

Ermittlung des Markenwerts und der Lizenzgebühr im Rahmen von wertorientierten Kooperationsverhandlungen

Schaffen Sie eine fundierte und belastbare Verhandlungsgrundlage

Branche Dienstleistung (B2B2C)

Herausforderung

Zwei Marken erwägen gemeinsam ein ganzheitliches Dienstleistungsangebot mit einem Co-Branding zu vermarkten. Einer der beiden Markenpartner geht jedoch davon aus, dass die eigene Marke stärker ist und somit im Rahmen des Co-Branding nur gegen eine Lizenzgebühr genutzt werden darf. Damit stand dieser Markenpartner vor einer doppelten Herausforderung:

- Er musste objektiv nachweisen, dass seine Marke tatsächlich den größeren Wertbeitrag für das Co-Branding liefern würde.
- Er benötigte eine fundierte und belastbare Lizenzgebühr für seine Marke.

Lösungsansatz

- Ermittlung der markenspezifischen Lizenzgebühr als Nutzungsentgelt
- Allumfängliche Bewertung beider Einzelmarken sowie weiterer Markenszenarien (u.a. Co-Branding)
- Somit Validierung der Entscheidung für ein Co-Branding und der Hypothese, dass die eine Marke tatsächlich die stärkere sei
- Erstellung eines Markenwertgutachtens als fundierte und belastbare Verhandlungsgrundlage

Hinweis:

Unsere Case Studies beschreiben reale Projekte mit Kunden. Markennamen können jedoch aus Vertraulichkeitsgründen nicht offengelegt werden. Weitere Projektinformationen sind auf Anfrage erhältlich (siehe Kontaktinformationen am Ende der Case Study).

Hintergrund

Stärker zusammen durch Co-Branding?

Das vorliegende Dienstleistungsunternehmen ist als Gruppe mit vielen Marken, unter anderem in der Gastronomie, europaweit tätig. Eine dieser Marken ist Franchisegeber vielzähliger Standorte. Die Marke zählt sowohl Franchisenehmer (B2B) als auch Endnutzer (B2C) zu ihren Kunden und arbeitet somit aus einem B2B2C-Geschäftsmodell heraus. Durch ihre hohe Bekanntheit und vertriebliche Reichweite wurde sie Objekt von Kooperationsgesprächen mit einem weiteren Unternehmen. Konkret wird ein Co-Branding zweier Marken in Betracht gezogen.

Co-Branding bezeichnet die langfristige Kooperation zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich autonomen Unternehmen zur optimierten Entwicklung und/oder Vermarktung ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Angestrebt werden Synergien auf Basis ergänzender Kompetenzen und Ressourcen, beispielsweise bei der Schaffung eines neuen Leistungsangebots oder Erweiterung der Zielgruppenansprache.

Da die Produkte beider Unternehmen als Komplementärprodukte genutzt werden, würden sie sich durch die Kooperation zu einem ganzheitlichen Leistungsangebot ergänzen. Auch ein beidseitiger Image-Transfer wird durch das Co-Branding angestrebt.

Konkrete Herausforderung

Bewertung von Co-Branding und Definition der Bedingungen

Auch wenn beide Parteien voneinander profitieren würden, zöge, aus Sicht des Dienstleistungsunternehmens, der Kooperationspartner größeren Nutzen von einem Co-Branding. Die Marke des Dienstleistungsunternehmens würde dem Kooperationspartner durch eine Erweiterung des vertrieblichen Netzwerks und der Zielgruppenansprache nämlich besonderen Mehrwert liefern. Demnach sollte die Nutzung der Marke des Dienstleistungsunternehmens gegen Zahlung einer Lizenzgebühr erfolgen. Somit musste eine markenspezifische Lizenzrate ermittelt und eine Markenbewertung zur Begründung einer Lizenzratenzahlung durchgeführt werden.

Damit Lizenzrate und Markenbewertung von dem potenziellen Kooperationspartner als fundiert und belastbar wahrgenommen werden, ist zum einen die Bewertung Dritter und zum anderen die Bewertung auf repräsentativer, quantitativer Basis unumgänglich. Die Herausforderung liegt dabei darin, die immaterielle Marke in eine quantifizierbare Größe zu überführen und dabei alle relevanten Einflussfaktoren miteinzubeziehen.

Lösungsansatz

Anwendung des BEVA-Markenbewertungsmodells

Hierzu wurde Batten & Companys BEVA-Modell (Brand Equity Valuation for Accounting) eingesetzt. Das BEVA-Modell ist eine Kombination aus betriebswirtschaftlicher, finanzorientierter und psychographischer, verhaltensorientierter Markenwertmessung. Das Konzept wurde von einem interdisziplinären Team aus Marketingexperten und Wirtschaftsprüfern von Batten & Company und Ernst & Young entwickelt.

Ein Einsatzgebiet des BEVA-Modells ist die Ermittlung der Markenlizenzrate, sprich die Berechnung eines objektiven Nutzungsentgelts für die Marke. Ein weiterer Nutzen des BEVA-Modells ist die Ermittlung des Markenwerts. In dem Fall lag der Fokus der Verhandlungen zwar nicht auf dem Markenwert, dieser bekräftigte jedoch die Notwendigkeit einer Lizenzgebühr und somit die Verhandlungsgrundlage. Dadurch war das BEVA-Modell geeignet für die Zielsetzung des Dienstleistungsunternehmens.

Das BEVA-Modell berücksichtigt alle relevanten Faktoren, die auf Lizenzgebühr und Markenwert Einfluss nehmen. Finanzwirtschaftliche Daten (bspw. Umsatz), die bereits vorliegen, werden vom Unternehmen zur Verfügung gestellt. Verhaltenswissenschaftliche Daten (bspw. Markenbekanntheit) werden durch Primär-Marktforschung erhoben. Dabei wird eine hoch standardisierte Kundenbefragung, ohne zusätzlichen Aufwand für den Auftraggeber, von Batten & Company durchgeführt. Wie im Fall des Dienstleistungsunternehmens können über die standardisierten Abfragen hinaus weitere individuelle Fragestellungen adressiert werden.

Ermittlung der markenspezifischen Lizenzgebühr

In der Ermittlung der Lizenzgebühr werden neben der Kundenbewertung auch branchenspezifische Dimensionen berücksichtigt. Schließlich variiert die Bedeutung der Marke bei der Kaufentscheidung je nach Branche. Das Ergebnis ist eine markenspezifische Lizenzgebühr, die die Konsumentenbewertung der Marke sowie Branchen-Spezifika berücksichtigt.

Ermittlung der Markenstärke und des monetären Markenwerts

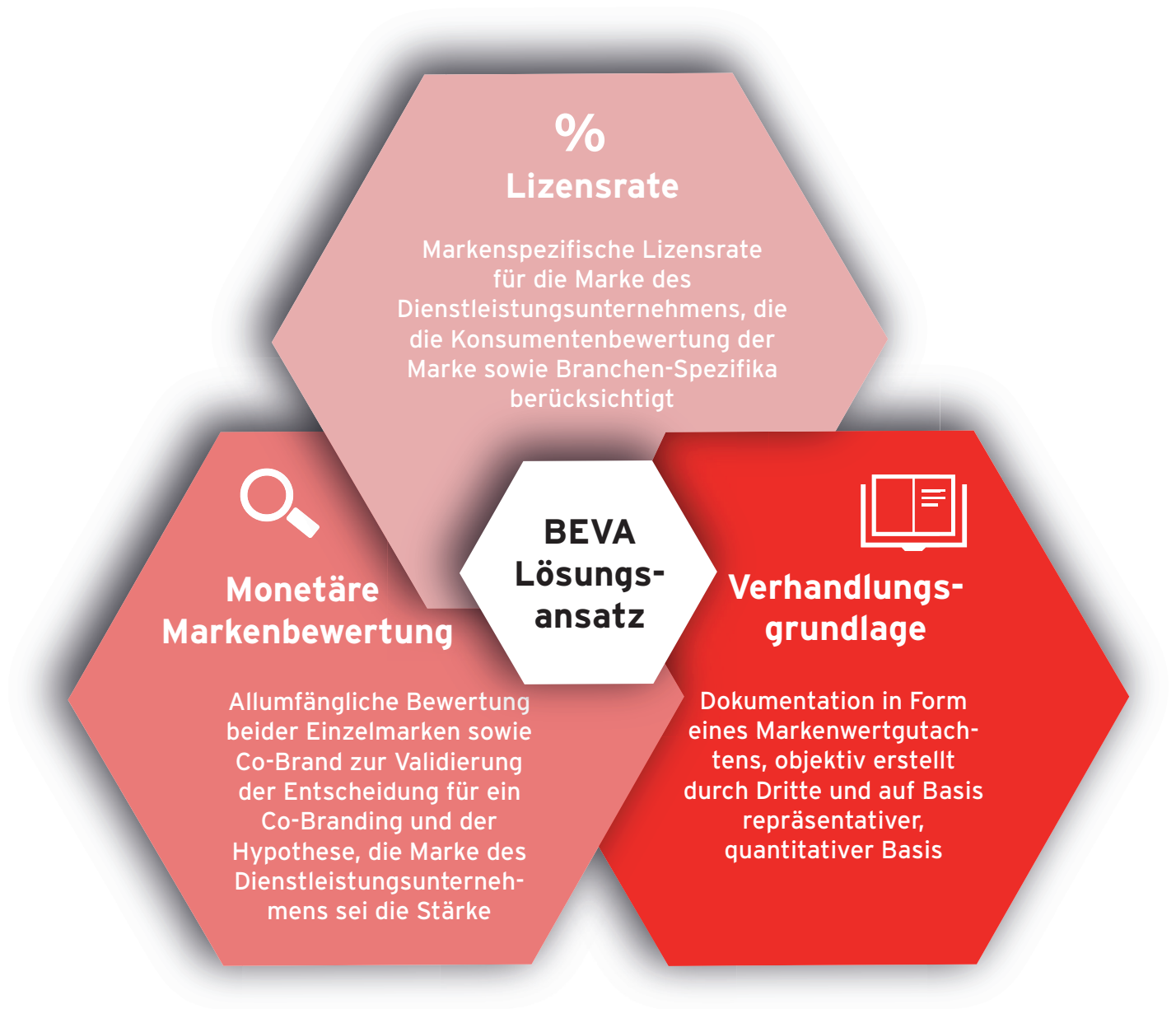
Im Rahmen der Kundenbefragung wird eine Marke durch ein standardisiertes, objektives Verfahren bewertet. Basierend darauf wird die Markenstärke und im Anschluss der Markenwert errechnet. Dadurch können nicht nur der Status quo einer bestehenden Marke bewertet, sondern auch hypothetische Markenszenarien oder Markenarchitekturen verprobt werden.

Validierung von Co-Branding als Markenszenario

Im Fall des Dienstleistungsunternehmens wurden folgende Markenszenarien bewertet: Einzelmarke des Dienstleistungsunternehmens, Einzelmarke des Kooperationspartners, Co-Branding, Endorsed Branding. Somit konnte der Status quo der Einzelmarken in Relation zum Co-Branding und alternativ zum Endorsed Branding betrachtet werden. Auch die Entscheidung für ein Co-Branding und die Hypothese des Dienstleistungsunternehmens, seine Marke sei die stärkere, wurde aus Kundesicht validiert.

Schaffung einer fundierten und belastbaren Verhandlungsgrundlage

Kernergebnis des BEVA-Modells war eine markenspezifische Lizenzgebühr unter Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren. Die allumfängliche Bewertung beider Einzelmarken und weiteren Markenszenarien, in Form von Markenwerten und Markenstärken, boten direkten Vergleich. Somit konnte die ursprüngliche Entscheidung für ein Co-Branding validiert werden. Zum anderen wurde somit die überlegene Stärke der Marke des Dienstleistungsunternehmens bestätigt und somit die Notwendigkeit einer Lizenzgebühr legitimiert. Weitere quantitative und qualitative Kunden-Insights entstanden auf Wunsch des Dienstleistungsunternehmens (bspw. Abfragen zur Markenbekanntheit von Wettbewerbern sowie Preissensitivität). All diese Ergebnisse wurden in Form eines Markenwertgutachtens dokumentiert, welches eine fundierte und belastbare Verhandlungsgrundlage bot.



Fazit

Wertorientierte Markenführung durch BEVA

Durch BEVA entstand ein ganzheitliches Verständnis der aktuellen Markensituation unter Einbezug von Markt- und Finanzdaten. Die Entscheidung, die Marke im Co-Branding nur gegen Zahlung einer Lizenzgebühr nutzen zu dürfen, wurde durch das Markenwertgutachten objektiv untermauert. Die daraus abgeleitete Höhe der Lizenzgebühr war für weitere Verhandlungen somit fundiert und belastbar.

Somit ist wertorientierte Markenführung nicht mehr allein ein Thema des Marketings und Brand Managements. Auch andere Unternehmensbereiche wie in diesem Fall M&A oder auch Controlling haben ein immer größeres Interesse an einer wertvollen und quantifizierten Marke, die schließlich auch unmittelbare Auswirkungen auf ihren Tätigkeitsbereich hat.

Batten & Companys BEVA-Modell ermöglicht Unternehmen, ihren monetären Markenwert und eine markenspezifische Lizenzrate zu ermitteln, und leistet somit einen nachhaltigen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele unserer Kunden.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Markenbewertungsexperten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen sowie ein erstes Kennenlernen.

Autorenverzeichnis

Cornelia Großmann ist Associate Partnerin bei Batten & Company und leitet die Brand Management Practice.

In ihrer Rolle arbeitet sie branchenübergreifend mit Kunden an der Lösung von komplexen strategischen Fragestellungen entlang der gesamten Marken-Wertschöpfungskette, vom Brand Purpose, über Markenpositionierungen & -architekturen sowie die Steuerung des Markenportfolios hin zur kommunikativen Aktivierung und monetären Bewertung von Marken. Mit ihrer ganzheitlichen Markenkompetenz ist sie gefragte Sparringspartnerin von renommierten Unternehmen bei Fragestellungen rund um die wertorientierte Markenführung. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing, u. a. in Oxford, im Rheingau und in den USA.

Lisa Mertens ist als Senior Consultant bei Batten & Company tätig.

Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf strategischer Markenführung. Unter anderem führte sie die in dieser Case Study umschriebenen monetären Markenbewertung durch. Seit ihrem Einstieg ist sie für große und mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Industrien, unter anderem Finanzdienstleistungen, Handel und Industrie, tätig gewesen. Lisa Mertens studierte General Management an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Ihren Master of Science in Marketing Management absolvierte sie anschließend an der Università Bocconi in Mailand.



Cornelia Großmann

Associate Partner & Head of Brand Management

Batten & Company
Theresienhoehe 12
80339 Muenchen

Tel.: +49-89-54243-2173

Mobil: +49-173-2900626

E-Mail: Cornelia.grossmann@batten-company.com



Lisa Mertens

Senior Consultant

Batten & Company
Theresienhoehe 12
80339 Muenchen

Tel.: +49-89-54243-2176

Mobil: +49-163-7272941

E-Mail: Lisa.mertens@batten-company.com