragile Konstrukte darstellen, berücksichtigt die Implementierung eines ganzheitlichen Brand Risk Managements die ureigensten Interessen des Unternehmens wie auch die seiner Hausbank. ■

Dr. Roland F. Erben
ist Leiter Brand Risk Management bei der Schiller Brand Company.
Wolfgang R. Schiller
ist Inhaber der auf integrierte Markenführung spezialisierten Schiller Brand Company, Freiburg/Zürich.