

# Optimierung der unternehmensweiten Markennutzung auf Basis von Markenwert- und Lizenzratenermittlung

Erfolgreiche wertorientierte B2B-Markenführung und finanzielle Optimierung in der Praxis

## **Branche** Stahlindustrie (B2B)

### **Herausforderung**

Ein B2B-Unternehmen in der Stahlbranche mit einer global bekannten Marke hat kleinere Stahlunternehmen und deren Produktions- und Vertriebsstandorte in unterschiedlichen Regionen akquiriert und möchte den Markenauftritt vereinheitlichen. Hierfür sollen die zugekauften Standorte die Unternehmensmarke aufgrund von deren größeren Wert konsistent übernehmen. Für die Übernahme der Marke sollen darüber hinaus konzernintern Nutzungsentgelte verrechnet werden, was u.a. eine Steueroptimierung bzw. eine Reduktion der Steuerlast bewirken soll. Diese Ausgangssituation zieht zwei konkrete Herausforderungen nach sich:

- Das Unternehmen muss den Tochtergesellschaften überzeugend demonstrieren, dass die einheitliche Nutzung der Marke für sie einen signifikanten Wert darstellt.
- Es benötigt ein testfähiges Gutachten als Nachweis der Werthaltigkeit der Marke und der daraus resultierenden internen Verrechnungssätze gegenüber Wirtschaftsprüfern bzw. Steuerbehörden.

### **Lösung**

- Monetäre Markenbewertung der Unternehmensmarke nach standardisierten Kriterien – sowohl auf globaler Ebene als auch individuell für die Hauptregionen des Unternehmens
- Bestimmung eines objektiven und regionsspezifischen Nutzungsentgelts für die Unternehmensmarke zur internen Verrechnung auf Basis des Markenwerts
- Erstellung eines testfähigen Gutachtens als Absicherung gegenüber externen Prüfungen

Hinweis:

Unsere Case Studies beschreiben reale Projekte mit Kunden. Markennamen können jedoch aus Vertraulichkeitsgründen nicht offengelegt werden. Weitere Projektinformationen sind auf Anfrage erhältlich

## Hintergrund

### Markenbedeutung im B2B-Bereich

Das Stahlunternehmen agiert als B2B-Unternehmen mit Produktionsstandorten in Europa und Amerika und steuert ein globales Netzwerk von regionalen Vertriebsgesellschaften. Die Unternehmensmarke der Gruppe ist den unterschiedlichen Tochtergesellschaften und deren Standorten, die sich global auf drei Regionen aufteilen, übergeordnet. Nach vergangenen Akquisitionen haben die neuen Produktionsstandorte und Vertriebsgesellschaften bereits damit begonnen, die Unternehmensmarke zu nutzen. Grund hierfür sind ihre hohe Bekanntheit und Reichweite. Jedoch unterscheiden sich die Tochtergesellschaften noch merklich hinsichtlich ihres Brandings (Logo, Markenname etc.). Insbesondere die Verwendung der Unternehmensmarke und des Logos in der externen Kommunikation erfolgt unterschiedlich zwischen den Tochtergesellschaften.

Auch in der Stahlindustrie stellt die Marke wie in den meisten B2B-Branchen einen zentralen Faktor im Kaufentscheidungsprozess von Kunden dar. Beispielsweise akzeptieren B2B-Einkäufer nachweislich höhere Preise für die Produkte starker Marken. Diese bieten einen leichten Zugang zu Informationen und signalisieren Qualität, langfristige Stabilität und Vertrauenswürdigkeit. Somit reduzieren starke B2B-Marken die Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses ebenso wie das Risiko für die Entscheider. Dies erklärt, warum das Stahlunternehmen besonders in Wachstumsmärkten die Unternehmensmarke gewinnbringend einsetzen kann.

Die Wichtigkeit starker Marken im B2B-Bereich wird auch dadurch verdeutlicht, dass sich für B2B-Unternehmen eine statistisch signifikante Korrelation zwischen der Markenstärke und dem Finanzerfolg nachweisen lässt. So liegt die EBIT-Marge bei Unternehmen mit starken Marken durchschnittlich um 20 Prozent über der Marge von Unternehmen mit schwächeren Marken.<sup>1</sup> Das Stahlunternehmen trifft mit der Vereinheitlichung des Markenauftritts eine businessrelevante Entscheidung im Rahmen eines wertorientierten Markenmanagements.

## Konkrete Herausforderung

### Definition der globalen Markennutzung im Konzern basierend auf Markenwert- und Lizenzgebührenermittlung

Um die Vorteile der starken Unternehmensmarke für den gesamten Konzern einheitlich zu nutzen, sollen interne Markenlizenzverträge vereinbart werden. Ein Bestandteil dieser Verträge soll die Zahlung eines Nutzungsentgelts sein, welches den Wert der Unternehmensmarke monetär widerspiegelt und unternehmensintern verrechnet wird. Um dem Stahlunternehmen eine fundierte und belastbare Basis für diese interne Verrechnung zu bieten, müssen der Wert der Unternehmensmarke und die daraus resultierenden Nutzungsentgelte objektiv erhoben werden. Letztere können sich steueroptimierend im Sinne einer Reduktion der Steuerlast für den Konzern als Ganzes auswirken. Hierfür ist ein testfähiges Gutachten als Nachweis der Werthaltigkeit der Marke gegenüber Wirtschaftsprüfern bzw. Steuerbehörden essenziell.

Eine objektive Quantifizierung des immateriellen Markenwerts wird durch eine Ermittlung auf quantitativer Basis durch eine dritte Partei sichergestellt. Die wesentliche Herausforderung besteht darin, einen globalen Markenwert zu bestimmen, der die Kundenperspektive sowie die wirtschaftliche Entwicklung in den jeweiligen Regionen dezidiert berücksichtigt. Nur so lässt sich eine transparente und faire Regelung der Markennutzung mit individueller Verrechnung je Region sicherstellen.

<sup>1</sup> Absatzwirtschaft „Einkäufer vertrauen starken Marken: Image im B2B-Bereich wichtiger Entscheidungsfaktor“, 2013

## Lösungsansatz

### Anwendung des BEVA-Markenbewertungsmodells

Batten & Companys BEVA-Modell (Brand Equity Valuation for Accounting) bietet eine Lösung für diese Herausforderung. Es handelt sich hierbei um ein valides Verfahren, das finanzwirtschaftliche mit verhaltenswissenschaftlichen Daten zu einer verlässlichen Markenwertmessung und Markenbewertung kombiniert.

### Integrierte und effiziente Datenverwendung

Ein wesentlicher Vorteil für die Validität des Modells ist die integrierte Verwendung von Daten aus den Bereichen Rechnungswesen/Controlling, Business Development und Marktforschung. Dabei zeichnet sich das BEVA-Modell durch einen effizienten und schlanken Prozess aus, der im vorliegenden Fall in weniger als vier Wochen und mit geringem Involvement der Auftraggeber durchgeführt wurde. Aufgrund der Publikationspflicht konnten bspw. fast alle relevanten Finanzdaten aus den Geschäftsberichten des Unternehmens entnommen werden. Die verhaltenswissenschaftlichen Daten (v.a. Kundeneinstellungen gegenüber der Unternehmensmarke in den drei Hauptregionen) sowie weitere branchenspezifische Daten wurden parallel durch standardisierte und objektive Verfahren erhoben.

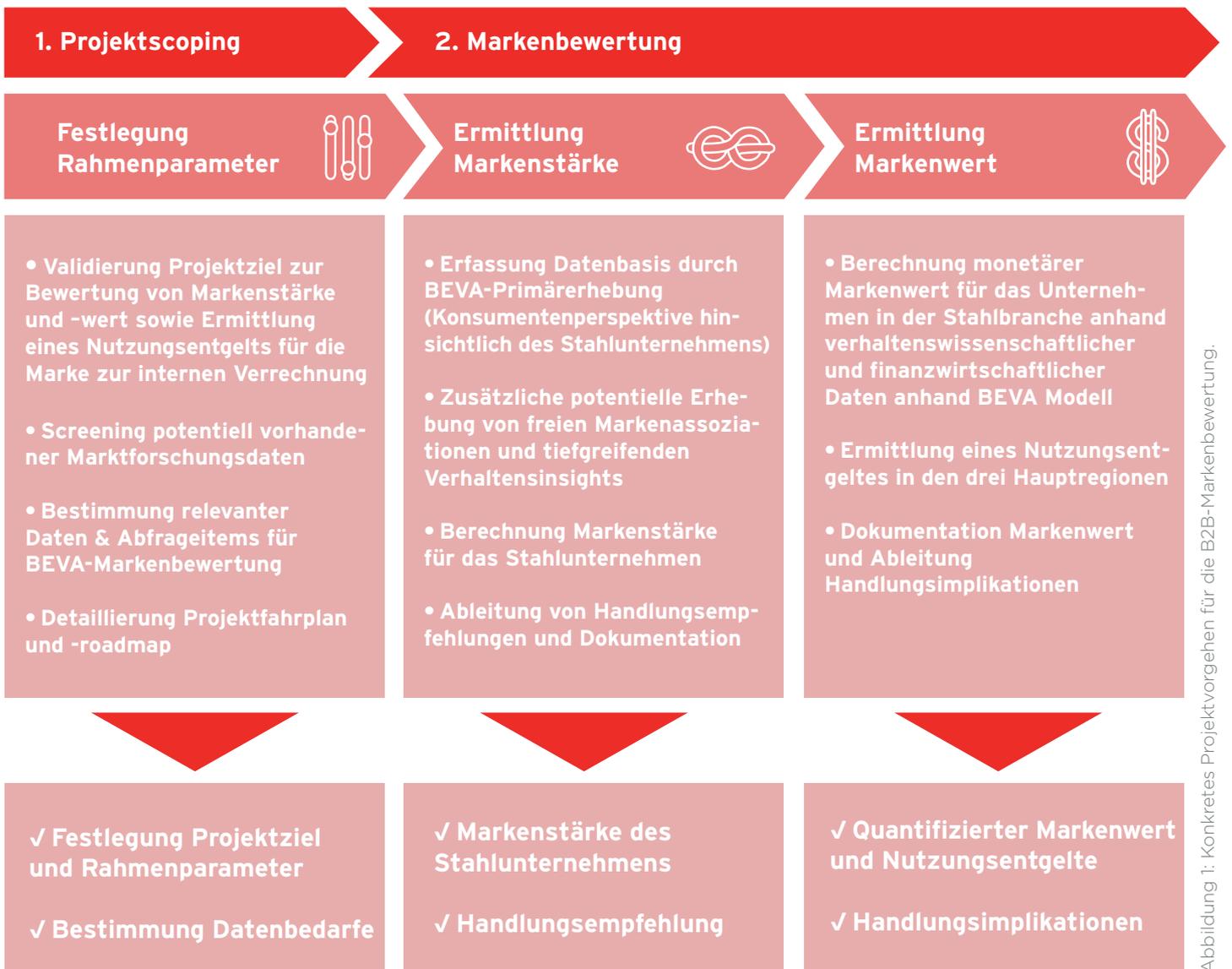


Abbildung 1: Konkretes Projektvorgehen für die B2B-Markenbewertung.

### Markenwert- und Lizenzgebührermittlung auf regionaler sowie globaler Ebene

Durch einen Split der Daten nach den drei Regionen konnten Markenwert und interne Verrechnungsraten nicht nur global, sondern auch regional ermittelt werden. Im Ergebnis wurden dem Stahlunternehmen ein objektiv ermittelter Markenwert und Empfehlungen für Nutzungsentgelte pro Region geliefert, welche die Forderung nach belastbaren und objektiv ermittelten Kenngrößen als Grundlage für die Regelung der Markennutzung in den drei Regionen des Unternehmens erfüllen.

### Wertorientierte Markenführung und finanzielle Optimierung durch BEVA

Im vorliegenden Fall profitiert das Stahlunternehmen aufgrund seiner globalen Marke mit hoher Bekanntheit vor allem in dessen Wachstumsmärkten von der Stärke der Unternehmensmarke. Dies wird durch die ermittelten regionalen Markenwerte und Nutzungsentgelte widerspiegelt. Das Stahlunternehmen kann die Ergebnisse der Ermittlung heranziehen, um die Tochtergesellschaften von der Werthaltigkeit der einheitlichen Marke zu überzeugen, um seine Steuerlast zu optimieren und um einen Nachweis gegenüber Wirtschaftsprüfern und Steuerbehörden zu erbringen.

## Fazit

### Markennutzung mit Wertbeitrag im B2B-Bereich

Es wird deutlich, dass sowohl das Top-Management als auch Markenverantwortliche von einer Ermittlung des monetären Markenwerts profitieren. Starke Marken können besonders in Wachstumsregionen gewinnbringend genutzt werden und leisten einen wesentlichen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg. Auch im B2B-Kontext haben Marken eine bedeutende Wirkung als Qualitätssignal, welches das von Entscheidern wahrgenommene Risiko reduziert und sich im Markenwert widerspiegelt. Außerdem zeigt die Case Study, dass die monetäre Bewertung von Marken im Rahmen von Mergers & Acquisitions erfolgreich für die Regelung der Markennutzung verwendet werden kann.

Vor diesem Hintergrund eignet sich Batten & Companys BEVA-Modell als praktikables und reliables Planungs-, Steuerungs- und Controlling-Tool, das valide Aussagen über die Werthaltigkeit von Marken ermöglicht und im B2B-Bereich Anwendung findet. Ein testfähiges Gutachten bietet unseren Kunden einen Nachweis über die Werthaltigkeit der Marken. So leistet es einen nachhaltigen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele unserer Kunden.

Vereinbaren Sie jetzt einen unverbindlichen Termin mit unseren Markenbewertungsexperten und informieren Sie sich, wie auch Sie Ihre Marke wertorientiert managen können.

## 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.



### **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](mailto:Cornelia.grossmann@batten-company.com)