



M & A - STRATEGIE

Asset „Marke“

Investments in Marken haben ihre eigenen Spielregeln

In Marken steckt ein enormer Werthebel. Ein Investor, der das Produktportfolio gut strukturiert und die Marken eng an die Unternehmensstrategie koppelt, kann die Marke weiter entwickeln und dabei sogar noch Budgetkosten sparen.

Von Archibald Graf von Keyserlingk und Oliver Strauß

835 Millionen US-Dollar für ein Unternehmen zu bezahlen, das bei einem Umsatz von 1,3 Milliarden US-Dollar einen operativen Verlust von 160 Millionen US-Dollar eingefahren und Schulden in Höhe von 1,6 Milliarden US-Dollar aufgetürmt hat – sieht so ein guter Deal aus? Für Warren Buffett schon. Anfang 2002 wechselte mit Fruit of the Loom einer der größten Textilhersteller der Welt für den genannten Betrag aus dem Gläubigerschutz in Buffetts Investmentholding Berkshire Hathaway. Nach den Beweggründen gefragt, antwortete der Großinvestor: „die Stärke der Marke und das Managementtalent des CEOs“.

Aber was genau macht Marken für Finanzinvestoren interessant – gleich, ob als Kaufargument oder als wichtiges Kriterium bei der Unternehmensbewertung?

Nach einer Studie von PriceWaterhouse Coopers beträgt der Anteil der Marke(n) am Unternehmenswert im Business-to-Consumer-Bereich 53 Prozent für langlebige und sogar 62 Prozent für kurzlebige Konsumgüter. Der Einfluss der Marke und ihres Managements auf Höhe und Nachhaltigkeit des Cashflows, die Wertsteigerung des Eigenkapitals sowie die Reduktion finanzieller Risiken ist damit erheblich.

Der Werthebel, der in Marken steckt, kann jedoch sowohl schöpferisch als auch zerstörerisch wirken. Chancen und Risiken liegen hier nahe beieinander. Gerade bei einer überschaubaren Beteiligungsdauer von drei bis fünf Jahren ist es daher entscheidend, die kritischen Faktoren bei Markeninvestments zu kennen.

Brand-Due-Diligence ist Pflicht

Grundsätzlich sind der Auf- und der Ausbau einer Marke nur dann sinnvoll, wenn innerhalb der Zielbranche die Funktionen einer Marke – Orientierung geben, Vertrauen schaffen, Profilierung bieten – eine hohe Bedeutung für das Kaufver- →

Fotos: Henkel

halten haben. Der erste Schritt bei der Brand-Due-Diligence ist daher die Ermittlung der Markenrelevanz für die jeweilige Zielbranche. Dazu gehört auch die Gewichtung der einzelnen Markenfunktionen. Nur so lassen sich die notwendigen Investitionen in die Marke auf ein rationales Fundament stellen.

Auch die Auswahl des Topmanagements ist für den Erfolg der Marke entscheidend. Einer Keylens-Studie zufolge versteht jeder zweite Unternehmenslenker Marke als reines Kommunikationsthema, 25 Prozent verbinden mit Marke gar nur die Themen Name, Logo und Design.



Erfolgreich mit ihren Markeninvestitionen – im Sinne von Umsatz- und Ertragssteigerungen – sind aber gerade jene Unternehmen, die ein breites Markenverständnis haben. So sehen die Erfolgreichen gegenüber dem Durchschnitt der Topmanager eine deutlich engere Beziehung des Begriffes Marke zu Themen wie „Strategische Ausrichtung des Unternehmens“ (77 Prozent versus 63 Prozent) oder „Aufbau und Pflege von Vertriebskanälen“ (76 Prozent versus 44 Prozent).

Mit den richtigen Leuten kann die Markenstrategie dann gezielt überprüft

oder neu ausgerichtet werden. Kaufinteressenten sollten folgende Punkte dabei hinsichtlich ihres Optimierungspotenzials genau analysieren:

- die Segmentierung des Marktes in klar definierte Zielgruppen und die bedarfsgerechte Zuordnung des eigenen Leistungsangebotes
- den Status der Unternehmensbeziehungsweise Produktmarke in Form von Kriterien zu Bekanntheit, Sympathie, Kaufbereitschaft etc.
- die Wahrnehmung der Marke durch Kunden, Händler, Lieferanten, Wettbewerber und Mitarbeiter
- die Struktur des Produktportfolios sowie der Vertriebskanäle hinsichtlich Positionierung, Kundenrelevanz, Preisstellung und Umsatz-/Ergebnisbeitrag
- die Übereinstimmung der Markenstrategie mit der Unternehmensstrategie

Auf Basis der Ergebnisse aus der Brand-Due-Diligence kann die Soll-Strategie für die Marke festgelegt werden. Die Lücke zwischen Ist- und Soll-Markenstrategie ergibt den Handlungsbedarf, der später, nach dem Einstieg des Investors, im Rahmen der Strategieumsetzung abzuarbeiten ist.

Marke als Cashflowquelle

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung der Markenstrategie liegt in der Schaffung eines für den Kunden erleb- baren Zusatznutzens über entsprechende Produkte, Kundenprozesse etc. Als größten Hebel zur Verbesserung der Umsetzungskompetenz haben 74 Prozent der Führungskräfte im Bereich Marketing dabei die stärkere interne Vermittlung erkannt, dass Marke eben mehr als nur Werbung sei.

Daher stellen Marketing- und Vertriebsbudgets auch eines der größten Cash-burn-Risiken in Unternehmen dar – eben dann, wenn die Marke in der „Denke“ von Management oder Finanzinvestor nicht als zentraler Baustein der Unternehmensstrategie erkannt wird. Diese Risiken kann man aufdecken, indem man:



Archibald Graf von Keyserlingk (links) ist Gründungspartner, **Oliver Strauß** (rechts) Partner bei Keylens Management Consultants in Düsseldorf. keyserlingk@keylens.de

- die Bedeutung der verschiedenen Zielgruppen strikt nach Aufwand und Ertrag bewertet;
- die Struktur des Produktportfolios und der Vertriebskanäle bezüglich ihrer Kundenrelevanz und ihres Ertragspotenzials überprüft;
- die Markenmaßnahmen (z.B. Kundenbindung) und vertriebliche Betreuung entsprechend der Wertigkeit der Zielgruppen priorisiert;
- alle Marketing- und Vertriebsmaßnahmen einer konsequenten Aufwands-/Ertragskontrolle unterzieht;
- die Markenentwicklung mittels Brand-Scorecard (mit Kriterien wie Erstkauf-/Wiederkaufsrate, Kaufpreis, Prozessqualität) einem systematischen Controlling unterwirft.

Durch eine derartige Überprüfung und Anpassung einer Markenstrategie können bei gleicher Wirkung zwischen 20 und 30 Prozent des Budgets eingespart beziehungsweise die Wirkung bei gleichem Budget entsprechend erhöht werden. Fundiertes Wissen im Markenmanagement auf Seiten des Managements und des Finanzinvestors vorausgesetzt, sind die Stärkung einer Marke damit in rund zwei, ihr Wiederaufbau innerhalb von drei bis fünf Jahren machbar. Der Exit aus dem Firmeninvestment sollte möglichst jedoch erst dann vollzogen werden, wenn ein positiv verändertes Kundenverhalten nachweisbar ist. Dies ist die Voraussetzung für die anvisierten Umsatz- und Ertragssteigerungen. ←