

Marke als Rettungsanker

Zu den wertvollen Werten von Unternehmen gehören starke Brands. Dieses Vermögen kann dem Krisen-Management beispielsweise in Sanierungen dabei helfen, frisches Kapital zu generieren.

Die Corona-Krise stellt Unternehmen und Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Nicht nur in stark betroffenen Branchen wie Modehandel, Gastronomie oder Touristik ist ein Sanierungsprozess von Unternehmen unabdingbar geworden. Marken spielen dabei eine Schlüsselrolle. Es stellt sich die Frage, ob die Marke durch Relaunch auf veränderte Umfeldbedingungen anzupassen ist. Hinter Marken stehen Vermögenswerte, die in der Krise

helfen können, frisches Kapital zu generieren, das im Sanierungsprozess einsetzbar ist. Die Relaunch-Fähigkeit der Marke und ihren monetären Wert zu kennen hilft, die Sanierungschancen des Unternehmens fundiert einzuschätzen.

Die Beurteilung der Relaunch-Fähigkeit zielt darauf ab zu prüfen, ob bei einer Marke schon eine unumkehrbare Marken-Erosion eingetreten ist oder noch nicht. Dabei spielen nicht nur ökonomische Faktoren wie Umsatz oder Rendite eine Rolle, sondern auch psychologische Aspekte. Marken sollen Orientierung geben und Präferenzbildung leisten und so die Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung entlasten.

Auch die Unverwechselbarkeit ist ein bedeutsamer Faktor. Für die Beurteilung bieten sich geschäftsnahe Indikatoren an wie Kauftrichteranalysen, Auswertungen aus den Kundendaten oder Sichtbarkeitsindizes. Wesentlich ist, dass die herangezogenen Indikatoren über historische Zeitverläufe bis zu fünf Jahren zurückliegen. So lässt sich die Qualität von Markenführung oder Kundenbestand beurteilen. Zeigt die Analyse, dass eine Marke auch Potenzial für einen Relaunch besitzt, dann lassen sich drei Szenarien unterscheiden:

Rückbesinnung: Die Analyse zeigt, dass der Markenkern noch intakt ist, die Markenführung jedoch in den vergangenen Jahren davon abgewichen ist. Der Fokus der Relaunch-Strategie liegt dann darauf, sich auf die Markenwerte zurückzubedenken. Als Vorbild kann hier die Marke Lego dienen, die nach Verlusten im Jahr 2003 die Markenführung wieder auf den Markenkern zurückführte.

Ausweitung: In diesem Szenario reichen die bisherigen Zielgruppen oder Märkte nicht mehr aus, um die Zukunftsfähigkeit der Marke zu sichern. Es gilt, neue Zielgruppen

zu gewinnen, ohne die bisherigen Verwender aufzugeben. Ein Spagat, der erfolgreich bewältigt werden kann, wie der erfolgreiche Relaunch der Marke Jägermeister zeigt.

Neuorientierung: Hier wird die Marke entweder nur noch mit ihrer Kennzeichnung verwendet oder komplett ersetzt. Der Relaunch von Andersen Consulting zu Accenture darf dafür als Beispiel dienen.

Bei Formulierung der Relaunch-Strategie sind insbesondere die

Einflüsse zu berücksichtigen, die sich aus der Corona-Krise auf das Marketing insgesamt ergeben. Besitzt eine Marke kein Relaunch-Potenzial mehr, so sollte vor dem Eliminieren aus Portfoliosicht zunächst geprüft werden, ob die Marke mit einer anderen Marke des Portfolios verschmolzen werden kann. Darüber hinaus kann eine Marke über die Ermittlung ihres noch vorhandenen Markenwerts für die Sanierung des Unternehmens eingesetzt werden.

„Relaunch-Fähigkeit und Wert zu kennen hilft, die Sanierungschancen eines Unternehmens fundiert einzuschätzen.“

Unternehmen in Krisen profitieren vom Kalkül

Eine starke Marke ist einer der Hauptgaranten für Erfolg. Unternehmen wie Adidas, Beiersdorf unter anderem mit den Produkt-Brands Nivea und Tesa oder auch Daimler mit den Marken Mercedes, Smart, Unimog und Setra unterstreichen das. Insbesondere Unternehmen in der Krise profitieren davon, wenn sie bei dem Versuch, ihre Eigenkapitalbasis zu verbessern, ihre Marken ins Kalkül ziehen.

Da Markenwerte in Bilanzen nicht aktiviert werden dürfen, liegt ihr Wert häufig im Dunkeln. Insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen sind sich der tatsächlichen Werte nicht bewusst. Corona hat nicht zuletzt den Modehandel schwer getroffen. Beispielhaft ist anhand des traditionsreichen Modehändlers „Appelrath Cüpper“ aufzuzeigen, welchen Nutzen die Kenntnis des Markenwertes im Rahmen des Sanierungsprozesses stiften kann.

Der Markenwert lässt sich taxieren: Benötigt werden Informationen über den Umsatz, der mit der Marke generiert wird, und über die Ertragsquote sowie eine Einschätzung des



Eine der wertvollsten Marken der Welt bleibt Apple, weil durchgängig das Apfel-Logo zelebriert wird wie hier beim jüngst eröffneten Store im Marina Bay Sands von Singapur, dem ersten Laden komplett auf dem Wasser.

Wertschöpfungsbeitrags der Marke. Letztgenannter ist der Gewinnanteil, der auf die Attraktivität der Marke für potenzielle Käufer zurückgeht. Mit diesen Angaben und einem angenommenen Diskontierungszinssatz von sechs Prozent lautet die einfache Ertragswertformel:

$$\text{Markenwert} = \text{Markengewinn} \times 100 : i$$

Appelrath Cüpper hat ziemlich konstante Jahresumsätze von 100 Millionen Euro erwirtschaftet. Die Marke liefert einen Wertschöpfungsbeitrag von etwa zehn Prozent, wie Verbraucherbefragungen belegen. Dieser Beitrag lässt sich in einen monetären Markenwert umrechnen. Dabei sind Annahmen zur Lebensdauer der Marke und Ertragsquote zu treffen – im Modehandel circa drei Prozent vom Umsatz. Der jährliche Wertschöpfungsbeitrag der Marke für das Unternehmen beträgt dann 100 Millionen Euro Umsatz mal zehn Prozent mal drei Prozent = 0,3 Millionen Euro. Unterstellt man eine quasi unendliche Lebensdauer für die Marke von rund 50 Jahren, macht der Wert der Marke Appelrath Cüpper fünf Millionen Euro aus: Für die Zwecke der Sanierung steht also immerhin noch ein Markenwert in Höhe von fünf Millionen Euro zur Verfügung (Markenwert = $0,3 \times 100 : 6$).

Kompakt

- ▶ Die Corona-Pandemie stellt viele Geschäftsmodelle auf den Prüfstand und macht einen umfassenden Sanierungsprozess notwendig.
- ▶ Marken leisten hierfür einen essenziellen Beitrag. Ein Marken-Relaunch macht das Unternehmen fit für die Zukunft. Der monetäre Wert der Marken liefert die finanziellen Ressourcen hierfür.
- ▶ Sofern bei den Marken noch keine unumkehrbare Erosion eingetreten ist, bietet eine Relaunch-Strategie den Weg, ermittelte Potenziale zu nutzen.
- ▶ Marken stellen einen monetären Wert dar, der in der Sanierung eines Unternehmens vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten bietet.

Eine Möglichkeit zur Monetarisierung ist Sale and Lease Back: Die Marke wird an einen Investor verkauft und dann für die eigene Nutzung geleast. Mit diesem Schritt wird kurzfristig frisches Kapital erzielt. Vertraglich kann ein bevorzugtes Rückkaufsrecht für die Marke eingeräumt werden, das es dem alten Markeninhaber erlaubt, in einer wirtschaftlich besseren Situation die Markenrechte zurückzukaufen.

Besicherung für Fremddarlehen und Argument für Investoren

Auch die Besicherung der Markenrechte für Fremddarlehen ist eine Möglichkeit: Wenn das Eigenkapital als Sicherheit nicht mehr ausreicht und auch keine Bürgschaften gestellt werden können, stellt die Marke die Sicherheit dar. Die Markenrechte werden an den Kreditgeber als Sicherheit abgetreten. Die Beleihung erfolgt im Regelfall nicht zu 100 Prozent, aber rund 30 bis 40 Prozent sind realistisch. Als Argument zur Anwerbung neuer Investoren überzeugen starke Marken ebenfalls: Eine wertvolle Marke macht ein Unternehmen unbestritten attraktiver, insbesondere auch für neue Investoren. Sie können als stille oder als Neu-Gesellschafter das Eigenkapital erhöhen.



Bert Klingsporn (Foto oben) und Dr. Ottmar Franzen (Foto unten) sind Associated Partner bei der Anxo Management Consulting GmbH. Der Erstgenannte verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Führung von Marken in einer digitalen Welt, der Zweitgenannte gilt als einer der Pioniere für Markenbewertungen und arbeitet seit 30 Jahren an Brand Valuation.