

Mit Fallbeispiel

Der Wert der Marke in Mark und Pfennig

Den monetären Wert einer Marke zu berechnen, ist in Deutschland noch nicht üblich. Dabei sind die Bewertungsverfahren nützlich und nicht besonders aufwendig.

Überrauchung im Hause ProSieben. Daß das rote Markenzeichen des Münchner TV-Senders so viel wert sein soll, hätte nicht einmal Vorstandschef Georg Kofler zu behaupten gewagt.

2,139 Milliarden Mark, so ermittelte das Forschungsinstitut ACNielsen exklusiv für *media & marketing*, bringt die magische Sieben auf die Waage – losgelöst vom Börsenwert der Pro Sieben Media AG von drei Milliarden Mark. Die Münchner Firma Semion Brand-Broker taxierte das Warenzeichen ProSieben auf 1,56 Milliarden Mark. Wolfgang Repenn, freier Sachverständiger für Markenbewertungen in München, errechnete einen Verkehrswert von 240 Millionen Mark.

Während in angelsächsischen Ländern der Markenwert längst als Währung für die Substanz eines Unternehmens anerkannt ist, entdecken deutsche Unternehmen erst langsam, daß Marken nicht nur ideeller Überbau für TV-Sender, Waschpulver oder Computer sind. Ihren Wert in Mark und Pfennig auszudrücken, finden viele Geschäftsführer, Marketingleiter und Finanzvorstände oft noch unnötig und verwirrend. Dabei kann eine monetäre Bewertung wertvolle Hinweise für marken- und unternehmenspolitische Entscheidungen liefern. Selbst wenn die Ergebnisse so unterschiedlich ausfallen wie bei den Berechnungen für ProSieben, kann ein Unternehmen aus jeder Methode Strategien für Marketing, Markenschutz und Finanzen ableiten.

Marketern helfen die Daten, die magische Kraft der Namen effektiv zu nutzen. Schließlich ist, seit sich Traditionsnamen wie Pelikan (1863), Odol (1893), Persil (1907) oder Nivea (1913) etabliert haben, die Bedeutung der Marke ständig gestiegen. „Bei den Konsumenten herrscht ein Trend zur Individualisierung, sie wollen die Auswahl haben. Aufgrund des Überangebots an Me-too-Produkten wird die Marke unendlich wichtig“, sagt Uwe Schmidt, bei der Unterneh-

mensberatung Andersen Consulting in Sulzbach als Associate Partner für Marketing und Vertrieb verantwortlich.

Das bestätigt auch eine Studie, die der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels Mitte Mai vorlegte. Demnach achten 81 Prozent der Verbraucher bei Kosmetik und Körperpflege auf die Marke des Produkts. Das Label von Waschmitteln ist für 69 Prozent der Kunden wichtig, bei Süßwaren vertrauen 65 Prozent, bei Molkereiprodukten 55 Prozent der Verbraucher auf Markenartikel. Doch selten entwickeln vor allem kleine Markenartikler Instrumente, um ihre Qualitätssiegel zu schützen, strategisch auszu-

bauen und zu führen. „Viele Unternehmen haben ein kardinales Markenproblem und drücken sich vor den eigentlichen Fragen“, hat Uwe Schmidt beobachtet. Ein erster Schritt sei die regelmäßige Kontrolle, wie kostbar der Name ist. Denn das Denken in Markenwerten, so betonen Experten, führe zu einer stärkeren Pflege des Aushängeschildes.

Unternehmen, die auf kleine Erschütterungen des Werts nicht reagieren, sollten nicht erstaunt sein, wenn ein Erdbeben folgt. So wie Mikroprozessorhersteller Intel, der seinen Markenvorteil heftig ramponiert hat. 1993 lag die US-Marke in einem Ranking von *Financial World* mit 17,8

Milliarden US-Dollar auf Platz drei hinter Marlboro und Coca-Cola. Der Aufkleber „Intel inside“ stand weltweit als Garantie für die Qualität von PCs, und Käufer gaben bereitwillig mehr Geld für einen Intel-Prozessor aus. Ein Chip-Fehler, der zu falschen Ergebnissen bei Berechnungen führt, zerstörte das Vertrauen der Konsumenten jedoch binnen weniger Wochen, der Markenwert sank. 1997 rangierte Intel mit 13,3 Milliarden Dollar auf Rang acht.

Mercedes, nach einem Weltmarken-Ranking der US-Beratergruppe Interbrand derzeit als wertvollste deutsche Marke auf Rang sieben, erkannte nach dem Elchtest schnell die Bedrohung für die Marke. Um dauerhaften Schaden vom silbernen Stern

abzuwenden, investierten die Stuttgarter massiv in Image-Werbung.

Unternehmen befürchten, daß Daten nicht vertraulich bleiben

Eine regelmäßige Wert-Berechnung kann dem Marketing auch helfen, markenpolitische Maßnahmen zu planen und die Effizienz von Produktverpackung, Absatzkanal, Produktinnovation oder Kommunikation zu messen: Wieviel mehr Markenwert bringt die edle Hartverpackung für Schiesser-Unterwäsche? Wie wirkt sich die vom Lebensmittelkonzern Pillsbury geplante Aufstockung der Nobel-Eisdielen der Marke Häagen-Dazs (von neun auf 50 Filialen in den

nächsten fünf Jahren) in Deutschland auf die Markenstärke des Unternehmens aus?

Die meisten Marketingleiter geben sich dabei mit Markenwerten in Punkten, sogenannten Scoring-Modellen, zufrieden, die Marktforschungsinstitute wie die GfK, Infratest oder Emnid, aber auch Werbeagenturen, Unternehmensberatungen und Marketing-Lehrstühle an Universitäten schon seit längerem anbieten. „Viele Unternehmen entwickeln hausinterne Instrumente, weil sie befürchten, daß externe Institute ihre Informationen nicht vertraulich behandeln“, sagt Henrik Sattler, Professor für Marketing an der Universität Jena.

Oft reichen handgestrickte Ansätze und Punkt-Modelle nicht aus. Auch wenn viele Firmen monieren, daß wegen der verschiedenen Berechnungsverfahren unterschiedliche Werte zirkulieren (siehe Coca-Cola Seite 19), helfen vor allem bei unternehmenspolitischen Entscheidungen nur Geldwerte wirklich weiter. Eine Handvoll Institute und Wissenschaftler bieten praxisorientierte Berechnungen an, die Argumente für Verhandlungen liefern. Das gilt vor allem bei

- Lizenzgebühren (Je wertvoller die Marke, desto teurer die Lizenz für Produkte wie zum Beispiel für Camel Boots.)
- Produktpiraterie (Die Schadensersatzforderung umfaßt nicht nur entgangenen Gewinn, sondern auch die ermittelte Markenwertschädigung.)
- Kreditsicherung (Je wertvoller die Marke, desto höher kann diese als immaterieller Vermögenswert beliehen werden.)
- Kauf und Verkauf von Marken oder markenführenden Unternehmen (1988 zahlte Philipp Morris für die Marken von Kraft Foods mit 22,4 Milliarden Mark das Vierfache des Nettovermögens von Kraft).

Für den TV-Sender ProSieben hat *media & marketing* von drei Instituten den Markenwert berechnen lassen. Die Ergebnisse fallen höchst unterschiedlich aus.



brand performance

Der Markenwert von ProSieben nach ACNielsen

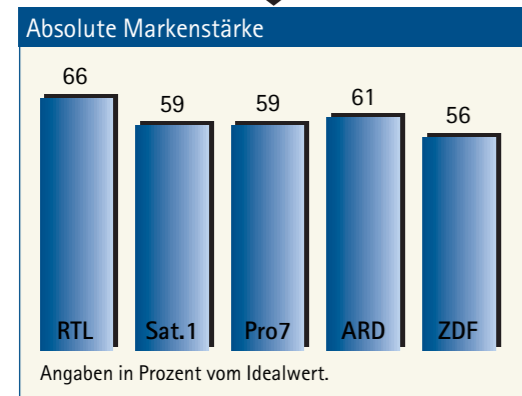
ACNielsen betrachtet eine Marke nicht isoliert, sondern immer im Umfeld der Konkurrenz. Kernstück ihres Modells Brand Performance ist die Markenstärke, die sich aus den Größen Markenattraktivität, Durchsetzungsstärke, Distribution und Konsumentenakzeptanz ergibt. Diese Werte werden für alle wichtigen Mitbewerber zusammengetragen.

I. Berechnung der Markenstärke

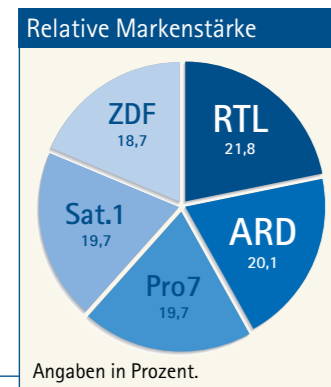
Leistungswerte	ProSieben	RTL	Sat.1	ARD	ZDF
Marktattraktivität					
Marktvolumen (Mio. Mark) ¹	7441	7441	7441	7441	7441
Marktentwicklung (%) ²	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
Durchsetzungsstärke					
Marktanteil Wert ³	22,8	29,7	22,2	3,9	3,4
MA – Entw. Wert (%) ²	4,6	-0,7	-7,9	-13,4	-22,7
Marktanteil Menge ⁴	9,4	16,1	12,8	14,7	13,4
MA – Entw. Menge (%) ²	-1,0	-5,3	-3,0	-0,7	-6,9
Distribution					
Techn. Reichweite	89,0	96,0	95,6	99,9	99,9
Konsumentenakzeptanz					
ungest. Bekanntheit (%)	74,40	89,20	87,1	95,9	96,4
Relevant Set (%) ⁵	16,00	17,50	7,75	17,75	11,00

Quellen: VPRT, ACNielsen S+P, AGF/GRK/MGM, Forsa, ProSieben.

ACNielsen rechnet nun jeden einzelnen Wert in Punkte um. Jeder Parameter wird mit einem feststehenden Faktor gewichtet. Die Faktoren, die alle zwei Jahre aktualisiert werden, sind für alle Branchen unverändert anwendbar. Die Punkte werden addiert, maximal sind 1000 zu erreichen. Die so ermittelte Markenstärke wird in Prozent vom Idealwert 1000 angegeben.



Im nächsten Schritt setzt ACNielsen die fünf TV-Sender gleich hundert und ermittelt so die relative Markenstärke in Prozent.

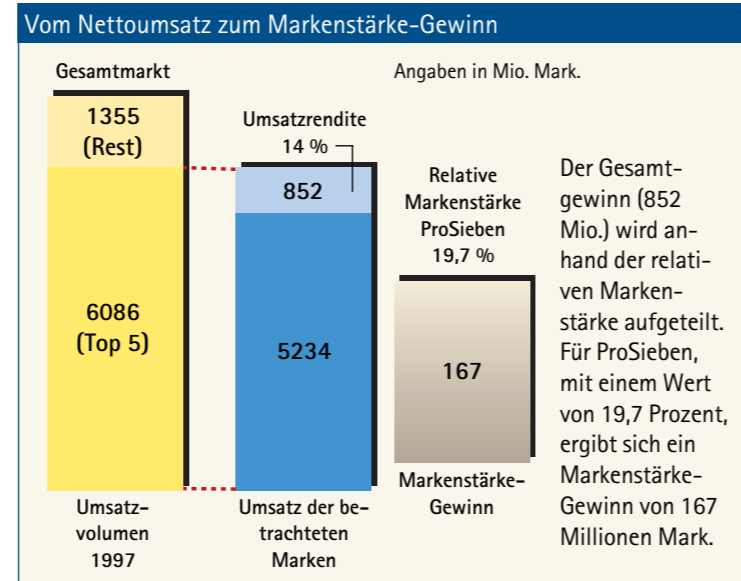


Anmerkungen:

- Die meisten Unternehmen lassen die Bewertung nur bis zur relativen Markenstärke durchführen. Nur rund zehn Prozent der Auftraggeber interessieren sich für den monetären Wert ihrer Marken.
- In der Regel erzielen die Marken bei den Berechnungen im Durchschnitt eine absolute Markenstärke von 51 Prozent. Die fünf untersuchten TV-Sender erreichen damit überdurchschnittliche Ergebnisse.
- In der Regel zieht ACNielsen zur Bewertung die Durchschnittsrendite der Branche heran. Im vorliegenden Fall wurde die Rendite von ProSieben angesetzt, da die Durchschnittsrendite der Marke nicht gerecht werden kann. Ist die Rendite eines Unternehmens und der Branche gleich Null oder negativ, ist eine Bewertung nicht möglich.
- Der Markenstärke-Gewinn entspricht nicht dem realen Gewinn. ProSieben hat 1997 einen Gewinn von 316 Millionen Mark vor Steuern erwirtschaftet.

II. Monetäre Berechnung des Markenwerts

Im nächsten Schritt berechnet ACNielsen, welches Nettowerbevolumen die fünf untersuchten Sender 1997 insgesamt erzielt haben, nämlich 6086 Millionen Mark. Anschließend wird ermittelt, welcher Gesamtgewinn sich ergibt, wenn man die Umsatzrendite von ProSieben zugrunde legt. Bei 14 Prozent sind das 852 Millionen Mark.



Abschließend setzt ACNielsen den ermittelten Markenstärke-Gewinn in die betriebswirtschaftliche Ertragswertformel ein:

$$E = \frac{G}{i} \times 100$$

$$E = \frac{167}{7,78} \times 100 = 2\,147\,000\,000 \text{ Mark}$$

E = Markenwert
 G = Markenstärke-Gewinn
 i = Durchschnittlicher Zinssatz der letzten zehn Jahre für langfristige Kapitalanlagen, hier 7,78 %

Annahmen:
 • unendliche Lebensdauer der Marke
 • konstante Umsatzrendite

Nach ACNielsen ist die Marke ProSieben 2,147 Milliarden Mark wert.

Angela Reimann, Marktforscherin bei ACNielsen in Frankfurt, hat die Berechnung für m&m betreut.



Bietgefechte von BMW und VW um Rolls-Royce: Die Marke ist immer so viel wert wie das höchste Angebot.



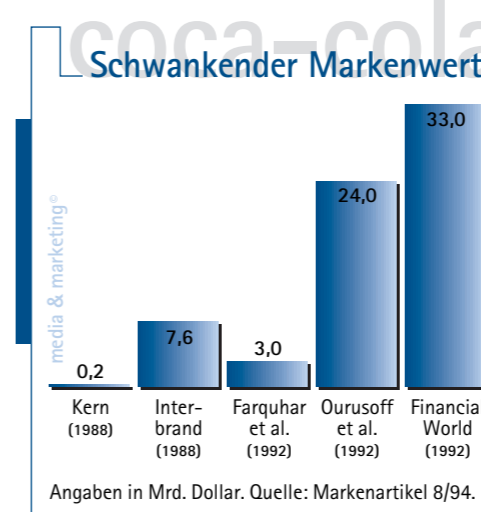
Unternehmensberater Schmidt: „Für einen existierenden Käufer rechnen.“

„Der Name ist das größte Guthaben in unseren weltweiten Handelsbeziehungen, wobei sein Wert schwer zu bemessen ist“, betont ein Rolls-Royce-Sprecher. Mit in die Waagschale werfen Experten auch die Synergieeffekte, also die mögliche positive Abstrahlung des neuen Labels auf die bisherigen Warenzeichen. „Der Wert einer Marke kann nur für einen existierenden Käufer berechnet werden“, sagt Unternehmensberater Uwe Schmidt, und auch der Münchner Markenhändler Jürgen Kaeuffer von Semion Brand-Broker weiß: „Letztlich bestimmen Angebot und Nachfrage den Preis.“

Daß bei einem Verkauf der geschätzte Markenwert nur Richtschnur ist, zeigt das Geschacher um die Luxus-Marke Rolls-Royce. Jüngst überbot VW die Offerte von BMW von 430 Millionen Pfund nochmals um 90 Millionen Pfund.

„Der Name ist das größte Guthaben in unseren weltweiten Handelsbeziehungen, wobei sein Wert schwer zu bemessen ist“, betont ein Rolls-Royce-Sprecher. Mit in die Waagschale werfen Experten auch die Synergieeffekte, also die mögliche positive Abstrahlung des neuen Labels auf die bisherigen Warenzeichen. „Der Wert einer Marke kann nur für einen existierenden Käufer berechnet werden“, sagt Unternehmensberater Uwe Schmidt, und auch der Münchner Markenhändler Jürgen Kaeuffer von Semion Brand-Broker weiß: „Letztlich bestimmen Angebot und Nachfrage den Preis.“

Daß auch selbstgeschaffene Marken in die Bilanz aufgenommen werden dürfen, dafür kämpfen einige Organisationen wie der Markenverband in Wiesbaden. „Finanzminister Theo Waigel hingegen“, so entrüstet sich der Finanzchef eines Pharma-Konzerns, „lehnt dies bislang nicht nur ab, sondern stellt darüber hinaus sogar die Abschreibung von gekauften Marken in Frage.“



Es scheint, als müßten die Lobbyisten auch in den eigenen Reihen noch Überzeugungsarbeit leisten. Die Möglichkeiten, die eine monetäre Bewertung der Marke eröffnen kann, sind in vielen Firmen gar nicht bekannt. Eine Umfrage von *media & marketing* unter deutschen Markeninhabern und Unternehmensberatungen zeigte zunächst, daß viele zwar vage von der Existenz monetärer Ansätze wissen, eine Bewertung für die eigene Marke jedoch nicht in Erwägung ziehen. Hingewiesen auf die Vorteile für Marketing, Lizenzgeschäft oder Bilanzierung wollten einige ihre Haltung überdenken. Andere wußten nicht, nach welchen Kriterien sie das passende Bewertungsverfahren auswählen sollten.

Für die Bewertung sollten Standards geschaffen werden

Wolfgang Repenn hat für die Irrfahrer einen Trost: „Einen tatsächlichen Wert kann niemand ermitteln. Aber eine objektive, nachvollziehbare Einschätzung ist möglich“, so der Experte. Das trifft auf alle Fälle auf seinen Ansatz zu, der die Anschaffungskosten eines Markenzeichens aufgrund der Gebühren für Patentamt und Anwalt sowie die Umsätze der zu bewertenden Marke berücksichtigt. Da das Modell ohne weiterführende Markt- oder Konsumentendaten auskommt und nicht auf Auskünfte des Unternehmens angewiesen ist, beauftragen beispielsweise Banken bei einer Kreditprüfung oder einer Pfändung Wolfgang Repenn mit einer Einschätzung.

Schwieriger wird es bei den Modellen von Semion, ACNielsen und dem Ansatz der Firma Interbrand, die für *media & marketing* keine Bewertung von ProSieben vorgenommen hat. Semion und ACNielsen legen zwar die Parameter offen, die sie einfließen lassen, doch bleibt die Gewichtung einzelner Komponenten Verschlussache.

Um mehr Sicherheit im Umgang mit Bewertungen zu bekommen, fordert ProSieben-Chef Georg Kofler, daß nationale

top 20 Marken weltweit

Marke	Wert
Coca-Cola	47 978
Marlboro	47 635
IBM	23 701
McDonald's	19 939
Disney	17 069
Sony	14 464
Kodak	14 442
Intel	13 274
Gillette	11 992
Budweiser	11 985
Nike	11 130
Kellogg's	10 668
AT&T	10 392
Nescafé	10 337
GE	10 289
Hewlett-Packard	9 423
Pepsi	9 320
Microsoft	8 993
Frito-Lay	8 991
Levi's	8 167

Angaben in Mio. US-Dollar. Quelle: Financial World 1997.

und internationale Standards gefunden werden müssen, die nicht nur von einer kleinen Insider-Schar verstanden, sondern von Wirtschaftskreisen anerkannt werden. Faktoren und Parameter sollten eine Währung bilden, wie beispielsweise die TV-Einschaltquoten der Nürnberger GfK (siehe Interview). Schon heute wird deutlich, daß zumindest Kern-

größen immer wieder auftauchen. So dienen sowohl beim ACNielsen-Brand-Performer als auch beim Interbrand-Modell und bei der Semion-Methode der Gewinn vor Steuern oder die Rendite als wesentliche Parameter. In allen drei Verfahren wird der Markenwert anhand von Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Image und Distributionsgrad errech-

net. Den Schutz der Marke, den viele Experten für besonders wichtig halten, gewichten nur Semion und Interbrand. Sie warnen: Eine unzureichend geschützte oder schlecht verteidigte Marke kann durch namensgleiche oder namensähnliche Produkte verschlissen und schlimmstenfalls auch ruiniert werden. *Cordula Nussbaum*

semion Der Markenwert von ProSieben nach Semion

Die Münchener Firma Semion Brand-Broker vermittelt zwischen Markeninhabern und Firmen, die eine registrierte und damit sofort einsetzbare Marke kaufen wollen. Für die Bewertung einer Marke hat Semion einen eigenen Ansatz entwickelt, der auf dem Finanzwert des Unternehmens, dem Markenschutz, der Markenstärke und dem Markenbild beruht. Dieses wird nach einem faktorenanalytischen Modell berechnet. Für jeden Zwischenschritt vergibt Semion Faktorenwerte.

I. Ermittlung der Faktoren

1. Finanzwert	
Vorsteuergewinn	Gewinnentwicklung
in Mio. Mark	in Prozent
1995 184	1995 +23
1996 233	1996 +27
1997 316	1997 +36
Durchschnitt: 244	
► Faktor: 0,41	

2. Markenschutz

Der Schutzzumfang einer Marke bestimmt zu einem Teil die Zukunftsperspektiven.

Waren- und Dienstleistungsverzeichnis
Bisher ist nur der Kernbereich der Marke abgesichert. Der Schutz umfaßt fünf Warenklassen. Die Erweiterung auf andere Klassen wäre insbesondere für das Merchandising- und Lizenzgeschäft interessant.
► Faktor 0,21

Markenumfeld

Im Kerngeschäft gut abgesichert, es bestehen keine Konfliktpotentiale. Anders bei den Merchandising- und Lizenzklassen: 259 registrierte Marken mit dem Wort oder der Ziffer 7 bergen großes Konfliktpotential.
► Faktor 0,17

Internationaler Schutzbereich

Bisher ist nur die Club-Marke für Österreich, die Benelux-Länder, die Schweiz, Italien und Liechtenstein registriert. Die angemeldeten EU-Marken können nicht berücksichtigt werden.
► Faktor 0,04

3. Markenstärke
Marktanteil, Markteinfluß, Marketingaktivitäten, Distributionsgrad, Bekanntheitsgrad, Geschlossenheit des Markenauftritts und das Potential der Marke im Merchandising- und Lizenzgeschäft bestimmen diesen Faktor.
Aus der Bewertung von Marktanteil (Faktor: 0,47), Markteinfluß (0,73), Marketingaktivitäten (0,53), Distributionsgrad (0,35), Bekanntheitsgrad (0,92), Geschlossenheit des Markenauftritts (0,63) und Markenpotential (0,18) hat Semion insgesamt errechnet:
► Faktor 3,81

4. Markenbild

Die Assoziationen, die der Verbraucher mit der Marke verbindet, die Image-Position im Markt und zum Unternehmen, zur Zielgruppe und zu den Produkten bewertet Semion im SIGMA-Modell. In Image-Kartogrammen verortet Semion Lage, Abhängigkeit und Einfluß der Marke in ihrem Umfeld.
Daraus ergeben sich die Faktoren:
F1=0,65; F2=0,80; F3=0,25;
ΣFf=1,20.
► Faktor 2,04



Jürgen Kaeuffer ist Geschäftsführer der Firma Semion Brand-Broker in München.

II. Berechnung des Markenwerts

Im letzten Schritt fließen alle Faktorenwerte in eine Gleichung. Dabei wird der durchschnittliche Vorsteuergewinn der vergangenen drei Jahre (244 Mio. Mark) mit den Faktoren der vier Bereiche Finanzwert, Markenschutz (Durchschnittswert), Markenstärke und Markenbild verrechnet.

$$\text{Markenwert} = 244 \times \left\{ 0,41 + \frac{0,21+0,17+0,04}{3} + 3,81 + 2,04 \right\} \\ = 244 \times 6,40 \\ = 1.562$$

Nach Semion ist die Marke ProSieben inklusive deren Derivate 1,562 Milliarden Mark wert.

Anmerkungen:

- Nachdem in der ProSieben Media AG neben den Gewinnen des Senders ProSieben auch die Verluste der Marke Kabel 1 enthalten sind, hat Semion den Vorsteuergewinn entsprechend bereinigt.
- SIGMA - System Integrierter Gesellschaftlicher Meinungs-Analyse: Die „Landkarte“ gibt die Lage und Bewegungstendenzen von Firmen, Produkten, Vorstellungen und Verhalten der Bevölkerung oder einzelner Zielgruppen im sozialen und psychischen Meinungsfeld wieder. Im Modell von Dr. Hans-Jürgen Richter sind in 3000 Korrelationsebenen über 300 000 Image-Positionen integriert. Die Nähe der Marke zum Produkt und zur Zielgruppe/Bevölkerung einerseits und die Nähe zur Firma andererseits bestimmen deren Markt-Akzeptanz, Kompetenz und -Einfluß.
- ProSieben befindet sich im SIGMA-Modell eher in einer emotionalen, weiblichen Ebene. Die damit verbundenen Images sind: Jugendlichkeit, Flexibilität, Pfiif, Kreativität. Die Bereiche Wirtschaft, Finanzen oder Internet befinden sich auf der gegenüberliegenden, rationalen Seite.
- Der Verortung liegt zum einen die Selbstdarstellung des Senders zugrunde. Zum anderen positioniert sich das Produkt ProSieben schon durch seinen Namen (z.B. die mystische Zahl Sieben) in dieser Ecke.



wo-re-wert Der Markenwert von ProSieben nach Repenn

Wolfgang Repenn ist Markenprüfer beim Deutschen Patentamt in München und selbstständiger Sachverständiger für Markenbewertung. Repenn arbeitet nach der Verkehrswertmethode, die von einer Zweiteilung des Markenwerts ausgeht: dem Grundwert und dem Betriebswert. Der Grundwert enthält die Kosten der Gestaltung, Anmeldung und Erhaltung der Marke, der Betriebswert ist umsatzbezogen.

I. Berechnung des Grundwerts:

- 1. Entwicklungskosten für das Markenzeichen**
Bildmarke (hier für 5 Warenklassen)
► Summe 5 400 Mark
- 2. Gebühren für die Anmeldung beim Patentamt:**
 - Patentamt 800 Mark
 - Anwalt 850 Mark
 - Summe: 1 650 Mark
- 3. Kollisionsüberwachung**
Gebühr für die Überwachung seit 1994
► Summe: 360 Mark

Gesamtsumme Grundwert: 7 410 Mark

II. Berechnung des Betriebswerts

- 1. Umsatz der Marke (ProSieben)**

1993:	697 000 000 Mark
1994:	1 099 000 000 Mark
1995:	1 307 000 000 Mark
1996:	1 460 000 000 Mark
1997:	1 572 000 000 Mark
• Gesamt:	6 135 000 000 Mark

Durchschnitt pro Jahr: 1 227 000 000 Mark
Umsatzentwicklung 1993 bis 1997: + 125 Prozent

Wolfgang Repenn legt in einem Zwischenergebnis einen Wert für den Umsatz der Marke fest. Diesem Wert liegt ein von ihm festgesetzter Schlüssel zugrunde.

Wolfgang Repenn: Markenprüfer und Sachverständiger für Markenbewertung



Es ergibt sich:

► **Zwischenwert: 122 700 000 Mark**

2. Umsatz des Unternehmens (ProSieben AG)
Für den Konzernumsatz ermittelt Repenn einen anzurechnenden Wert.
Der durchschnittliche Umsatz des Unternehmens in den Jahren 1993 bis 1997 liegt bei 1 391 500 000 Mark

Nach einem Schlüssel aus Unternehmensumsatz und Markenumsatz berechnet Wolfgang Repenn nun einen weiteren Wert.

► **Zwischenwert: 14 505 318 Mark**

3. Handelsumsätze aus Lizenzen

1993:	—
1994:	22 500 000 Mark
1995:	39 000 000 Mark
1996:	195 000 000 Mark
1997:	255 000 000 Mark
• Gesamt:	511 500 000 Mark

Durchschnitt pro Jahr: 102 300 000 Mark
Der Konzern verbucht ein Viertel der Umsätze als Lizenzeinnahmen. Bei vier Jahren ergeben sich:
► **Zwischenwert: 102 300 000 Mark**

Die drei Zwischenwerte werden nun addiert.

Gesamtsumme Betriebswert: 239 505 318 Mark

III. Berechnung des Verkehrswerts

Grundwert	7 410 Mark
+ Betriebswert	239 505 318 Mark

Gesamtsumme Verkehrswert: 239 512 728 Mark

Nach Wolfgang Repenn ist die Marke ProSieben 239 512 700 Mark wert.

Anmerkungen:

- Das Modell von Wolfgang Repenn legt die reinen Anschaffungskosten zugrunde, die ein Unternehmen aufwenden muß, um eine Marke anzumelden, zu schützen und zu formalrechtlich zu führen. Die Gebühren entsprechen der Gebührenordnung von Patentamt und Anwälten.
- Markteinflüsse, Konsumerwartungen oder Marktdaten von Wettbewerbern fließen in dieses Modell nicht ein.
- Der Ansatz eignet sich für Bewertungen, wenn kaum Daten vorliegen, aber beispielsweise im Falle einer Pfändung ein annähernder Mindestwert bestimmt werden soll.

Allgemeine Standards für den Markenwert

ProSieben Chef Georg Kofler zu den Berechnungen des monetären Werts seiner Marke: „Alles, was über eine Milliarde Mark geht, ist großzügig bewertet.“

? Herr Kofler, haben Sie sich jemals Gedanken gemacht, wieviel die Marke ProSieben wert sein könnte?

Georg Kofler: Vor unserem Börsengang im vergangenen Jahr haben wir gemeinsam mit den Konsortialbanken analysiert, warum ein Aktionär ProSieben-Aktien kaufen sollte und welche Assets wir mit dem Papier bieten können. Einer dieser Assets war der Markenwert ProSieben. Wir haben ihn nicht monetär beziffert, waren aber überzeugt, daß eine Marke, die deutlich über 90 Prozent Bekanntheitsgrad und ein Spitzen-Image hat, eine tolle stille Reserve ist. Also haben wir den Markenwert deutlich artikuliert.

? Haben Sie den Wert berechnen lassen?

Kofler: Nein. Es ist noch sehr schwierig, solche Goodwill-Assets monetär zu bewerten. Wir haben eine konservative Unternehmensbewertung durchgeführt. Wir wollten einen Preis finden, der die Alt-Aktionäre zufriedenstellt, aber auch Phantasie

für die neuen Aktionäre verspricht. Deshalb haben wir betont, daß wir über eine positiv besetzte Marke verfügen, die sich langfristig als Werbeträger überdurchschnittlich gut positionieren kann. Ich denke, daß sich somit der Markenwert in einem dreistelligen Millionenbetrag ausdrückt.

? Erachten Sie es prinzipiell als sinnvoll, eine Marke monetär zu bewerten?

Kofler: Das ist ein wichtiger Aspekt für die Einschätzung eines Unternehmens. Dies gilt im besonderen bei der Bewertung der strategischen Zukunftschancen. Da wir börsennotiert sind und nachhaltig daran arbeiten, den Wert des Unternehmens zu steigern, gehören auch die ständige Verbesserung der Marke und die klare Markenführung zur Strategie des Unternehmens.

? Die vorliegenden Berechnungen für die Marke ProSieben von ACNielsen, Semion und Repenn bringen unterschiedliche Komponenten ein. In welchem Ansatz sehen Sie Ihre Marke am besten repräsentiert?

Kofler: Das ist schwer zu beantworten. Aber ich tendiere zum Modell von ACNielsen. Nicht nur, weil sie den höchsten Wert ermittelt haben. ACNielsen hat in die Bewertung am umfassendsten jene Faktoren einfließen lassen, die in meinen Augen relevant für die Marke sind. Ich bin jedoch unsicher, inwieweit sich das in Geldeinheiten umrechnen läßt. Ich denke, daß dafür noch nationale und internationale Standards gefunden werden müssen, die von der Business-Community anerkannt werden. Diese Standards sollten als eine Art Währung gelten, wie beispielsweise die Zuschauerquote der AGF/GfK.

? Welche Faktoren wären Ihre bevorzugten Hauptparameter?

Kofler: Bekanntheit, Image und die klare Positionierung der Marke in den Köpfen der Zuschauer scheinen mir die wichtigsten zu sein. Diese drei Faktoren müssen im Zusammenhang gesehen werden. Auf Dauer ist jedoch die klare Positionierung einer Marke



Der Südtiroler Georg Kofler, 40, leitet seit 1988 die Geschäfte von ProSieben. Seit 1995 ist er Vorstandsvorsitzender der ProSieben Media AG.

ausschlaggebend für ihren Wert. Unter Positionierung verstehe ich Bilder und Erwartungen in den Köpfen der Menschen, die entstehen, wenn sie an eine bestimmte Marke denken. Dementsprechend ist die rote Sieben ganz eng mit unserem Programm verknüpft. ProSieben gehört dabei zu den am klarsten positionierten Markenartikeln in der deutschen Medienwirtschaft.

? Sind Sie überrascht, wie weit die Ergebnisse der drei Ansätze abweichen?

Kofler: Daß ein Sachverständiger vom Patentamt eher vorsichtig rechnet, war uns klar. Aber immerhin kommt er auf 240 Millionen Mark. Wenn wir letztes Jahr bei einer Analystenkonferenz behauptet hätten, die rote Sieben sei eine Viertel Milliarde Mark wert, dann hätten einige gesagt, ich sei zwar ein sehr überzeugter Vorstandschef, aber die Bewertung sei sehr optimistisch. Ich selbst taxiere den Wert unserer Marke auf mehrere hundert Millionen Mark. Alles, was über eine Milliarde geht, denke ich, ist großzügig bewertet.

? Rolf Kunisch, der Vorstandsvorsitzende von Beiersdorf, taxiert den Wert der Marke Nivea auf das dreifache ihres Weltjahresumsatzes, also auf über sieben Milliarden Mark.

Kofler: Für einen Fernsehsender ist so eine Einschätzung zu optimistisch. Denn unser Wert wird in erster Linie von dem Programm bestimmt, das wir ausstrahlen. Das bringt Zuschauer und damit Werbeeinnahmen. Der Markenwert von Pro Sieben wäre schnell erloschen, wenn wir nicht mehr die Programme hätten, die die Zuschauer von der roten Sieben erwarten.

? Im Falle eines Verkaufs könnte der Käufer also nicht viel erreichen mit der Marke?

Kofler: Ja, weil er nicht die Programme hat, die unser „Markenzeichen“ ausmachen. Die Zuschauer wären schnell enttäuscht, das gute Image wäre dahin. Bei einem Fernsehsender ist die Substanz der Unternehmensgruppe höher zu bewerten als der Markenwert, weil Marke und Inhalt hier besonders eng gekoppelt sind. Je klarer man positioniert ist, desto begrenzter ist der Produktmix, den man anbieten kann und desto weniger eignet sich die Marke für andere Unternehmen. Für Line-Extensions oder Merchandising allerdings ist die Verwertbarkeit sehr gut.

? Nielsen hat die Markenstärke von fünf deutschen TV-Sendern bestimmt. Sehen Sie sich selbst auch gleichauf mit Sat.1 auf Rang 3?

Kofler: ProSieben hat eine klarere Positionierung und ist eine stärkere Marke als Sat.1. Sat.1 ist eher diffus in der Wahrnehmung.



mung, weil sich die Programmpolitik in den vergangenen Jahren häufiger geändert hat, und weil es keine Identifikationsfiguren gibt, die öffentlich für das Produkt stehen.

? Semion hat ProSieben auch aufgrund des Namens positioniert. Hatten Sie bedacht, daß der Name den Wert der Marke beeinflussen kann?

Kofler: Wir haben damals eine einstellige Zahl gesucht, weil es vor zehn Jahren auf einigen Fernbedienungen schwierig war, zweistellige Zahlen zu programmieren. Die Zahlen 1 bis 5 waren schon vergeben, 6 ging wegen seiner Zweideutigkeit nicht, also kam die 7. Zudem gefiel uns die Zahl gut wegen ihrer Bedeutung als Glückszahl. Das Pro ergab sich als Abkürzung für Programm – und dem Traum, daß Pro eines Tages für Profit stehen würde. Insofern hat uns die Zahl Sieben Glück gebracht. Ich bin überzeugt, daß ein Name um so wertvoller ist, je besser er die Phantasie der Konsumenten zu wecken vermag. Schließlich ist die Markenwelt auch eine Phantasiewelt, die sich in den Köpfen der Menschen aufbaut.

„Bei einem TV-Sender ist die Substanz höher zu bewerten als der Markenwert.“

? Werden Sie die Ergebnisse der Markenbewertung als Argumentationshilfe bei Werbekunden einsetzen?

Kofler: Unser Bestreben war schon immer, die rote Sieben als eine Marke mit positiver Ausstrahlung gegenüber den Zuschauern, dem Werbemarkt und dem Kapitalmarkt zu kommunizieren. Ich denke, daß wir mit den jetzt vorliegenden Daten unser Marketing weiter verfeinern können. Es ergeben sich einige interessante Aspekte für die Markenführung.

? Können Sie die Daten über Ihre Mitbewerber bei der Übernahme des von Ihnen gewünschten neuen Senders nutzen?

Kofler: Eher nein. Als Fernsehmann schaue ich immer als erstes auf die Programme eines Senders. Damit kann man ein bestimmtes Marketing verbinden und in einigen Jahren ein Markenbild aufbauen. Ich würde selbstverständlich die Positionierung einer Marke bewerten, sie allerdings nicht aktiv in den Kaufpreis einrechnen, sondern als immateriellen Goodwill betrachten.

Das Gespräch führten Cordula Nussbaum und Katja Pichler



ProSieben-Vorstandschef Georg Kofler und Sprecher Torsten Rossmann im Gespräch mit Cordula Nussbaum (l.) und Katja Pichler.