

Masterarbeit

Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law, Zürcher
Hochschule für angewandte Wissenschaften

**Markenbewertung:
Wie misst man den monetären Wert
von «intangible assets»?**

Autorin

Alexandra Raphaela Lindemann

Matrikelnummer: 14533541

██

████████████████

Studiengang

Master of Science in Business Administration mit Major Marketing

Betreuer

Dr. Jesse Bächler

Co-Betreuerin

Dr. Adrienne Suvada

Ort, Datum

Winterthur, 30. Juni 2022

Vorwort

Ich danke allen Experten herzlich für ihre Teilnahme an den Interviews, mit welchen sie einen essenziellen Beitrag zu meiner Arbeit geleistet haben, und den wertvollen Erkenntnissen, die ich aus ihren kompetenten Antworten gewinnen konnte. Ebenfalls danke ich meinem Betreuer Dr. Jesse Bächler und meiner Co-Betreuerin Dr. Adrienne Suvada für ihre fachliche Begleitung im Rahmen dieser Masterarbeit und ihr Verständnis sowie ihre Flexibilität, als sich Schwierigkeiten in der Umsetzung des ursprünglich geplanten Themenumfangs abzeichneten. Ein spezieller Dank gilt meiner Familie und meinem Partner, welche mich stets unterstützt, aufs Neue motiviert und meine Arbeit korrekturgelesen haben.

Management Summary

In Unternehmen kommen Marken eine besondere Bedeutung zu. Zum einen sind sie häufig der wertvollste Vermögenswert und zum anderen haben sie als Treiber des Unternehmenswertes einen hohen Einfluss auf den Erfolg. Mit der fortsetzenden Verschiebung von materieller zu immaterieller Wertschöpfung steigt die Wichtigkeit der Steuerung dieses Vermögenswertes durch die Unternehmensführung. Die Akquisition von Markenrechten ist meist günstiger, als eine Marke selbst aufzubauen – was in der jährlich steigenden Anzahl an Fusionen und Übernahmen verdeutlicht wird. Jedoch divergiert der Wert einer Marke je nach angewandter Bewertungsmethode stark. Trotz Einführung der Metanorm ISO 10668 konnte diese Problematik nicht behoben werden. Zudem besteht seitens Unternehmen Aufklärungsbedarf über die Anwendung verschiedener Bewertungsverfahren und deren Unterschiede als auch deren Vor- und Nachteile.

Die vorliegende Masterarbeit nimmt sich der Frage an, wie der Markenwert in verschiedenen Verfahren operationalisiert sowie die darin erfassten Aspekte gemessen und verdichtet werden. Weiter untersucht die Arbeit, welche Faktoren zu beachten sind, um ein möglichst valides Resultat zu ermitteln, und welche Methode in der Praxis am häufigsten angewendet wird. Daraus abgeleitet werden Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer Markenbewertung an Unternehmen abgegeben.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde das Thema ‘Markenbewertung’ zuerst literaturbasiert aufgearbeitet. Dabei wurden die Anforderungen an Markenbewertungsverfahren und die Anlässe, zu welchen Bewertungen durchgeführt werden, eruiert. Anschliessend erfolgte eine vertiefte Analyse von finanzorientierten und hybriden Bewertungsverfahren. Darauf aufbauend wurden qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews mit Spezialisten der Big 4 durchgeführt, um die Bestimmung einzelner Input-Variablen zu erörtern und vertiefte Erkenntnisse zur Anwendung der Lizenzpreisanalogiemethode zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Lizenzpreisanalogiemethode in der Praxis als am technisch zuverlässigsten eingestuft und in 90-95 % aller Fälle angewendet wird. Ein Grossteil der zur Kalkulation benötigten Variablen ist bereits in den Finanzberichtserstattungssystemen sowie im Businessplan der Unternehmen vorhanden.

Lizenzraten von vergleichbaren Marken sowie die langfristige Wachstumsrate können bei Drittanbietern bezogen werden. Erfahrung und fachliche Expertise sind Voraussetzungen für eine exakte Kalkulation.

Unternehmen wird empfohlen, bei externen Markenbewertungsanlässen – wie beispielsweise einer Markentransaktion oder einer Schadensbemessung aufgrund von Markenrechtsverletzungen – die Bewertung bei einem Spezialisten in Auftrag zu geben. Ist die Markenbewertung zu einem internen Zweck, ist eine Bewertung durch das Unternehmen selbst ausreichend. Für zukünftige Forschungstätigkeiten wird unter anderem empfohlen, die ISO 10668 in Zusammenhang mit dem IFRS und dem Swiss GAAP FER zu analysieren. Ebenfalls sind die Aspekte und Operationalisierung einer Brand Evaluation nach ISO 20671 zu untersuchen. Von weiterem Interesse sind die Auswahlkriterien bei der Auftragsvergabe einer Markenbewertung.

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Leserfreundlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf geschlechtsspezifische Doppelformulierungen bei Personenbezeichnungen sowie bei personenbezogenen Hauptwörtern verzichtet. Das teilweise verwendete generische Maskulinum ist somit für alle Geschlechter zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen	4
1.3 Abgrenzung	5
1.4 Aufbau und methodisches Vorgehen	6
2 Stand des Wissens	7
2.1 Definitionen und begriffliche Abgrenzungen	7
2.1.1 Definition Marke	7
2.1.2 Definition Markenwert: Abgrenzung Brand Equity und Brand Value.....	9
2.1.3 Definition Markenbewertung: Abgrenzung von Brand Valuation und Brand Evaluation.....	11
2.2 Anforderungen an Markenbewertungsverfahren	12
2.2.1 Grundsätze des Brand Valuation Forums	12
2.2.2 Anforderungen an Markenbewertungsverfahren gemäss ISO 10668.....	13
2.3 Anlässe für Markenbewertungen	15
2.4 Markenbewertungsverfahren	18
2.4.1 Finanzorientierte Bewertungsverfahren nach ISO 10668	19
2.4.1.1 Kostenorientierte Markenbewertungsverfahren	20
2.4.1.2 Marktpreisorientierte Markenbewertungsverfahren.....	24
2.4.1.3 Kapitalwertorientierte Markenbewertungsverfahren	25
2.4.2 Hybride Bewertungsverfahren.....	39
2.4.2.1 Markenbewertungsmethode von Interbrand.....	39
2.4.2.2 Markenbewertungsmethode von Brand Finance.....	41
2.4.2.3 Markenbewertungsmethode von Kantar BrandZ	43
3 Forschungsdesign	53
3.1 Auswahl der Interviewpartner	54
3.2 Erstellung des Leitfadens	54
3.3 Durchführung der Interviews	55
3.4 Auswertung der Interviews	56
3.5 Gütekriterien	59

4	Resultate	60
4.1	Nutzung der Bewertungsmethoden.....	62
4.2	Relevanz der ISO 10668	63
4.3	Relief from Royalty	63
4.4	Kapitalisierungszinssatz.....	64
4.5	Risiken	65
4.6	Planungsperiode.....	65
4.7	Ökonomische Nutzungsdauer	66
4.8	Langfristige Wachstumsrate	68
4.9	Tax Amortization Benefit	68
4.10	Markentransaktion	70
4.11	Praxistipps.....	72
5	Diskussion	74
5.1	Interpretation der Resultate.....	74
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen	75
6	Handlungsempfehlungen und Implikationen.....	85
7	Limitationen und zukünftige Forschung.....	87
	Literaturverzeichnis	89
	Anhang	96
	Anhang I: Vorgehen bei der Literaturrecherche.....	96
	Anhang II: Interviewleitfaden	97
	Anhang III: Allgemeines Schema für Kategoriendefinitionen.....	99
	Anhang IV: Interview Transkripte	100
	Interview 1	100
	Interview 2.....	114
	Interview 3.....	124
	Interview 4.....	134
	Anhang V: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz.....	147
	Anhang VI: Auswertung der Interviews.....	149
	Kategoriensystem, Kategoriendefinition und Ankerbeispiele.....	149
	Anzahl codierte Segmente pro Kategorie pro Interview	158
	Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien.....	159
	Anhang VII: Grafische Darstellung der Operationalisierung des Markenwerts	167

Operationalisierung der historischen Kostenmethode	167
Operationalisierung der Wiederbeschaffungskostenmethode	167
Operationalisierung der Reproduktionskostenmethode.....	167
Operationalisierung der Kaufpreisanalogiemethode	168
Operationalisierung der Mehrgewinnmethode	169
Operationalisierung der Preispremium-Methode	170
Operationalisierung der Mengenpremium-Methode	171
Operationalisierung der Ergebnisaufteilungsmethode.....	172
Operationalisierung der Residualwertmethode	173
Operationalisierung der Lizenzpreisanalogiemethode	174
Operationalisierung der Methode von Interbrand	174
Operationalisierung der Methode von Brand Finance.....	175
Operationalisierung der Methode von Kantar BrandZ	176
Anhang VIII: Liste weiterer Dokumente	177

Abkürzungsverzeichnis

AL	Alexandra Lindemann (Autorin)
A_M	Anteil der Marke in Prozent ausgedrückt
AMA	American Marketing Association
AP_{VM}	Auf Unterschiede ausgeglichener Akquisitionspreis der Vergleichsmarke
AR	Attributionsrate
AS	Jährlicher Abschreibungssatz
B1	Befragte Person 1
B2	Befragte Person 2
B3	Befragte Person 3
B4	Befragte Person 4
BE	Branded Earnings (Anteil des ökonomischen Gewinns auf Nachsteuerbasis, der auf die Marke zurückzuführen ist)
BG_M	Bezugsgrösse der zu bewertenden Marke
BG_{VM}	Bezugsgrösse der Vergleichsmarke
BIE	Branded Intangible Earnings
Big 4	Die vier grössten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen (Deloitte, PWC, EY und KPMG)
BM	Brand Multiple
BSI	Brand Strength Index
BSS	Brand Strength Score (Markenstärke)
BVF	Brand Valuation Forum
CAC	Fiktives Nutzungsentgelt über geschäftsnotwendige Vermögensgegenstände (Contributory Asset Charges)
EKS	Eigenkapitalkostensatz
$FU_{M,t}$	Finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt
$FU_{M,LEP}$	Auf die Marke zuordenbare finanzielle Überschüsse des letzten expliziten Planungsjahres
$FU_{M,t}$	Auf die Marke zuordenbare finanzielle Überschüsse zu einem jeweiligen Zeitpunkt
$FU_{V,t}$	Finanzielle Überschüsse des Vergleichsunternehmens ohne Marke zum jeweiligen Zeitpunkt

FW	Finanzieller Wert
G	Langfristige Wachstumsrate
HK _{jk}	Jährliche Kosten einer Kostenart, die der Marke zurechenbar sind
I1	Interview 1
I2	Interview 2
I3	Interview 3
I4	Interview 4
IE	Intangible Earnings
IFRS	International Financial Reporting Standards
IR	Intangible Ratio
ISO 10668	ISO 10668 Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation
ISO 20671	ISO 20671 Brand evaluation.
ISO	International Organization for Standardization
K	Kapitalisierungszinssatz
KE _{MP}	Kosteneinsparungen aufgrund des Mengenpremiums
KE _{PP}	Kosteneinsparungen aufgrund des Preispremiums
KP _{MP}	Spezifische Kosten für die Erzielung des Mengenpremiums
KP _{PP}	Spezifische Kosten für die Erzielung des Preispremiums
L	Lizenzrate
LB	Lizenzspannbreite
LG	Einnahmen durch Lizenzgebühren
LG _t	Einnahmen durch Lizenzgebühren zum jeweiligen Zeitpunkt
m	Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind
M&A	Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen)
MA _F	Zusätzliche Absatzmenge aufgrund von markenunabhängigen Faktoren
MA _G	Absatzmenge generisches Produkt
MA _M	Absatzmenge Markenprodukt
MA _t	Absatzmenge des markierten Produkts zum jeweiligen Zeitpunkt
MB	Markenbeitrag
n	Anzahl Jahre, in welchen die Marke genutzt wurde
OG	Ökonomischer Gewinn
OG _S	Ökonomischer Gewinn auf Nachsteuerbasis

OG _{S,t}	Ökonomischer Gewinn auf Nachsteuerbasis zum jeweiligen Zeitpunkt
OG _t	Ökonomischer Gewinn zum jeweiligen Zeitpunkt
OR	Obligationenrecht
P _F	Preisaufschlag aufgrund von markenunabhängigen Faktoren
P _G	Preis des generischen Produktes
P _M	Preis des Markenproduktes
P _{M,t}	Preis des Markenproduktes zum jeweiligen Zeitpunkt
PPA	Kaufpreisallokation (Purchase Price Allocation)
PU _M	Prognostizierter markenspezifischer Umsatz
PU _{M,t}	Prognostizierter markenspezifischer Umsatz zum jeweiligen Zeitpunkt
pV	Potenzielles Verlustrisiko in Wahrnehmung und Stärke in %
PwC	PricewaterhouseCoopers
R	Risikozuschlag
RBI	Role of Brand Index
RPK _k	Benötigte Kosten einer Kostenart für die Reproduktion einer ähnlichen Marke
S	Steuersatz
SE%	Prozentuale Steuerersparnis
STARLITE	Standards for Reporting Literature Searches
Swiss GAAP FER	Swiss General Accepted Accounting Principles Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
t	Zeitpunkt
T _A	Anzahl Abschreibungsjahre
t _A	Zeitpunkt (Abschreibungsjahr)
T _{EP}	Anzahl Jahre der expliziten Planungsphase
t _{EP}	Zeitpunkt (explizites Planungsjahr)
T _{NP}	Restliche ökonomische Nutzungsdauer nach der expliziten Planungsphase in Jahren
t _{NP}	Zeitpunkt (Nachplanungsjahr)
TAB	Abschreibungsbedingter Steuervorteil (Tax Amortization Benefit)
TV	Terminal Value
UG	Unternehmensgewinn

WACC	Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital)
WARA	Gewichtete durchschnittliche Kapitalrendite (Weighted Average Return on Assets)
WBK _k	Benötigte Kosten einer Kostenart für den Aufbau einer vergleichbaren Marke

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Synergetische Beziehung zwischen Brand Evaluation und Brand Valuation (Quelle: International Organization for Standardization, 2021).....	11
Abbildung 2: Übersicht der untersuchten Markenbewertungsverfahren	19
Abbildung 3: Übersicht der finanzorientierten Bewertungsverfahren (In Anlehnung an: Pauly-Grundmann, 2010, S. 57)	20
Abbildung 4: Schritte einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 132)	57
Abbildung 5: Operationalisierung des Markenwerts in der historischen Kostenmethode	167
Abbildung 6: Operationalisierung des Markenwerts in der Wiederbeschaffungskostenmethode	167
Abbildung 7: Operationalisierung des Markenwerts in der Reproduktionskostenmethode	167
Abbildung 8: Operationalisierung des Markenwerts in der Kaufpreisanalogiemethode	168
Abbildung 9: Operationalisierung des Markenwerts in der Mehrgewinnmethode	169
Abbildung 10: Operationalisierung des Markenwerts in der Preispremium-Methode	170
Abbildung 11: Operationalisierung des Markenwerts in der Mengenpremium-Methode	171
Abbildung 12: Operationalisierung des Markenwerts in der Ergebnisaufteilungsmethode	172
Abbildung 13: Operationalisierung des Markenwerts in der Residualwertmethode ..	173
Abbildung 14: Operationalisierung des Markenwerts in der Lizenzpreisanalogiemethode	174
Abbildung 15: Operationalisierung des Markenwerts in der Markenbewertungsmethode von Interbrand	174
Abbildung 16: Operationalisierung des Markenwerts in der Markenbewertungsmethode von Brand Finance	175
Abbildung 17: Operationalisierung des Markenwerts in der Markenbewertungsmethode von Kantar BrandZ	176

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht des Vorgehens zur Beantwortung der Forschungsfragen	6
Tabelle 2: Anlässe für eine Markenbewertung gegliedert in externe und interne Bewertungszwecke (in Anlehnung an Jost-Benz, 2009, S. 26; Lagarden, 2011, S. 30)	17
Tabelle 3: Zeitperspektive und Berechnungsformeln der finanzorientierten Markenbewertungsverfahren	37
Tabelle 4: Zeitperspektive und Berechnungsformeln der hybriden Markenbewertungsverfahren	46
Tabelle 5: Datenquellen, Einsatzbereich, Vor- und Nachteile der untersuchten Markenbewertungsverfahren	47
Tabelle 6: Forschungsdesign	54
Tabelle 7: Aufbau eines Leitfadens – Phasen und Funktionen (Quelle: Misoch, 2019, S. 71).....	55
Tabelle 8: Informationen zu den interviewten Personen	55
Tabelle 9: Übersicht zu den Haupt- und Subkategorien.....	58
Tabelle 10: Kategorienorientierte stichwortartige Zusammenfassung der Ergebnisse .	61
Tabelle 11: Übersicht der Variablen zur Operationalisierung des Markenwerts pro Bewertungsmethode	78
Tabelle 12: Kalkulationsformeln der kapitalwertorientierten Markenbewertungsverfahren bei endlicher ökonomischer Nutzungsdauer	83
Tabelle 13: Kalkulationsformeln der kapitalwertorientierten Markenbewertungsverfahren bei unendlicher ökonomischer Nutzungsdauer	84
Tabelle 14: Literaturrecherche (In Anlehnung an: Booth, 2006, S. 424).....	96
Tabelle 15: Allgemeines Schema für Kategoriendefinitionen (Quelle: Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 66).....	99
Tabelle 16: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in sieben Phasen.....	147
Tabelle 17: Definition der Kategorien ‘Nutzung der Bewertungsmethoden’ & ‘Relevanz der ISO 10668’	149
Tabelle 18: Definition der Kategorie ‘Relief from Royalty’	150
Tabelle 19: Definition der Kategorien ‘Kapitalisierungszinssatz’ & ‘Risiken’.....	151
Tabelle 20: Definition der Kategorie ‘Planungsperiode’	152
Tabelle 21: Definition der Kategorie ‘Ökonomische Nutzungsdauer’	153
Tabelle 22: Definition der Kategorie ‘Langfristige Wachstumsrate’	154

Tabelle 23: Definition der Kategorie 'Tax Amortization Benefit'	155
Tabelle 24: Definition der Kategorien 'Markentransaktion' & 'Praxistipps'	157
Tabelle 25: Häufigkeit der Kategorien pro Interview & Total	158
Tabelle 26: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien 'Nutzung der Bewertungsmethoden' & 'Relevanz der ISO 10668'	159
Tabelle 27: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie 'Relief from Royalty'	160
Tabelle 28: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien 'Kapitalisierungszinssatz' & 'Risiken'	161
Tabelle 29: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie 'Planungsperiode'	162
Tabelle 30: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie 'Ökonomische Nutzungsdauer'	163
Tabelle 31: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie 'Langfristige Wachstumsrate'	164
Tabelle 32: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie 'Tax Amortization Benefit'	165
Tabelle 33: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien 'Markentransaktion' & 'Praxistipps'	166

1 Einleitung

Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die Thematik sowie das Vorgehen der vorliegenden Arbeit. Zu Beginn werden die Ausgangslage und die Problemstellung erläutert. Anschliessend wird das Ziel der Arbeit sowie die daraus abgeleiteten Forschungsfragen behandelt. Weiter wird eine Abgrenzung innerhalb des Themenbereichs vorgenommen. Danach wird der Aufbau der Arbeit aufgezeigt und das methodische Vorgehen dargelegt.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Unternehmen tätigen erhebliche Investitionen in die Entwicklung des Designs, die Einführung sowie die kontinuierliche Förderung von Marken. In Anbetracht des potenziellen Finanzwertes von Marken und ihrer Funktion als Treiber des Unternehmenswertes ist dies durchaus sinnvoll (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 8; Misof & Schwarz, 2017, S. 34). Gemäss Brand Finance sind Marken häufig der wertvollste Vermögenswert eines Unternehmens und machen durchschnittlich rund 20 % des gesamten Unternehmenswertes aus (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 14). Zudem überschreitet der Markenwert häufig den Wert des Sachvermögens (Gerpott & Thomas, 2004, S. 394; Keller, 2018, S. 131). Entsprechend können das Verständnis und die effektive Nutzung von Marken einerseits zu schnellerem Wachstum führen und andererseits Shareholder Value freisetzen (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 14).

In der Markenstudie 2019 PricewaterhouseCoopers (PwC) wurden Führungskräfte und CEOs zum Einfluss von Marken auf den Unternehmenserfolg befragt. Dabei gaben rund 89 % der Befragten an, dass Marken einen sehr hohen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben. Laut 51 % der Befragten ist der Wertbeitrag einer Marke einer der wichtigsten Einflussgrössen auf den gesamten Unternehmenswert (Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 8–9). Gemäss 87 % der Befragten besteht ein durchschnittliches oder überdurchschnittliches Verhältnis vom Marken- zum Unternehmenswert; 50 % beurteilten den Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert als besonders hoch (Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 10). Zudem sind 42 % der Befragten der Ansicht, dass der Wertbeitrag von Marken verglichen mit anderen Vermögenswerten stark ansteigen wird. Die Befragten schätzten eine deutliche Erhöhung von 61 % auf circa 70 % des Verhältnisses von materieller zu immaterieller Wertschöpfung (Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 7). Dr. Rainer Jäger, Partner Advisory bei PwC Deutschland, äusserte

diesbezüglich: «Marken sind ein wesentlicher immaterieller Vermögenswert, der auch in Zukunft eine zunehmend wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg spielen wird. Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, diesen Vermögenswert zu steuern. Folglich muss sich die sich damit auseinandersetzen, was den Markenwert treibt und wie sich dieser profitabel steigern lässt. Hierfür sind verlässliche Methoden für die Ermittlung des Markenwerts erforderlich» (Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 12).

Die Notwendigkeit einer zuverlässigen Kalkulationsmethode verstärkt sich weiter mit der steigenden Anzahl an Fusionen und Übernahmen (M&As) (Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 49). Mit über 63'000 bekanntgegebenen Transaktionen wurde im Jahr 2021 ein Rekordwert erreicht (Refinitiv, 2022, S. 1). Und im Rahmen dieser Transaktionen stellt der Markenwert einen bedeutsamen Preisfaktor dar – denn die Rechte an einer Marke zu akquirieren ist meist günstiger als diese selbst zu erschaffen (Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 49).

Entsprechend überrascht es wenig, dass mit der zunehmenden Bedeutung des Markenwertes im Laufe der Zeit immer mehr Methoden zur Berechnung des monetären Wertes von Marken aufgekommen sind. Während im Jahr 2009 noch über 300 Bewertungsansätze existierten (Jost-Benz, 2009, S. 20), waren es im Jahr 2017 bereits rund 500 (Misof & Schwarz, 2017, S. 37). Doch mit zunehmender Anzahl an Bewertungsmethoden wurden auch kritische Stimmen laut – insbesondere in Bezug darauf, dass die monetäre Ergebnisgröße für dieselbe Marke je nach angewandtem Verfahren stark divergiert (Esch & Geus, 2001, S. 1027; Gerpott & Thomas, 2004, S. 395; Homburg, 2020, S. 703; Misof & Schwarz, 2017, S. 37; Pauly-Grundmann, 2010, S. 2). Laut dem deutschen Wirtschaftswissenschaftler Trommsdorff (2004, S. 1856) existiert ein absoluter Markenwert nicht. Dies begründet er damit, dass ein aus der Markenbewertung resultierender Wert in Abhängigkeit zum jeweiligen Zweck der Bewertung, der spezifischen Bewertungssituation und der Motivlage des Wertenden steht (Trommsdorff, 2004, S. 1856). Trommsdorff betont jedoch, dass die Wahl einer Bewertungsmethode dennoch nicht arbiträr sein darf. «Jede der genannten Verwendungsarten erfordert eine Vergleichbarkeit des Messergebnisses, sei es zwischen verschiedenen Zeitpunkten der Messung (Längsschnitt) oder zwischen verschiedenen Marken zu einem Zeitpunkt (Querschnitt). Benötigt wird also eine standardisierte Messvorschrift (Operationalisierung), die diese Vergleichbarkeit gewährleistet»

(Trommsdorff, 2004, S. 1856). Zum Zeitpunkt von Trommsdorff Kritik im Jahr 2004 existierten «keine allgemein anerkannten Standards der Markenbewertung, keine einheitlichen, öffentlich nachvollziehbaren, für den jeweiligen Kontext gültigen Messvorschriften» (Trommsdorff, 2004, S. 1856).

Dies änderte sich mit der Einführung zweier Normen der International Organization for Standardization (ISO) – der ISO 10668 *Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation* und der ISO 20671 *Brand evaluation*. Die ISO 10668 ist eine internationale Metanorm, in welcher ein Framework zur monetären Markenbewertung festgelegt ist – unter anderem die Ziele, Bewertungsgrundlagen, Bewertungsansätze, Bewertungsmethoden und die Beschaffung von Qualitätsdaten und Annahmen. Sie legt zudem Methoden für die Berichterstattung der Ergebnisse einer solchen Bewertung fest (Marketing Accountability Standards Board, 2018b). Mit diesen Mindeststandards sollen die Bewertungsergebnisse vereinheitlicht werden (Misof & Schwarz, 2017, S. 37). Bei der ISO 20671 handelt es sich ebenfalls um eine internationale Metanorm. Sie gibt einen strengen Rahmen und eine Reihe von Grundsätzen für die Durchführung systematischer Markenbewertungen vor. Die Norm fordert, dass Marken proaktiv verwaltet und mindestens einmal jährlich bewertet werden. Der Standard gilt sowohl für interne als auch für externe Markenbewertungen – auch jene, die von Analysten, Investoren und Kreditgebern vorgenommen werden (Marketing Accountability Standards Board, 2018c).

Doch ein Blick auf die Rankings zeigt, dass diese weiterhin in der Rangfolge als auch in den Markenwerten divergieren (Duguleana & Duguleana, 2014, S. 46; Ritson, 2015).

Der Brand Consultant und ehemalige Marketingprofessor Mark Ritson (2015) äusserte Zweifel an den von bewährten Bewertungsfirmen publizierten Werten – unter anderem an jenen von Interbrand, Brand Finance und Millward Brown¹. Ritson begründete seinen Zweifel damit, dass die veröffentlichten Schätzungen von Markenwerten stark voneinander abwichen. Als Beispiel nannte er die Marke Apple, bei welcher der durch Interbrand geschätzte Markenwert mehr als 100 Milliarden US-Dollar von jenem von Millward Brown abwich (Ritson, 2015). Ritson wies zudem darauf hin, dass nicht festgestellt werden kann, ob der Schätzwert eines Institutes genauer ist als jene der anderen (2015). Der Datenverkäufer Markables verglich kurz darauf die von Bewertungsfirmen publizierten Marktwerte von 68 Marken mit den tatsächlich bezahlten

¹ Millward Brown wurde im Jahr 2016 von Kantar akquiriert (Crunchbase, 2016).

Transaktionspreisen der entsprechenden Marken. Daraus resultierte eine Gesamtdifferenz zwischen den tatsächlich gezahlten Preisen und den geschätzten Werten von 254 % (Ritson, 2015). Mike Rocha, Global Director Brand Valuation bei Interbrand, begründete die Differenzen in den Schätzungen von Bewertungsfirmen sowie den tatsächlichen Transaktionspreisen wie folgt: «Fundamentally, it's important to remember that brand valuation, like any other valuation, is an educated opinion. It isn't a price from an actual transaction, but an informed point of view arrived at by evaluating the brand through a particular methodological lens at a specific point in time. There's absolutely no reason why valuation opinions shouldn't vary significantly, and we see this all the time in other places» (Rocha, 2015). David Haigh, CEO von Brand Finance, sah dies ähnlich wie Rocha: «There are many reasons for the variance: assumptions about long term market growth, specific brand growth, the proportion of revenue attributable to the brand, the useful economic life of the brand and the implied cost of capital. We inevitably have different opinions on many valuation assumptions, which results in quite different valuation opinions» (D. Haigh, 2015).

Dies zeigt, dass Markenwerte als monetäre Größen trotz entsprechenden Standards subjektiven Einflüssen unterliegen. Folglich ist es – zum Beispiel im Rahmen von Markentransaktionen oder in der Markenwertermittlung im Rahmen der Unternehmensführung – weiterhin unklar, welcher Wert gilt. Dass bezüglich der Methoden zur Markenbewertung Aufklärungsbedarf besteht, zeigt auch eine Aussage von Dr. Andreas Krostewitz, Senior Manager Advisory bei PwC Deutschland: «Viele Verantwortliche sind unsicher, wie sich die angewandten Bewertungsmethoden voneinander unterscheiden. Hier scheint es noch Aufklärungsbedarf zu den Vor- und Nachteilen sowie zur Anwendung der verschiedenen Ansätze zu geben» (Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 16).

1.2 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Ziel der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die verschiedenen Markenbewertungsverfahren zu analysieren, die am häufigsten genutzte Methode zu eruieren und Handlungsempfehlungen für Unternehmen bezüglich deren Umsetzung zu formulieren.

Forschungsfragen

Dieses Ziel soll mit der Beantwortung der folgenden Forschungsfragen erreicht werden:

Hauptforschungsfrage:

Wie werden die in verschiedenen Markenbewertungsverfahren erfassten Aspekte gemessen und zum Markenwert verdichtet?

Unterfragen:

- Was sind die unterschiedlichen Definitionen des Begriffs *Marke*?
- Wie wird der Markenwert in unterschiedlichen Messverfahren operationalisiert?
- Welche Aspekte gilt es in der Durchführung einer Markenbewertung zu beachten, um einen möglichst validen Markenwert zu ermitteln?

1.3 Abgrenzung

Aufgrund des Umfangs der vorliegenden Arbeit wurden folgende Abgrenzungen vorgenommen:

- Der Begriff *Markenwert* wird ausschliesslich im Sinne des *Brand Values* und nicht im Sinne der *Brand Equity* untersucht (vgl. Definitionen in Kapitel 2.1.2).
- Bezüglich der ISO-Normen wird der Fokus auf die ISO 10668 gesetzt. Auf die ISO 20671 wird nicht vertieft eingegangen.
- Von den finanzorientierten Markenbewertungsverfahren werden nur jene Methoden analysiert, welche gemäss ISO 10668 zulässig sind.
- Die Erstellung eines Bewertungsberichts gemäss ISO 10668 wird nicht thematisiert.
- Hybride Markenbewertungsverfahren werden beispielhaft aufgeführt, jedoch nicht vertiefter untersucht. Grund dafür ist, dass diese ausschliesslich von der jeweiligen Bewertungsagentur durchgeführt werden.
- Auf verhaltensorientierte Markenbewertungsverfahren wird nicht eingegangen, da diese den Markenwert im Sinne der Brand Equity untersuchen.

1.4 Aufbau und methodisches Vorgehen

Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Tabelle 1) wird in einem ersten Schritt das Themengebiet der Markenbewertung literaturbasiert aufgearbeitet (Kapitel 2). Dabei werden zu Beginn die wichtigsten Begriffe definiert (Kapitel 2.1) und die Anforderungen an Markenbewertungsverfahren aufgezeigt (Kapitel 2.2). Die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse zu den Markenbewertungsverfahren sowie unter anderem deren Eignung und Einsatzbereich werden dabei in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst. Danach wird vertieft auf das Forschungsdesign, die gewählte Methode und die Form der Auswertung eingegangen (Kapitel 3). Anschliessend werden die Ergebnisse der Untersuchung dargelegt (Kapitel 4). Diese Ergebnisse werden diskutiert, interpretiert und mit der aufgearbeiteten Literatur verknüpft, um die Forschungsfragen zu beantworten (Kapitel 5). Daraus werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet (Kapitel 6). Zum Schluss werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt und auf weiteren Forschungsbedarf in der Thematik eingegangen (Kapitel 7).

Tabelle 1: Übersicht des Vorgehens zur Beantwortung der Forschungsfragen

	Theorie	Empirie	Kapitel
Hauptforschungsfrage			
Wie werden die in verschiedenen Markenbewertungsverfahren erfassten Aspekte gemessen und zum Markenwert verdichtet?	✓	✓	2.4 4
Unterfragen			
Was sind die unterschiedlichen Definitionen des Begriffs <i>Marke</i> ?	✓		2.1.1
Wie wird der Markenwert in unterschiedlichen Messverfahren operationalisiert?	✓		2.4 4
Welche Aspekte gilt es in der Durchführung einer Markenbewertung zu beachten, um einen möglichst validen Markenwert zu ermitteln?		✓	4

Methodisches Vorgehen

Die Literaturrecherche der vorliegenden Arbeit wurde gemäss Booth's *Standards for Reporting Literature Searches* (STARLITE) durchgeführt (2006, S. 424). STARLITE formuliert acht Aspekte, die zu einer qualitativ hochwertigen Literaturrecherche beitragen. Das angewandte Vorgehen bei der Literaturrecherche ist im Anhang I in Tabelle 14 aufgeführt.

Nach der Literaturrecherche wird eine qualitative Untersuchung in Form von Experteninterviews mit Personen, welche beruflich Markenbewertungen durchführen, vorgenommen. Die Interviews werden anschliessend mittels einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

2 Stand des Wissens

In diesem Kapitel werden zu Beginn die wichtigsten Begriffe definiert und die Bedeutung von Marken aus verschiedenen Sichtweisen beleuchtet. Danach werden die Anforderungen an Markenbewertungsverfahren thematisiert. Anschliessend werden die unterschiedlichen Anlässe für eine Markenwertbewertung erläutert. Schlussendlich werden die unterschiedlichen Markenbewertungsverfahren mit ihren jeweiligen Untermethoden erörtert. Dabei werden einerseits die Berechnungsgrundlagen sowie die notwendigen Daten und andererseits die Vorteile als auch die Nachteile der jeweiligen Methode aufgeführt.

2.1 Definitionen und begriffliche Abgrenzungen

In diesem Unterkapitel werden die zentralen Begriffe der vorliegenden Arbeit definiert. Diese Begriffe sind: Marke, Markenwert und Markenbewertung.

2.1.1 Definition Marke

Die Definition des Begriffs *Marke* hat sich über die Zeit verändert. Eine der frühen Markendefinitionen ist jene von Aaker: «A brand is a distinguishing name and or/symbol [sic] intended to identify the goods or services of one seller from those of competitors'» (Aaker, 1991, S. 110 zitiert in Kapferer, 2015, S. 11). Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Herkunfts-, Identifikations- und Differenzierungsfunktion. Kotler et al. weiten den Begriff in ihrer Definition zusätzlich auf Designs aus (2018, S. 667): «A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, that identifies the products or services of

one seller or group of sellers and differentiates them from those of competitors». Als eine weitere klassische Markendefinition gilt jene der American Marketing Association (AMA): «A brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's goods or service as distinct from those of other sellers» (American Marketing Association, o. J.). Wie Aaker und Kotler setzt auch die AMA die Identifikations- und Differenzierungsfunktion ins Zentrum. Im Gegensatz dazu fokussiert sich Keller in seiner Definition nicht auf die Identifikationsfunktion, sondern auf die mentalen Assoziationen mit der Marke und den wahrgenommenen Zusatznutzen: «A brand is a set of mental associations, held by the consumer, which add to the perceived value of the product or service» (Keller, 1998 zitiert in Kapferer, 2015, S. 7).

Die Definition der ISO weitet Kellers Begriffsdefinition aus: «marketing-related intangible asset including, but not limited to, names, terms, signs, symbols, logos and designs, or a combination of these, intended to identify goods, services or entities, or a combination of these, creating distinctive images and associations in the minds of stakeholders, thereby generating economic benefits/values» (International Organization for Standardization, 2010, S. 1). Somit steht hierbei nebst der Identifikationsfunktion sowie den mentalen Assoziationen mit der Marke auch die Erzeugung eines ökonomischen Nutzens respektive Wertes im Fokus. Weiter wird die Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen mit der Kennzeichnung von Rechtsträgern ergänzt. Ebenfalls spezifiziert die ISO, dass es sich bei einer Marke um einen immateriellen Vermögenswert mit Bezug auf Marketing handelt. Brand Finance definiert eine Marke als «a bundle of trademarks and associated IP which can be used to take advantage of the perceptions of all stakeholders to provide a variety of economic benefits to the entity» (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 10) und inkludiert damit zusätzlich die mit der Eintragung verbundenen Rechte an Markenzeichen und geistigem Eigentum.

Aus juristischer Perspektive wird unter dem Begriff Marke laut dem Schweizer *Markenschutzgesetz (MSchG)* Artikel 1 Absatz 1 & 2 folgendes verstanden: «Die Marke ist ein Zeichen, das geeignet ist, Waren oder Dienstleistungen des Unternehmens von solchen anderer Unternehmen zu unterscheiden. Marken können insbesondere Wörter, Buchstaben, Zahlen, bildliche Darstellungen, dreidimensionale Formen oder Verbindungen solcher Elemente untereinander oder mit Farbe sein». Das Markenrecht –

und somit der Schutz einer Marke – entsteht mit deren Eintragung im Register und steht demjenigen zu, welcher als Erster die Marke hinterlegt (Artikel. 5 & 6 MSchG). Der Inhaber dieser Marke besitzt dann gemäss Artikel 13 MSchG «das ausschliessliche Recht, die Marke zur Kennzeichnung der Waren oder Dienstleistungen, für die sie beansprucht wird, zu gebrauchen und darüber zu verfügen».

Eine weitere alternative Betrachtungsweise liefert Kapferer und definiert den Begriff mit Blick auf die strategische Markenführung in der heutigen Zeit wie folgt (2015, S. 12): «a name that symbolizes a long-term engagement, crusade or commitment to a unique set of values, embedded into products, services and behaviors, which make the organization, person or product stand apart or stand out». Damit setzt Kapferer die Markenidentität und die Werte, welche eine Marke vermittelt, ins Zentrum ihrer Begriffsauffassung, wobei der ökonomische Nutzen einer Marke nicht einbezogen wird.

In der vorliegenden Arbeit steht der ökonomische Wert, den eine Marke für den Markenführer erzeugt, im Zentrum. Aus diesem Grund wird der Begriff *Marke* analog zur Definition der ISO verwendet und um die mit einer Marke in Zusammenhang stehenden Rechte des Markeninhabers erweitert.

2.1.2 Definition Markenwert: Abgrenzung Brand Equity und Brand Value

Der deutsche Begriff *Markenwert* kann sowohl mit *Brand Equity* als auch *Brand Value* in die englische Sprache übersetzt werden. Jedoch unterscheiden sich diese beiden Begriffe in ihrer Bedeutung. Brand Equity bezieht sich auf den Stellenwert einer Marke aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten. Brand Value hingegen bezieht sich auf die finanzielle Bedeutung einer Marke und stellt dementsprechend die Sicht des Unternehmens dar (Aaker, 2016).

Aaker definiert **Brand Equity** wie folgt: «Brand equity is a set of assets or liabilities in the form of brand visibility, brand associations and customer loyalty that add or subtract from value of a current or potential product or service driven by the brand. It is a key construct in the management of not only marketing, but also business strategy» (2016). Kurz gesagt: Brand Equity umfasst unter anderem Faktoren wie die Markenbekanntheit, Markenassoziationen und Kundentreue. Kotler et al. definieren Brand Equity als: «The differential effect that knowing the brand name has on customer response to the product

or its marketing»(2018, S. 667). Kotler et al. setzen somit den differenziellen Effekt durch die Marke auf den Kunden in den Vordergrund. Auch Kellers Definition fokussiert sich auf diesen Effekt (2018, S. 128). Er spezifiziert den Begriff als *customer-based Brand Equity* und versteht darunter «[...] the differential effect brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand»(Keller, 2018, S. 128). Esch und Geus betrachten den Begriff Markenwert aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive: «Der Markenwert kann als das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke aufgrund spezifischer, im Gedächtnis gespeicherter Markenvorstellungen verstanden werden»(Esch & Geus, 2001, S. 1027).

Brand Value bezeichnet gemäss Aaker (2016) den finanziellen Wert einer Marke. Zur Ermittlung dieses finanziellen Wertes muss ein Unternehmen den Marktwert der Marke – wie viel jemand für den Kauf dieser Marke bezahlen würde – abschätzen (Aaker, 2016). Kotler et al. verstehen Brand Value analog zu Aaker: «The total financial value of a brand» (Kotler et al., 2018, S. 667). Auch weitere Autoren teilen diese finanzorientierte Begriffsauffassung des Markenwertes als quantitative, monetäre Kerngrösse (Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 30 & 38; Esch & Geus, 2001, S. 1027; Franzen, 1994, S. 1625 zitiert in Pauly-Grundmann, 2010, S. 15; Homburg, 2020, S. 699; Keller, 2018, S. 128 & 131; Maretzki, 2001, S. 38; Misof & Schwarz, 2017, S. 37). Auch die Definition der ISO ist dieser Begriffsauffassung von Brand Value sehr ähnlich: «economic value of the brand in transferable monetary units» (International Organization for Standardization, 2010, S. 1). Das Marketing Accountability Standards Board spezifiziert den Begriff unter *financial value of a brand*: «The financial value of a brand (FVB) refers to an assessment of a brand's total monetary worth at a given moment in time. Unlike brand equity, it is only expressed in monetary terms» (Marketing Accountability Standards Board, 2020b). Simon und Sullivan beziehen sich in ihrer Definition ebenfalls auf den monetären Wert, bezeichnen den Begriff jedoch als Brand Equity: «[...] the incremental cash flows which accrue to branded products over and above the cash flows which would result from the sales of unbranded products »(Simon & Sullivan, 1993, S. 29).

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff *Markenwert* aus finanzorientierter Perspektive betrachtet und somit im Sinne des *Brand Values* verwendet.

2.1.3 Definition Markenbewertung: Abgrenzung von Brand Valuation und Brand Evaluation

Wie bereits der Begriff *Markenwert* nimmt auch der deutsche Ausdruck *Markenbewertung* im Englischen zwei Bedeutungen ein: *Brand Evaluation* und *Brand Valuation*. Brand Evaluation und Brand Valuation stehen miteinander in Beziehung und wirken synergetisch (vgl. Abbildung 1) (International Organization for Standardization, 2021).

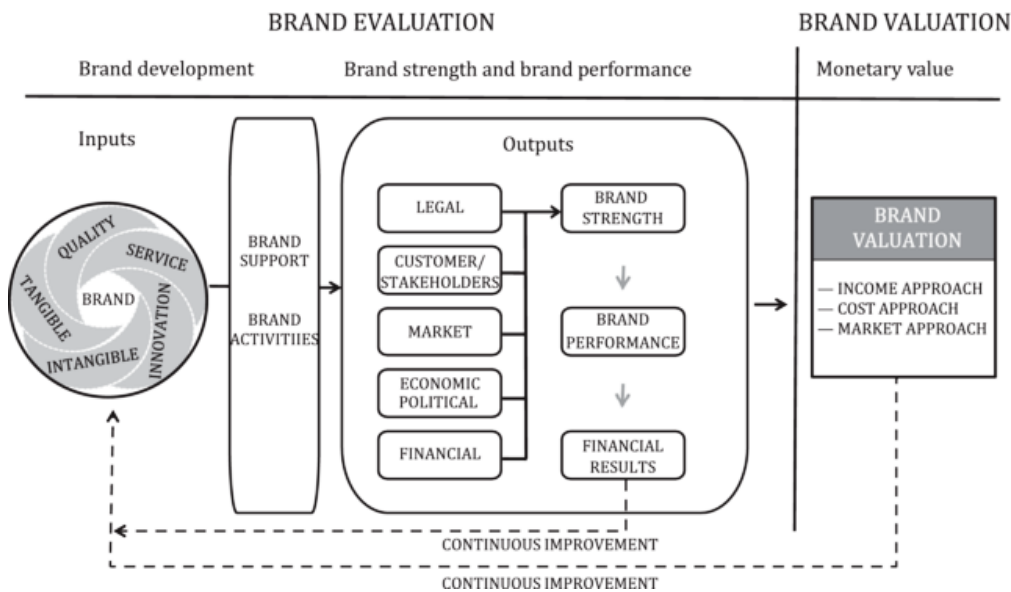


Abbildung 1: Synergetische Beziehung zwischen Brand Evaluation und Brand Valuation (Quelle: International Organization for Standardization, 2021)

Brand Valuation bezeichnet die Schätzung des monetären Werts einer Marke im Rahmen einer Transaktion – unabhängig davon, ob es sich dabei um eine interne oder eine Kauf-, Verkauf- oder Lizenzvereinbarung handelt (International Organization for Standardization, 2021; Marketing Accountability Standards Board, 2018a). Es stellt den finanziellen Wert dar, den das Unternehmen an der Marke als übertragbaren Vermögenswert hat (International Organization for Standardization, 2021; Keller, 2018, S. 131; Marketing Accountability Standards Board, 2018a). Eine *Brand Valuation* wird aus Sicht des Markeninhabers – sprich des Unternehmens – vorgenommen (International Organization for Standardization, 2021; Marketing Accountability Standards Board, 2018a).

Hingegen wird die **Brand Evaluation** aus Sicht der Stakeholder festgelegt. Brand Evaluation bezieht sich auf die Messung des Wertes einer Marke anhand relevanter Indikatoren, welche die Wirkung der Marke auf Konsumentinnen und Konsumenten

abschätzen (International Organization for Standardization, 2021; Marketing Accountability Standards Board, 2018a). Sie umfasst sowohl monetäre Aspekte – wie Brand Value – als auch nicht-monetäre Aspekte – wie Markenstärke und Brand Equity (International Organization for Standardization, 2021; Marketing Accountability Standards Board, 2018a, 2020a).

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff *Markenbewertung* im Sinne der *Brand Valuation* verwendet, da die Ermittlung des monetären Markenwertes respektive der Markenwert im Sinne des Brand Values im Fokus steht.

2.2 Anforderungen an Markenbewertungsverfahren

In diesem Abschnitt werden die Anforderungen an Markenbewertungsverfahren erläutert. Dabei werden zuerst die im Jahr 2007 veröffentlichten Grundsätze des Brand Valuation Forums (BVF) aufgezeigt, welche bereits vor der ISO 10668 publiziert wurden. Anschliessend werden die Anforderungen der ISO thematisiert. Die ISO 10668 spezifiziert Grundsätze zur Durchführung einer Markenbewertung im Sinne der Brand Valuation, während die ISO 20671 solche für eine Bewertung im Sinne der Brand Evaluation definiert (International Organization for Standardization, 2021). Da in der vorliegenden Arbeit Markenbewertungen im Sinne der Brand Valuation untersucht werden, wird nachfolgend ausschliesslich die ISO 10668 abgehandelt und auf eine Ausführung der ISO 20671 verzichtet.

2.2.1 Grundsätze des Brand Valuation Forums

Das BVF ist ein Arbeitskreis, welcher sich aus dem Deutschen Markenverband sowie der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens zusammensetzt (Brand Valuation Forum, 2007, S. 6). Das BVF (2007, S. 10) legt zehn Grundsätze für eine monetäre Markenbewertung fest. Diese zehn Grundsätze stellen gemäss BVF die wichtigsten Schritte in einem Bewertungsverfahren dar. Zudem müssen sie im Bewertungsmodell sowie im Gutachten oder Bericht inkludiert sein. Auf diese Grundsätze muss sich gemäss BVF «[...] jede seriöse Markenbewertung prüfen lassen [...]» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10). Nebst den zehn Grundsätzen ist eine zusammenfassende Bewertung notwendig (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10). Die zehn Grundsätze sind:

1. «Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10)
2. «Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10)
3. «Berücksichtigung des Markenschutzes» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10)
4. «Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10)
5. «Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 10)
6. «Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 11)
7. «Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 11)
8. «Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 11)
9. «Markenspezifischen Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken)» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 12)
10. «Nachvollziehbarkeit und Transparenz» (Brand Valuation Forum, 2007, S. 12)

2.2.2 Anforderungen an Markenbewertungsverfahren gemäss ISO 10668

Die ISO 10668 wurde im Jahr 2010 veröffentlicht (International Organization for Standardization, 2010). Ein Jahr darauf folgte die deutsche Variante – DIN ISO 10668 genannt (Deutsches Institut für Normung, 2011). Die ISO 10668 «legt Anforderungen an die Verfahren und Methoden zur Bestimmung des monetären Wertes einer Marke fest» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 5).

Ziel des Standards ist, einen konsistenten und zuverlässigen Ansatz zur Bewertung von Marken zu bieten, wobei neben finanzwirtschaftlichen Faktoren auch verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Aspekte miteinbezogen werden. Begründet wird dies mit den hohen Vermögenswerten, welche den immateriellen Anlagegütern und insbesondere Marken zukommen. Entsprechend besteht eine hohe Notwendigkeit, Marken einen verlässlichen Wert zuordnen zu können (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 4; International Organization for Standardization, 2010, S. V). Dabei legt der Standard einen Bezugsrahmen für die Markenbewertung – inklusive der Ziele, der

Bewertungsgrundlagen, -verfahren und -methoden sowie der Beschaffung von Qualitätsdaten und Annahmen – fest. Er spezifiziert auch Methoden zur Berichterstattung der Bewertungsergebnisse (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 5; International Organization for Standardization, 2010, S. 1). Unter Bewertungsannahmen wird dabei die «Annahme der wahrscheinlichsten Sachverhaltskonstellation, die auf die jeweilige Bewertung anwendet [sic] werden kann» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 5) verstanden.

Der Standard definiert allgemeine Anforderungen hinsichtlich Transparenz, Validität, Reliabilität, Hinlänglichkeit, Objektivität sowie dem Einbezug finanzwirtschaftlicher, verhaltenswissenschaftlicher und rechtlichen Einflussgrößen (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 5–6; International Organization for Standardization, 2010, S. 2).

Zudem muss der Bewertungsanlass offengelegt und die Marke benannt, definiert sowie beschrieben werden. Weiter wird ein Wertkonzept festgelegt, welches besagt, dass der monetäre Wert der Marke deren wirtschaftlichen Nutzen über die zu erwartende ökonomische Nutzungsdauer reflektieren muss (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 7; International Organization for Standardization, 2010, S. 3). «Im Allgemeinen muss der monetäre Wert unter Bezugnahme auf die finanziellen Überschüsse (Cashflow) berechnet werden, welche von den Erträgen, ökonomischen Überschüssen oder Kosteneinsparungen bestimmt werden» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 7).

Die Markenbewertung kann mit einem kapitalwertorientierten, marktpreisorientierten oder kostenorientierten Verfahren durchgeführt werden. Welches Verfahren angewendet wird, hängt vom Bewertungszweck, dem Wertkonzept und den Charakteristika der Marke ab (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 3). Welches Verfahren wann zur Anwendung kommt, wird jedoch nicht spezifiziert.

Bei Nutzung eines kapitalwertorientierten Verfahrens kann die Preispremium-Methode, die Mengenpremium-Methode, die Ergebnisaufteilungsmethode, die Residualwertmethode, die allgemeine Form der Mehrgewinnmethode oder die Lizenzpreisanalogiemethode angewendet werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8–10; International Organization for Standardization, 2010, S. 4–5).

Zwischen den Grundsätzen des BVF und den Anforderungen gemäss ISO 10668 sind mehrere Parallelen zu erkennen. Dazu gehört die Inklusion von markenspezifischen Risiken, die Berücksichtigung der Lebensdauer, des Bewertungsanlasses, verhaltenswissenschaftlicher und rechtlicher Aspekte sowie generelle Anforderungen wie Transparenz und Reliabilität. Sie unterscheiden sich diesbezüglich, dass gemäss BVF die Bewertung anhand eines kapitalwertorientierten Verfahrens durchgeführt werden soll, gemäss ISO 10668 jedoch auch marktpreisorientierte und kostenorientierte Verfahren zulässig sind. Es kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass auch gemäss ISO 10668 kapitalwertorientierte Verfahren zu bevorzugen sind, da auf diese viel tiefer eingegangen wird.

2.3 Anlässe für Markenbewertungen

In der Praxis und der Literatur sind verschiedene Anlässe für Markenbewertungen zu finden. Diese Markenbewertungszwecke werden durch Autoren auf unterschiedliche Weise gruppiert. Beispielsweise teilen Lagarden (2011, S. 30) sowie Sattler (Sattler, 1995, S. 667 zitiert in Lagarden, 2011, S. 29) die Zwecke in externe und interne Anlässe auf; Pauly-Grundmann unterscheidet nach wirtschaftlich, bilanziell und steuerrechtlich motivierter Sichtweise (2010, S. 23); Salinas (2011, S. 51) gliedert die Anlässe nach Markenführungs-, Buchhaltungs- und Transaktionszwecken – wobei Transaktionszwecke wiederum in externe und interne aufgeteilt werden (Salinas, 2011, S. 55); und Marezki (2001, S. 41) differenziert zwischen Zwecke aus Marketingperspektive und finanzwirtschaftlich-juristischer Perspektive einerseits sowie kontinuierlicher und fallweiser Messung andererseits. Unabhängig davon, wie die Gruppierung vorgenommen wird, werden unter anderem die folgenden Bewertungsanlässe von mehreren Autoren aufgezählt:

- Bilanzielle Aktivierung der Marke (Kaufpreisallokation bei Zugang der Marke aufgrund eines Asset Deals oder Folgebewertung) (Esch & Geus, 2001, S. 1028; Kapferer, 2015, S. 444; Kranz, 2002, S. 437; Marezki, 2001, S. 41; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Radawiecka, 2021, S. 196)
- Budgetierung / Aufteilung des Budgets (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 11; Jost-Benz, 2009, S. 26; Kranz, 2002, S. 438; Lagarden, 2011, S. 30; Marezki, 2001, S. 41; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1856)

- Kreditsicherung durch Marken (Jost-Benz, 2009, S. 26; Kapferer, 2015, S. 444; Lagarden, 2011, S. 30; Maretzki, 2001, S. 41; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Sattler, 2014, S. 6)
- Liquidation (Kapferer, 2015, S. 444; Lagarden, 2011, S. 30; Maretzki, 2001, S. 41; Trommsdorff, 2004, S. 1861)
- Lizenzierung von Marken (Esch & Geus, 2001, S. 1028; Jost-Benz, 2009, S. 26; Kapferer, 2015, S. 444; Kranz, 2002, S. 439; Lagarden, 2011, S. 30; Maretzki, 2001, S. 41; Marketing Accountability Standards Board, 2020a; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Radawiecka, 2021, S. 196; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1860)
- Markencontrolling (Esch & Geus, 2001, S. 1028; Jost-Benz, 2009, S. 26; Kapferer, 2015, S. 444; Kranz, 2002, S. 438; Maretzki, 2001, S. 41; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 20; Radawiecka, 2021, S. 196; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1855)
- Markensteuerung / -führung (Esch & Geus, 2001, S. 1028; Kranz, 2002, S. 438; Maretzki, 2001, S. 41; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Radawiecka, 2021, S. 196; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1855)
- Schadensbemessung im Rahmen von Markenrechtsverletzungen (Esch & Geus, 2001, S. 1028; Jost-Benz, 2009, S. 26; Kranz, 2002, S. 437; Lagarden, 2011, S. 30; Maretzki, 2001, S. 41; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1861)
- Steuerliche Gründe (Lagarden, 2011, S. 30; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Radawiecka, 2021, S. 196; Sattler, 2014, S. 6)
- Steuerung und Kontrolle des Top-Managements / der Führungskräfte (Jost-Benz, 2009, S. 26; Kapferer, 2015, S. 444; Kranz, 2002, S. 439; Lagarden, 2011, S. 30; Maretzki, 2001, S. 41; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1861)
- Transaktion von Marken (Kauf oder Verkauf; Fusionen und Akquisition oder Übernahmen) (Esch & Geus, 2001, S. 1028; Jost-Benz, 2009, S. 26; Kapferer, 2015, S. 444; Kranz, 2002, S. 437; Lagarden, 2011, S. 30; Maretzki, 2001, S. 41; Marketing Accountability Standards Board, 2020a; Pauly-Grundmann, 2010, S. 23; Price Waterhouse Coopers, 2019, S. 18; Radawiecka, 2021, S. 196; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1860)

- Vergleich von eigenen Marken mit Marken der Konkurrenz (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 11; Esch & Geus, 2001, S. 1028; Radawiecka, 2021; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1861)
- Vergleich von unternehmensinternen Marken (Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 11; Esch & Geus, 2001, S. 1028; Jost-Benz, 2009, S. 26; Kranz, 2002, S. 439; Price Waterhouse Coopers, 2005, S. 14; Sattler, 2014, S. 6; Trommsdorff, 2004, S. 1861)

In Tabelle 2 werden diese Bewertungsanlässe in externe und interne Markenbewertungszwecke gegliedert. Dieser Einteilung ist anzumerken, dass bei externen Bewertungsanlässen die Zielgrösse ein Markenwert im Sinne des Brand Values ist. Bei internen Bewertungsanlässen kann die Zielgrösse anstatt eines monetären Markenwerts ein Markenwert im Sinne der Brand Equity sein. Gemäss Sattler (Sattler, 1995, S. 667 zitiert in Lagarden, 2011, S. 29) ist jedoch die Evaluation eines monetären Markenwertes bei allen Bewertungszwecken zielführender, da ein höherer Informationsgehalt aus einem monetären Bewertungsprozess resultiere.

Zur Berechnung eines monetären Markenwertes können finanzorientierte oder hybride Markenbewertungsverfahren angewendet werden (Burmam et al., 2021, S. 227; Jost-Benz, 2009, S. 26). Diese Bewertungsverfahren werden im nachfolgenden Kapitel thematisiert.

Tabelle 2: Anlässe für eine Markenbewertung gegliedert in externe und interne Bewertungszwecke (in Anlehnung an Jost-Benz, 2009, S. 26; Lagarden, 2011, S. 30)

Anlässe für eine Markenbewertung	
Externe Markenbewertungszwecke	Interne Markenbewertungszwecke
<ul style="list-style-type: none"> • Bilanzielle Aktivierung der Marke • Kreditsicherung durch Marken • Liquidation • Lizenzierung von Marken • Schadensbemessung im Rahmen von Markenrechtsverletzungen • Steuerliche Gründe • Transaktion von Marken 	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetierung • Markencontrolling • Markensteuerung / -führung • Steuerung und Kontrolle des Top-Management / der Führungskräfte • Vergleich von eigenen Marken mit Marken der Konkurrenz • Vergleich von unternehmensinternen Marken

2.4 Markenbewertungsverfahren

«Eine grundlegende Taxonomie der Markenbewertung unterscheidet zwischen quantitativ-finanzorientierten Verfahren, qualitativ-verhaltens- bzw. konsumentenorientierten Verfahren und einer Kombination beider Ansätze [...]» (Lagarden, 2011, S. 36). Finanzorientierte Bewertungsverfahren evaluieren den monetären Wert einer Marke im Sinne des Brand Values. Verhaltensorientierte Verfahren resultieren nicht in einem monetären Markenwert, sondern messen diesen im Sinne der Brand Equity (Burmam et al., 2021, S. 231; Gerpott & Thomas, 2004, S. 394; Lagarden, 2011, S. 37; Trommsdorff, 2004, S. 1867). Aus diesem Grund werden diese Verfahren – wie in Kapitel 1.3 erwähnt – nachfolgend nicht thematisiert. Bei hybriden Markenbewertungsverfahren werden die Sichtweisen von finanz- und verhaltensorientierten Verfahren kombiniert, wobei verhaltensorientierte Input-Variablen zu einem monetären Wert transformiert werden (Burmam et al., 2021, S. 231; Gerpott & Thomas, 2004, S. 394; Lagarden, 2011, S. 37; Riemann, 2012, S. 117; Trommsdorff, 2004, S. 1868).

In diesem Unterkapitel werden zuerst die nach ISO 10668 zulässigen Methoden der finanzorientierten Markenbewertungsverfahren erläutert (vgl. Abbildung 2). Dabei wird für die jeweilige Methode eine mathematische Berechnungsformel aufgeführt sowie deren Einsatzbereich als auch deren Vor- und Nachteile aufgezeigt. Anschliessend werden die hybriden Markenbewertungsverfahren von drei Bewertungsfirmen thematisiert (vgl. Abbildung 2). Sie werden jedoch nicht in derselben Tiefe wie die finanzorientierten Verfahren beschrieben, da diese Methoden ausschliesslich vom jeweiligen Bewertungsanbieter eingesetzt werden.

Am Ende des Kapitels 2.4.1 findet sich eine tabellarische Übersicht der Zeitperspektiven und Berechnungsformeln der finanzorientierten Markenbewertungsverfahren (Tabelle 3). Die Tabelle 4 am Ende des Kapitels 2.4.2 ist analog dazu für die hybriden Markenbewertungsverfahren aufgebaut. Anschliessend werden in Tabelle 5 die Datenquellen, Einsatzbereiche sowie Vor- und Nachteile aller in Kapitel 2.4 dargestellten Methoden aufgezeigt.

MARKENBEWERTUNGSVERFAHREN	
Finanzwertorientierte Markenbewertungsverfahren	Hybride Markenbewertungsverfahren
<p><i>Kostenorientierte Verfahren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Historische Kostenmethode • Wiederbeschaffungskostenmethode • Reproduktionskostenmethode <p><i>Marktpreisorientierte Verfahren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaufpreisanalogiemethode <p><i>Kapitalwertorientierte Verfahren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehrgewinnmethode • Preispremium-Methode • Mengenpremium-Methode • Ergebnisaufteilungsmethode • Residualwertmethode • Lizenzpreisanalogiemethode 	<ul style="list-style-type: none"> • Interbrand • Brand Finance • Kantar BrandZ

Abbildung 2: Übersicht der untersuchten Markenbewertungsverfahren

2.4.1 Finanzorientierte Bewertungsverfahren nach ISO 10668

Finanzorientierte Bewertungsverfahren lassen sich in kostenorientierte, marktpreisorientierte und kapitalwertorientierte Verfahren (vgl. Abbildung 3) unterteilen (Franzen, 2011, S. 50; Liberman & Heberden, 2012, S. 9; Marketing Accountability Standards Board, 2020b; Pauly-Grundmann, 2010, S. 57; Salinas, 2011, S. 303)². Nachfolgend wird auf die Grundlagen und Methoden dieser Verfahren eingegangen.

² In der Literatur erfolgt die Aufteilung der finanzorientierten Verfahren teilweise unterschiedlich. So differenzieren beispielsweise Burmann et al. in kostenorientierte, preisorientierte, kapitalmarktorientierte und zukunftsleistungswertorientierte Verfahren (2021, S. 230). Die Gliederung dieser Arbeit erfolgt nach DIN-ISO 10668 sowie unter anderem auch Pauly-Grundmann.

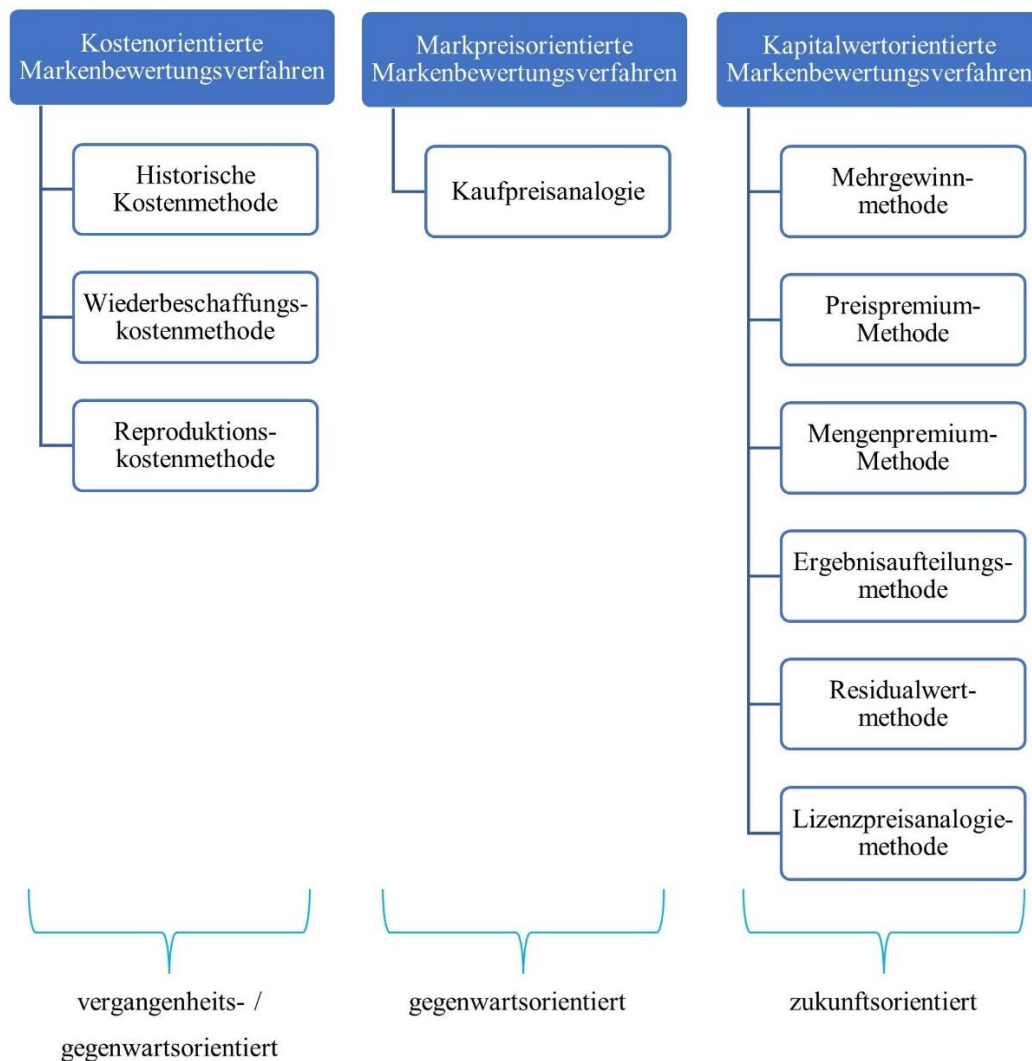


Abbildung 3: Übersicht der finanzorientierten Bewertungsverfahren (In Anlehnung an: Pauly-Grundmann, 2010, S. 57)

2.4.1.1 Kostenorientierte Markenbewertungsverfahren

Die Basis von kostenorientierten Markenbewertungsverfahren – im Englischen ‘Cost Approach’ – ist das Substanzwertverfahren (European Brand Institute, 2019, S. 14; Franzen, 1994, S. 1627; Kranz, 2002, S. 441; Pauly-Grundmann, 2010, S. 58; Trommsdorff, 2004, S. 1863). Der Markenwert wird auf Grundlage der Kosten definiert, die tatsächlich in den Aufbau, den Schutz und die Stärkung der Marke investiert wurden oder basierend auf den Kosten, die für die Reproduktion oder Wiederbeschaffung einer Marke mit ähnlichem Umsatz- und Margenpotenzial aufgewendet werden müssten (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12–13; European Brand Institute, 2019, S. 14; Kranz, 2002, S. 441; Lagarden, 2011, S. 39; Radawiecka, 2021, S. 198; Salinas & Amler, 2009, S. 42). «Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass ein vorsichtiger Investor nicht mehr für eine Marke bezahlen würde, als die Kosten, die für die Wiederbeschaffung

oder die Reproduktion der Marke anfallen würden» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11). Entsprechend wird zwischen der historischen Kostenmethode, der Wiederbeschaffungskostenmethode und der Reproduktionskostenmethode differenziert (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12). Diese basieren somit auf historischen oder rekonstruierten Daten (Radawiecka, 2021, S. 197; Trommsdorff, 2004, S. 1863) und gehören zu den vergangenheits- beziehungsweise gegenwartsorientierten Methoden (Gerpott & Thomas, 2004, S. 379; Trommsdorff, 2004, S. 1863).

Historische Kostenmethode

In der historischen Kostenmethode setzt sich der Markenwert aus den bis zum Bewertungsstichtag tatsächlich angefallenen Kosten für Aufbau und Schutz der Marke zusammen, die dieser direkt zurechenbar sind (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12; European Brand Institute, 2019, S. 14; Gathen, 2001, S. 239; Gerpott & Thomas, 2004, S. 397; Radawiecka, 2021, S. 198; Salinas & Ambler, 2009, S. 43). Dabei handelt es sich unter anderem um Kosten für Werbung, Forschung, Beratung und Registrierung (Radawiecka, 2021, S. 198). Die Berechnungsformel lautet wie folgt (Gathen, 2001, S. 239):

$$\text{Markenwert} = \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^n HK_{jk}$$

wobei HK_{jk} = jährliche Kosten einer Kostenart, die der Marke zurechenbar sind
 m = Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind
 n = Anzahl Jahre, in welchen die Marke genutzt wurde

Wiederbeschaffungskostenmethode

In der Wiederbeschaffungskostenmethode werden die Kosten kalkuliert, die für den Aufbau einer vergleichbaren, nutzenäquivalenten Marke benötigt werden. Die Wiederbeschaffungskostenmethode unterscheidet sich von der historischen Kostenmethode insofern, als nicht die historischen Kosten, sondern die Kosten zu Marktpreisen am Bewertungsstichtag evaluiert werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12; European Brand Institute, 2019, S. 15; Gathen, 2001, S. 240; Salinas & Ambler, 2009, S. 43). Die Berechnung erfolgt wie folgt (Gathen, 2001, S. 240):

$$\text{Markenwert} = \sum_{k=1}^m \text{WBK}_k$$

wobei WBK_k = benötigte Kosten einer Kostenart für den Aufbau einer vergleichbaren Marke

m = Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind

Reproduktionskostenmethode

Die Reproduktionskostenmethode gleicht der Wiederbeschaffungskostenmethode. Es werden die Kosten für die Reproduktion einer ähnlichen Marke summiert, wobei die aktuellen Marktpreise zu verwenden sind. Zusätzlich müssen die Kosten hinsichtlich potenzieller Verluste in Wahrnehmung und Stärke korrigiert werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12). Dies erfolgt, indem die Gesamtkosten mit einem Trendfaktor multipliziert werden (Pauly-Grundmann, 2010, S. 60). Die Berechnungsformel lautet³:

$$\text{Markenwert} = \left(\sum_{k=1}^m \text{RPK}_k \right) \times (1 - pV)$$

wobei RPK_k = benötigte Kosten einer Kostenart für die Reproduktion einer ähnlichen Marke

m = Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind

pV = potenzielles Verlustrisiko in Wahrnehmung und Stärke in %

Einsatzbereich

Gemäss ISO 10668 kommen kostenorientierte Verfahren nur dann zum Einsatz, wenn andere Verfahren nicht anwendbar sind. Es müssen jedoch verlässliche Daten vorliegen. Weiter können sie genutzt werden, um Plausibilität und Konsistenz der Ergebniswerte anderer Verfahren zu prüfen (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12; International Organization for Standardization, 2010, S. 7). Der aus kostenorientierten Verfahren resultierende Markenwert bildet normalerweise das Mindestniveau (European Brand Institute, 2019, S. 14; Lagarden, 2011, S. 42; Salinas & Ambler, 2009, S. 43). Da der Wert einer Marke nur selten den investierten Kosten entspricht, ist dieser Ansatz in der Praxis nicht weit verbreitet (A. Haigh, 2019, S. 5).

³ Die Berechnungsformel der Reproduktionskostenmethode wurden durch die Autorin der vorliegenden Arbeit anhand der in der Literatur zu findenden Methodenbeschreibungen abgeleitet.

Beurteilung

Der Vorteil von kostenorientierten Markenbewertungsverfahren ist ihr einfaches Konzept sowie ihre einfache Handhabung. Zudem können die bewertungsrelevanten Daten der Kostenrechnung des Unternehmens oder den Berichterstattungssystemen entnommen werden. Meist sind aktuelle Marktpreise bekannt oder können nachgeschlagen werden (Lagarden, 2011, S. 42; Riemann, 2012, S. 131).

Nachteilig ist jedoch, dass der zukünftige Nutzen einer Marke keine Berücksichtigung findet und somit nicht Bezug auf den zukunftsorientierten ökonomischen Wert genommen wird (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12; Lagarden, 2011, S. 42; Salinas & Ambler, 2009, S. 43). Hinzu kommen, dass in den meisten Unternehmen keine speziellen Aufzeichnungen über die Kosten geführt werden, die ausschliesslich für die Schaffung einer bestimmten Marke aufgewendet werden (Radawiecka, 2021, S. 198) – insbesondere dann, wenn es sich um ein Mehrmarkenunternehmen handelt (Gathen, 2001, S. 239; Gerpott & Thomas, 2004, S. 397). Pauly-Grundmann (2010, S. 61) weist darauf hin, dass aufgrund dieser Abgrenzungsschwierigkeit das Prinzip der Manipulationsfreiheit nicht eingehalten werden kann. Laut Gathen sind kostenorientierte Markenbewertungsmethoden weder reliabel noch valide (2001, S. 240). Auch gemäss Gerpott und Thomas ist die Aussagekraft von kostenorientierten Verfahren beschränkt (2004, S. 397). Gathen weist zudem auf eine weitere Problematik hin (2001, S. 239): «Der Wert einer bekannten oder sogar berühmten Marke dagegen kann nicht mit Hilfe der ihr zurechenbaren historischen Kosten ermittelt werden. Ein solches Vorgehen würde zu einer systematischen Unterbewertung der Marke führen». Ebenfalls darf gemäss ISO 10668 nicht automatisch von einem Zusammenhang zwischen Kosten und Wert ausgegangen werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 12). Beispielsweise führen erfolglose Werbekampagnen wohl zu Kosten, aber erzielen keinen Gewinn. Abgesehen davon können Kosten von gleichem Wert in verschiedenen Unternehmen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Effizienzüberlegungen bleiben somit unberücksichtigt (Radawiecka, 2021, S. 198). Gemäss der Beurteilung von kostenorientierten Markenbewertungsverfahren durch Salinas sind alle Methoden dieser Verfahrenskategorie zur Bewertung einer Marke ungeeignet (2011, S. 61).

2.4.1.2 Marktpreisorientierte Markenbewertungsverfahren

In marktpreisorientierten Markenbewertungsverfahren – auch 'kapitalmarktorientierte Verfahren' oder 'Marktwertmethoden' genannt (im Englischen 'Market Approach') – wird der Markenwert auf Grundlage der Preise, die auf dem Markt für hinreichend ähnliche Vermögenswerte gezahlt wurden, ermittelt⁴ (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; International Organization for Standardization, 2010, S. 6; Radawiecka, 2021, S. 198; Salinas, 2011, S. 61). Damit eine Marke gemäss ISO 10668 als vergleichbar beurteilt werden kann, muss diese ähnliche Eigenschaften «hinsichtlich Markenstärke, Güter und Dienstleistungen oder der wirtschaftlichen und rechtlichen Situation, wie die zu bewertende Marke aufweisen» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11). Zudem muss das Transaktionsdatum angemessen nahe zum Bewertungsstichtag sein (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11). Entsprechend sind marktpreisorientierte Verfahren gegenwartsorientiert (Kapferer, 2015, S. 450).

Aus Anwendung des Verfahrens muss eine Schätzung des Preises resultieren, der bei einem Verkauf der Marke realistischerweise erzielt werden könnte (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; International Organization for Standardization, 2010, S. 6; Sahin, 2021, S. 338). Von den Bewertungsmethoden der marktpreisorientierten Verfahren erfüllt einzig die Kaufpreisanalogiemethode die in der ISO 10668 aufgeführten Anforderungen (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; International Organization for Standardization, 2010, S. 6).

Kaufpreisanalogiemethode

Um zu dieser Schätzung zu kommen, müssen die Akquisitionspreise der Vergleichsmarken erfasst werden. Auf diesen sind Anpassungen vorzunehmen, um die Unterschiede zwischen der Vergleichsmarke und der zu bewertenden Marke auszugleichen. Anschliessend werden auf Basis der Akquisitionspreise von ausgewählten Vergleichsmarken und einer Bezugsgrösse – beispielsweise Umsatz – Multiplikatoren abgeleitet. Diese Multiplikatoren werden dann auf die Bezugsgrösse der zu analysierenden Marke angewandt (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; International Organization for Standardization, 2010, S. 6). Die Berechnungsformel ist wie folgt (vgl. Paugam et al., 2016, S. 103–104):

⁴ In der Literatur wird das Börsenwertmodell von Simon und Sullivan (1993) den marktpreisorientierten Verfahren zugerechnet. Dieses erfüllt die Anforderungen der ISO 10668 an diese Verfahrensgruppe (siehe Kapitel 2.4.2.2) jedoch nicht und wird entsprechend in der vorliegenden Arbeit nicht thematisiert.

$$\text{Markenwert} = \left(\frac{AP_{VM}}{BG_{VM}} \right) \times BG_M$$

wobei AP_{VM} = auf Unterschiede ausgeglichener Akquisitionspreis der Vergleichsmarke

BG_{VM} = Bezugsgrösse der Vergleichsmarke

BG_M = Bezugsgrösse der zu bewertenden Marke

Einsatzbereich

Da es oft schwierig ist, relevante Vergleichswerte zu finden, ist dieser Ansatz nicht weit verbreitet (A. Haigh, 2019, S. 4; Kriegbaum, 1998, S. 12; Salinas, 2011, S. 62; Sattler, 2014, S. 9).

Beurteilung

Gemäss Radawiecka (2021, S. 198) ist ein Vorteil des kapitalmarktorientierten Verfahrens, dass die Informationen über die zuvor abgeschlossenen Transaktionen objektiv sind. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass sowohl der Verkäufer als auch der Käufer in ihrem besten Interesse und somit rational gehandelt haben (Radawiecka, 2021, S. 198). Lagarden (2011, S. 43) hebt weiter das einfache Konzept sowie die einfache Handhabung hervor und weist darauf hin, dass diese Methode von der Steuerbehörde bevorzugt wird.

Kapitalmarktorientierte Verfahren sind nicht universell anwendbar, da die Anzahl der Transaktionen, welche ausschliesslich in Bezug auf Marken getätigt wurden, gering ist (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; Franzen, 1994, S. 1627; Radawiecka, 2021, S. 198; Riemann, 2012, S. 278). Zudem existiert die Möglichkeit, dass selbst wenn Daten bekannt sind, eine signifikante Abweichung zwischen den Eigenschaften der zu bewertenden Marke und der veräusserten Marken besteht (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11). Entsprechend ist nebst der geringen Datenbasis auch die mangelnde Vergleichbarkeit problematisch (Kapferer, 2015, S. 453; Trommsdorff, 2004, S. 1863)

2.4.1.3 Kapitalwertorientierte Markenbewertungsverfahren

Kapitalwertorientierte Markenbewertungsverfahren werden auch als 'ertragsorientierte Verfahren' bezeichnet (englische Bezeichnung: Income Approach) (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8 & 12; International Organization for Standardization, 2010, S.

4; Pauly-Grundmann, 2010, S. 57). Der massgebliche Beweggrund für die Nutzung dieser Verfahren in der Praxis ist die Auffassung, dass eine Marke – ähnlich wie das gesamte Unternehmen – ein Gut darstellt, dessen Wert von den finanziellen Erträgen abhängt, die in Zukunft erzielen kann (Radawiecka, 2021, S. 198). Der Markenwert wird anhand des Barwerts «des erwarteten künftig erzielbaren ökonomischen Nutzens, der aus der Nutzung der Marke während der verbleibenden wirtschaftlichen Nutzungsdauer generiert wird», ermittelt (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8), wobei auch Risikoelemente berücksichtigt werden (Radawiecka, 2021, S. 198).

Dazu müssen zuerst die finanziellen Überschüsse (Cashflow) nach Steuern, die in der verbleibenden wirtschaftlichen Nutzungsdauer der Marke erwartet werden und der Marke zurechenbar sind, geschätzt werden. Danach müssen diese finanziellen Überschüsse auf Nachsteuerbasis mit einem angemessenen Kapitalisierungszinssatz auf deren Barwert – sprich auf das Jahr der Markenbewertung – diskontiert werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 4). Die Methoden der kapitalwertorientierten Verfahren sind folglich zukunftsorientiert (Riemann, 2012, S. 135).

Zur Berechnung des Markenwertes müssen die folgenden finanziellen Variablen ermittelt werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10–11):

- Kapitalisierungszinssatz
- Ökonomische Nutzungsdauer
- Steuersatz
- Abschreibungsbedingter Steuervorteil
- Langfristige Wachstumsrate

Zur Abschätzung der finanziellen Überschüsse sind gemäss ISO 10668 die folgenden Methoden zulässig (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8–10):

- Mehrgewinnmethode
- Preispremium-Methode
- Mengenpremium-Methode
- Ergebnisaufteilungsmethode
- Residualwertmethode
- Lizenzpreisanalogie

Die Basisformel für kapitalwertorientierte Markenbewertungsverfahren lautet (vgl. Pauly-Grundmann, 2010, S. 78)⁵:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{FUM_t \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

- FUM_t = auf die Marke zuordenbare finanzielle Überschüsse zu einem jeweiligen Zeitpunkt
- S = Steuersatz
- K = Kapitalisierungszinssatz
- t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr t = 1 und zweites Planungsjahr t = 2)

Bestimmung der finanziellen Überschüsse (Cashflow)

Nachfolgend werden die verschiedenen Methoden zur Identifikation der finanziellen Überschüsse, die auf die Marke zurückzuführen sind, aufgeführt. Nebst dem Cashflow kann gemäss ISO 10668 auch eine alternative Messgrösse des Markenerfolgs verwendet werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8) – beispielsweise der Umsatz.

Mehrgewinnmethode

In der Mehrgewinnmethode – auch ‘Incremental Cash Flow Methode’ genannt – müssen die finanziellen Überschüsse des Unternehmens der zu bewertenden Marke mit jenen eines Vergleichsunternehmens ohne Marke verglichen werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Dieses Vergleichsunternehmen muss vergleichbare Unternehmensgegebenheiten aufweisen. Durch Subtraktion der finanziellen Überschüsse des Vergleichsunternehmens von jenen des Unternehmens mit der entsprechenden Marke werden die finanziellen Überschüsse, welche der Marke zuzuordnen sind, identifiziert. Dabei gilt zu beachten, dass diese finanziellen Überschüsse aufgrund der Marke einerseits aus zusätzlichen Umsätzen und andererseits auch aus Kosteneinsparungen generiert werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Der Markenwert wird folgendermassen ermittelt:

⁵ Die unter dem Abschnitt *Bestimmung der finanziellen Überschüsse (Cashflow)* aufgeführten Berechnungsformeln wurden durch die Autorin der vorliegenden Arbeit aus dieser Basisformel und anhand der in der Literatur zu findenden Methodenbeschreibungen abgeleitet.

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{(FU_{M,t} - FU_{V,t}) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

- wobei
- $FU_{M,t}$ = finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt
 - $FU_{V,t}$ = finanzielle Überschüsse des Vergleichsunternehmens ohne Marke zum jeweiligen Zeitpunkt
 - S = Steuersatz
 - K = Kapitalisierungszinssatz
 - t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr $t = 1$ und zweites Planungsjahr $t = 2$)

Da die Identifikation eines solchen Vergleichsunternehmens in der Praxis nur selten möglich ist, wird in der Regel eine Ausprägung der Mehrgewinnmethode – wie zum Beispiel die Preispremium-Methode oder die Mengenpremium-Methode – verwendet (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10).

Preispremium-Methode

Die Preispremium-Methode ist eine Ausprägung der Mehrgewinnmethode (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8). Der Markenwert wird dabei auf Basis des durch die Marke erzielten Preispremiums evaluiert (Bentele et al., 2009, S. 181; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 4; Lagarden, 2011, S. 44; Riemann, 2012, S. 142). Zur Identifikation dieses Preispremiums wird der Preis des Markenprodukts mit dem Preis eines unmarkierten respektive generischen Konkurrenzprodukts verglichen. Existiert ein solches Vergleichsprodukt nicht, kann alternativ das Produkt der Konkurrenzmarke mit der tiefsten Markenstärke verwendet werden (Bentele et al., 2009, S. 181; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 4). Preisaufläge, die auf markenunabhängige Faktoren zurückzuführen sind, müssen ebenfalls vom Preis des markierten Produkts abgezogen werden. Dieses Preispremium wird anschliessend mit dem der Absatzmenge multipliziert. In einem letzten Schritt werden davon Zusatzkosten zur Erzielung des Preispremiums abgezogen und Kostenersparnisse aufgrund des Preispremiums dazu addiert (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 4; Salinas, 2011, S. 65). Des Weiteren weist die ISO 10668 darauf hin, dass bei Anwendung der Preispremium-Methode die

Mengenpremium-Methode berücksichtigt werden muss (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 4). Der Markenwert wird wie folgt kalkuliert:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{(MA_t \times (P_M - P_G - P_F) - KP_{PP} + KE_{PP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

- MA_t = Absatzmenge des markierten Produkts zum jeweiligen Zeitpunkt
- P_M = Preis des Markenproduktes
- P_G = Preis des generischen Produktes
- P_F = Preiszuschlag aufgrund von markenunabhängigen Faktoren
- KP_{PP} = spezifische Kosten für die Erzielung des Preispremiums
- KE_{PP} = Kosteneinsparungen aufgrund des Preispremiums
- K = Kapitalisierungszinssatz
- t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr $t = 1$ und zweites Planungsjahr $t = 2$)

Mengenpremium-Methode

Wie die Preispremium-Methode ist auch die Mengenpremium-Methode eine Ausprägung der Mehrgewinnmethode (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9). Der Markenwert wird auf Basis des durch die Marke erzielten Mengenpremiums evaluiert (Bentele et al., 2009, S. 181; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 4; Lagarden, 2011, S. 44). In anderen Worten: Der Wert einer Marke entspricht dem gegenwärtigen sowie dem Barwert des zukünftigen operativen Nettogewinns, welcher aufgrund zusätzlicher durch die Marke erzielten Marktanteile generiert werden kann (Lagarden, 2011, S. 44). Um das Mengenpremium zu identifizieren, wird die Absatzmenge des Markenprodukts mit jener eines unmarkierten respektive generischen Konkurrenzprodukts verglichen. Wie bei der Preispremium-Methode kann auf das Konkurrenzprodukt mit tiefster Markenstärke zurückgegriffen werden, falls kein unmarkiertes Vergleichsprodukt existiert (Pauly-Grundmann, 2010, S. 109–110 & 123). Marktanteile, die auf markenunabhängige Faktoren – insbesondere auch auf Marktunvollkommenheit – zurückzuführen sind, müssen ebenfalls abgezogen werden (Bentele et al., 2009, S. 181; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Anschliessend wird die auf das Mengenpremium zurückzuführende Absatzmenge mit dem Preis des Markenprodukts multipliziert. In einem letzten Schritt werden davon Zusatzkosten zur Sicherung des

Mengenpremiums abgezogen und Kostenersparnisse aufgrund des Mengenpremiums dazu addiert (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 8; International Organization for Standardization, 2010, S. 4; Salinas, 2011, S. 65). Die ISO 10668 spezifiziert, dass bei Anwendung der Mengenpremium-Methode die Preispremium-Methode berücksichtigt werden muss (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Die Kalkulation des Markenwerts erfolgt folgendermassen:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{\left((MA_M - MA_G - MA_F) \times P_{M,t} - KP_{MP} + KE_{MP} \right) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

- MA_M = Absatzmenge Markenprodukt
- MA_G = Absatzmenge generisches Produkt
- MA_F = zusätzliche Absatzmenge aufgrund von markenunabhängigen Faktoren
- $P_{M,t}$ = Preis des Markenproduktes zum jeweiligen Zeitpunkt
- KP_{MP} = spezifische Kosten für die Erzielung des Mengenpremiums
- KE_{MP} = Kosteneinsparungen aufgrund des Mengenpremiums
- K = Kapitalisierungszinssatz
- t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr $t = 1$ und zweites Planungsjahr $t = 2$)

Ergebnisaufteilungsmethode

Bei der Ergebnisaufteilungsmethode – auch ‘Gewinnaufteilungsmethode’, ‘Profit Split Methode’ oder ‘Income Split Methode’ genannt (Lagarden, 2011, S. 44) – entspricht der Wert einer Marke dem Barwert des ihr direkt zurechenbaren ökonomischen Gewinns. Um den Markenwert zu erhalten, muss in einem ersten Schritt der ökonomische Gewinn kalkuliert werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Dieser «entspricht dem operativen Nettogewinn abzüglich Aufwendungen für eingesetztes Kapital zu Marktwerten» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9)⁶. Um den Anteil der Marke am ökonomischen Gewinn zu evaluieren, müssen verhaltenswissenschaftliche Recherchen vorgenommen werden, um durch die Marke erzielte Ertragssteigerungen oder Kosteneinsparungen zu identifizieren. Anschliessend wird der Anteil des ökonomischen Gewinns aufgrund der Marke, welcher über deren verbleibende Nutzungsdauer erzielt werden kann, auf den Barwert diskontiert

⁶ Das eingesetzte Kapital – im Englischen Capital Employed – entspricht dem Gesamtvermögen abzüglich den kurzfristigen Verbindlichkeiten (Hayes, 2021).

(Bentele et al., 2009, S. 182; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Die Berechnungsformel lautet:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{OG_t \times A_M \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

- OG_t = ökonomischer Gewinn zum jeweiligen Zeitpunkt
- A_M = Anteil der Marke in Prozent ausgedrückt
- S = Steuersatz
- K = Kapitalisierungszinssatz
- t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr t = 1 und zweites Planungsjahr t = 2)

Residualwertmethode

Die Residualwertmethode wird auch als ‘Restwertmethode’ oder ‘Multi Period Excess Earnings Methode’ bezeichnet (Lagarden, 2011, S. 44). Bei dieser Methode setzt sich der Markenwert aus dem gegenwärtigen Wert der zukünftigen finanziellen Überschüsse abzüglich aller Aufwendungen für andere geschäftsnotwendige Vermögenswerte (Contributory Asset Charges) zusammen (Bentele et al., 2009, S. 182; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5; Lagarden, 2011, S. 44). Wenn in einem Unternehmen nebst der Marke auch andere immaterielle Vermögenswerte finanzielle Überschüsse erzielen, muss für jede Vermögenswert-Gruppe eine Bewertung durchgeführt werden, damit für jede Gruppe die Kapitalkosten evaluiert werden können (Bentele et al., 2009, S. 182; Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 9; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Die Berechnungsformel lautet folgendermassen:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{(FU_{M,t} - CAC) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

- FU_{M,t} = finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt
- CAC = fiktives Nutzungsentgelt über geschäftsnotwendige Vermögensgegenstände (Contributory Asset Charges)
- S = Steuersatz
- K = Kapitalisierungszinssatz
- t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr t = 1 und zweites Planungsjahr t = 2)

Lizenzpreisalogiemethode

In der Lizenzpreisalogiemethode – auch ‘Royalty Relief’, ‘Royalty Payment Methode’ (Lagarden, 2011, S. 44) oder ‘Relief from Royalty’ (Lieberman & Heberden, 2012, S. 10) genannt – stellt der ermittelte Markenwert den Barwert der Lizenzgebühren dar, die aufgrund des Eigentums an der Marke eingespart werden. Zur Ermittlung der Lizenzrate müssen die verfügbaren Daten über Lizenzvereinbarungen von vergleichbaren Marken eingehend analysiert werden. Dabei sollen die vergleichbaren Marken möglichst den Markeneigenschaften und der Grösse der zu bewertenden Marke entsprechen (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10; International Organization for Standardization, 2010, S. 5). Aus diesen Daten und «einer angemessenen Aufteilung der Markenerträge zwischen Lizenzgeber und -nehmer» wird die Lizenzrate, die in der Bewertung angewendet wird, abgeleitet (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10). Diese Lizenzrate wird anschliessend mit den finanziellen Überschüssen multipliziert, um die durch die Marke erzielten finanziellen Überschüsse zu ermitteln (Rödl & Partner, 2019). Die Berechnungsformel lautet somit:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{FU_{M,t} \times L \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

- $FU_{M,t}$ = finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt
- L = Lizenzrate
- S = Steuersatz
- K = Kapitalisierungszinssatz
- t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr $t = 1$ und zweites Planungsjahr $t = 2$)

Auf vergleichbare Lizenzraten kann in Datenbanken wie beispielsweise RoyaltySource oder RoyaltyStat zugegriffen werden (Lagarden, 2011, S. 44). Diese sind meist an den Umsatz gekoppelt (Franzen, 2011, S. 50).

Ermittlung der finanziellen Variablen

Kapitalisierungszinssatz

Der Kapitalisierungszinssatz, mit welchem die finanziellen Überschüsse auf den Barwert diskontiert werden, muss von den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC) des Unternehmens abgeleitet werden. Markenspezifische Risiken und weitere Risiken, die in den zu erwartenden finanziellen Überschüssen oder der ökonomischen Nutzungsdauer nicht reflektiert wurden, müssen in den Kapitalisierungszinssatz miteinfließen. Dazu gehören unter anderem unternehmensspezifische Faktoren, Marktrisiken sowie verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Risiken (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10). Sprich es muss ein Risikozuschlag auf den WACC erhoben werden.

$$K = WACC + R$$

wobei K = Kapitalisierungszinssatz
 WACC= gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten
 R = Risikozuschlag

Ökonomische Nutzungsdauer

Bei der Bestimmung der ökonomischen Nutzungsdauer der Marke muss der allgemeine Trend für Marken in der Branche, in welcher die zu bewertende Marke aktiv ist, miteinbezogen werden. Jedoch kann die Nutzungsdauer einer Marke gemäss ISO 10668 unendlich sein (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10; International Organization for Standardization, 2010, S. 6).

Steuersatz

Da die finanziellen Überschüsse auf Nachsteuerbasis zu kalkulieren sind, muss der für das Unternehmen geltende Steuersatz ermittelt werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10; International Organization for Standardization, 2010, S. 6). Daher werden die jährlichen finanziellen Überschüsse mit folgendem Faktor multipliziert:

$$\text{Multiplikator} = 1 - S$$

wobei S = Steuersatz

Abschreibungsbedingter Steuervorteil

Bei der Bewertung einer Marke ist der Effekt von Steuerersparnissen infolge von Abschreibungen zu berücksichtigen. Falls solche Steuerersparnisse vorliegen, müssen diese berechnet werden. Im Bewertungsbericht muss eindeutig angegeben werden, ob der ermittelte Wert Steuervorteile einschliesst. Wenn dies der Fall ist, muss der Betrag als separater Posten ausgewiesen werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; International Organization for Standardization, 2010, S. 6).

Langfristige Wachstumsrate

Für die Nutzungsdauer nach der expliziten Planungsperiode müssen die finanziellen Überschüsse mit einer langfristigen Wachstumsrate prognostiziert werden (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11; International Organization for Standardization, 2010, S. 6). «Die verwendete Wachstumsrate muss auf vertretbaren ökonomischen Grundlagen basieren» (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 11).

Anhand der langfristigen Wachstumsrate und der ökonomischen Nutzungsdauer wird der Barwert der finanziellen Überschüsse nach der expliziten Planungsperiode kalkuliert. Abhängig davon, ob eine endliche oder unendliche Nutzungsdauer angesetzt wird, erfolgt die Kalkulation mit einer der folgenden zwei Formeln.

Bei einer unendlichen Nutzungsdauer entspricht der Barwert der finanziellen Überschüsse nach der expliziten Planungsperiode dem Terminal Value (TV). Dieser wird folgendermassen kalkuliert (in Anlehnung an: Ganti, 2021):

$$TV = \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)}$$

wobei FUM_{LEP} = auf die Marke zuordenbare finanzielle Überschüsse des letzten expliziten Planungsjahres

G = langfristige Wachstumsrate

S = Steuersatz

K = Kapitalisierungszinssatz

Ist eine endliche Nutzungsdauer angesetzt, werden die finanziellen Überschüsse des letzten expliziten Planungsjahres mit der langfristigen Wachstumsrate über die restlichen Jahre der Lebensdauer der Marke hochgerechnet.

$$\text{Barwert der Nachplanungsphase} = \sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP} + t_{NP}}}$$

- wobei
- FUM_{LEP} = auf die Marke zuordenbare finanzielle Überschüsse des letzten expliziten Planungsjahres
 - G = langfristige Wachstumsrate
 - S = Steuersatz
 - K = Kapitalisierungszinssatz
 - t_{NP} = Zeitpunkt (z. B. erstes Jahr nach expliziter Planungsphase t_{NP} = 1 und zweites Jahr nach expliziter Planungsphase t_{NP} = 2)
 - T_{NP} = restliche ökonomische Nutzungsdauer nach der expliziten Planungsphase in Jahren
 - T_{EP} = Anzahl Jahre der expliziten Planungsphase

Einsatzbereich

Der Einsatz von kapitalwertorientierten Verfahren ist in der Praxis beliebt (Franzen, 2011, S. 51; A. Haigh, 2019, S. 6; Lagarden, 2011, S. 44; Riemann, 2012, S. 134–135), wobei in der Regel die Lizenzpreisanalogiemethode gewählt wird (A. Haigh, 2019, S. 6; Lagarden, 2011, S. 44; Paugam et al., 2016, S. 98; Salinas, 2011, S. 308; Salinas & Ambler, 2009, S. 55). Zudem betrachten die vier grössten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen (Big 4) – Deloitte, PWC, EY und KPMG – diese Methode aus technischer Sicht als am zuverlässigsten (Salinas & Ambler, 2009, S. 56). Auch in der Theorie werden die kapitalwertorientierten Verfahren favorisiert (Lagarden, 2011, S. 44).

Beurteilung

Gemäss Lagarden weisen kapitalwertorientierte Markenbewertungsverfahren mehrere Vorteile auf (2011, S. 44). Sie sind zukunftsorientiert und berücksichtigen zum einen markenbezogene Chancen sowie Risiken und zum anderen den Zeitwert der finanziellen Überschüsse. (Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 76; Heider et al., 2018, S. 8; Lagarden, 2011, S. 44). In gewissen Methoden werden zudem Marktdaten und kostenbasierte Daten miteinbezogen (Lagarden, 2011, S. 44). Ein spezifischer Vorteil der Lizenzpreisanalogiemethode ist, dass diese sowohl von Steuerbehörden als auch von Gerichten akzeptiert wird (A. Haigh, 2019, S. 8; Lagarden, 2011, S. 44).

Nachteilig ist, dass der in der Abzinsung verwendete Risikozuschlag unter anderem auf subjektiven Annahmen beruht. Dasselbe gilt auch für die Bestimmung der Nutzungsdauer, der langfristigen Wachstumsrate sowie die der Marke zurechenbaren finanziellen Überschüsse (Bekmeier-Feuerhahn, 1998, S. 75–76; Heider et al., 2018, S. 8; Lagarden, 2011, S. 44; Riemann, 2012, S. 135). Aufgrund dieser Subjektivität schreibt die ISO 10668 vor, dass diese Faktoren transparent offengelegt werden müssen (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 10–11). In Bezug auf die Mehrgewinn-, Mengenpremium- und Preispremium-Methode ist es teilweise schwierig, ein markenloses Vergleichsunternehmen respektive ein unmarkiertes Vergleichsprodukt zu finden (A. Haigh, 2019, S. 7; Kriegbaum, 1998, S. 11; Lagarden, 2011, S. 44; Pauly-Grundmann, 2010, S. 77 & 123–124). Ähnlich gestaltet sich die Findung einer vergleichbaren Marke in der Lizenzpreisanalogiemethode (Bentele et al., 2009, S. 48; Kriegbaum, 1998, S. 10; Lagarden, 2011, S. 44; Pauly-Grundmann, 2010, S. 100). Bei Anwendung der Residualwertmethode können in der Bestimmung sachgerechter Contributory Asset Charges teilweise Schwierigkeiten vorliegen (Lagarden, 2011, S. 44; Pauly-Grundmann, 2010, S. 106–107).

Tabelle 3: Zeitperspektive und Berechnungsformeln der finanzorientierten Markenbewertungsverfahren

Kategorie	Methode	Zeitperspektive			Berechnung des Markenwerts
		Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	
Kostenorientiert	Historische Kostenmethode	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	$\sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^n HK_{jk}$
	Wiederbeschaffungskostenmethode	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	$\sum_{k=1}^m WBK_k$
	Reproduktionskostenmethode	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	$\left(\sum_{k=1}^m RPK_k \right) \times (1 - pV)$
Marktpreisorientiert	Kaufpreisanalogiemethode	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	$\left(\frac{AP_{VM}}{BG_{VM}} \right) \times BG_M$
Kapitalwertorientiert	Mehrgewinnmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{(FU_{M,t} - FU_{V,t}) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$
	Preispremium-Methode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{(MA_t \times (P_M - P_G - P_F) - KP_{PP} + KE_{PP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$

Fortsetzung Tabelle 3

Kategorie	Methode	Zeitperspektive			Berechnung des Markenwerts
		Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	
Kapitalwertorientiert	Mengenpremium-Methode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{((MA_M - MA_G - MA_F) \times P_{M,t} - KP_{MP} + KE_{MP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$
	Ergebnisaufteilungsmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{OG_t \times A_M \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$
	Residualwertmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{(FU_{M,t} - CAC) \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$
	Lizenzpreisanalogie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{FU_{M,t} \times L \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$

2.4.2 Hybride Bewertungsverfahren

Nachfolgend werden die hybriden Bewertungsmethoden von den drei bekannten Bewertungsfirmen – Interbrand, Brand Finance und Kantar BrandZ – erläutert. Die Methoden von Interbrand und Brand Finance sind sowohl ISO 10668 als auch ISO 20671 zertifiziert (Brand Finance, 2019; Duguleana & Duguleana, 2014, S. 48; Heberden, 2011, S. 15; Interbrand, o. J.-a).

In Fachkreisen sind die von diesen Anbietern erstellten Rankings – und folglich deren Methode – umstritten. Grund dafür ist, dass die Anbieter mit unterschiedlichen Annahmen arbeiten, was zu hohen Unterschieden in den Markenwerten führt (Burmam et al., 2021, S. 231; Franzen, 2011, S. 51; Gerpott & Thomas, 2004, S. 400; Trommsdorff, 2004, S. 1868). Zum Beispiel belegte die Marke Coca-Cola im BrandZ ‘Global Brand Ranking 2021’ mit 87'604 Millionen USD Platz 16 (Kantar BrandZ, 2021, S. 21), im Interbrand ‘Best Global Brands 2021’ Ranking mit 57'488 Millionen USD Platz 6 (Interbrand, o. J.-b) und im Brand Finance ‘Global 500 2021’ Ranking mit 33'166 Millionen USD Platz 39 (Brand Finance, o. J.).

2.4.2.1 Markenbewertungsmethode von Interbrand

Die Markenbewertungsmethode von Interbrand war die erste, welche den Standards der ISO 10668 entsprach (Duguleana & Duguleana, 2014, S. 48; Interbrand, o. J.-a). Das Bewertungsverfahren von Interbrand, welches im Best Global Brands Ranking angewendet wird, besteht aus drei Schritten:

1. Analyse der durch die Marke erzielten finanziellen Ergebnisse (Finanzanalyse)
2. Rolle der Marke in der Kaufentscheidung
3. Analyse der Markenstärke (Interbrand, o. J.-a)

Die *Finanzanalyse* misst den finanziellen Gesamtertrag für die Investoren eines Unternehmens – beziehungsweise den wirtschaftlichen Gewinn. Der wirtschaftliche Gewinn entspricht dem Betriebsergebnis der Marke nach Steuern abzüglich der Kosten für das Kapital, welches zur Erzielung der Einnahmen und Gewinnspannen der Marke eingesetzt wurde (Interbrand, o. J.-a). Gemäss Duguleana und Duguleana werden dabei die Umsätze und Gewinne für einen Fünfjahreshorizont prognostiziert (2014, S. 49).

Mit der *Rolle der Marke* wird der Anteil der Kaufentscheidung gemessen, welcher auf die Marke zurückzuführen ist, im Vergleich zu anderen Faktoren (zum Beispiel

Kauffaktoren wie Preis, Bequemlichkeit oder Produkteigenschaften). Mit dem Role of Brand Index (RBI) wird dies als Prozentsatz ausgedrückt. Die Ermittlung des RBI für die Best Global Brands erfolgt je nach Marke anhand von einer der folgenden drei Methoden:

- in Auftrag gegebene Marktforschung
- Benchmarking gegen Role of Brand-Werte von Marken in derselben Branche (in Kundenprojekten ermittelt)
- Bewertung durch ein Expertenpanel (Interbrand, o. J.-a)

Dieser RBI wird mit dem ökonomischen Gewinn multipliziert, um jenen Anteil des Gewinns zu ermitteln, welcher auf die Marke zurückzuführen ist (Duguleana & Duguleana, 2014, S. 49).

$$BE = OG_S \times RBI$$

wobei

BE	= Branded Earnings (Anteil des ökonomischen Gewinns auf Nachsteuerbasis, der auf die Marke zurückzuführen ist)
OG _S	= ökonomischer Gewinn auf Nachsteuerbasis
RBI	= Role of Brand Index

Mit der *Markenstärke* wird die Fähigkeit der Marke gemessen, Loyalität und damit eine nachhaltige Nachfrage und Gewinne in der Zukunft zu erzielen. Die Ermittlung der Markenstärke basiert auf einer Bewertung von zehn Faktoren, die nach Auffassung von Interbrand eine starke Marke ausmachen. Die Performance der Marke in den einzelnen Faktoren wird im Vergleich zu anderen Marken in derselben Branche und im Vergleich zu anderen Top-Marken beurteilt (Interbrand, o. J.-a). Aus diesen Faktoren wird anschliessend ein Brand Strength Score (BSS) ermittelt, welche einen Wert zwischen Null und 100 einnehmen kann. Der BSS wird zur Festlegung eines Marken-Diskontierungssatzes verwendet, mit welchem die Markenerträge auf den Gegenwartswert abgezinst werden (Duguleana & Duguleana, 2014, S. 49).

$$\text{Markenwert} = BE_0 + \sum_{t=1}^T \frac{BE_t}{(1 + BSS)^t}$$

wobei

BE	= Branded Earnings (Anteil des ökonomischen Gewinns auf Nachsteuerbasis, der auf die Marke zurückzuführen ist)
BSS	= Brand Strength Score (Markenstärke)
t	= Zeitpunkt

Wenn alle einzelnen Faktoren in der Formel aufgeführt werden, setzt sich der Markenwert folgendermassen zusammen:

$$\text{Markenwert} = (OG_{S,0} \times RBI) + \sum_{t=1}^T \frac{OG_{S,t} \times RBI}{(1 + BSS)^t}$$

wobei

OG _S	= ökonomischer Gewinn auf Nachsteuerbasis
RBI	= Role of Brand Index
BSS	= Brand Strength Score (Markenstärke)
t	= Zeitpunkt

Verglichen mit den kapitalwertorientierten Verfahren handelt es sich bei der Methode von Interbrand um eine Abwandlung der Mehrgewinnmethode. Somit weist sie unter anderem deren Vor- und Nachteile auf. Riedmann kritisiert die mangelnde Transparenz und Replizierbarkeit der Interbrand-Methode. Zudem wird die Operationalisierung der Faktoren, mit welchen der BSS ermittelt wird, nicht offengelegt. Ebenfalls ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht gegeben (Riemann, 2012, S. 167). Sowohl Bentele et al. (2009, S. 128) als auch Bekmeier-Feuerhahn (1998, S. 81), Heider et al. (2018, S. 14), Jost-Benz (2009, S. 58), Marezki (2001, S. 71) und Salinas (2011, S. 220–221) bemängeln, dass die Methode massgeblich von Subjektivität geprägt ist.

2.4.2.2 *Markenbewertungsmethode von Brand Finance*

Die Markenwertermittlung erfolgt bei Brand Finance auf Basis der Lizenzpreisanalogiemethode (vgl. Kapitel 2.4.1.3). Der genaue Bewertungsprozess ist in sieben Schritte unterteilt. Wie Interbrand ermittelt auch Brand Finance die Markenstärke auf einer Skala von Null bis 100. Der resultierende Wert wird als *Brand Strength Index* bezeichnet. Dieser wird mittels einer Brand Strength Scorecard evaluiert, welche in drei Bereiche gegliedert ist (R. Haigh, 2021):

- *Marketing Investment*: Allgemein anerkannte Faktoren, die von Vermarktern eingesetzt werden, um Markentreue und Marktanteile zu generieren.
- *Stakeholder Equity*: Wahrnehmungen der Marke innerhalb verschiedener Stakeholder-Gruppen, wobei die Kunden am bedeutendsten sind.
- *Business Performance*: Quantitative Markt- und Finanzkennzahlen, die den Erfolg der Marke hinsichtlich der Erzielung von Preis- und Mengenprämien darstellen. (R. Haigh, 2021)

In einem zweiten Schritt wird die *Bandbreite der Lizenzgebührenrate* für den jeweiligen Markensektor ermittelt. Dies erfolgt durch die Prüfung vergleichbarer Lizenzvereinbarungen aus der eigenen Datenbank von Brand Finance sowie weiteren Online-Datenbanken. Anschliessend wird der BSI genutzt, um die *spezifische Lizenzgebührenrate* zu bestimmen (R. Haigh, 2021). Brand Finance nennt hierzu das folgende Beispiel: «For example, if the royalty rate range in a brand’s sector is 0-5% and a brand has a brand strength score of 80 out of 100, then an appropriate royalty rate for the use of this brand in the given sector will be 4%» (R. Haigh, 2021).

$$L = LB \times BSI$$

wobei L = Lizenzrate
 LB = Lizenzspannbreite
 BSI = Brand Strength Index

Zur Bestimmung der *markenspezifischen Umsätze* wird jener Anteil der Gesamtumsätze, welcher auf die jeweilige Marke zurückzuführen ist, geschätzt. Anschliessend werden mithilfe einer Funktion aus historischen Umsätzen, Prognosen von Aktienanalysten und wirtschaftlichen Wachstumsraten die *prognostizierten markenspezifischen Umsätze* evaluiert. Um eine mögliche Lizenzgebühr zu berechnen, werden diese prognostizierten markenspezifischen Umsätze mit der ermittelten Lizenzgebührenrate multipliziert (R. Haigh, 2021).

$$LG = L \times PU_M$$

wobei LG = Einnahmen durch Lizenzgebühren
 L = Lizenzrate
 PU_M = prognostizierter markenspezifischer Umsatz

In einem letzten Schritt werden diese prognostizierten Lizenzgebühren nach Steuern auf den Gegenwartswert abgezinst (R. Haigh, 2021).

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{LG_t \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei LG_t = Einnahmen durch Lizenzgebühren zum jeweiligen Zeitpunkt
 S = Steuersatz
 K = Kapitalisierungszinssatz
 t = Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr t = 1 und zweites
 Planungsjahr t = 2)

Wenn alle einzelnen Faktoren in der Formel aufgeführt werden, setzt sich der Markenwert folgendermassen zusammen:

$$\text{Markenwert} = \sum_{t=1}^T \frac{LB \times BSI \times PU_{M,t} \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$$

wobei

LB	= Lizenzspannbreite
BSI	= Brand Strength Index
$PU_{M,t}$	= prognostizierter markenspezifischer Umsatz zum jeweiligen Zeitpunkt
S	= Steuersatz
K	= Kapitalisierungszinssatz
t	= Zeitpunkt (z. B. erstes Planungsjahr $t = 1$ und zweites Planungsjahr $t = 2$)

Verglichen mit den kapitalwertorientierten Verfahren handelt es sich bei der Methode von Brand Finance um eine Abwandlung der Lizenzpreisanalogiemethode. Somit weist sie unter anderem die Vor- und Nachteile der Lizenzpreisanalogiemethode auf. Weiter gilt zu bemerken, dass unklar ist, anhand welcher spezifischen Faktoren der BSI ermittelt wird und wie diese Faktoren operationalisiert werden.

2.4.2.3 Markenbewertungsmethode von Kantar BrandZ

Der Markenwert nach der Bewertungsmethode von Kantar BrandZ besteht im Grunde aus der Multiplikation der folgenden zwei Faktoren: *finanzieller Wert* und *Markenbeitrag*. Unter dem *finanziellen Wert* wird der Anteil des Unternehmenswerts, welcher auf die jeweilige Marke zurückzuführen ist, verstanden. Dabei wird die aktuelle als auch die zukünftige Performance berücksichtigt. Der *Markenbeitrag* quantifiziert den Anteil des finanziellen Wertes, welcher direkt auf die Marke zurückzuführen ist; sprich die Fähigkeit der Marke, einen Wert für das Unternehmen zu generieren, indem sie die Verbraucher basierend auf deren Wahrnehmung dazu veranlasst, die Marke anderen vorzuziehen oder mehr für diese zu bezahlen (Kantar BrandZ, 2021, S. 137).

Zur Bestimmung des *finanziellen Wertes* wird zuerst der Anteil der Erträge ermittelt, welcher sich direkt aus den immateriellen Vermögenswerten ableiten lässt. Dazu wird der

Intangible Ratio (IR)⁷ kalkuliert und mit dem Unternehmensgewinn multipliziert, was im immateriellen Ergebnis – dem Gewinn aus immateriellen Vermögenswerten – resultiert (Kantar BrandZ, 2021, S. 137).

$$IE = UG \times IR$$

wobei IE = Intangible Earnings
 UG = Unternehmensgewinn
 IR = Intangible Ratio

Anschliessend wird der direkt auf die Marke zurückzuführende Anteil des Gewinns aus immateriellen Vermögenswerten berechnet (Branded Intangible Earnings (BIE)), indem die Attributionsrate (AR) mit diesem multipliziert wird. Die AR wird durch die Analyse von Finanzinformationen auf Markenebene, welche durch das Unternehmen veröffentlicht wurden oder aus anderen glaubwürdigen Quellen stammen, ermittelt (Kantar BrandZ, 2021, S. 137).

$$BIE = IE \times AR$$

wobei BIE = Branded Intangible Earnings
 IE = Intangible Earnings
 AR = Attributionsrate

Um nun nebst der aktuellen auch die prognostizierten zukünftigen Erträge der Marke im finanziellen Wert (FW) zu berücksichtigen, wird der Brand Multiple (BM) ermittelt. Der BM misst die Fähigkeit der Marke, in Zukunft Erträge zu erwirtschaften (Kantar BrandZ, 2021, S. 137). Kantar BrandZ beschreibt diesen Multiple wie folgt: «It's similar to the calculation used by financial analysts to determine the market value of stocks (Example: 6X earnings or 12X earnings)» (Kantar BrandZ, 2021, S. 137). Um den FW zu erhalten, werden die BIE mit dem BM multipliziert (Kantar BrandZ, 2021, S. 137).

$$FW = BIE \times BM$$

wobei FW = finanzieller Wert
 BIE = Branded Intangible Earnings
 BM = Brand Multiple

⁷ Der Intangible Ratio ist definiert als «the ratio of intangible-to-total assets» (Döttling & Ratnovski, 2020, S. 9).

In einem letzten Schritt wird jener Anteil des FW isoliert, der direkt auf die Brand Equity zurückzuführen ist und somit ausschliesslich durch die Marke selbst erklärt wird; Kantar BrandZ nennt den entsprechenden Faktor *Brand Contribution* (Deutsch: Markenbeitrag) (Kantar BrandZ, 2021, S. 138). Der Markenbeitrag (MB) misst den reinen Einfluss der Marke auf die Erträge (Duguleana & Duguleana, 2014, S. 50). Dieser wird mit Kantar BrandZ's umfragebasiertem Markenwertmodell ermittelt (Kantar BrandZ, 2021, S. 138). Der Markenwert entsteht aus der Multiplikation des FW mit dem MB (Duguleana & Duguleana, 2014, S. 50; Kantar BrandZ, 2021, S. 138).

$$\text{Markenwert} = \text{FW} \times \text{MB}$$

wobei FW = finanzieller Wert
 MB = Markenbeitrag

Wenn alle einzelnen Faktoren in der Formel aufgeführt werden, setzt sich der Markenwert folgendermassen zusammen:

$$\text{Markenwert} = \text{UG} \times \text{IR} \times \text{AR} \times \text{BM} \times \text{MB}$$

wobei UG = Unternehmensgewinn
 IR = Intangible Ratio
 AR = Attributionsrate
 BM = Brand Multiple
 MB = Markenbeitrag

Für Kantar BrandZ konnte in der Recherche keine ISO 10668 Zertifizierung aufgefunden werden. Seitens Kantar BrandZ wird nicht spezifiziert, ob es sich in der Kalkulation um den Unternehmensgewinn auf Nachsteuerbasis handelt. Verglichen mit den kapitalwertorientierten Verfahren handelt es sich bei der Methode von Kantar BrandZ um eine Abwandlung der Ergebnisaufteilungsmethode. Somit weist sie unter anderem deren Vor- und Nachteile auf. Zudem wird nicht transparent offengelegt, anhand welcher spezifischen Faktoren die Attributionsrate ermittelt wird.

Tabelle 4: Zeitperspektive und Berechnungsformeln der hybriden Markenbewertungsverfahren

Methode	Adaptierte finanzorientierte Methode	Zeitperspektive			Berechnung des Markenwerts
		Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	
Interbrand	Mehrgewinnmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$(OG_0 \times RBI) + \sum_{t=1}^T \frac{OG_t \times RBI}{(1 + BSS)^t}$
Brand Finance	Lizenzpreisanalogiemethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$\sum_{t=1}^T \frac{LB \times BSI \times PU_{M,t} \times (1 - S)}{(1 + K)^t}$
Kantar BrandZ	Ergebnisaufteilungsmethode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	$UG \times IR \times AR \times BM \times MB$

Tabelle 5: Datenquellen, Einsatzbereich, Vor- und Nachteile der untersuchten Markenbewertungsverfahren

Verfahren	Methode	Bezeichnung	Bemerkungen
Finanzorientiert	Kostenorientiert	Historische Kostenmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante Daten aus Kostenrechnung oder Berichtserstattungssystem → Zur Plausibilitätsprüfung anderer Verfahren → Gemäss ISO einzusetzen, wenn andere Verfahren nicht anwendbar → In der Praxis nicht weit verbreitet + Einfaches Konzept und einfache Handhabung + Keine Berücksichtigung des zukünftigen ökonomischen Nutzens - Kostentrennung bei mehreren Marken schwierig - Manipulationsfreiheit, Reliabilität und Validität nicht gewährleistet
		Wiederbeschaffungskostenmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante Daten aus Kostenrechnung oder Berichtserstattungssystem → Zur Plausibilitätsprüfung anderer Verfahren → Gemäss ISO einzusetzen, wenn andere Verfahren nicht anwendbar → In der Praxis nicht weit verbreitet + Einfaches Konzept und einfache Handhabung + Aktuelle Marktpreise bekannt und nachschlagbar - Keine Berücksichtigung des zukünftigen ökonomischen Nutzens - Manipulationsfreiheit, Reliabilität und Validität nicht gewährleistet
		Reproduktionskostenmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante Daten aus Kostenrechnung oder Berichtserstattungssystem → Zur Plausibilitätsprüfung anderer Verfahren → Gemäss ISO einzusetzen, wenn andere Verfahren nicht anwendbar → In der Praxis nicht weit verbreitet + Einfaches Konzept und einfache Handhabung + Aktuelle Marktpreise bekannt und nachschlagbar - Keine Berücksichtigung des zukünftigen ökonomischen Nutzens - Manipulationsfreiheit, Reliabilität und Validität nicht gewährleistet

Fortsetzung Tabelle 5 (I / V)

Verfahren	Methode	Bezeichnung	Bemerkungen
Finanzorientiert	Marktpreisorientiert	Kaufpreisanalogiemethode	<p>→ In der Praxis nicht weit verbreitet</p> <ul style="list-style-type: none"> + Einfaches Konzept und einfache Handhabung + Vergleichswerte objektiv aufgrund rationaler Handlungen beider Parteien + Von Steuerbehörde bevorzugt - Nicht universell anwendbar aufgrund geringer Datenbasis und mangelnder Vergleichbarkeit
	Kapitalwertorientiert	Mehrgewinnmethode	<p>→ Bewertungsrelevante interne Daten aus Kostenrechnung, Berichtserstattungssystem und Prognosen aus Geschäftsbericht</p> <p>→ Daten in Bezug auf Vergleichsunternehmen aus dessen Geschäftsbericht oder aus Konkurrenzanalyse</p> <p>→ Marktbezogene Daten aus Marktanalysen / -berichten</p> <ul style="list-style-type: none"> + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt + Einbezug von kostenbasierten Daten - Teilweise Schwierigkeiten in der Findung eines unmarkierten Vergleichsunternehmens - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer und der langfristigen Wachstumsrate

Fortsetzung Tabelle 5 (II / V)

Verfahren	Methode	Bezeichnung	Bemerkungen
Finanzorientiert	Kapitalwertorientiert	Preispremium-Methode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante interne Daten aus Kostenrechnung, Berichtserstattungssystem und Prognosen aus Geschäftsbericht → Daten in Bezug auf unmarkiertes Vergleichsprodukt aus Geschäftsbericht des Unternehmens oder aus Konkurrenzanalyse → Marktbezogene Daten aus Marktanalysen / -berichten → Verfahrensgruppe in Theorie und Praxis favorisiert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt + Einbezug von kostenbasierten Daten - Teilweise Schwierigkeiten in der Findung eines unmarkierten Vergleichsprodukts - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer und der langfristigen Wachstumsrate
		Mengenpremium-Methode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante interne Daten aus Kostenrechnung, Berichtserstattungssystem und Prognosen aus Geschäftsbericht → Daten in Bezug auf unmarkiertes Vergleichsprodukt aus Geschäftsbericht des Unternehmens oder aus Konkurrenzanalyse → Marktbezogene Daten aus Marktanalysen / -berichten → Verfahrensgruppe in Theorie und Praxis favorisiert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt + Einbezug von kostenbasierten Daten - Teilweise Schwierigkeiten in der Findung eines unmarkierten Vergleichsprodukts - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer und der langfristigen Wachstumsrate

Fortsetzung Tabelle 5 (III / V)

Verfahren	Methode	Bezeichnung	Bemerkungen
Finanzorientiert	Kapitalwertorientiert	Ergebnisaufteilungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante interne Daten aus Berichtserstattungssystem und Geschäftsbericht → Marktbezogene Daten aus Marktanalysen / -berichten → Verfahrensgruppe in Theorie und Praxis favorisiert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer, der langfristigen Wachstumsrate sowie des Anteils der Marke und somit der zurechenbaren finanziellen Überschüsse
		Residualwertmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante interne Daten aus Berichtserstattungssystem und Geschäftsbericht → Marktbezogene Daten aus Marktanalysen / -berichten → Verfahrensgruppe in Theorie und Praxis favorisiert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt - Teilweise Schwierigkeiten in der Bestimmung der Contributory Asset Charges - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer, der langfristigen Wachstumsrate und der zurechenbaren finanziellen Überschüsse

Fortsetzung Tabelle 5 (IV / V)

Verfahren	Methode	Bezeichnung	Bemerkungen
Finanzorientiert	Kapitalwertorientiert	Lizenzpreisanalogie	<ul style="list-style-type: none"> → Bewertungsrelevante interne Daten aus Berichterstattungssystem und Prognosen gemäss Geschäftsbericht → Lizenzdaten aus Datenbanken (z. B. RoyaltySource oder RoyaltyStat) → Marktbezogene Daten aus Marktanalysen / -berichten → Meistgenutzte Methode in der Praxis → Verfahrensgruppe in Theorie und Praxis favorisiert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt + Von Steuerbehörden und Gerichten akzeptiert + Aus technischer Sicht am zuverlässigsten - Mögliche Schwierigkeiten bei in Findung von Lizenzvereinbarungen einer vergleichbaren Marke - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer, der langfristigen Wachstumsrate und der zurechenbaren finanziellen Überschüsse
Hybrid	Interbrand	Adaption der Mehrgewinnmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Einsatz durch Anbieter → ISO 10668 und ISO 20671 zertifiziert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt + Einbezug von kostenbasierten Daten - Teilweise Schwierigkeiten in der Findung eines unmarkierten Vergleichsunternehmens - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer und der langfristigen Wachstumsrate - Mangelnde Transparenz und Replizierbarkeit - In hohem Masse von Subjektivität geprägt

Fortsetzung Tabelle 5 (V / V)

Verfahren	Methode	Bezeichnung	Bemerkungen
Hybrid	Brand Finance	Adaption der Lizenzpreisanalogie	<ul style="list-style-type: none"> → Einsatz durch Anbieter → ISO 10668 und ISO 20671 zertifiziert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt + Von Steuerbehörden und Gerichten akzeptiert + Aus technischer Sicht am zuverlässigsten - Mögliche Schwierigkeiten bei in Findung von Lizenzvereinbarungen einer vergleichbaren Marke - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer, der langfristigen Wachstumsrate und der zurechenbaren finanziellen Überschüsse - Fehlende Transparenz hinsichtlich Faktoren des BSI und deren Operationalisierung
	Kantar BrandZ	Adaption der Ergebnisaufteilungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Einsatz durch Anbieter → Weder ISO 10668 noch ISO 20671 zertifiziert + Zukunftsorientiert + Zeitwert der finanziellen Überschüsse berücksichtigt + Marktbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt - Subjektive Einflüsse bei der Bestimmung des Risikozuschlags, der Nutzungsdauer, der langfristigen Wachstumsrate sowie des Anteils der Marke und somit der zurechenbaren finanziellen Überschüsse - Mangelnde Transparenz hinsichtlich Faktoren zur Ermittlung der Attributionsrate

3 Forschungsdesign

In der vorhergehenden Literaturrecherche wurden die Anforderungen an Markenbewertungsverfahren, die Anlässe für eine Markenbewertung sowie die verschiedenen Verfahren und Methoden untersucht. Dabei wurde erörtert, wie die Methoden anzuwenden sind, um die Anforderungen der ISO 10668 einzuhalten. Ebenfalls wurden die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methode, die notwendigen Daten, die entsprechenden Datenquellen und deren Anwendungsbereich aufgezeigt. Dabei wurde die Lizenzpreisanalogie als die in der Praxis am häufigsten verwendete Methode identifiziert.

Ziel ist nun, einerseits vertiefte und zusätzliche Erkenntnisse über die Anwendung der Lizenzpreisanalogiemethode unter Einhaltung der ISO 10668 in der Praxis zu generieren; und andererseits die Bestimmung und Erfassung der einzelnen Inputvariablen besser zu verstehen. Zudem sollen wichtige Aspekte für die Durchführung einer Markenbewertung erörtert werden. Entsprechend eignet sich der Einsatz einer qualitativen Forschungsmethode (Misoch, 2019, S. 2–3). Qualitatives Forschen kann in unterschiedlichen Formen realisiert werden – beispielsweise durch qualitative Experimente, Fallanalysen, Beobachtungen oder Interviews (Misoch, 2019, S. 12–13).

In der vorliegenden Arbeit wurden qualitative Einzelinterviews in der Form von Leitfadeninterviews durchgeführt. «Leitfadeninterviews gehören zu den sogenannten semi-strukturierten Erhebungsformen zur Ermittlung verbaler Daten» (Misoch, 2019, S. 65). Der Leitfaden dient zur Steuerung sowie Strukturierung des Interviews und dessen Inhalt (Misoch, 2019, S. 65). Dabei soll sichergestellt werden, dass die Daten vergleichbar sind und gleichzeitig Raum für neue Erkenntnisse besteht (Misoch, 2019, S. 66). Aus den verschiedenen Unterformen von Leitfadeninterviews wurde das Experteninterview als am zielführendsten erachtet (Misoch, 2019, S. 65). Dies begründet sich damit, dass spezifisches Wissen zur praktischen Anwendung von Markenbewertungen gesammelt werden sollte (Bogner et al., 2014, S. 23; Misoch, 2019, S. 119).

Das angewandte Forschungsdesign wird in Tabelle 6 zusammenfassend dargestellt. Von diesen Punkten werden einzelne in den nachfolgenden Kapiteln detaillierter aufgegriffen.

Tabelle 6: Forschungsdesign

Forschungsgegenstand	Welche Aspekte gilt es in der Durchführung einer Markenbewertung zu beachten, um einen möglichst validen Markenwert zu ermitteln?
Methode	Halbstrukturierte Leitfadeninterviews in Form von Experteninterviews
Expertendefinition	<ul style="list-style-type: none">• Mindestens Senior Position• Mehrjährige berufliche Erfahrung im Bereich Markenbewertung respektive Bewertungen von Intangible Assets
Durchführungszeitraum	18.05.2022 - 25.05.2022
Durchführungsart	In Person, via Microsoft Teams oder via Telefon
Auswertungsmethode	Qualitative Inhaltsanalyse mittels inhaltlicher Strukturierung des Datenmaterials
Kategorienart	Thematische Kategorien
Kategorienbildung	Deduktiv-induktiv (Mischform)

3.1 Auswahl der Interviewpartner

Zur Auswahl der Interviewpartner wurde der Begriff Experte folgendermassen spezifiziert: Personen mit einer Senior Position oder höher und mehrjähriger beruflicher Erfahrung im Bereich Markenbewertung respektive Bewertung von Intangible Assets.

3.2 Erstellung des Leitfadens

Der Aufbau eines Leitfadens wird mittels vier Phasen gegliedert (Misoch, 2019, S. 68). Diese Phasen sind (Misoch, 2019, S. 68):

- «1. Informationsphase
1. Aufwärm- und Einstiegsphase (Warm-up)
 2. Hauptphase
 3. Ausklangs- und Abschlussphase»

Die Funktionen dieser Phasen sind in Tabelle 7 aufgeführt. Der Leitfaden, welcher für die Interviews der vorliegenden Arbeit verwendet wurde, ist analog zu diesen Phasen aufgebaut und im Anhang II ersichtlich. Die Interviewfragen wurden anhand der Forschungsfragen und der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnissen formuliert. Dabei handelt es sich um offen formulierte Fragen – wobei im Verlauf des Gesprächs vereinzelt geschlossene Folgefragen gestellt wurden, um die inhaltliche Vollständigkeit zu gewährleisten.

Tabelle 7: Aufbau eines Leitfadens – Phasen und Funktionen (Quelle: Misoch, 2019, S. 71)

1. Informationsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Informieren der Befragten zu den Zielen der Studie - Informationen zum Datenschutz - Einverständniserklärung unterzeichnen
2. Warm-up	<ul style="list-style-type: none"> - Einstiegsfrage - Funktionen: - Gewöhnung an die Gesprächssituation - Offener Einstieg in den Themenbereich
3. Hauptteil	<ul style="list-style-type: none"> - Bestimmte vorab festgelegte Themenbereiche werden angesprochen, strukturiert durch den Leitfaden. - Oft deduktive und induktive Vorgehensweise kombiniert - Modifikationen des Leitfadens sind ggf. möglich.
4. Ausklang	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellungs- oder Abschlussfrage(n) - Funktionen: - Hinausbegleiten aus dem Interview und gedanklicher Abschluss - Möglichkeit für Ergänzungen und Vertiefungen seitens des Interviewten

3.3 Durchführung der Interviews

Es fanden im Zeitraum vom 18. Mai 2022 bis 25. Mai 2022 Interviews mit vier Experten statt. Die Interviews dauerten 28 bis 35 Minuten. Eine Übersicht mit Informationen zur Durchführungsart, -zeit und den interviewten Personen selbst ist in Tabelle 8 aufgeführt. Von den vier Interviews wurde eines in Person, eines via Microsoft Teams und zwei per Telefon durchgeführt. Die Interviews wurden alle aufgezeichnet. Das Interview via Microsoft Teams wurde direkt in der Anwendung selbst aufgezeichnet; für die restlichen Interviews wurde das iPhone App *Sprachmemos* genutzt. Um die Transkription zu erleichtern, wurde in allen Interviews Schriftsprache gesprochen.

Tabelle 8: Informationen zu den interviewten Personen

Person	Jobtitel	Unternehmen	Durchführung	Datum	Dauer
B1	Director, Deal Advisory, Valuation und Financial Modelling	KPMG	In Person	18. Mai 2022, 13.30 Uhr	32 Minuten
B2	Senior Manager, Deals, Valuation & Modelling	Eine der Big 4	Via Microsoft Teams	19. Mai 2022, 11.00 Uhr	28 Minuten
B3	Pensioniert, ehemals: Partner, Deals and Valuations Leader	Ehemals eine der Big 4	Via Telefon	13. Mai 2022, 14.00 Uhr	30 Minuten
B4	Leader Consumer Goods & Retail Assurance	EY	Via Telefon	15. Mai 2022, 14.00 Uhr	35 Minuten

Auf Basis dieser Aufnahmen wurden wortwörtliche Interview-Transkripte des Gesagten erstellt, wobei nonverbale Aussagen nicht festgehalten wurden. Wortwiederholungen, syntaktische, semantische sowie grammatikalische Fehler, Rezeptionssignale und Füllwörter wurden beibehalten. Satzzeichen wurden anhand der Sprachmelodie gesetzt. Zur Transkription wurde die Software *Trint* benutzt. Diese Software erstellt automatisiert Transkripte, welche anschliessend vom User korrigiert werden. Die Transkripte sind im Anhang IV ersichtlich.

Während des gesamten Prozesses wurden die ethischen Grundprinzipien für qualitative Interviews eingehalten. Dabei wurden potenzielle Interviewpartner bereits bei der Anfrage über das Ziel des Interviews und über die relevanten Fragestellungen informiert. Des Weiteren wurde zu Beginn der Interviews von den befragten Personen das Einverständnis für deren Aufzeichnung eingeholt. Die interviewten Personen wurden zudem gefragt, ob sie ihre Daten anonymisiert haben möchten – wobei zwei von vier Befragte dies wünschten.⁸ Zur konsistenten Handhabung wurden die Namen aller Teilnehmenden anonymisiert. Bei beiden Teilnehmenden, die eine Anonymisierung wünschten, wurde zudem der Unternehmensname durch Big 4⁹ ersetzt, da es sich um eine von diesen handelt.

In den Transkripten sowie in der Auswertung und den nachfolgenden Kapiteln wird als Bezeichnung für die befragten Personen die Abkürzung *B* plus eine Zahl, die chronologisch nach der Abfolge der Interviews vergeben wurde. Entsprechend bezeichnet beispielsweise *B1* die im ersten Interview befragte Person. Werden spezifische Stellen eines Transkripts direkt referenziert, werden die Abkürzung *I* plus eine Zahl, welche analog zu der Nummer der befragten Personen vergeben wurde, und die entsprechenden Zeilen im Transkript angegeben (Beispiel: *I1*, Z. 30-35) – in allen anderen Fällen *I* plus die entsprechende Nummer.

3.4 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden mittels einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz durchgeführt (vgl. Abbildung 4). Der Grund, weshalb die Auswertung nicht nach Mayring erfolgte, ist, dass die Analyse mithilfe der Qualitative

⁸ Vgl. ethische Grundprinzipien für qualitative Interviews: Informationspflicht, Vertraulichkeit / Anonymität / Datenschutz und Einverständnis (Misoch, 2019, S. 18–21).

⁹ Der Begriff *Big 4* umfasst die Unternehmen Deloitte, EY, KPMG und PwC.

Data Analysis Software *MAXQDA* vorgenommen wurde. *MAXQDA* wurde von Kuckartz entwickelt (*MAXQDA*, o. J.). Somit konnte durch die Anwendung von Kuckartz' Methode die grösste Kompatibilität zwischen Auswertungsmethode sowie der unterstützenden Software gewährleistet werden. Eine detailliertere Übersicht zu den Phasen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ist in Anhang V ersichtlich.

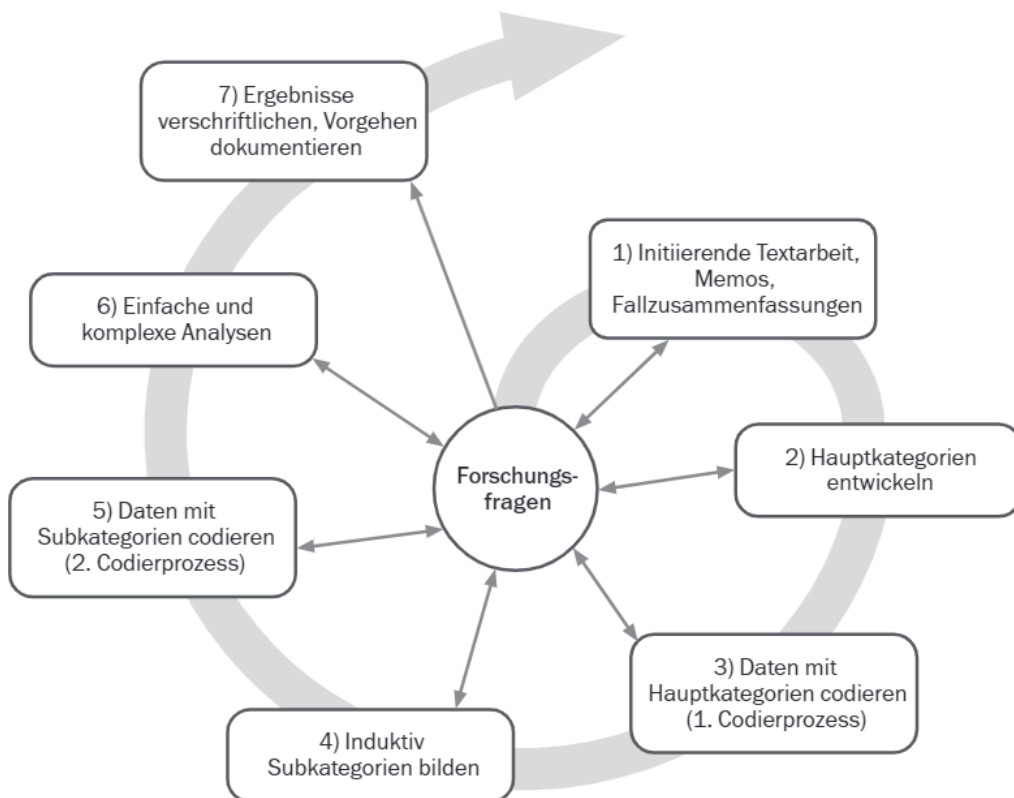


Abbildung 4: Schritte einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 132)

Es wurde eine inhaltliche Strukturierung des Datenmaterials vorgenommen, da sich eine solche sehr gut für leitfadenorientierte Interviews eignet (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 130) und als Kernmethode der qualitativen Inhaltsanalyse angesehen wird (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 104). Entsprechend erfolgte die Kategorienbildung thematisch (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 56).

Das Datenmaterial wird in einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse normalerweise in mehreren Durchläufen codiert, wobei die Kategorien deduktiv und induktiv gebildet werden (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 104). In der vorliegenden Arbeit wurden die Hauptkategorien deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 72). Anschliessend wurden aus dem Material induktiv Subkategorien

gebildet und auf das Datenmaterial der Hauptkategorien angewandt (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 129–130). Dieses Vorgehen ist in einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse typisch (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 102–103). In Tabelle 9 sind die in der Auswertung genutzten Haupt- und Subkategorien aufgeführt.

Tabelle 9: Übersicht zu den Haupt- und Subkategorien

Hauptkategorien	Subkategorien
Nutzung der Bewertungsmethoden	
Relevanz der ISO 10668	
Relief from Royalty	Quellen für Vergleichswerte
	Bestimmung der Lizenzrate
Kapitalisierungszinssatz	Basis-Kostensatz
	Risikozuschlag
Risiken	-
Planungsperiode	Datenquellen
	Dauer
Ökonomische Nutzungsdauer	Indikatoren & Einflussfaktoren
	Unendliche Nutzungsdauer
	Richtwerte
Langfristige Wachstumsrate	Benutzte Kennzahl
	Kalkulation
Tax Amortization Benefit	Abschreibungszeitraum
	Richtwerte
	Inklusion in der Bewertungsformel
	Bilanzierung
Markentransaktionen	-
Praxistipps	-

Bei der Entwicklung des Kategoriensystems gilt weiter zu beachten, dass dieses plausibel sowie nachvollziehbar aufgebaut und einen inneren Zusammenhang – respektive eine innere Kohärenz – aufweisen muss. Dabei müssen Kategorien trennscharf definiert werden und die Kategoriendefinition möglichst präzise sein (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 61–65). Die Kategoriendefinition in der vorliegenden Arbeit orientierte sich am Schema von Rädiker und Kuckartz (2022, S. 66) (vgl. Tabelle 15 in Anhang III). Eine detailliertere Übersicht zum angewandten hierarchischen Kategoriensystem mit Definitionen, den dazugehörigen codierten Segmenten und prototypischen Beispielen ist in Anhang VI in den Tabellen 17-24 ersichtlich. Im selben Anhang ist eine Häufigkeitstabelle mit der Anzahl der codierten Segmente pro Kategorie pro Interview und im Totalen aufgeführt (Tabelle 25).

Nachdem das Kategoriensystem erstellt und alle Interviews codiert waren, wurde eine fallbezogene thematische Zusammenfassung erstellt¹⁰ (vgl. Anhang VI, Tabellen 26-33). Gemäss Rädiker und Kuckartz erleichtert dieser Zwischenschritt anschliessend die gesamthafte Auswertung einer Kategorie (2022, S. 143–147). Nach dieser fallbezogenen thematischen Zusammenfassung erfolgte die Auswertung der Kategorien und die Aufbereitung der Ergebnisse (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 129–130). Als Analyseform wurde eine kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien eingesetzt (vgl. (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 148–149). Die Resultate dieser Analyse werden im nachfolgenden Kapitel thematisiert.

3.5 Gütekriterien

Gemäss Mayring sind Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität nicht nur bei quantitativen, sondern auch bei qualitativen Inhaltsanalysen von Bedeutung (Mayring, 2015, S. 53). Bei jeder Inhaltsanalyse sollte mindestens die Kriterien Inter-Coderreliabilität und Intra-Coderreliabilität überprüft werden. Mit der Inter-Coderreliabilität wird die Objektivität der Auswertung überprüft. Dazu wird das Material oder ein Ausschnitt davon einem zweiten Codierer vorgelegt. Stimmen die Codierungen nicht überein, werden die betroffenen Textstellen besprochen. Bei einer induktiven Kategorienbildung kann nicht von einer hundertprozentigen Übereinstimmung ausgegangen werden. Zur Überprüfung der Intra-Coderreliabilität werden am Ende der Analyse Teile des Datenmaterials von derselben Person nochmals codiert. Dabei werden die vorherig erstellten Codierungen nicht angesehen. Eine hohe Übereinstimmung gilt als Indikator für die Verfahrensstabilität (Mayring, 2020, S. 499). Während die Intra-Coderreliabilität in der vorliegenden Masterarbeit berücksichtigt wurde, war die Berücksichtigung der Inter-Coderreliabilität aufgrund der Rahmenbedingungen (Einzelarbeit) nicht möglich.

Rädiker und Kuckartz verweisen zusätzlich auf die interne und externe Studiengüte; Erstere ist eine Vorbedingung für Letztere. Die interne Studiengüte bezieht sich auf «Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit, intersubjektiver Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit etc.» und die externe Studiengüte auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerungsfähigkeit (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 236). Die interne Studiengüte umfasst in Bezug auf die Datenerfassung und Transkription unter

¹⁰ Fall = interviewte Person; Thema = Kategorie

anderem die Fixierung der Interviews, die vollständige Transkription, die Benutzung und Offenlegung von Transkriptionsregeln sowie die Art und Weise der Datenanonymisierung (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 237). Diese Aspekte wurden in den Kapiteln 3.3 und 3.2 sowie im Anhang IV dokumentiert. In Bezug auf die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse sind – nebst der Übereinstimmung der Codierenden – beispielsweise folgende Punkte relevant: Angemessenheit der gewählten inhaltsanalytischen Methode, Begründung der Methodenwahl, korrekte Anwendung der Methodenwahl, Ausarbeitung des Kategoriensystems, Präzision in der Kategoriendefinition, Berücksichtigung aller Daten und die Auditierbarkeit beziehungsweise Nachvollziehbarkeit der Codierungen (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 237–238). Die Begründung der Methodenwahl wurde in diesem Hauptkapitel offengelegt. Kriterien im Zusammenhang mit dem Kategoriensystem und der Codierungen wurden in Anhang VI berücksichtigt.

4 Resultate

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben. Die Resultate werden dabei anhand der in der Analyse genutzten Kategorien strukturiert und jeweils in einem Unterkapitel erläutert.

Mit den Kategorien ‘Nutzung der Bewertungsmethoden’, ‘Relevanz der ISO 10668’ und ‘Markentransaktion’ wurde Kontextwissen erhoben. Hingegen wurde die Kategorie ‘Praxistipps’ direkt aus der Forschungsfrage *Welche Aspekte gilt es in der Durchführung einer Markenbewertung zu beachten, um einen möglichst validen Markenwert zu ermitteln?* abgeleitet. Die restlichen Kategorien dienen dazu, die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse zu ergänzen, zu vertiefen und zu konkretisieren, um die Hauptforschungsfrage *Wie werden die in verschiedenen Markenbewertungsverfahren erfassten Aspekte gemessen und zum Markenwert verdichtet?* zu beantworten.

Eine stichwortartige Zusammenfassung aller Ergebnisse ist in Tabelle 10 aufgeführt.

Tabelle 10: Kategorienorientierte stichwortartige Zusammenfassung der Ergebnisse

Kategorie	Ergebnisse
Nutzung der Bewertungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> in den meisten Fällen: Lizenzpreisanalogiemethode teilweise: Residualwertmethode selten: Mehrgewinnmethode
Relevanz der ISO 10668	<ul style="list-style-type: none"> nicht relevant und teilweise auch nicht bekannt Anforderungen entsprechen jedoch dem Vorgehen IFRS, Swiss GAAP FER etc. in Praxis von grösserer Bedeutung
Relief from Royalty	
Quellen für Vergleichswerte	<ul style="list-style-type: none"> externe Datenbanken: ktMINE, RoyaltyStat, RoyaltySource, Markables, IPResearch, Royalty Global Search und Datenbank von Bloomberg eigene Datenbanken
Bestimmung der Lizenzrate	<ul style="list-style-type: none"> Median der Lizenzraten vergleichbarer Marken teilweise Zu- oder Abschlag vom Median Datenqualität vor -quantität Bewertung im Rahmen von PPA: Beachtung Goldscheider-Regel oder Knoppe-Formel
Kapitalisierungszinssatz	
Basis-Kostensatz	<ul style="list-style-type: none"> WACC Eigenkapitalkostensatz
Risikozuschlag	<ul style="list-style-type: none"> WACC + 100-200 Basispunkte in Spezialfällen kein Zuschlag
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung in Cashflows oder Kapitalisierungszinssatz Standards empfehlen Berücksichtigung in Cashflows automatisch inkludiert bei vernünftig prognostiziertem Umsatz
Planungsperiode	
Datenquellen	<ul style="list-style-type: none"> Businessplan
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> Meistens fünf, teilweise drei Jahre falls anschliessend Wachstum nicht stabil gegebenenfalls länger
Ökonomische Nutzungsdauer	
Indikatoren & Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Indikator: bisherige Lebensdauer Indikator: Einschätzungen der Marktexperten Indikator: Pläne des Managements Indikator: Pläne des potenziellen Käufers Einflussfaktor: verwendeter Standard Bestimmungsfaktor: fachliches Ermessen Nutzungsdauer kürzer bei Technologiemarken und Me-too-Produkten
Unendliche Nutzungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> nur noch bei Top-Marken KPMG identifiziert anhand vier Kriterien
Richtwerte	<ul style="list-style-type: none"> häufig zwischen zehn und 30 Jahre wenn schnelllebiger Markt fünf bis zehn Jahre Swiss GAAP FER maximal 20 Jahre IFRS maximal 20 respektive 40 Jahre
Langfristige Wachstumsrate	
Benutzte Kennzahl	<ul style="list-style-type: none"> langfristige Inflationserwartung Quellen: Economist Intelligence Unit, International Monetary Fund
Kalkulation	<ul style="list-style-type: none"> bei EY: teilweise angepasst durch historische Raten, Marktpotenzialeinschätzungen, Benchmarks etc. bei unterschiedlichen Währungen: zonengewichtete Inflationsrate respektive gewichteter Durchschnitt nach Umsatzverteilung

Fortsetzung Tabelle 10

Kategorie	Ergebnisse
Tax Amortization Benefit	
Abschreibungszeitraum	<ul style="list-style-type: none"> abhängig von geltenden Steuervorschriften Schweiz: fünf Jahre, in spezifischen Fällen maximal 20 Jahre
Richtwerte	<ul style="list-style-type: none"> Kalkulation immer zwingend Bei 10 % Kapitalisierungszinssatz ungefähr 20 % Aufschlag auf Barwert der Cashflows
Inklusion in der Bewertungsformel	<ul style="list-style-type: none"> Barwert des abschreibungsbedingten Steuervorteils addiert zu Barwert der Cashflows Barwert der Cashflows mit TAB-Faktor multipliziert
Bilanzierung	<ul style="list-style-type: none"> keine separate Darstellung
Markentransaktionen	<ul style="list-style-type: none"> Unterscheidung Wert (= Fair Value) und Preis wichtig Fair Value ableitbar anhand Standards und teilweise als Bandbreite angegeben Preis abhängig von Verhandlungssituation und Verteilung der Verhandlungsmacht Bewertung meist durch potenziellen Käufer teilweise Vendor Due Diligence Transaktion im Rahmen von PPA: top-down Bewertung, Allokation des Gesamtpreises meistens: Verkauf Marke mit Unternehmen wenn nur Marke: häufig konzerninterner Verkauf aus Steuergründen
Praxistipps	<ul style="list-style-type: none"> Annahmen nur wo notwendig und von hoher Qualität Spezialfälle beachten Synergien überprüfen Endresultat hinterfragen mit professioneller Erfahrung bei Transfer: Bandbreite durch Anwendung von zwei Methoden Vorgehen relativ simpel, aber Kleinigkeiten müssen stimmen Engagement richtiger Fachleute Umsätze durch White Label Goods nicht inkludiert

4.1 Nutzung der Bewertungsmethoden

Die Lizenzpreisanalogiemethode wird in der Praxis am häufigsten eingesetzt (I1, I2 & I4). B1 schätzt die Anwendung dieser Methode in 90 % der Fälle (I1), B4 sogar in 95 % (I4). Begründet wird dieser hohe Anteil durch die gute und verfügbare Datenbasis für Lizenzraten (I4). B1, B2 und B4 sehen zudem teilweise den Einsatz der Residualwertmethode (I1, I2 & I4), wobei B4 deren Anwendung eher in der Bewertung von Kundendaten im Rahmen einer Kaufpreisallokation (PPA) sieht (I4). B1 erwähnt diesbezüglich, dass bei einer PPA nach den ‘International Financial Reporting Standards’ (IFRS) das Leading Asset mit dieser Methode bewertet werden muss (I1). B2 und B4 nennen ebenfalls die Mehrgewinnmethode; beide sind sich einig, dass diese Methode selten eingesetzt wird (I2 & I4). Alle drei Methoden – Lizenzpreisanalogiemethode, Residualwertmethode und Mehrgewinnmethode – gehören zu den kapitalwertorientierten Verfahren.

«Für die Markenbewertungen sehe ich in der Praxis vor die Relief from Royalty Methode. Also fast ausnahmslos wird die angewandt. [...] Aber meistens, ich würde mal sagen 95 % ist Relief from Royalty» (I4, Z. 4-24).

Marktpreisorientierte Verfahren werden sowohl von B1 als auch von B2 als problematisch und schwer durchführbar angesehen (I1 & I2). Ein Grund dafür ist, dass alleinstehende Markentransaktionen grundsätzlich nicht öffentlich vorgelegt werden (I1). Die Anwendung von kostenorientierten Verfahren hat B2 in der Praxis noch nie gesehen. Ein Problem dieser Verfahren ist, dass ein hoher Aufwand nicht automatisch zu hohen Erträgen führt (I2).

4.2 Relevanz der ISO 10668

In den Big 4 ist die ISO 10668 bei Bewertungen nicht relevant und teilweise auch nicht bekannt (I1, I2 & I4). Die Anforderungen der ISO werden jedoch automatisch eingehalten und das Vorgehen in der Bewertung stimmt mit der ISO überein – obwohl die ISO selbst nicht genutzt wird (I1, I2 & I4). B4 sieht die Nutzung der ISO 10668 teilweise in der Rechtsabteilung von EY (I4).

«Also ich habe jetzt gerade mit einem Kollegen auch kurz gesprochen, ein Mitarbeiter von mir ein Assistant Manager. Hab gesagt, kennst du die ISO 10668? Sagt mir gar nichts. [...] Und auch mein mein Chef, der ist sogar der Global Lead of Valuation, Global Head of Valuation KPMG. Ihm hab ich das damals, glaube ich, auch gezeigt, und es war ihm nicht bewusst, dass das wirklich existiert. [...] Auch im Austausch mit Kollegen von den anderen Big 4, wenn wir gegenseitig PPAs ansehen, es wird nie referenziert auf die 10668. [...] und es ist wirklich nicht sehr bekannt bei uns» (I1, Z. 20-38).

4.3 Relief from Royalty

Um Lizenzraten von vergleichbaren Marken zu finden, werden sowohl interne als auch externe Datenbanken genutzt. Zu den externen Datenbanken gehören IPResearch, ktMINE, Markables, RoyaltyStat, RoyaltySource und Royalty Global Search sowie die Datenbank von Bloomberg (I1, I2 & I4). In diesen Datenbanken wird der entsprechende Produkt-Klassifikations-Code gewählt und in mehreren Schritten verfeinert.

Anschliessend können weitere Spezifikationen – wie die Höhe des Umsatzes, die Länder und das Jahr, aus welchem die Lizenzvereinbarung stammt – getätigt werden. Um schlussendlich die spezifische Lizenzrate einer Vereinbarung zu erhalten, müssen die Daten beim Provider bestellt werden (I2). B1 erwähnt, dass Lizenzraten im B2B-Bereich selten über 2 % sind. Bei Endprodukten sind die Lizenzraten oft über 5 %, teilweise sogar über 10 % (I1).

Aus den Lizenzraten der vergleichbaren Marken ergibt sich eine Bandbreite, in welcher man sich je nach Argumentation bewegen kann. Üblicherweise wird jedoch der Median aus diesen Lizenzraten verwendet (I1, I2 & I4). In B2's Unternehmen werden teilweise die Einschätzungen des Managements und von Marktexperten sowie Vergleiche mit Peer Groups miteinbezogen; aus diesen Informationen wird ein Zu- oder Abschlag auf den Median getätigt (I2).

«Es gibt nicht die eine Antwort. Median wird grundsätzlich sehr, sehr häufig verwendet, einfach weil Ausreisser dadurch eliminiert werden können» (I2, Z. 101-102).

Es gibt jedoch auch Spezialfälle. Ist beispielsweise ein baldiges Delisting geplant, wird aufgrund des Abschreibers ein tiefer Markenwert bevorzugt. Entsprechend würde in diesem Fall eine Lizenzrate am unteren Ende der Bandbreite verwendet werden (I4). Wird die Marke im Rahmen einer PPA bewertet, sollte die Goldscheider-Regel oder die Knoppe-Formel beachtet werden. Diese werden bei PPA's als Faustregel angewendet und besagen, dass die Summe der verschiedenen Lizenzraten des Unternehmens 1/3 respektive 1/4 der EBIT oder EBITDA Marge nicht übersteigen dürfen (I1).

4.4 Kapitalisierungszinssatz

Als Basis für den Kapitalisierungszinssatz wird der WACC verwendet (I1, I2 & I4). Nebst dem WACC kann auch der Eigenkapitalkostensatz (EKS) eingesetzt werden (I1).

«Das ist sicher über WACC. Kollegen. Was man auch sieht in dem Cost of Equity also Eigenkapitalkostensatz. Da ja am Schluss muss einfach halt das Bild stimmen» (I1, Z. 240-242).

Wird der EKS genutzt, erfolgt kein Zuschlag durch markenbezogene Risiken (I1). Wird als Basis der WACC verwendet, werden für markenbezogene Risiken zwischen 100 und 200 Basispunkten aufgeschlagen (I1 & I2). Wenn die Assets in einem Unternehmen mehrheitlich aus der Marke bestehen, erfolgt kein Risikozuschlag auf den WACC (I2). B4 erwähnt, dass zudem Analysen existieren, in welchen Risikofaktoren statistisch ermittelt wurden (I4). Schlussendlich wird die Höhe des Aufschlags jedoch durch fachliches Ermessen und gesunden Menschenverstand festgelegt (I4).

4.5 Risiken

Marktrisiken sowie verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Risiken können in den Cashflows oder im Kapitalisierungszinssatz abgebildet werden (I1, I2 & I4). Wenn die Umsätze vernünftig prognostiziert wurden und tatsächliche Erwartungswerte darstellen, sind diese Risiken automatisch in den Umsätzen berücksichtigt (I1, I2 & I4). Diese Vorgehensweise wird sowohl von den Experten als auch von verschiedenen Standards empfohlen (I1 & I2).

«Grundsätzlich ist es in der Regel leichter nachzuvollziehen, wenn oben bei den Cashflows wie gesagt, die Erwartungswerte unter Berücksichtigung all dieser Faktoren abgebildet werden. Somit beim Discountfaktor nicht» (I2, Z. 264-267).

Zudem fließen diese Risiken nicht als direkte Faktoren in die Bewertung mitein, sondern werden automatisch indirekt in anderen Variablen berücksichtigt (I4).

4.6 Planungsperiode

Die in der Planungsperiode verwendeten Daten – Umsätze und Dauer – werden dem Businessplan entnommen (I1 & I2). Businesspläne sind meist auf fünf Jahre, teilweise auch auf drei Jahre, ausgelegt. Entsprechend wird normalerweise mit einer Planungsperiode von fünf Jahren gerechnet (I1, I2 & I4).

«Ich sehe meistens so fünf Jahre. Ab und zu auch mal drei Jahre. Also so drei bis fünf Jahre. Das ist so diese Planungsperiode. Genau» (I4, Z. 128-129).

Hat die Marke nach fünf Jahren jedoch noch kein stabiles Wachstum erreicht, sollte die Planungsperiode um ein paar Jahre verlängert werden, bis ein normalisiertes Wachstum erzielt wird (I1).

4.7 Ökonomische Nutzungsdauer

Für die Kalkulation des Markenwertes muss die ökonomische Nutzungsdauer einer Marke – auch Lebensdauer genannt – bestimmt werden. Diese entspricht der Anzahl an Jahren, in welcher eine Marke nach deren Bewertung Cashflows erzielen kann. Die Nutzungsdauer kann endlich oder unendlich sein. Bei einer unendlichen Nutzungsdauer entsprechen die Cashflows nach der Planungsperiode dem Terminal Value; bei einer endlichen Lebensdauer werden die Cashflows der restlichen Jahre mit der langfristigen Wachstumsrate prognostiziert und auf den Barwert diskontiert (I1, I2 & I4).

Eine unendliche Nutzungsdauer wird heutzutage nur noch bei Top-Marken angesetzt (I2 & I4). B4 sieht unendliche Nutzungsdauern am häufigsten noch in der Nahrungsmittelindustrie (I4). B1 erwähnt, dass KPMG vier Kriterien definiert hat, welche für eine unendliche ökonomische Nutzungsdauer sprechen. Diese sind (I1):

- Die Marke existiert bereits sehr lange.
- Auf C-Level ist eine sehr starke Brand Awareness und Brand Kultur vorhanden.
- Es wird viel Werbung gemacht.
- Ein substantieller Teil der Aufwendungen wird in Marketing investiert.

«Also es gibt, es gibt glaube ich so vier, fünf Kriterien, wenn ich mich richtig entsinne, mal haben wir mal festgelegt. Was, was spricht für eine unendliche Lebensdauer? Der Brand existiert schon sehr lange. Es gibt und das ist vielleicht schwierig zu einzuschätzen, aber auf C-Level also CEO CFO auf der Führungsebene gibt es eine sehr starke Brand Awareness und auch Brand Kultur. Man sagt, der Brand ist wichtig. [...] Grundsätzlich. Es wird, es wird auch viel investiert im Marketing. Man sieht das auch in den Aufwendungen. Es wird ein substantieller Teil auch für Marketing aufgewendet. [...] Es wären so drei, vier Argumente zum Sagen, könnte man dann eigentlich verargumentieren, ich habe eine eine unendliche Lebensdauer. Könnte ich ansetzen» (I1, Z. 164-180).

Im Allgemeinen gilt es zur Bestimmung der ökonomischen Nutzungsdauer verschiedene Indikatoren und Einflussfaktoren zu beachten. Ein Indikator ist die bisherige Lebensdauer der Marke. Je länger die Marke bereits existiert, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie noch länger besteht (I1 & I2). Ist die Marke profitabel, spricht dies ebenfalls für eine längere Nutzungsdauer. Handelt es sich um ein Me-too-Produkt¹¹, ist diese eher kürzer (I1). Dasselbe gilt für Marken, welche in trendgetriebenen oder schnelllebigen Märkten aktiv sind (I4). Beispielsweise sind im Technologiebereich die Innovationszyklen und entsprechend auch die ökonomische Nutzungsdauer von Technologiemarken viel kürzer geworden (I3). Andererseits sind in der Pharmaindustrie der Patentschutz und die Patentdauer relativ gut definiert. Entsprechend herrscht in diesem Bereich eine gewisse Stabilität, wodurch sich die ökonomische Nutzungsdauer der Marke besser kalkulieren lässt (I3). Auch die Pläne, welche das Unternehmen respektive der potenzielle Käufer hat, (I1 & I2) sowie die Einschätzung von Marktexperten (I2) sind in der Bestimmung der Lebensdauer zu beachten. Zudem ist der Rechnungslegungsstandard, auf welchem die Bewertung basiert, ausschlaggebend (I1). B1 und B4 weisen darauf hin, dass die ökonomische Nutzungsdauer schlussendlich ebenfalls durch gesunden Menschenverstand (I4) und fachliches Ermessen (I1) festgelegt wird.

In trendgetriebenen oder sehr schnelllebigen Märkten wird eine ökonomische Nutzungsdauer von fünf bis zehn Jahren angesetzt (I4). Dasselbe gilt für einen lokalen Installateur – auch wenn dieser bekannt ist (I1). Bei einem Unternehmen wie der ABB hingegen entspricht die Nutzungsdauer eher 20 Jahre oder es wird von einer unendlichen Nutzungsdauer ausgegangen (I1). B4 erwähnt, dass börsenkotierte Unternehmen davon weggekommen sind, eine Marke unendlich in den Büchern stehen zu lassen. Der Grund dafür ist, dass Investoren, Banken und die Financial Community nicht mehr an unendliche Lebensdauern bei Marken glauben (I4).

B1 erklärt, dass in der Praxis oft eine Lebensdauer von fünf, zehn, 15 oder 20 Jahre angesetzt wird (I1). B2 sieht meist eine Nutzungsdauer zwischen zehn und 30 Jahren (I2). B4 sagt, dass als Nutzungsdauer häufig die Hälfte der maximalen durch den angewendeten Standard vorgegebenen Abschreibungszeitraum verwendet. Teilweise wird auch das Maximum als Nutzungsdauer angesetzt. Nach den 'Swiss General

¹¹ Bei einem Me-too-Produkt handelt es sich um eine «Imitation am Markt bereits vorhandener Produkte» (Markgraf, 2018).

Accepted Accounting Principles Fachempfehlungen zur Rechnungslegung' (Swiss GAAP FER) liegt das Maximum bei 20 Jahren, nach IFRS bei 20 oder sogar 40 Jahren (I4).

4.8 Langfristige Wachstumsrate

Als langfristige Wachstumsrate wird die langfristige Inflationserwartung genutzt (I1, I2 & I4). Diese entspricht beispielsweise in der Schweiz 1,7 % (I1). KPMG bezieht diese bei Economist Intelligence Unit; das Unternehmen von B2 bezieht sie hingegen beim International Monetary Fund (I1 & I2). Wird der Umsatz in verschiedenen Ländern respektive in unterschiedlichen Währungen generiert, wird der gewichtete Durchschnitt der entsprechenden Inflationserwartungen als Wachstumsrate eingesetzt (I1 & I2).

«Wir schauen dann halt, überlegen uns auch. Ja, in welchen Währungen wird der Umsatz für diesen Brand erzielt? Haben wir da unterschiedliche Erwartungen? Auch von der Inflation her? Und würden dann vielleicht zonengewichtete Inflationsraten nehmen. Und dann hintenraus das wachsen lassen mit der langfristigen Inflationserwartungen» (I1, Z. 147-151).

B4 ergänzt, dass bei EY die langfristige Wachstumsrate ebenfalls von der Planung des Unternehmens abhängt. Bei einer aggressiven Planung kann die Wachstumsrate über der langfristigen Inflationserwartung sein, bei einer sehr konservativen Planung darunter. Historischen Raten, Marktanalysen, Marktpotenzialeinschätzungen und Vergleiche von Wachstumsraten sowie Benchmarks können ebenfalls relevant sein (I4).

4.9 Tax Amortization Benefit

Um den Tax Amortization Benefit (TAB) zu bestimmen, muss als Erstes geprüft werden, welche Steuervorschriften am steuerlichen Domizil der markenhaltenden Unternehmung gelten (I1). In der Schweiz können immaterielle Werte – und somit Marken – über fünf Jahre abgeschrieben werden (I1, I2 & I4); in spezifischen Fällen kann der Abschreibungszeitraum auf maximal 20 Jahre verlängert werden (I1). B4 sieht aktuell häufig Abschreibungszeiträume von zehn Jahren (I4). Der effektive TAB muss bei jeder Markenbewertung mit dem Steuersatz des Unternehmens kalkuliert werden (I4). Bei einem Kapitalisierungssatz von 10 % einer Abschreibungsdauer von fünf Jahren kann circa 20 % auf den Barwert der Cashflows aufgeschlagen werden (I1 & I2).

Die Inklusion des TAB in die Bewertungsformel kann auf zwei Arten erfolgen (I1 & I2). Die erste Möglichkeit ist, den TAB zum Barwert der Cashflows zu addieren (I1). Dabei wird der jährliche abschreibungsbedingte Steuervorteil über den jeweiligen Abschreibungszeitraum kalkuliert. Die jährlichen Steuervorteile werden danach auf ihren Barwert diskontiert und können anschliessend zum Barwert der Cashflows addiert werden (I1). Die zweite Möglichkeit ist, den TAB als Faktor – von B2 TAB-Faktor genannt – in die Bewertungsformel einfliessen zu lassen. Dabei wird der Barwert der Cashflows mit dem TAB-Faktor multipliziert (I2). Der von B2 erwähnte TAB-Faktor wird von Pauly-Grundmann Step-up-Faktor genannt (Pauly-Grundmann, 2010, S. 227–228).

«Aber du würdest dann in der Bilanz nicht darstellen. Also der Brand ist zehn Millionen und mein Steuervorteil ist zwei. [...] Und der wird nicht unterschieden was ist TAB und was ist der Barwert der Cashflows» (I1, Z. 322-329).

Bei einem Markenkauf wird die Marke bilanziert und gemäss dem angewendeten Standard sowie dem geltenden Steuerrecht über einen gewissen Zeitraum abgeschrieben (I2 & I3). In diesem Zusammenhang erwähnt B3 auch, dass das Thema Steuern nicht ausser Acht gelassen werden darf, da dieses Gesamt-Engineering die Bewertung der Marke beeinflusst (I3). Bezüglich der Bilanzierung des TABS gilt zu beachten, dass dieser in der Bilanz nicht als Deferred Tax Asset aufgeführt, sondern als Bestandteil des Markenwertes dargestellt wird (I1).

Erfolgt die Inklusion in die Bewertungsformel durch den Step-up-Faktor, kann dieser folgendermassen kalkuliert werden (Pauly-Grundmann, 2010, S. 227–228):

In einem ersten Schritt wird der jährliche Abschreibungssatz berechnet. Dazu werden 100 % durch die Abschreibungsdauer in Jahren dividiert.

$$\text{jährlicher Abschreibungssatz} = \frac{100 \%}{\text{Anzahl Abschreibungsjahre}}$$

Anschliessend erfolgt die Ermittlung der prozentualen Steuerersparnis. Die prozentuale Steuerersparnis drückt «die Summe der Barwerte aller zukünftigen Steuerersparnisse aufgrund der Abschreibung des Markenwertes in Prozent des Ertragswertes der Marke

aus» (Pauly-Grundmann, 2010, S. 227). Dazu werden die jährlichen Abschreibungssätze zum Barwert diskontiert. Danach wird deren Summe mit dem Steuersatz multipliziert (Pauly-Grundmann, 2010, S. 227).

$$SE_{\%} = S \times \sum_{t_A=1}^{T_A} \frac{AS}{(1 + K)^{t_A}}$$

wobei	$SE_{\%}$	= prozentuale Steuerersparnis
	S	= Steuersatz
	AS	= jährlicher Abschreibungssatz
	K	= Kapitalisierungszinssatz
	t_A	= Zeitpunkt (z. B. erstes Abschreibungsjahr $t = 1$ und zweites Abschreibungsjahr $t = 2$)
	T_A	= Anzahl Abschreibungsjahre

Um den Step-up-Faktor zu erhalten, wird Eins durch die Differenz des Minuenden Eins und der prozentualen Steuerersparnis dividiert.

$$Step - up - Faktor = \frac{1}{(1 - SE_{\%})}$$

Der Step-up-Faktor wird anschliessend mit dem Barwert der Cashflows multipliziert, um den Markenwert zu ermitteln. Um den TAB im Bewertungsbericht zusätzlich als Geldeinheit aufzuführen, kann vom Markenwert der Barwert der Cashflows abgezogen werden.

4.10 Markentransaktion

Bei Markentransaktionen muss zwischen dem Wert einer Marke und dem Preis einer Marke differenziert werden (I1, I2 & I3). Der Fair Value¹² (deutsch: fairer Wert) kann anhand der Standards abgeleitet und als Wertgrösse respektive als Bandbreite angegeben werden (I1, I2). Im Gegensatz dazu hängt der Preis, welcher für eine Marke gezahlt wird, von der Verhandlungssituation sowie der Verhandlungsmacht der Parteien ab (I1, I2 & I4). Hat zum Beispiel der Verkäufer mehrere Interessenten, kann er einen höheren Preis

¹² «IFRS 13 defines fair value as the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date (an exit price). When measuring fair value, an entity uses the assumptions that market participants would use when pricing the asset or the liability under current market conditions, including assumptions about risk. As a result, an entity's intention to hold an asset or to settle or otherwise fulfil a liability is not relevant when measuring fair value» (International Accounting Standards Board, o. J.).

für die Marke verlangen (I1). Entsprechend kann anhand des effektiv für eine Marke gezahlten Preises nicht darauf zurückgeschlossen werden, ob eine Marke unter- oder überbewertet ist (I1). Somit ist eine klare Differenzierung zwischen Bewertungen im Rahmen von Merger and Acquisitions (M&A) und einer Bewertung zum Zweck einer PPA – wobei der Fair Value ermittelt wird, der anschliessend in den Büchern steht – wichtig (I2).

Erfolgt die Markenbewertung im Rahmen eines Unternehmensverkaufs, wird das gesamte Geschäft holistisch betrachtet und top-down bewertet. Folglich wird in einem ersten Schritt eine Bewertung des Unternehmens als Ganzes durchgeführt. Anschliessend werden in einem zweiten Schritt jene Bereiche, welche für die Gesamtbeurteilung von Bedeutung sind, detailliert analysiert. Zudem muss bei einer Markenbewertung im Rahmen einer PPA beachtet werden, wie der Gesamtkaufpreis – die Summe, welche für das gesamte Unternehmen gezahlt wurde – auf die Assets und Liabilities alloziert werden soll (I3).

Sowohl Verkäufer als auch Käufer machen sich vor der Verhandlung Gedanken über den Markenwert und kommen mit Vorstellungen in die Verhandlung. Die Markenbewertung wird in der Praxis jedoch durch den Käufer durchgeführt. Grund dafür ist, dass für den Käufer die Aufteilung des Gesamtpreises aufgrund der Zuordnung in der Bilanz relevant ist. Für den Verkäufer ist hingegen insbesondere der Gesamtverkaufspreis und nicht dessen Aufteilung von Relevanz. Je nachdem wie gut die Verkäuferseite sich auf die Transaktion vorbereitet hat, ist das Gegensteuern durch die Käuferseite in der Verhandlung schwieriger. Sprich, wenn eine Vendor Due Diligence¹³ gemacht wurde; dies ist jedoch vor allem bei grösseren Transaktionen der Fall (I4).

¹³ «Bei der Vendor Due Diligence beauftragt der Verkäufer einen unabhängigen Dritten damit, Informationen zu Chancen und Risiken des Transaktionsobjekts nicht nur kritisch darzulegen, sondern auch zu bewerten und zu würdigen – so als wäre die Prüfung nicht vom Verkäufer, sondern von einem potenziellen Käufer beauftragt worden. Der Vendor Due Diligence-Bericht wird als Ergänzung der sonstigen vom Verkäufer vorgelegten Dokumente (z. B. Informationsmemorandum oder Fact Books) zur Verfügung gestellt» (Sommer, 2020).

«Man sieht beides. Oftmals schon, oftmals sieht man die das Unternehmen und dann die ganze Marke auch dabei. Das ist, das ist so der Standardfall. Marken selbst verkaufen, sehe ich vor allem in der, also in einem Konzern drinnen. Wo man eine Marke in eine andere Gesellschaft hinein verkauft. Und da eine Bewertung macht. Und da, das macht man rein aus steuerlichen Gründen» (I4, Z. 384-389).

Der Standardfall ist, dass die Marke zusammen mit dem gesamten Unternehmen verkauft wird (I4). Eine Stand-Alone Transaktion der Marke zwischen zwei unabhängigen Unternehmen ist eher selten (I4) und vor allem bei Verkäufern, welche mehrere Marken besitzen, der Fall (I3). Grundsätzlich geschieht ein reiner Markentransfer insbesondere in Grosskonzernen, wobei die Marke von einem Unternehmen, das zum Konzern gehört, zu einem anderen Unternehmen, das zum Konzern gehört, transferiert wird. Die Transaktion erfolgt dabei zur Steueroptimierung (I4)

4.11 Praxistipps

Eine Markenbewertung ist vom Vorgehen her relativ simpel, aber es kommt auf die richtige Umsetzung im Detail an und diese gestaltet sich komplizierter (I1). Die Qualität einer Bewertung steht und fällt mit der Qualität der getroffenen Annahmen. Folglich ist es wichtig, dass die Prognosen, welche in eine Markenbewertung miteinfließen, bestmöglich geschätzt werden. Um dies zu gewährleisten, muss die Markenbewertung von den richtigen Fachleuten mit entsprechendem professionellem Know-how durchgeführt werden (I3). Seit der Finanzkrise 2008 ist eine akkurate Umsatzprognose schwieriger geworden; noch schwieriger ist diese in aussergewöhnlichen Situationen wie der COVID-19-Pandemie oder dem aktuellen Ukraine-Krieg. Bei Unsicherheiten sollen deshalb Marktexperten konsultiert werden, die sich mit den Produkten und vor allem mit der globalen Marktentwicklung präzise auskennen (I3).

Annahmen sollten nur wo notwendig getroffen werden, um dadurch Manipulationspotenziale zu vermindern (I4). Entsprechend ist eine strikte Vorgehensweise grundlegend. Bei allen Variablen, für welche eine gute Datenbasis existiert, sind die vorhandenen Zahlen zu verwenden. Dazu gehören unter anderem die Auswahl vergleichbarer Marken für die Ermittlung der Lizenzrate und die Bestimmung

des Kapitalisierungszinssatzes. Viele volkswirtschaftliche Daten – beispielsweise die langfristige Inflationserwartung – sind ebenfalls vorgegeben (I4).

Zudem müssen Spezialfälle beachtet werden. Beispielsweise müssen durch White Label Goods (Beispiel: Mivella aus dem Hause Rivella) erzielte Umsätze vom Markenumsatz abgegrenzt werden. Oder wenn absehbar ist, dass sich der Steuersatz eines Unternehmens im kommenden Jahr erhöht, sollte in der Bewertung bereits dieser höhere Steuersatz verwendet werden (I1). Weiter muss bei Markenbewertungen im Rahmen einer PPA hinterfragt werden, ob der Verkäufer von Synergien profitieren konnte. Und falls ja, muss geprüft werden, ob jeder potenzielle Käufer ebenfalls von dieser Synergie profitieren würde. Sind die Synergien nicht vorzufinden, müssten diese exkludiert werden (I1).

«Aber was, was ich glaube, dass das für mich das Wichtigste ist, die Qualität einer Bewertung, die steht und fällt mit der Qualität der Annahmen. [...] Und wenn das ganze Thema Bewertung muss man irgendwo auch zusammensehen mit dem Thema Verhandlung. [...]. Also sagen wir, dieser dieser ganze nennen wir es mal psychologische Teil. Der ist jetzt vor allem in Transaktionen brutal wichtig. Und das wird, das wird jetzt nicht unbedingt an Seminaren gelernt. Das ist einfach, das muss man wissen und sich entsprechend vorbereiten» (I3, Z. 296-312).

Am Schluss einer Markenbewertung muss hinterfragt werden, ob das Resultat belastbar ist. Wenn beispielsweise mehrheitlich Daten aus den oberen Enden der Bandbreiten genutzt wurden, muss reflektiert werden, ob man auf Basis seiner professionellen Erfahrung bereit wäre, diesen Wert zu bezahlen. Oder wenn mehrheitlich Daten aus den unteren Enden der Bandbreiten verwendet wurden, muss überprüft werden, ob das Resultat zu konservativ ist. Folglich muss das Ergebnis jeweils mit fachlichem Ermessen kritisch begutachtet und geprüft werden (I1).

Die Themen Bewertung und Preisverhandlung bedingen sich. Käufer und Verkäufer argumentieren im Rahmen der Markentransaktion bezüglich der Preisfestsetzung in gegensätzliche Richtungen. Entsprechend sind je nach Position der Verhandlungspartei Argumentationslinien aufzubauen (I3). Bei Markentransaktionen ist es zudem vorteilhaft, nebst der Lizenzpreisanalogie ebenfalls eine Bewertung mit der Residualwertmethode

durchzuführen. Die daraus resultierende Bandbreite kann als Verhandlungsrahmen genutzt werden (I2).

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die im vorhergehenden Kapitel aufgeführten Resultate diskutiert, interpretiert und in Bezug zu den aus der Literatur gewonnenen Erkenntnissen gesetzt. Anschliessend werden die Forschungsfragen beantwortet.

5.1 Interpretation der Resultate

Mit den aus den Interviews gewonnenen Resultaten konnten die Erkenntnisse aus der Literatur ergänzt sowie konkretisiert und um praktische Aspekte – unter anderem Informationen zu Markentransaktionen und Praxistipps – erweitert werden. Es gilt an dieser Stelle festzuhalten, dass die Experten in ihren Aussagen übereinstimmten oder sich ergänzten. Dies zeigt, dass in der Praxis– oder zumindest unter den Big 4 – ein Konsens bei dieser Thematik besteht.

Erkenntnisse der Theorie über die Nutzung der verschiedenen Verfahren konnten in den Interviews bestätigt werden. So verfügt die Gruppe der kapitalwertorientierten Markenbewertungsverfahren über die höchste Relevanz; in beinahe allen Fällen kommt die Lizenzpreisalogiemethode zur Anwendung. Die ISO 10068 ist bei den Big 4 wenig bekannt und von tiefer Relevanz. Durch die Anwendung der beiden Rechnungslegungsstandards IFRS und Swiss GAAP FER werden jedoch die Richtlinien der ISO 10668 automatisch erfüllt.

In der Literatur gefundene Datenbanken kommen in der Praxis zum Einsatz und konnten um weitere ergänzt werden – wobei die Experten teilweise auf unterschiedliche Datenbanken zurückgreifen. Weiter konnte das Vorgehen zur Ermittlung entsprechender Lizenzraten eruiert werden.

Die Handhabung des steuerbedingten Abschreibungsvorteils sowie die Bestimmung der langfristigen Wachstumsrate sind in der ISO 10668 nicht konkretisiert; diese Wissenslücke konnte anhand der Interviews geschlossen werden. Zusätzlich konnte Behandlung der Einflussfaktoren ‘Marktrisiken’ sowie ‘verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Risiken’ präzisiert und durch die Nutzung von tatsächlichen Erwartungswerten

vereinfacht werden. Da diese Einflussfaktoren bereits in den tatsächlichen Erwartungswerten berücksichtigt sind, müssen sie nicht zusätzlich analysiert und in die Bewertung inkludiert werden.

Ebenfalls wurde aus den Interviews ersichtlich, dass die Anforderungen der ISO 10668 je nach Bewertungszweck nicht ausreichend sind. So sind beispielsweise in einer PPA die Goldscheider-Regel und die Knoppe-Formel zu beachten, welche in der ISO 10668 nicht aufgeführt werden. Zudem sind unter anderem rechnungslegungsbedingte maximale Abschreibungszeiträume relevant. Diese werden in der ISO 10668 jedoch nicht thematisiert.

Die aus den Interviews gewonnenen Resultate unterstreichen die Wichtigkeit von fachlichem Expertenwissen und einem beruflichen Erfahrungsschatz zur Kalkulation eines möglichst validen Markenwerts. Nur mit diesem Know-how kann sichergestellt werden, dass alle Sonderfälle beachtet werden und die Annahmen von hoher Qualität sind. Dies zeigte sich in Aussagen in Bezug auf mehrere Variablen, wie beispielsweise der ökonomischen Nutzungsdauer.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Nachfolgend werden die Unterfragen und anschliessend die Hauptforschungsfrage anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur sowie den Experteninterviews beantwortet.

Was sind die unterschiedlichen Definitionen des Begriffs *Marke*?

Wie in Kapitel 2.1.1 aufgezeigt wurde, hat sich die Definition des Begriffs Marke über die Zeit verändert. Dabei konzentrieren sich die Definitionen der Autoren auf verschiedene Aspekte und nehmen unterschiedliche Perspektiven ein. So fokussieren sich Definitionen von Aaker, Kotler et al. und der AMA auf die Herkunfts-, Identifikations- und Differenzierungsfunktion (Aaker, 1991; American Marketing Association, o. J.; Kotler et al., 2018). Die Markendefinition von Keller nimmt hingegen eine nachfragerbezogene Perspektive ein. Mit dem Bezug auf mentale Assoziationen der Konsumenten, welche den subjektiv wahrgenommenen Wert erhöhen, setzt Keller affektive sowie kognitive Aspekte und den psychologischen Zusatznutzen ins Zentrum (Keller, 1998). Kapferers Definition fokussiert sich auf die einzigartigen

Wertvorstellungen, welche eine Marke symbolisiert (Kapferer, 2015). Das Begriffsverständnis aus juristischer Perspektive versteht eine Marke als Schutzgegenstand, welcher unterschiedliche Markierungsaspekte umfasst (MSchG). Die ISO bezeichnet eine Marke als immateriellen Vermögenswert, welcher verschiedene Markierungsaspekte umfasst, mentale Assoziationen in den Köpfen der Stakeholder schafft und dadurch einen wirtschaftlichen Nutzen generiert (International Organization for Standardization, 2010, S. 1). Die Markendefinition von Brand Finance umfasst den ökonomischen Zusatznutzen für das Unternehmen, welches die Marke besitzt, und versteht die Marke als rechtlich geschütztes Zeichen (Brand Finance & International Advertising Association, 2020).

In der Begriffsauffassung der vorliegenden Arbeit wurde die Markendefinition der ISO um die mit einer Marke in Zusammenhang stehenden Rechte des Markeninhabers erweitert. Dieses Begriffsverständnis hat sich aufgrund der unterschiedlichen Faktoren, welche in eine Markenbewertung miteinfließen, als zielführend erwiesen. Denn in einer Markenbewertung werden ebenfalls rechtliche Aspekte begutachtet, welche mit einer Marke in Verbindung stehen (Deutsches Institut für Normung, 2011, S. 14–15). Somit beinhaltet das Begriffsverständnis alle Aspekte einer Marke, welche in einer Bewertung von Relevanz sind.

Wie wird der Markenwert in unterschiedlichen Messverfahren operationalisiert?

Ein Markenwert im Sinne des Brand Values kann durch finanzorientierte und hybride Verfahren ermittelt werden. Finanzorientierte Bewertungsverfahren können wiederum in kosten-, marktpreis- und kapitalwertorientierte Markenbewertungsverfahren differenziert werden. Diese drei Kategorien setzen sich wiederum aus verschiedenen Bewertungsmethoden zusammen. Von den hybriden Verfahren wurden die Methoden von Interbrand, Brand Finance und Kantar BrandZ untersucht. Eine Übersicht aller untersuchten Methoden sowie deren Einordnung ist in Abbildung 2 ersichtlich. Detaillierte Informationen bezüglich der Operationalisierung des Markenwerts in der jeweiligen Bewertungsmethode sind in Kapitel 2.4 zu finden. Nachfolgend werden die Operationalisierungen der finanzorientierten Methoden kurz umschrieben, wobei auf eine erneute Beschreibung der hybriden Methoden an dieser Stelle verzichtet wird. Jedoch sind die zur Kalkulation benötigten Variablen der finanzorientierten sowie der hybriden

Verfahren in Tabelle 11 gelistet. Weiter sind die Operationalisierungen aller Bewertungsmethoden in Anhang VII abgebildet.

In der **historischen Kostenmethode** entspricht der Markenwert der Summe aller Kosten, welche bis zum Bewertungsstichtag angefallen und der Marke direkt zurechenbar sind. Gemäss der **Wiederbeschaffungskostenmethode** setzt sich der Markenwert aus der Summe der Kosten der zum Bewertungsstichtag geltenden Marktpreise zusammen, welche für den Aufbau einer nutzenäquivalenten, vergleichbaren Marke benötigt werden. Wird der Markenwert mit **Reproduktionskostenmethode** kalkuliert, entspricht dieser der Summe der um Verlustrisiken korrigierten Kosten, die für die Reproduktion einer ähnlichen Marke zu den am Bewertungsstichtag geltenden Marktpreisen anfallen würden. In der **Kaufpreisanalogie** entspricht der Markenwert des auf Unterschiede angepassten Akquisitionspreises. In der **Mehrgewinnmethode** setzt sich der Markenwert aus dem Barwert der finanziellen Überschüsse, welche diejenigen eines unmarkierten Unternehmens übersteigen und über die restliche ökonomische Nutzungsdauer der Marke erzielt werden. Gemäss der **Preispremium-Methode** setzt sich der Markenwert aus dem Barwert der zukünftigen operativen Nettogewinne zusammen, welche auf den mit der Marke erzielten Preisaufschlag zurückzuführen sind. Der nach der **Mengenpremium-Methode** kalkulierte Markenwert entspricht der Summe des aktuellen sowie dem Barwert der zukünftigen operativen Nettogewinne, welche durch das mit der Marke erzielte Mengenpremium (zusätzliche Absatzmenge / Marktanteile) generiert werden können. In der **Ergebnisaufteilungsmethode** handelt es sich beim Markenwert um den Barwert des ökonomischen Gewinns, welcher über die restliche ökonomische Nutzungsdauer der Marke erzielt wird und ihr direkt zurechenbar ist. Der Markenwert nach der **Residualwertmethode** setzt sich aus dem Barwert der finanziellen Überschüsse abzüglich der Contributory Asset Charges, welche über die restliche ökonomische Nutzungsdauer der Marke generiert werden, zusammen. Wird der Markenwert mit der **Lizenzpreisanalogiemethode** ermittelt, entspricht dieser dem Barwert der Lizenzgebühren, welche über die restliche ökonomische Nutzungsdauer der Marke entstehen würden und aufgrund des Eigentums an der Marke eingespart werden können.

Tabelle 11: Übersicht der Variablen zur Operationalisierung des Markenwerts pro Bewertungsmethode

Bewertungsmethode	Benötigte Variablen zur Kalkulation des Markenwertes
Historische Kostenmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche historische Kosten einer Kostenart, die der Marke zurechenbar sind • Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind • Anzahl Jahre, in welchen die Marke genutzt wurde
Wiederbeschaffungskostenmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Benötigte Kosten einer Kostenart zu Marktpreisen für den Aufbau einer vergleichbaren Marke • Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind
Reproduktionskostenmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Benötigte Kosten einer Kostenart zu Marktpreisen für die Reproduktion einer ähnlichen Marke • Anzahl Kostenarten, die der Marke zurechenbar sind • Potenzielles Verlustrisiko in Wahrnehmung und Stärke in Prozent
Kaufpreisanalogiemethode	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisitionspreis der Vergleichsmarke korrigiert um Unterschiede zur bewertenden Marke • Bezugsgrösse der Vergleichsmarke • Bezugsgrösse der zu bewertenden Marke
Mehrgewinnmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt • Finanzielle Überschüsse des Vergleichsunternehmens ohne Marke zum jeweiligen Zeitpunkt • Kapitalisierungszinssatz <ul style="list-style-type: none"> ○ Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten ○ Risikozuschlag • Anzahl der expliziten Planungsjahre • Ökonomische Nutzungsdauer • Steuersatz • Abschreibungsbedingter Steuervorteil • Langfristige Wachstumsrate
Preispremium-Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmenge des markierten Produkts • Preis des Markenproduktes • Preis des generischen Produktes • Preisaufschlag aufgrund von markenunabhängigen Faktoren • Spezifische Kosten für die Erzielung des Preispremiums • Kosteneinsparungen aufgrund des Preispremiums • Kapitalisierungszinssatz <ul style="list-style-type: none"> ○ Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten ○ Risikozuschlag • Anzahl der expliziten Planungsjahre • Ökonomische Nutzungsdauer • Steuersatz • Abschreibungsbedingter Steuervorteil • Langfristige Wachstumsrate

Fortsetzung Tabelle 11 (I / II)

Bewertungsmethode	Benötigte Variablen zur Kalkulation des Markenwertes
Mengenpremium-Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmenge Markenprodukt • Absatzmenge generisches Produkt • Zusätzliche Absatzmenge aufgrund von markenunabhängigen Faktoren • Preis des Markenproduktes zum jeweiligen Zeitpunkt • Spezifische Kosten für die Erzielung des Mengenpremiums • Kosteneinsparungen aufgrund des Mengenpremiums • Kapitalisierungszinssatz <ul style="list-style-type: none"> ○ Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten ○ Risikozuschlag • Anzahl der expliziten Planungsjahre • Ökonomische Nutzungsdauer • Steuersatz • Abschreibungsbedingter Steuervorteil • Langfristige Wachstumsrate
Ergebnisaufteilungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomischer Gewinn zum jeweiligen Zeitpunkt • Anteil der Marke in Prozent ausgedrückt • Kapitalisierungszinssatz <ul style="list-style-type: none"> ○ Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten ○ Risikozuschlag • Anzahl der expliziten Planungsjahre • Ökonomische Nutzungsdauer • Steuersatz • Abschreibungsbedingter Steuervorteil • Langfristige Wachstumsrate
Residualwertmethode	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt • Fiktives Nutzungsentgelt über geschäftsnotwendige Vermögensgegenstände (Contributory Asset Charges) • Kapitalisierungszinssatz <ul style="list-style-type: none"> ○ Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten ○ Risikozuschlag • Anzahl der expliziten Planungsjahre • Ökonomische Nutzungsdauer • Steuersatz • Abschreibungsbedingter Steuervorteil • Langfristige Wachstumsrate
Lizenzpreisanalogiemethode	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Überschüsse des Unternehmens mit der zu bewertenden Marke zum jeweiligen Zeitpunkt • Lizenzrate • Kapitalisierungszinssatz <ul style="list-style-type: none"> ○ Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten ○ Risikozuschlag • Anzahl der expliziten Planungsjahre • Ökonomische Nutzungsdauer • Steuersatz • Abschreibungsbedingter Steuervorteil • Langfristige Wachstumsrate
Interbrand	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomischer Gewinn auf Nachsteuerbasis • Role of Brand Index • Brand Strength Score

Fortsetzung Tabelle 11 (II / II)

Bewertungsmethode	Benötigte Variablen zur Kalkulation des Markenwertes
Brand Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenzspannbreite • Brand Strength Index • Prognostizierter markenspezifischer Umsatz • Steuersatz • Kapitalisierungszinssatz
Kantar BrandZ	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgewinn • Intangible Ratio • Attributionsrate • Brand Multiple • Markenbeitrag

Welche Aspekte gilt es in der Durchführung einer Markenbewertung zu beachten, um einen möglichst validen Markenwert zu ermitteln?

Damit aus einer Markenbewertung ein möglichst valider Markenwert resultiert, müssen mehrere Aspekte beachtet werden. Diese beinhalten zum einen die Wahl der Bewertungsmethode sowie die Bestimmung einzelner Kennzahlen und zum anderen die Qualität der Daten als auch Annahmen. Diese und weitere Aspekte werden nachfolgend im Einzelnen aufgezeigt.

Wahl der Bewertungsmethode: In 90-95 % der Markenbewertungen kommt die Lizenzpreisanalogiemethode zum Einsatz. Gemäss den Big 4 ist diese Methode technisch am zuverlässigsten. Vergleichsdaten von hoher Qualität sind zudem leicht verfügbar. Entsprechend ist die Lizenzpreisanalogiemethode priorisiert zu wählen. In Sonderfällen – beispielsweise einer PPA nach IFRS, in welcher die Marke das Leading Asset ist – ist die vom jeweiligen Standard vorgeschriebene Methode zu wählen.

Bestimmung der Lizenzrate: Im Regelfall ist der Median aus den Lizenzraten von vergleichbaren Marken zu benutzen. Dabei ist zu beachten, dass die Datenqualität höher zu gewichten ist als die Datenquantität. Entsprechende Lizenzraten können auf Datenbanken wie ktMINE, RoyaltyStat, RoyaltySource, Markables, IPResearch, Royalty Global Search und Datenbank von Bloomberg abgerufen werden. Informationen zur Suche auf diesen Datenbanken sind Kapitel 4.3 zu entnehmen.

Bestimmung des Kapitalisierungszinssatzes: Als Kapitalisierungszinssatz können folgende zwei Kennzahlen eingesetzt werden:

- WACC plus einen Aufschlag von 100-200 Basispunkten für markenbezogene Risiken
- EKS (kein Aufschlag für markenbezogene Risiken)

In Spezialfällen, in welchen die Assets mehrheitlich aus der Marke bestehen, wird der WACC ohne Aufschlag verwendet.

Festlegung der expliziten Planungsperiode: Die Dauer der expliziten Planungsperiode sowie die korrespondierenden Umsatzprognosen sind dem Businessplan zu entnehmen. Da es sich bei diesen Umsatzprognosen um tatsächliche Erwartungswerte handelt, muss keine Anpassung aufgrund von Marktrisiken sowie verhaltenswissenschaftlichen und rechtlichen Risiken vorgenommen werden.

Bestimmung der ökonomischen Nutzungsdauer: Um eine realistische ökonomische Nutzungsdauer zu evaluieren, sind die in Kapitel 4.7 erläuterten Kriterien und Indikatoren zu nutzen.

Bestimmung der langfristigen Wachstumsrate: Es empfiehlt sich, die langfristige Inflationserwartung als langfristige Wachstumsrate zu nutzen. Falls der Umsatz in mehreren Währungen generiert wird, ist der gewichtete Durchschnitt dieser langfristigen Inflationserwartungen einzusetzen. Die entsprechenden Daten sind beispielsweise bei der Economist Intelligence Unit oder beim International Monetary Fund beziehbar.

Nutzung von Annahmen: Annahmen sind nur wo notwendig zu treffen und müssen von hoher Qualität sein. Bei Unsicherheiten sind Experten zu konsultieren.

Einsatz von Spezialisten: Damit ein möglichst valider Markenwert kalkuliert wird, ist die Bewertung von Fachleuten durchzuführen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Sonderfälle – zum Beispiel die Handhabung von White Label Goods und Synergien – korrekt berücksichtigt sind. Weiter verfügen Bewertungsspezialisten über entsprechende professionelle Kenntnisse und Erfahrungen, um auf fachlichem Ermessen basierende Anpassungen und Annahmen vorzunehmen. Weiter verfügen sie über ein entsprechendes Netzwerk, um falls notwendig weitere Experten, beispielsweise Marktexperten, heranzuziehen.

Wie werden die in verschiedenen Markenbewertungsverfahren erfassten Aspekte gemessen und zum Markenwert verdichtet?

In Kapitel 2.4 wurden die Messverfahren der verschiedenen Markenbewertungsverfahren Schritt für Schritt erläutert und als mathematische Berechnungsformel ausgedrückt. Zusätzlich wurden für die finanzorientierten Markenbewertungsverfahren die Quellen der für die Kalkulation notwendigen Daten aufgezeigt (vgl. Tabelle 5). Die Erfassung, Messung und Verdichtung der Aspekte kostenorientierter sowie marktpreisorientierter Verfahren konnte anhand der Literatur vollumfänglich erörtert werden; die entsprechenden Kalkulationsformeln sind im Beschrieb der jeweiligen Methode sowie in der Tabelle 3 ersichtlich – jene der hybriden Verfahren in Tabelle 4.

Die Berechnungsformeln der kapitalwertorientierten Markenbewertungsverfahren wurden anhand der aus den Interviews gewonnenen Erkenntnissen weiter verfeinert und spezifiziert. Die detaillierteren Formeln sind bei einer Marke mit endlicher ökonomischer Nutzungsdauer in der Tabelle 12 und bei einer Marke mit unendlicher ökonomischer Nutzungsdauer in der Tabelle 13 ersichtlich.

Tabelle 12: Kalkulationsformeln der kapitalwertorientierten Markenbewertungsverfahren bei endlicher ökonomischer Nutzungsdauer

Methodenname	Markenwertberechnung bei endlicher ökonomischer Nutzungsdauer
Mehrgewinnmethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{(FU_{M,t_{EP}} - FU_{V,t_{EP}}) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP}+t_{NP}}} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Preispremium-Methode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{(MA_{t_{EP}} \times (P_M - P_G - P_F) - KP_{PP} + KE_{PP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP}+t_{NP}}} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Mengenpremium-Methode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{((MA_M - MA_G - MA_F) \times P_{M,t_{EP}} - KP_{MP} + KE_{MP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP}+t_{NP}}} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Ergebnisaufteilungsmethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{OG_{t_{EP}} \times A_M \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP}+t_{NP}}} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Residualwertmethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{(FU_{M,t_{EP}} - CAC) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP}+t_{NP}}} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Lizenzpreisanalogiemethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{FU_{M,t_{EP}} \times L \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\sum_{t_{NP}=1}^{T_{NP}} \frac{FUM_{LEP} \times (1 + G)^{t_{NP}} \times (1 - S)}{(1 + K)^{T_{EP}+t_{NP}}} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$

wobei: T_{EP} = Anzahl Jahre der expliziten Planungsphase

T_{NP} = restliche ökonomische Nutzungsdauer nach der expliziten Planungsphase in Jahren

t_{EP} = Zeitpunkt (explizites Planungsjahr)

t_{NP} = Zeitpunkt (Nachplanungsjahr)

Tabelle 13: Kalkulationsformeln der kapitalwertorientierten Markenbewertungsverfahren bei unendlicher ökonomischer Nutzungsdauer

Methodenname	Markenwertberechnung bei unendlicher ökonomischer Nutzungsdauer
Mehrgewinnmethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{(FU_{M,t_{EP}} - FU_{V,t_{EP}}) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Preispremium-Methode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{(MA_{t_{EP}} \times (P_M - P_G - P_F) - KP_{PP} + KE_{PP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Mengenpremium-Methode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{((MA_M - MA_G - MA_F) \times P_{M,t_{EP}} - KP_{MP} + KE_{MP}) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Ergebnisaufteilungsmethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{OG_{t_{EP}} \times A_M \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Residualwertmethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{(FU_{M,t_{EP}} - CAC) \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$
Lizenzpreisanalogiemethode	$\left(\left(\sum_{t_{EP}=1}^{T_{EP}} \frac{FU_{M,t_{EP}} \times L \times (1 - S)}{(1 + K)^{t_{EP}}} \right) + \left(\frac{FUM_{LEP} \times (1 + G) \times (1 - S)}{(K - G)} \right) \right) \times \frac{1}{(1 - SE\%)}$

wobei: T_{EP} = Anzahl Jahre der expliziten Planungsphase

T_{NP} = restliche ökonomische Nutzungsdauer nach der expliziten Planungsphase in Jahren

t_{EP} = Zeitpunkt (explizites Planungsjahr)

t_{NP} = Zeitpunkt (Nachplanungsjahr)

6 Handlungsempfehlungen und Implikationen

Die vorliegende Arbeit verhilft Unternehmen zu einem besseren Verständnis über die ISO 10668 und über die verschiedenen Markenbewertungsverfahren, deren Vor- und Nachteile sowie deren Durchführung. Des Weiteren beleuchtet sie die Relevanz der Marke als immateriellen Vermögenswert sowie Werttreiber des Unternehmens. Dadurch wird die Kommunikation zwischen Marketing- und Finanzabteilungen vereinfacht und gefördert.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Diese lassen sich anhand der Bereiche 'externe Bewertungsanlässe', 'Markentransaktionen' und 'interne Bewertungsanlässe' thematisch einordnen.

Externe Bewertungsanlässe: Wird eine Marke zu einem externen Zweck bewertet – beispielsweise aus steuerlichen Gründen, aufgrund einer Schadensbemessung im Rahmen von Markenrechtsverletzungen oder zur Kreditsicherung (vgl. Tabelle 2 für alle Markenbewertungsanlässe) –, ist eine exakte und genaue Vorgehensweise von Relevanz. Insbesondere müssen Detailspekte richtig umgesetzt und Prognosen bestmöglich geschätzt werden sowie Annahmen fundiert und von hoher Qualität sein. Dies erfordert Erfahrung und fachliche Expertise. Aus diesen Gründen wird empfohlen, bei externen Bewertungsanlässen Fachspezialisten zu beauftragen.

Markentransaktionen: Wie bei anderen externen Bewertungsanlässen wird auch bei einer Bewertung zum Zweck einer Markentransaktion empfohlen, eine unabhängige spezialisierte Drittpartei mit der Markenbewertung zu beauftragen. Verkäufer als auch Käufer müssen sich bewusst sein, dass der Markenwert nicht mit dem Preis einer Marke gleichzusetzen ist. Der Markenwert wird als Fair Value durch die Drittpartei anhand von Standards ermittelt. Dieser bildet die Basis der Verhandlung. Die Preisfestsetzung ist Teil der Verhandlung und wird durch die Verhandlungsmacht der Parteien bestimmt. Dementsprechend ist es wichtig, dass beide Seiten vor der Verhandlung Argumentationslinien aufbauen. Weiter ist es empfehlenswert, eine Markenbewertung anhand zweier Methoden – beispielsweise anhand der Lizenzpreisanalogiemethode und der Residualwertmethode – durchführen zu lassen. So ist der Fair Value nicht als Punktwert, sondern als Bandbreite verfügbar, was die Verhandlung erleichtert.

Interne Bewertungsanlässe: Veranlassen interne Zwecke – beispielsweise Budgetierung, Markencontrolling oder Steuerung und Kontrolle der Führungskräfte – eine Markenbewertung, kann diese gut selbständig durchgeführt werden. Grund dafür ist, dass im Vergleich zu externen Bewertungsanlässen ein weniger exakter Wert akzeptabel ist. Des Weiteren werden Bewertungen zu internen Zwecken häufiger und regelmässig durchgeführt; eine Budgeterstellung findet beispielsweise jährlich statt. Zudem ist bei Anlässen wie der Kontrolle der Führungskräfte oft die Richtung, in welche sich der Markenwert entwickelt hat, relevanter als der spezifische Punktwert. Es wird empfohlen, die Markenbewertung anhand der Lizenzpreisanalogiemethode durchzuführen. Diese Methode ist am zuverlässigsten und einfach verständlich. Zudem sind bis auf die Lizenzraten vergleichbarer Marken alle Daten bereits im Unternehmen vorhanden. Ebenfalls müssen die Lizenzraten von vergleichbaren Marken nur einmalig von einer Datenbank bezogen werden, um die anzuwendende Lizenzrate zu kalkulieren.

Um die selbständige Durchführung einer Markenbewertung mit der Lizenzpreisanalogiemethode für Unternehmen zu erleichtern, wurde von der Autorin der vorliegenden Arbeit eine Excel-Datei¹⁴ erarbeitet. Im Blatt 'Lizenzratenkalkulation' wird durch Eingabe der Lizenzraten von vergleichbaren Marken automatisiert der Median kalkuliert. Mithilfe der weiteren Blätter kann der Wert einer Marke mit unendlicher ökonomischer Nutzungsdauer sowie einer Lebensdauer von fünf, zehn, 15, 20, 25, 30, 35 oder 40 Jahren ermittelt werden; dabei sind eine Planungsperiode und eine Abschreibungsdauer von fünf Jahren angesetzt. Zur Kalkulation des Markenwerts sind lediglich die Lizenzrate, der Steuersatz, der WACC, der Risikozuschlag aufgrund markenspezifischer Risiken, die langfristige Wachstumsrate sowie die prognostizierten Umsätze während der Planungsperiode einzugeben. Um einen möglichst genauen Markenwert zu erhalten, sind folgende Punkte zu beachten:

- Es wird empfohlen, der Median aus den Lizenzraten von vergleichbaren Marken in der Kalkulation als Lizenzrate zu verwenden.
- Im Regelfall ist ein Risikozuschlag aufgrund markenspezifischer Risiken von 100 bis 200 Basispunkten anzusetzen. Bestehen die Assets mehrheitlich aus der Marke, ist der WACC mit einem Risikozuschlag von Null zu einzusetzen. Wird als Kapitalisierungszinssatz der EKS genutzt, kann dieser anstelle des WACC

¹⁴ Diese separate Datei wurde zusätzlich zur vorliegenden Masterarbeit eingereicht. Siehe auch Anhang VIII.

eingetragen werden und in der Zelle des Risikozuschlags ein Wert von Null gesetzt werden.

- Die Umsatzprognosen sind dem Businessplan zu entnehmen. Somit wird gewährleistet, dass tatsächliche Erwartungswerte verwendet werden und Marktrisiken sowie verhaltenswissenschaftliche als auch rechtliche Risiken bereits berücksichtigt sind.
- Es wird empfohlen, die langfristige Inflationserwartung als langfristige Wachstumsrate einzusetzen. Bei Umsätzen in unterschiedlichen Währungen ist der gewichtete Durchschnitt zu verwenden.

7 Limitationen und zukünftige Forschung

Die zentralen Limitationen der vorliegenden Arbeit ergeben sich durch die vorgenommenen thematischen Abgrenzungen (vgl. Kapitel 1.3). Erste Limitationen resultieren aus der Eingrenzung auf Markenbewertungen im Sinne der Brand Valuation und dem entsprechenden Fokus auf die ISO 10668. Entsprechend beziehen sich die Ergebnisse bezüglich der praktischen Relevanz von ISO-Normen nicht auf die ISO 20671. Ebenfalls können Schlussfolgerungen dieser Kategorie nicht generell auf Bewertungsfirmen wie beispielsweise Interbrand übertragen werden, da die Interviews mit Experten aus den Big 4 durchgeführt wurden. Es ist davon auszugehen, dass Swiss GAAP FER und IFRS für diese Unternehmen nicht von gleicher Relevanz sind und sich daraus entsprechende Unterschiede in dieser Kategorie ergeben könnten. Weiter gilt zu beachten, dass die untersuchten Markenbewertungsmethoden eingegrenzt wurden. Somit wird kein vollständiger Überblick über die Operationalisierung des Markenwertes in allen Messverfahren aufgezeigt. Im Bereich der finanzorientierten Verfahren existieren zahlreiche Methoden, welche gemäss ISO 10668 nicht zulässig sind und entsprechend in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt wurden. Im Bereich der hybriden Verfahren existieren zusätzlich nebst theoriebasierten Methoden solche von weiteren Bewertungsfirmen.

Diese Arbeit leistet unter anderem einen Beitrag zum besseren Verständnis der ISO 10668, den Bewertungsmethoden sowie deren Unterschiede für Unternehmen. Es liegt jedoch weiterer Forschungsbedarf vor. Fragestellungen für zukünftige Forschungsarbeiten ergeben sich bereits durch die Limitationen und Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit. Diese lauten wie folgt:

- Führen Markenbewertungen nach IFRS / Swiss GAAP FER und ISO 10668 zu unterschiedlichen Ergebnissen? Wie unterscheiden sich die Anforderungen dieser Standards?
- Anhand welcher Kriterien entscheiden Unternehmen, ob sie eine Markenbewertung durch die Big 4 oder durch Bewertungsfirmen wie Interbrand durchführen lassen? Unterscheidet sich die Nachfrage diesbezüglich nach Bewertungsanlass? Werden Bewertungsfirmen wie Interbrand eher beauftragt, wenn die Bewertung zum Zweck der Markensteuerung und -führung erfolgt?
- Welche Bewertungsstandards sind für Unternehmen, welche eine Markenbewertung in Auftrag geben, relevant? Stehen dabei eher Rechnungslegungsstandards wie IFRS und Swiss GAAP FER im Fokus? Wird eine Bewertung nach ISO 10668 nachgefragt?

Weiter gilt es, die Aspekte der Brand Evaluation gemäss ISO 20671 sowie deren Operationalisierung zu untersuchen und den daraus resultierenden Einfluss auf die Brand Valuation zu analysieren.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Aaker, D. (2016). Brand Equity vs. Brand Value: What's the Difference? *Prophet*.
<https://www.prophet.com/2016/09/brand-equity-vs-brand-value/>
- American Marketing Association. (o. J.). What is Marketing? *American Marketing Association*.
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998). *Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bentele, G., Buchele, M.-S., Hoepfner, J., & Liebert, T. (2009). *Markenwert und Markenwertermittlung: Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung* (3. Aufl.). Gabler Verlag.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Booth, A. (2006). “Brimful of STARLITE”: Toward standards for reporting literature searches. *Journal of Medical Library Association*, 94(4), 421–429.
- Brand Finance. (o. J.). *Global 500 2021 Ranking*. Brandirectory.
<https://brandirectory.com/rankings/global/2021/table>
- Brand Finance. (2019, Juni 20). Brand Finance's Brand Value Rankings Earn MASB Certification. *Brand Finance*. <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finances-brand-value-rankings-earn-masb-certification>
- Brand Finance & International Advertising Association. (2020). *Why Brands Matter 2020*.
<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-why-brands-matter-2020.pdf>
- Brand Valuation Forum. (2007). *Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung*.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2021). *Identitätsbasierte Markenführung* (4. Aufl.). Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34069-8>
- Crunchbase. (2016). *Millward Brown acquired by Kantar*. Crunchbase.
<https://www.crunchbase.com/acquisition/kantar-acquires-millward-brown--73bca16a>
- Deutsches Institut für Normung. (2011). *DIN ISO 10668 Markenbewertung—Anforderungen an die monetäre Markenbewertung (ISO 10668:2010)*.

- Bundesgesetz über den Schutz von Marken und Herkunftsangaben (Markenschutzgesetz, MSchG), 232.11 SR 232.11 (1993).
- Döttling, R., & Ratnovski, L. (2020). *Monetary policy and intangible investment* (European Central Bank, Hrsg.). <https://doi.org/10.2866/355680>
- Duguleana, L., & Duguleana, C. (2014). BRAND VALUATION METHODOLOGIES AND PRACTICES. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(1), 43–52.
- Esch, F.-R., & Geus, P. (2001). Ansätze zur Messung des Markenwerts. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen Innovative Ansätze Praktische Umsetzungen* (S. 1025–1057). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10829-0_42
- European Brand Institute. (2019). *Methoden der Markenbewertung*. <https://www.europeanbrandinstitute.com/brand-evaluation/methods/>
- Franzen, D. O. (1994). Markenbewertung mit Hilfe von Ertragswertansätzen. *Deutsches Steuerrecht*, 44, 1625–1630.
- Franzen, D. O. (2011). Monetäre Markenbewertung – Stand nach 20 Jahren praktischer Anwendung. *Transfer Werbeforschung und Praxis*, 2, 49–54.
- Ganti, A. (2021, Dezember 2). What Is Terminal Value (TV)? *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/t/terminalvalue.asp>
- Gathen, A. V. der. (2001). *Marken in Jahresabschluss und Lagebericht*. Peter Lang.
- Gerpott, T. J., & Thomas, S. E. (2004). Markenbewertungsverfahren. Einsatzfelder und Verfahrensüberblick. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(7), 394–400.
- Haigh, A. (2019). *Value-Based Brand Management: Conducting Brand Valuations* (Brand Finance, Hrsg.). <https://brandirectory.com/download-report/Brand%20Valuation%20-%20June.pdf>
- Haigh, D. (2015). Why Variation Supports the Need for Brand Valuation. *Brand Finance*. <https://brandfinance.com/press-releases/why-variation-supports-the-need-for-brand-valuation>
- Haigh, R. (2021, Januar 26). How We Value the Brands in Our Annual Rankings. *Brand Finance*. <https://brandfinance.com/insights/methodology-brands-annual-rankings>
- Hayes, A. (2021, Dezember 26). Capital Employed. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/capitalemployed.asp>

- Heberden, T. (2011). *Overview of ISO 10668: Brand Valuation. Requirements for Monetary Brand Valuation*. (Australian Marketing Institute & Brand Finance, Hrsg.). https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/iso_10668_overview.pdf
- Heider, U., Zerres, C., & Zerres, M. (2018). *Markenbewertung*. <http://rybarecords.de/eBooks/Marketing/markenbewertung.pdf>
- Homburg, C. (2020). *Marketingmanagement: Strategie—Instrumente—Umsetzung—Unternehmensführung* (7. Aufl.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29636-0>
- Interbrand. (o. J.-a). *Best Global Brands 2020: Methodology*. Interbrand. <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2020-methodology/>
- Interbrand. (o. J.-b). *Best Global Brands 2021*. Interbrand. <https://interbrand.com/best-global-brands/>
- International Accounting Standards Board. (o. J.). *IFRS 13 Fair Value Measurement*. IFRS. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 10668 Brand valuation—Requirements for monetary brand valuation*.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 20671-1:2021(en), Brand evaluation—Part 1: Principles and fundamentals*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:-1:ed-1:v1:en>
- Jost-Benz, M. (2009). *Identitätsbasierte Markenbewertung: Grundlagen, theoretische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarkte*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8319-0>
- Kantar BrandZ. (2021). *2021 most valuable Global Brands*. <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Brandz%20Most%20Valuable%20Global%20Brands%202021,%20Kantar.pdf>
- Kapferer, J.-N. (2015). *The new strategic brand management: Advanced insights & strategic thinking* (5. Aufl.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2018). Brand Equity. In M. Augier & D. J. Teece (Hrsg.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (S. 128–132). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_712

- Kotler, P. T., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing* (7. Aufl.). Pearson Education.
- Kranz, M. (2002). Markenbewertung—Bestandesaufnahme und kritische Würdigung. In Heribert. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 429–458). Gabler Verlag.
- Kriegbaum, C. (1998). *Valuation of Brands—A Critical Comparison of Different Methods* (Dresdner Beiträge Zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 13/98). Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften. <http://hdl.handle.net/10419/104968>
- Lagarden, M. (2011). *Markenbewertung in der Unternehmenspraxis: Empirische Analyse der Bedingungen und Schlüsselkonzepte der Bewertung*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6830-2>
- Liberman, A., & Heberden, T. (2012). Brand Valuation and the Legal Aspects of ISO Brand Valuation Standard 10668. *Licensing Journal*, 32(7), 8–16.
- Maretzki, J. (2001). *Preisorientierte Markenwertmessung: Eine Analyse auf Basis von Paneldaten*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-85206-9>
- Marketing Accountability Standards Board. (2018a). Brand Valuation vs. Brand Evaluation – What’s the Difference? *MASB*. <https://themasb.org/brand-valuation-vs-brand-evaluation-whats-the-difference/>
- Marketing Accountability Standards Board. (2018b, Juli 23). ISO 10688 Brand Valuation. *Common Language Marketing Dictionary*. <https://marketing-dictionary.org/marketing-acts-regulations-standards/iso-10688-brand-valuation/>
- Marketing Accountability Standards Board. (2018c, Juli 23). ISO 20671 Brand Evaluation. *Common Language Marketing Dictionary*. <https://marketing-dictionary.org/marketing-acts-regulations-standards/iso-20671-brand-evaluation/>
- Marketing Accountability Standards Board. (2020a, Januar 12). *Brand Valuation or Brand Evaluation: What’s the Difference?* https://www.youtube.com/watch?v=rgH_4PlkvqE
- Marketing Accountability Standards Board. (2020b, Oktober 28). Financial Value of Brand (FVB). *Common Language Marketing Dictionary*. <https://marketing-dictionary.org/f/financial-value-of-brand-fvb/>

- Markgraf, D. (2018, Februar 16). *Definition: Me-Too-Produkt*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/me-too-produkt-37699/version-261132>
- MAXQDA. (o. J.). *Über MAXQDA - Das Unternehmen VERBI und seine Entwicklung*. MAXQDA. <https://www.maxqda.de/about>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 495–511). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_52
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter.
- Misof, G., & Schwarz, M. (2017). *Innovatives Brand Management: Wie Sie Marken in digitalen Zeiten organisieren, führen und optimieren*. Springer.
- Paugam, L., André, P., Philippe, H., & Harfouche, R. (2016). *Brand Valuation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315677347>
- Pauly-Grundmann, D. (2010). *Markenbewertung. Der objektivierte Markenwert unter besonderer Berücksichtigung des Income Approach*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6063-4>
- Price Waterhouse Coopers. (2005). *Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Neue Befragung 2005*. <http://www.markenverband.de/kompetenzen/markenbewertung/PwC%20Praxis%20Markenbewertung.pdf>
- Price Waterhouse Coopers. (2019). *PwC Markenstudie 2019. Marken und Markenbewertung im Zeitalter der digitalen Transformation*. <https://www.pwc.de/de/consulting/markenstudie-2019-pwc.pdf>
- Radawiecka, E. (2021). Methods of Brand Value Valuation. *Research Bulletins of the Faculty of Economic Sciences*, 1(12), 195–202.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.
- Refinitiv. (2022). *Global Mergers & Acquisitions Review: Full Year 2021*. <https://thesource.refinitiv.com/thesource/getfile/index/eacef8be-ef5d-4335-b807-5db0db1cf6bc>
- Riemann, E. (2012). *Contextual Brand Valuation: From Fundamental Issues and Analysis of the State of the Art to a Systematic Integrated Approach to Brand and*

- Intellectual Property (E)Valuation*. Nomos Verlagsgesellschaft.
<https://doi.org/10.5771/9783845241890>
- Ritson, M. (2015, April 22). What is the point of brand valuations if those doing the valuing are so off target? *Marketing Week*.
<https://www.marketingweek.com/what-is-the-point-of-brand-valuations-if-those-doing-the-valuing-are-so-off-target/>
- Rocha, M. (2015). Where's the Value in Brand Valuation? Addressing the Debate. *Interbrand*.
<https://interbrand.com/thinking/wheres-the-value-in-brand-valuation-addressing-the-debate/>
- Rödl & Partner. (2019, August 7). *Bewertung immaterieller Wirtschaftsgüter aus Verrechnungspreissicht*. Rödl & Partner. <https://www.roedl.de/themen/geistiges-eigentum-ip/beps-verrechnungspreise-bewertung-immaterielle-wirtschaftsgueter>
- Sahin, I. E. (2021). Brand Valuation and Contemporary Methods Used in Determining Brand Value: A Financial Perspective. In U. Hacıoglu & T. Aksoy (Hrsg.), *Financial Ecosystem and Strategy in the Digital Era: Global Approaches and New Opportunities* (S. 327–354). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-72624-9_14
- Salinas, G. (2011). *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*. John Wiley & Sons.
- Salinas, G., & Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes. *Journal of Brand Management*, 17(1), 39–61.
<https://doi.org/10.1057/bm.2009.14>
- Sattler, H. (1995). Markenbewertung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65(6), 663–682.
- Sattler, H. (2014). *Finanzielle Bewertung von Marken: Ein praxisorientierter Leitfaden*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08801-9>
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science (Providence, R.I.)*, 12(1), 28–52. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>
- Sommer, F. (2020, Juli 18). Vendor Due Diligence: Glaubwürdig für Käufer, lohnenswert für Verkäufer? *Tax & Legal Excellence*. <https://www.tax-legal-excellence.com/vendor-due-diligence-glaubwuerdig-fuer-kaeuer-lohnenswert-fuer-verkaeuer/>

Trommsdorff, V. (2004). Verfahren der Markenbewertung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1853–1875). Gabler Verlag.
https://doi.org/10.1007/978-3-663-01557-4_74

Anhang

Anhang I: Vorgehen bei der Literaturrecherche

Tabelle 14: Literaturrecherche (In Anlehnung an: Booth, 2006, S. 424)

Aspekte der Literaturrecherche	Vorgehen
Suchstrategie	Zur Schliessung der Forschungslücke und Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine umfassende Suche nach allen relevanten Quellen vorgenommen. Zusätzlich zu einer direkten Suche in Datenbanken wurde Google Scholar und Swiscovery verwendet.
Art der Studien	In der vorliegenden Arbeit wurde einerseits auf Fachliteratur zurückgegriffen und andererseits nach wissenschaftlichen Artikeln recherchiert.
Ansätze	Zuerst wurde anhand einer elektronischen Stichwortsuche nach relevanter Literatur recherchiert. Darauf basierend wurde mittels des Schneeballprinzips weitere Literatur analysiert.
Suchzeitraum	Für die elektronische Stichwortsuche wurde der Suchzeitraum auf die Jahre 2005 bis 2022 eingegrenzt.
Limits	Die Recherche wurde auf englisch- und deutschsprachige Literatur eingegrenzt.
Inklusionen und Exklusionen	Die Literaturrecherche umfasst nebst Literatur über Markenbewertungsverfahren auch Quellen zu Brand Management im Allgemeinen.
Verwendete Suchbegriffe	Brand Management, Brand Equity Valuation, Brand Valuation, Brand Valuation Methods, Brand Value, Financial Value of a Brand, Finanzieller Markenwert, Markenbewertung, Markenbewertung Leitfaden, Markenbewertung Methoden, Markenbewertungsmethoden, Markenbewertungsverfahren, Markenwert, Markenwert Verfahren, Markenwertberechnung, Monetäre Markenbewertung, Monetäre Markenwertberechnung, Monetary Brand Valuation
Elektronische Datenbanken	Elsevier, ProQuest ScienceDirect, ScienceOpen, Scientific Research, ResearchGate, Wiley

Anhang II: Interviewleitfaden

Interviewee:

Jobtitel:

Firma:

Ort:

Datum:

Informationsphase:

- Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen.
- Ziel dieses Interviews ist, Informationen zur Durchführung von Markenbewertungen gemäss ISO 10668 in der Praxis zu erhalten.
- Möchten Sie, dass Ihre Daten anonymisiert werden?
- Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Interview aufnehme?

Warm-up:

- Welche Methoden der Markenbewertung werden in Ihrem Unternehmen durchgeführt?
- Wenden Sie diese Methoden nach den Anforderungen der ISO 10668 an?

Hauptphase:

Lizenzpreisanalogie (Bestimmung der finanziellen Überschüsse)

- Anhand welcher Daten werden die Lizenzraten von vergleichbaren Marken ausgewählt? (Markeneigenschaften, Grösse etc.)
- Wie viele vergleichbare Marken werden dabei miteinbezogen?
- Wie wird aus den Lizenzraten der vergleichbaren Marken die zu verwendende Lizenzrate bestimmt?
- Anhand welcher Faktoren wird die Lizenzrate von vergleichbaren Marken angepasst und in welchem Umfang?
- Wie lange ist normalerweise die explizite Planungsperiode?

Kapitalisierungszinssatz

- Der Kapitalisierungszinssatz beruht auf dem WACC und inkludiert zusätzlich markenspezifische Risiken. Auf Grundlage welcher Daten wird dieser Risikozuschlag bestimmt?

- Welche weiteren Risiken werden in diesem Risikozuschlag miteinbezogen? (Marktrisiken, verhaltenswissenschaftliche Risiken, rechtliche Risiken)

Weitere Risiken

- Gibt es Risiken, welche nicht im Kapitalisierungszinssatz inkludiert werden? Falls ja, welche und wo werden diese erfasst? (ökonomische Nutzungsdauer / prognostizierter Umsatz)

Ökonomische Nutzungsdauer

- Wie wird eine realistische ökonomische Nutzungsdauer bestimmt?
- Woher bekommt man diese Daten?
- Wird in der Praxis normalerweise eine endliche oder eine unendliche Nutzungsdauer benutzt?

Langfristige Wachstumsrate

- Anhand welcher Faktoren wird in der Praxis eine realistische langfristige Wachstumsrate für den Terminal Value definiert?

Steuern

- Wie werden abschreibungsbedingte Steuervorteile gehandhabt?

Verkäufer

- Wie erkennen Verkäufer, ob ihre Marke unterbewertet ist?

Käufer

- Wie erkennen potenzielle Käufer, ob die Marke überbewertet ist?

Abschlussphase:

- Herzlichen Dank, dass Sie meine Fragen beantwortet haben.
- Gibt es Ihrerseits Dinge, die wir im Interview nicht thematisiert haben, die Sie aber gerne noch hinzufügen möchten?

Anhang III: Allgemeines Schema für Kategoriendefinitionen

Tabelle 15: Allgemeines Schema für Kategoriendefinitionen (Quelle: Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 66)

Name der Kategorie:	Möglichst prägnante Bezeichnung
Inhaltliche Beschreibung:	Beschreibung der Kategorie, ggf. mit theoretischer Anbindung
Anwendung der Kategorie:	„Kategorie xy“ wird codiert, wenn folgende Aspekte genannt werden ...
Beispiele für Anwendungen:	Zitate mit Quellenangabe (Dokument; Absatz bzw. Seite)
Weitere Anwendungen (optional):	Die Kategorie wird auch codiert, wenn ... Zitate mit Quellenangabe (Dokument; Absatz bzw. Seite)
Abgrenzung zu anderen Kategorien (optional):	Die Kategorie wird nicht codiert, wenn ...: ... sondern in diesem Fall wird Kategorie z verwendet Zitate mit Quellenangabe (Dokument; Absatz bzw. Seite)

Anhang IV: Interview Transkripte

Interview 1

Interviewee: Befragte Person 1 (B1)

Jobtitel: Director, Deal Advisory, Valuation und Financial Modelling

Firma: eine der BIG 4

Interviewer: Alexandra Lindemann (AL)

Ort: Zürich

Datum: Mittwoch, 18. Mai 2022, 13.30 Uhr

Dauer: 32 Minuten

1 **AL:** Vielleicht auch noch kurz zum Einstieg. Welche Methoden wenden Sie
2 grundsätzlich für die Markenbewertung meistens an?

3

4 **B1:** Also eigentlich ist sie immer die, die Relief from Royalty ist, glaube ich, die
5 wahrscheinlich in 70, 80 und 90 % der Fälle kommt, die Relief from Royalty
6 Methode zur Anwendung. Es gibt so eine, im IFRS wenn man so eine
7 Kaufpreisallokation macht, sagt man eigentlich das Leading Asset, sollte man mit
8 der Multiperiodic Excess Method zu einem sogenannten MEEM Approach
9 bewerten. Das sieht man auch. Das kann auch bei einer Technologie sein. Habe ich
10 schon gesehen, haben wir auch schon gemacht. Wir haben jetzt gerade eine PPA
11 wir dabei zu erstellen, wo einfach ein sehr wichtiger Brand gekauft wird. Und da
12 mir gesagt, um dem in dieser spezifischen Situation Rechnung zu tragen, die den
13 sogenannte MEEM Approach verwendet, aber sonst ganz ehrlich gesagt
14 Technologien und eben auch Brands, der Klassiker ist mit der Relief from Royalty,
15 dass man das dann anwendet.

16

17 **AL:** Und du hast ja vorhin angesprochen. Eigentlich benutzt ihr jetzt in der Praxis
18 die ISO Norm nicht.

19

20 **B1:** Also ich habe jetzt gerade mit einem Kollegen auch kurz gesprochen, ein
21 Mitarbeiter von mir ein Assistant Manager. Hab gesagt, kennst du die ISO 10668?
22 Sagt mir gar nichts. Also die spielt, glaube ich. Und auch mein mein Chef, der ist
23 sogar der Global Lead of Valuation, Global Head of Valuation KPMG. Ihm hab ich
24 das damals, glaube ich, auch gezeigt, und es war ihm nicht bewusst, dass das

25 wirklich existiert. Das ist etwas. Auch im Austausch mit Kollegen von den anderen
26 Big 4, wenn wir gegenseitig PPAs ansehen, es wird nie referenziert auf die 10668.
27 Finde ich noch. Ist spannend, indem Sinn. Aber wenn man es liest der der Inhalt ist
28 absolut macht Sinn also eben mit, auch die Methoden Profit, Split oder etc. Das
29 sind auch die, die die Möglichkeiten. Wo ist immer die Frage, wie wenn ich eben
30 sage, ich ich ich verkaufe eine Suppe von der Hackli, die die Migros verkauft oder
31 ich kauf eine Knorr Suppe. Am Schluss ist halt müsste ich möchte der der Brand
32 Awareness. Und dann würde ich ja nicht mit einer Relief from Royalty. Da könnte
33 ich dann sagen, ich verdiene mehr oder ich kann mehr verkaufen, weil der Brand
34 bekannt ist, wenn ich Coca-Cola verkaufe. Irgendein anders Cola, das nicht mehr
35 so bekannt ist. Also es gibt, das bin ich auch gut beschrieben im Standard, dass
36 wirklich alles, was drinsteht, ist, ist eigentlich grundsätzlich absolut, wie wir es uns
37 überlegen. Aber in der Praxis eben, wie gesagt wird, es kristallisiert sich auf die
38 Relief from Royalty Methode und es ist wirklich nicht sehr bekannt bei uns.

39

40 **AL:** Sehr spannend. Jetzt vielleicht gerade zur Relief from Royalty Methode also
41 im Standard steht ja, dass man dort eigentlich Lizenzdaten von vergleichbaren
42 Marken anschaut. Wie wählt man da diese Marken aus? Also welche Daten
43 berücksichtigt man da?

44

45 **B1:** Also wir haben, wir haben Datenbanken, das ist eigentlich, das kommt aus der
46 Praxis, auch von Transfer Pricing oder dass man schaut, was, was wird steuerlich
47 akzeptiert. Weil solche Royalty Rates egal für was, müssten auch immer am Schluss
48 vor den Steuerbehörden in dem Sinne standhalten können. Und aus dieser Sicht gibt
49 es, hat man gibt es verschiedene Quellen. Eine ist ktMINE, RoyaltyStat,
50 RoyaltySource und wir haben jetzt noch eine neue. Ich kann mit, ich weiss den
51 Namen gar nicht auswendig. Da hat jemand ganz neu begonnen. Und von dem
52 haben wir zum Beispiel die die Daten. Die sammeln diese Datenbanken sammeln
53 einfach in Verträge oder interne Lizenz Agreements und machen die verfügbar und
54 da kann man nachschauen ah okay, hier wurde in dieser Industrie Pharma ist das
55 und das üblich. Und da muss man halt nach Stichwörtern suchen in diesen
56 Datenbanken. Was ist es. Ist es eine spezifische Technologie oder was auch immer.
57 Das, das machen wir eigentlich so. Es gibt noch eine Faustregel. Ich weiss nicht, ob
58 du von der schon gehört. Es gibt da so die Goldscheider-Regel oder die Knoppe-

59 Formel. Und beide sagen oder die, die, die man sagt, eine Royalty, die sollte also,
60 wenn man mehrere Royalty Rates in einer PPA. Ich habe etwas für Technologien
61 für einen Brand. Beide haben zum Beispiel 5 % Royalty für die Technology und
62 2 % für den Brand. Das sind zusammen sieben und die Firma, die ich bewerte, durch
63 die im PPA. Da müsste die EBIT oder EBITDA Marge, die sei nicht so klar. Die
64 Royalty, die sollte nicht mehr. 1/3 bis 1/4 der EBITDA Marge darstellen. Auch
65 wenn ich eine EBITDA Marge von 30 % habe und ich gehe auf den Drittel, dann
66 dürfte ich zusammen bis zu 10 %. Das ist auch so eine Profit Split Analyse macht
67 man dann auch noch. Und sagt dann, ja passt das auch in diese Rule of Thumb
68 gewissermassen diese Faustregel rein. Das ist eigentlich wie man, wie man auch
69 noch vorgehen kann. Das habe ich auch schon gesehen. Da haben wir auch PPAs
70 gekriegt und gesagt Retailer sehr geringe Margen, doch eine gewisse Bekanntheit
71 des Namens, aber die können nicht 5 % für den Brand bezahlen, weil die Marge am
72 Schluss, die EBITDA Marge ist vielleicht 3 % 4 %. Da kannst du nicht 5 %
73 bezahlen. Das funktioniert dann nicht. Und dann wurde so abgeleitet mit dieser
74 Faustregel. Dass man sagt, maximal halt 1/3. Ob EBIT oder EBITDA ist auch nicht.
75 Man spricht von beidem bei diese sogenannten Goldscheider-Regel oder Knoppe-
76 Formel. Heisst gibt es auch noch, die wird auch noch verwendet. Auch aus dem
77 Transfer Pricing glaube ich herauskommt das.

78

79 **AL:** Und also jetzt bei diesen zum Beispiel 1/3 vom EBITDA gilt das für den
80 Umsatz, also wird das auf den Umsatz genommen oder auf die Erträge.

81

82 **B1:** Also auf dem was dann aus der EBIT. Wenn man sagt, 100 Umsatz um ein
83 EBIT ist 30 dann wieder meine Marge 30 % auf den Umsatz. Ja okay, dass die
84 Frage.

85

86 **AL:** Also wird die Royalty Rate nachher auf den Umsatz genommen.

87

88 **B1:** Auf den natürlich dann auf den Umsatz angewendet. Ja richtig, genau die diese
89 die diese diese Faustregel dient dazu sagen, was wäre so maximal möglich, aber
90 immer natürlich im Verhältnis zum Umsatz richtig und genau.

91

92 **AL:** Und wie viel? Also wenn Sie zum Beispiel, sagen wir, fünf verschiedene
93 ähnliche Marken hätten wie und dann das mit diesen goldenen Regeln noch
94 beachten, wie kommen Sie dann schlussendlich auf die, die Royalty Rate jetzt für
95 die Berechnung angewendet wird?

96

97 **B1:** Also also wir haben, wir versuchen meistens möglichst viele zu kriegen. Und
98 dann wird geschaut. Und da haben wir natürlich gewissen Interpretationsspielraum,
99 ganz ehrlich gesagt. Also die Frage ist dann auch, möchte ich einen möglichst hohen
100 Wert der Marke haben. Dann gehe ich halt, schaue, habe ich Argumente, ans obere
101 Ende dieser Bandbreite zu gehen. Oder dann, wenn ich hier aus
102 Rechnungslegungsgründen, eher einen tiefen Wert möchte. Ich muss den Wert zwar
103 ansetzen dem Brand, aber ich möchte einen tiefen Wert. Dann sage ich natürlich
104 versuche Argumente zu finden wie. Wieso kann ich eine tiefere Trade
105 verargumentieren? Vielleicht mit der Profitabilität zu argumentieren und auch zu
106 sagen ja, es wird nicht sehr viel investiert im Marketing verglichen mit den anderen.
107 Es ist noch nicht sehr. Die Marke existiert noch nicht so lange. Und so versucht
108 man sich dann halt einen Argumentationsrahmen festzulegen, um zu sagen was
109 macht eigentlich Sinn? Gehe ich ans obere oder ans untere Ende. Und
110 üblicherweise, wenn wir gar keine Vorgaben, damit man halt den Median, um
111 Ausreisser auszuschliessen. Nicht den Durchschnitt, sondern der Median. Das
112 nehmen wir auf bei so Auswertungen. Auch wenn wir Multiples ableiten, zum
113 Beispiel bei Bewertungen, dass man halt den Median nimmt, um irgendwelche
114 Ausreisser dann zu eliminieren. Das ist so die Vorgehensweise.

115

116 **AL:** Spannend. Und jetzt gibt es ja eigentlich so diese Planungsperiode, die man
117 hat und nachher diese teilweise unendliche Nutzungsdauer. Was, wie viel über wie
118 viele Jahre wird üblicherweise die Planungsperiode genommen?

119

120 **B1:** Was ja wichtig ist. Man muss sich überlegen, wenn man die Brand Bewertung
121 macht, gehe ich von einem indefinite use for life aus. Wo ich habe mir sagen, ich
122 habe eigentlich eine unendliche Lebensdauer. Und dann würde ich natürlich müsste
123 ich mir dann ne Überlegung machen, weil in der Praxis findest du Businesspläne
124 maximal fünf Jahre. Wenn, wenn du Glück hast, länger. Ausnahmen sind in
125 Klammer auf, wenn du ein Wasserkraftwerk bewertest, dass eine Konzession von

126 40 Jahren hat, dann bewertest du auf Konzession sie an die 40 Jahre. Und da muss
127 man dann nach vier fünf Jahren mal Annahmen treffen. Wie kann sich das
128 entwickeln? Das Gleiche auch wenn ich jetzt eine Brand Bewertung mache. Sage,
129 die hat einen indefinite use for life. Dann müsste ich eigentlich mit einer ewigen
130 Rente arbeiten. Dann ist die Frage. Bin ich nach fünf Jahren schon in einem relativ
131 stabilen Umfeld. Also vom Umsatz her. Oder bewerte ich etwas das sehr stark rauf
132 geht. Und dann ist die Frage ist, es ist schon richtig mit der ewigen Wachstumsrate
133 zu rechnen? Oder möchte ich da ein paar Jahre anhängen, wo ich noch hohes
134 Wachstum habe, bis ich dann auf ein normalisiertes Wachstum komme? Das kann,
135 das muss man sich überlegen. Aber nachher gehen wir dann eigentlich, wenn ich
136 sage unendliche Lebensdauer, stabiles Wachstum über die Jahre. Dann kann ich
137 nach dem Jahr fünf eigentlich so wie die ewige Rente rechnen. Wie bei einer
138 Unternehmensbewertung und würde dann was Wachstumsrate, die lang das
139 langfristige Inflationserwartungen annehmen.

140

141 **AL:** Okay, also.

142

143 **B1:** Und die wirklich sehr langfristige Inflationserwartungen. Wir verwenden da
144 Daten von Intelligence, Economist Intelligence Unit, also vom von die Economist,
145 die bekannte Zeitschrift volkswirtschaftliche. Die haben eine, eine Abteilung, die
146 macht wie der Internationale Währungsfonds. Die machen Vorhersagen, wie sich
147 die Inflation entwickeln. Wir schauen dann halt, überlegen uns auch. Ja, in welchen
148 Währungen wird der Umsatz für diesen Brand erzielt? Haben wir da
149 unterschiedliche Erwartungen? Auch von der Inflation her? Und würden dann
150 vielleicht zonengewichtete Inflationsraten nehmen. Und dann hintenraus das
151 wachsen lassen mit der langfristigen Inflationserwartungen. Konkret für die
152 Schweiz zum Beispiel nehmen wir langfristig immer noch 1,7 %. Das wird dann im
153 im Jahr ab dem Jahr sechs den Umsatz immer wieder 1,7 % wachsen lassen. Und
154 so die sind das Umsatz mal, weil die Rate Royalty Rate abzüglich Steuern. Also das
155 ist glaube ich noch wichtig. Die Royal Rates, die wir beobachten oder ablesen
156 können aus Datenbanksystem, das ist üblicherweise pre-Tax Royalty Rates. Und du
157 musst danach noch die Steuern abziehen, dass du dann den Cash von Nachsteuern
158 hast. Das man dann diskontiert, um den Barwert zu rechnen.

159

160 **AL:** Und du hast jetzt die eben die Lebensdauer noch angesprochen gehabt. Wird
161 da üblicherweise eine Unbegrenzte genommen oder kommt das auf die Art des
162 Brands drauf an?

163

164 **B1:** Also es gibt, es gibt glaube ich so vier, fünf Kriterien, wenn ich mich richtig
165 entsinne, mal haben wir mal festgelegt. Was, was spricht für eine unendliche
166 Lebensdauer? Der Brand existiert schon sehr lange. Es gibt und das ist vielleicht
167 schwierig zu einzuschätzen, aber auf C-Level also CEO CFO auf der
168 Führungsebene gibt es eine sehr starke Brand Awareness und auch Brand Kultur.
169 Man sagt, der Brand ist wichtig. Wie man sieht Schiesser oder auch Calida wo
170 Andreas vorher war. Glaube ich der Brand ist sehr wichtig, gerade in diesen
171 Bereichen, glaube ich. Wenn man dann, wenn ich jetzt wahrscheinlich Schiesser
172 bewerten müsste oder Calida oder Coca-Cola oder irgendetwas oder Apple, wo
173 wirklich der Brand so im stark im Vordergrund steht. Und es wird auch viel
174 Werbung gemacht. Dann ist das ein Argument für eine unendliche Lebensdauer.
175 Grundsätzlich. Es wird, es wird auch viel investiert im Marketing. Man sieht das
176 auch in den Aufwendungen. Es wird ein substanzieller Teil auch für Marketing
177 aufgewendet. Eben die Awareness auf der Stufe der Führungsstufe. Ja, und der
178 Brand existiert schon eine geraume Zeit. Es wären so drei, vier Argumente zum
179 Sagen, könnte man dann eigentlich verargumentieren, ich habe eine eine unendliche
180 Lebensdauer. Könnte ich ansetzen.

181

182 **AL:** Okay, und wenn das nicht der Fall ist, gibt es da Richtwerte für die
183 Lebensdauer?

184

185 **B1:** Dann kommen wir sehr stark in nicht ins Wunschkonzert. Aber so die
186 professional Judgement. Zu sagen, ja, ist auch ein junger Brand. Was, was man oft
187 sieht in der Praxis sagen ja, vielleicht fünf Jahre oder zehn Jahre oder noch 15 oder
188 20. So irgendwo in Fünferschritten. Wenn man sagt, ja ist eigentlich etabliert, gibt
189 ihn schon länger. Ist aber nicht so entscheidend und von der Tendenz her so B2B
190 Brands. Also wenn jetzt eben, wo nicht du oder ich als Endkonsumenten etwas
191 kaufen, sondern Firmen von anderen Firmen kaufen. Aber was halt auch wichtig
192 ist. Oder eine ABB, da kaufen wir vermutlich nichts direkt von der ABB. Ja, ABB
193 macht Roboter. Da wird dann ein Auto hergestellt oder ein Transformator und wir

194 haben einen Strom. Und das wäre ABB ist sehr bekannt, glaube ich, auch für viele
195 Leute. Da würde ich zum Beispiel sagen, wenn ich nicht sogar indefinite, würde ich
196 vielleicht 20 Jahre ansetzen. Aber wenn ich jetzt irgendwie einen lokalen
197 Installateur. Der wird übernommen, der zwar ist bekannt. Aber ja dann eher eher
198 fünf oder zehn Jahre. Und da kommt dann auch ein bisschen, wenn wir ehrlich sind,
199 glaube ich halten auch die Gestaltungsmöglichkeit rein, wenn man es für
200 Rechnungslegungszwecke macht. Um zu sagen ja eigentlich, ich muss da Brand
201 ansetzen. Weil das schreibt die Regelung vor, ist qualifiziert. Aber ich weiss
202 eigentlich, in drei oder fünf Jahren würde ich ihn sowieso dann aufgeben und alles
203 auf meinem Brand umfirmieren vom Erwerber. Dann würde wahrscheinlich
204 niemand jetzt sagen, ich setzt jetzt zehn, 20 Jahren dann nach fünf Jahren habe ich
205 dann einen einmal Abschreiber. Weil ich jetzt weiss, oh wenn ich ihn nicht mehr
206 benutze, müsst ich ihn dann ja abschreiben. Also mal ein bisschen aus dem
207 Nähkästchen geplaudert. Da hat man dann gewisse Spielräume. Oder aber man
208 muss, wie überall es ist die Argumentation und überlegen, was spricht dafür länger
209 oder kürzer? Ist es auch ein profitabler Brand oder das Unternehmen. Das würd
210 dann für länger sprechen. Oder eher für kürzer, wenn es ein nicht sehr, es ist ein
211 Me-too-Produkt. Niemand interessiert, wer es hergestellt hat, dann eher kürzer. Ich
212 glaube, das sind so ja. Und man sieht da am Schluss des Tages, die wollen Royalty
213 Rates zum Beispiel im B2B-Bereich. Dass die über 2 % sind, sieht man selten. Und
214 wenn es dann halt aber für eine bekannte Marke wie für Apple oder für HP oder wo
215 wir Endprodukte kaufen. Dann kann es schnell mal über 2-3-4-5 bis zu 10 %
216 vielleicht sogar sein, je nachdem. Und das ist dann wirklich halt abhängig auch vom
217 Vergleich. Was ist üblich bei Konsumgütern? Vielleicht höher wie bei bei anderen
218 Sachen. Das muss man dann halt anschauen.

219

220 **AL:** Nun hätte ich ein paar Fragen zum Kapitalisierungszinssatz. Ja, also ich laut
221 dieser ISO Norm fängt man ja da mit dem WACC an und inkludiert dann weitere
222 Risiken. Zum Beispiel die markenspezifischen Risiken. Und mit welchen Daten
223 man das? Oder wie wie stark ist die Gewichtung davon überhaupt in diesem
224 Risikozuschlag?

225

226 **B1:** Also grundsätzlich sagt man ja, ein Brand ist dann ja ein immaterieller
227 Vermögenswert. Der hat dann ein höheres Risiko, wie wenn ich ein Gebäude oder

228 Maschinen habe, wenn ich dort einen Cashflow draus berechnen würde. Und von
229 dem her. In einer Kaufpreisallokation ist ein, haben die immateriellen
230 Vermögenswerte eigentlich einen höheren Diskontierungssatz wie ein WACC. Und
231 das sind dann so ein, zwei Prozentpunkte mehr zum Beispiel. Also es gibt auch
232 keine. Bei einer PPA haben wir immer am Schluss diese den Vergleich WACC,
233 denn WARA - also den Weighted Average Return on Assets - und dann noch den
234 IRR. Und die sollten alle in einer relativ engen Basis sein. Und bei der WARA
235 Analyse, wo ich dann sage, okay Goodwill müsste eigentlich den den höchsten
236 Return haben, weil er am riskantesten ist. Und Net Working Capital das ist
237 eigentlich praktisch risikolos. Wenn ich Forderungen und Verbindlichkeiten habe.
238 Da kann ich sogar mit einem Fremdkapitalkostensatz den Return den geforderten
239 ableiten. Und am Schluss sieht man einfach Immaterielle müssten eigentlich höhere
240 Returns haben. Das ist sicher über WACC. Kollegen. Was man auch sieht in dem
241 Cost of Equity also Eigenkapitalkostensatz. Da ja am Schluss muss einfach halt das
242 Bild stimmen. Wenn ich den Brand Stand-Alone bewerten würde, würde ich
243 wahrscheinlich irgendwo WACC plus 100 bis 200 Basispunkte zuschlagen. Oder
244 wenn ich einen Eigenkapitalkostensatz habe, den verwenden ganz ehrlich gesagt.
245 Einfach so als Faustregel.

246

247 **AL:** Und dort sind dann eigentlich alle Risiken inkludiert.

248

249 **B1:** Ja, dass das ein guter Punkt. Oder ich habe, wenn ich bewertet, ich habe immer
250 zwei Sachen, wo ich Risiken abbilden kann. Das eine ist in den Cashflows. Also im
251 Prinzip, wenn ich sage, mein Businessplan, der die Basis ist für meine geschätzten
252 gesparten Royalties, die ich nicht bezahlen muss, weil ich den Brand habe oder weil
253 ich den erwerbe. Wenn die natürlich sehr aggressiv wären, dann müsste ich sagen,
254 ich müsste vermutlich das höhere abzinsen. Und wenn ich sagen, ja, das entspricht
255 dem Trend irgendwo. Ich kann sagen, ich bin in der Bekleidungsindustrie, die
256 wächst jedes Jahr mit so viel Prozent. Ich bin da ein etablierter Player. Ich habe
257 nicht irgendwelche Wachstums, ich bin nicht ON mit dem neuen Schuh, wo wir
258 sagen, ja, der müsste extrem wachsen oder. Dann dann dann würde ich sagen, wenn
259 das so abgebildet ist, dann müsste ich das Risiko nur noch dann, dann habe ich
260 beides kein grosses Risiko. Dann ist eigentlich der die der Umsatz vernünftig. Und
261 auch der der Kapitalkostensatz müssen keine weiteren Risiken einbeziehen oder.

262 Das muss dann immer Risk und Return muss dann eben in einem vernünftigen
263 Verhältnis stehen. Und ich finde das eigentlich müsste man das so beurteilen. Also
264 entweder berücksichtige ich Risiken in den Cashflows oder im Diskontierungssatz.
265 Und wenn ich, wenn ich die Cashflows nicht anpasse, dann müsste ich's im
266 Diskontierungssatz den erhöhen. Wie viel, professionell Judgement am Schluss des
267 Tages. Ganz ehrlich gesagt, da geht es nicht. Da gibts nicht, wenn das Wachstum
268 10 % höher ist, dann muss ich den WACC um einen Prozentpunkt erhöhen. Das
269 gibt es nicht.

270

271 **AL:** In diesem Fall ist, wenn eigentlich die Planung realistisch erscheint und das,
272 ob sie alle Marktrisiken und so miteinbezieht, dann nimmt man einfach als
273 Risikozuschlag diese 1-2 % Und falls es zu aggressiv ist?

274

275 **BI:** Dann müsste man sich überlegen, noch mehr vielleicht zu verwenden, dass
276 dann auch irgendwo der der Brand Wert vernünftig bleibt oder irgendwo. Ja, das
277 sind alles was wir hier besprechen der Income Approach. Es gibt ja zum Teil auch
278 noch erwähnte Market Approach. Ich sage ah, wie wenn ich jetzt sagen kann ich
279 kann jetzt Coca-Cola mit Pepsi Cola vergleichen. Ich ich. Ich weiss Pepsi Cola
280 wurde der Brand 100 Milliarden verkauft – was sage ich jetzt irgendeine
281 Fantasiezahl – und die komplett vergleichbar. Dann würde ich sagen, dann würde
282 ich sagen müsste der Cola Brand auch 100 Milliarden wert sein. Oder ich kann
283 sagen, das Haus hier genau gleich wie das Haus hier, das wurde für zwei Millionen
284 verkaufte. Dann kann ich sagen, das müsste eigentlich auch zwei Millionen wert
285 sein. Bei Brands haben wir ja normalerweise keine Transaktion, wo Brands alleine
286 verkauft werden oder die öffentlich zugänglich sind. Drum können wir halt dort den
287 Market Approach nicht. Und dann dort das dann genau gleiche zu finden, das ist
288 extrem schwierig bis unmöglich.

289

290 **AL:** Du hast vorhin auch die Steuern erwähnt. Jetzt gibt es ja noch diesen
291 abschreibungsbedingten Steuervorteil.

292

293 **BI:** Genau. Den Tax Amortization Benefit wie es so schön heisst.

294

295 **AL:** Der wird so grob hier erwähnt. Aber wie handhabt man den?

296

297 **B1:** Wir rechnen den immer dazu. Aus einer Fair Value Sicht sagt man eigentlich,
298 der Erwerber müsste in seiner Überlegung eigentlich dem Vorteil den steuerlichen
299 der muss man eigentlich dazurechnen. Weil er hat ja dann den Abschreibungsvorteil
300 daraus. Also der wird eigentlich immer dazugerechnet der sogenannte Tax
301 Amortization Benefit oder diese steuerliche Abschreibungsvorteil. Wir reden dann
302 immer vom TAB oder das ist das ein bei uns das geflügelte Wort oder die der
303 technische Ausdruck. Der TAB, der wird immer dazugerechnet.

304

305 **AL:** Und ist es so, man berechnet den Barwert und also die langfristige Periode,
306 also wertet diese ab. Und dann kommt es einfach als plus dazu?

307

308 **B1:** Also wenn du sagst, ich habe zum Beispiel einen Brandwert von zehn. Und
309 jetzt sage ich ah und da muss man, dann muss man sich überlegen, wo ist der Brand
310 eigentlich angesiedelt. Welche Steuervorschrift muss ich eigentlich anwenden. Und
311 ich, wenn ich eine Schweiz-Schweiz Transaktion habe, das OR ist eigentlich sehr
312 vorsichtig. Und wir sagen eigentlich Brands werden über fünf Jahre grundsätzlich
313 handelsrechtlich abgeschrieben. Maximal 20. Das steht sogar im OR glaube ich in
314 Rechnungslegungsvorschriften. Grundsätzlich immaterielle Vermögenswerte über
315 fünf Jahre, in spezifischen Fällen maximal 20 Jahre. Und wenn ich zehn Millionen
316 über fünf Jahre abschreibe, ist meine Steuervorteil natürlich grösser, wie wenn ich
317 zehn Millionen über zehn Jahre aufschreibe. Meistens geht man dann auf die fünf
318 Jahre und rechnet eigentlich so dem Barwert dieser zukünftigen Steuervorteile
319 dazu. Und das ist jetzt, sagen wir bei fünf, fünf Jahren nicht extreme Steuersätze
320 oder extreme Diskontierungssätze, dann sind das so zwischen 15 bis 20 %
321 zusätzlich. Also bei zehn Millionen, nehmen wir 20 %, dann würdest du am Schluss
322 sagen der Brand ist zwölf Millionen wert Punkt. Mit TAB. Aber du würdest dann
323 in der Bilanz nicht darstellen. Also der Brand ist zehn Millionen und mein
324 Steuervorteil ist zwei. Der wird dann mit zwölf in der Bilanz dargestellt. Also die
325 Unterscheidung wird man nicht mehr, wird nicht mehr gemacht. Glaube ich ist noch
326 wichtig. Die Frage hatte ich auch schon. Das eigentlich eine berechnete Frage.
327 Habe ich dann wie ein Deferred Tax Asset daraus. Diese Steuervorteil muss ich den
328 - nein. Das ist einfach der Marktwert des Brands ist dann zwölf Punkt. Und der wird
329 nicht unterschieden was ist TAB und was ist der Barwert der Cashflows.

330

331 **AL:** Und wenn ich jetzt ein Verkäufer einer Marke bin, und meine Marke selber
332 bewerte oder habe bewerten lassen. Wie erkenne ich, gibt es da irgendwelche
333 Punkte, wo ich erkennen kann, ob das jetzt adäquat bewertet ist oder ob die jetzt
334 unterbewertet ist?

335

336 **B1:** Da müssen wir halt unterscheiden zwischen Wert und Preis. Da kommen wir
337 sehr schnell in diese Diskussion. Dem Wert, eben, wie du gesagt hast, den kann
338 man ableiten nach allen Regeln der Kunst. Ich habe einen Businessplan, ich habe
339 diese Lebensdauer, ich habe diese Royalty Rate. Ich diskutiere mit dem und rechne
340 auch einen Tax Amortization Benefit, gibt mir den Wert X. Das ist jetzt der Wert.
341 Ob das in der Wahrnehmung am Markt oder in dir sagen. Damit ist nicht gesagt
342 habe ich, ob er über oder unterbewertet ist. Du kannst höchstens wieder im
343 Drittvergleich schauen. Ist die Royalty Rate, die ich verwendet habe. Wenn ich
344 meinen Brand vergleichen mit einem anderen. Bin ich auf einem ähnlichen Niveau.
345 Dann kann ich immer sagen, ich kann die, die die gleiche Rolle, die passt für mich
346 ja auch. Da kann ich sagen, ich bin vermutlich auf ähnlichem, also angemessen
347 bewertet. Könnte man wahrscheinlich dann argumentieren. Und ob dein
348 Businessplan auch dem allgemein entspricht. Dann könntest du sagen, so aus einer
349 unabhängigen Drittsicht, wenn ich so diese versuche das abzubilden im Parameter.
350 Müsstest du eigentlich sagen, das ist so der der Fair Value zwischen unabhängigen
351 Dritten. In Kenntnis aller Informationen, nicht unter Zwang gehandelt. Und da
352 komme ich zu diesem Wert und da sagt der andere, doch das sehe ich auch so. Dann
353 kannst du eigentlich sagen doch ist angemessen. Oder ist der Fair Value. Aber zu
354 sagen, dann, wenn jemand unbedingt den Brand möchte, weil ich denke, aha. Oder
355 ich weiss, kannst du dich erinnern es gab früher mal Künzle Turnschuhe. Oder
356 Lahco Badkleider. Die sind ja komplett verschwunden. Jetzt hat man die wieder
357 aufleben lassen. Das war dann auch für mich die Frage. Ja, der, der jetzt den Brand
358 gekauft hat, der wollte wahrscheinlich möglichst weniger, aber der sieht ein
359 Riesenpotenzial. Und es ist die Frage, wenn er das kauft, ist er schon bereit, das
360 Ganze oder auf seine Synergien und alles hinzugeben. Bin ich bereit, das dann zu
361 bezahlen. Weil ich, weil er denkt der Brand ist unterbewertet. Niemand kennt den
362 mehr. Aber ich sehe eine Chance. Ist wirklich situationsabhängig und schwer zu
363 sagen. Ich denke vom Fair Value aus kannst du sagen, das wäre mal eine Bandbreite

364 oder eine Wertgrösse. Aber der Preis kann immer abhängen von der
365 Verhandlungssituation. Und dann musst du sagen, wenn ich, wenn ich sage, der
366 Wert ist zehn. Aber ich kriege jetzt mein Preis, den ich kriege, der ist nur fünf. Ist
367 jetzt die Schlussfolgerung richtig zu sagen, mein Brand ist unterbewertet. Das
368 kommt aus der Situation heraus. Wie war die Verhandlungssituation und wenn ich
369 jetzt verkauft hätte. Und so feststelle möchte, war ich über- oder unterbewertet rein
370 der Brand. Es ist glaube ich eben relativ schwierig zu sagen. Oder auch zu erkennen,
371 bin ich überbewertet? Ich ich glaube. Oder du könntest jetzt heute sagen, ja Apple
372 ist jetzt massiv weniger wert. War jetzt der Brand überbewertet. Oder war es einfach
373 der allgemeine Hype für Technologie-Aktien und jetzt sind die runtergegangen? Ist
374 jetzt, ist jetzt der Brand überbewertet gewesen Apple oder nicht? Gute Frage. Ich,
375 vermutlich nicht. Aber die Leute haben vielleicht zu viel erwartet. Und diese
376 Erwartung werden jetzt nicht erfüllt. Und dann wird es an der Börse abgestraft.
377 Aber der Brand kann jetzt immer noch sehr viel wert sein. Oder vielleicht
378 überbewertet sein. Ich weiss es nicht.

379

380 **AL:** Also in diesem Fall gilt das sehr wahrscheinlich auch für die Gegenseite. Also
381 für den Käufer. Das muss immer man selber halt alles noch prüfen.

382

383 **B1:** Und genau es ist. Ich glaube, wenn du natürlich mehrere Interessenten hast,
384 dann kannst du mehr verlangen. Und da kann ich sagen, der Preis war höher wie
385 der Wert. Und dann war es jetzt überbewertet? Und nicht unbedingt. Ist einfach aus
386 der Situation heraus oder.

387

388 **AL:** Ähm gibt es sonst aus deiner Sicht noch irgendetwas, das man unbedingt
389 beachten sollte, wenn man so eine Markenbewertung durchführt?

390

391 **B1:** Ich glaube, eben wichtig ist, wenn man, wenn man, dass man sich halt immer
392 wieder überlegt, auch am Schluss, wenn das Resultat da ist. Macht, das überhaupt
393 Sinn. Also das ist, glaube ich, immer die Gefahr auch bei uns. Täglich musst du dir
394 dann wieder überlegen, wenn ich jetzt etwas bewertet habe, dann musst du nachher
395 einen Schritt zurück. Und sagen: Macht das eigentlich Sinn? Oder wäre ich jetzt
396 bereit mit meiner Erfahrung vielleicht, auch einfach mein Bauchgefühl. Würde ich
397 das bezahlen? Oder macht das Resultat Sinn? Ich glaube das immer nochmals

398 wichtig, wenn man das hat. Hast alles technisch richtig gemacht und kommst zu
399 einem Fantasiewert vielleicht. Muss man sagen macht das überhaupt Sinn? Oder
400 wäre ich bereit jetzt das dafür zu bezahlen vielleicht? Einfach glaube ich immer
401 noch mal so am Schluss der Blick in den Spiegel. Gewissermassen sagen, hat das
402 Sinn gemacht? Ich hab's vielleicht alles technisch sauber abgeleitet, habe die
403 innerhalb der Bandbreite, die ich als realistisch an. Aber wenn du überall ans obere
404 Ende gehst, hast du vielleicht auf einmal einen Wert, wo du sagen musst: Wäre ich
405 jetzt bereit, Hand aufs Herz, so viel dafür zu bezahlen? Oder ist das nicht zu
406 konservativ? Ich glaube, die Technicalities, das muss man richtig machen. Ich
407 muss, denn ich muss mir auch überlegen, was zum Teil ein Thema ist. Das sehen
408 wir. Wenn du natürlich einem, ein Unternehmen kaufst und die produzieren zum
409 Beispiel auch nicht ähh so White Label Goods, also wo nicht der Brand drauf ist.
410 Das ist wie wenn jetzt Schiesser für. Oder oder oder Coca-Cola macht ein Migros
411 Cola. Und das ist nicht Cola branded aber einfach. Oder wie früher Rivella gab es
412 mal eine Zeit in der Migros oder das Mivella. Und dann das hat ja die Rivella Firma,
413 die die die die Firma Rivella hatte das an die Migros verkauft vermutlich. Die haben
414 das nicht selber hergestellt. Dann dürfte natürlich im, das ist auch im Gesamtumsatz
415 vom Rivella drin. Dann müsste ich aber sagen, den Teil vom Brand-Umsatz den
416 müsste ich eben rausnehmen. Das ist glaube ich immer noch wichtig. Dass man
417 auch überlegt, ist alles branded. Oder auch bei einer Technologie, wo ich auch mit
418 dem Relief from Royalty arbeite. Ist der gesamte Umsatz, den ich mache, wirklich
419 technologieabhängig oder eben Brand abhängig. Glaube ich das, dass da etwas, das
420 man dran denken muss. Und wenn man halt einen Businessplan ansehen würde in
421 einer in einer PPA, das vielleicht ein bisschen abweicht. Jetzt vielleicht ein Schritt
422 weiter noch. Sind die Umsätze, habe ich da Synergien drin, die schon der Käufer
423 hat oder darf ich die darf ich dann eben nicht reinnehmen. Das sind vielleicht rein,
424 wenn man das so aus der Rechnungslegungsseite so eine Brandbewertung ansieht.
425 Ist der Businessplan, den ich verwende, um meine Umsätze dann darauf dem Brand
426 oder die Royalty Rate anzuwenden. Ist das eigentlich die Stand-Alone Sicht oder
427 ist das schon eine mit Synergien? Und sind die Synergien, hätte die jeder Käufer
428 des Brands? Oder nur der spezifische? Dann müsste ich eben rausrechnen. Das sind
429 vielleicht so Fehler. Aber das ist jetzt wirklich die Accounting - die Sicht einer Big
430 4 - wo dann solche Fragen reinkommen. Aber der Rest. Eben du kannst diskutieren
431 den TAB, was ist die angemessen? Es gibt auch Länder, wo du bei gewissen

432 immateriellen Vermögenswerten keinen TAB ansetzen darfst. Das muss man sich
433 dann anschauen. Brand kann man's normalerweise immer. Ist auch mein Steuersatz
434 korrekt, den ich jetzt heute anwende? Wenn ich weiss, da - das wäre jetzt eine Frage.
435 Wenn jetzt die Minimalbesteuerung kommt und du bist im Kanton Zug und zahlst
436 12 % Steuern maximal als Unternehmen. Weisst aber ab übernächstem Jahr sind es
437 15. Ich mache heute eine Bewertung. Wäre es vielleicht nicht sinnvoll, schon die
438 15 %? Also solche Technicalities, die man vielleicht nicht falsch machen sollte.
439 Aber sonst? Eigentlich ist eine Brand Valuation rein vom Vorgehen relativ simpel.
440 Wie halt immer liegt der Teufel im Detail versteckt. Wenn man halt eben dran
441 denken muss Steuern abziehen. Macht Sinn. Ist ein adäquater Diskontierungssatz.
442 Aber am Schluss des Tages, viele Fehler kann man nicht machen. Es ist dann
443 wirklich die Geschichte oder die Überlegung dahinter. Habe ich eine unendliche
444 Lebensdauer? Und solche Sachen, die man sich dann wirklich überlegen muss, was
445 ist angemessen am Schluss des Tages, wenn ich das bewerte? Und dann kanns
446 natürlich, wenn du fünf Jahre Lebensdauer hast, dann hast du einen Wert von
447 vielleicht fünf. Und wenn du eine unendliche hast, bist du auf einmal bei bei beim
448 x-fachen. Und dann glaube ich, dass man versteht, was, was, was, welche
449 Entscheide ich treffe. Was hat das für eine Auswirkung auf den Wert des Brands
450 am Schluss des Tages. Ja. Aber sonst Tipps, Tricks oder Fehlerquellen? Ja es ist
451 halt immer ein Drittvergleich. Bewerten heisst halt immer vergleichen. Und dass
452 man da halt wirklich dann überlegt, macht das Sinn, was ich habe das Resultat. Das
453 ist glaube ich für mich immer das Wichtige. Weil du bist glücklich, ja ich hab's
454 jetzt fertig. Und denkst, ah super sieht doch gut aus. Aber dann dann sieht ein
455 anderer drauf und sagt: Macht das Sinn? Ich glaube, das ist so. Diesen Schritt
456 nochmals zu machen, das hilft in der Praxis auch.

457

458 **AL:** Dankeschön. Ja, das wäre es dann eigentlich schon gewesen von meiner Seite
459 aus.

Interview 2

Interviewee: Befragte Person 2 (B2)

Jobtitel: Senior Manager, Deals, Valuation & Modelling

Firma: eine der BIG 4

Interviewer: Alexandra Lindemann (AL)

Ort: via Microsoft Teams

Datum: Donnerstag, 19. Mai 2022, 11.00 Uhr

Dauer: 28 Minuten

1 **AL:** Dann vielleicht erst zum Einstieg. Welche Methoden der Markenbewertung
2 werden in Ihrem Unternehmen so durchgeführt?

3

4 **B2:** Also grundsätzlich gibt es drei Methoden. Es gibt ja den Kosten-Ansatz. Es
5 gibt den Market-Ansatz und es gibt natürlich diesen Income-Ansatz. Und
6 grundsätzlich verwenden wir in der Regel den Income Approach. Und innerhalb
7 des Income Approach gibt es ja auch ungefähr drei vier Subkategorien. Das eine ist
8 die Relief from Royalty, die sicherlich am häufigsten verwendet wird. Dann haben
9 wir noch die MEEM Approach, das ist der Multi Period Excess Earnings Approach.
10 Und dann gibt es noch den Incremental Cashflow Approach. Das sind so die drei,
11 die wir am häufigsten verwenden. Jetzt geht es relativ strukturiert los. Wir hatten
12 an der ZHAW neulich mal eine Präsentation, wo wir auch diese drei Ansätze
13 präsentiert hatten bei Herrn Markus Braun. Ich weiss nicht. Vermutlich waren sie
14 nicht in dem. Oder sind sie nicht dem?

15

16 **AL:** Nein, ich bin im Studiengang Business Administration und haben wir das nicht
17 gehabt. Okay, ich habe das jetzt für meine Masterarbeit bereits so untersucht. Ja,
18 genau. Und jetzt vielleicht noch eine andere Frage. Ist diese ISO 10668, wie spielt
19 die eine Rolle jetzt bei Ihnen im Berufsalltag, oder?

20

21 **B2:** Ich meine, was sagt die ISO? Die ISO sagt, letztendlich ist es alles transparent
22 darzustellen. Wir müssen letztendlich einen Businessplan haben, der approved
23 wurde, intersubjektiv nachvollziehbare Daten, Datenkonsistenz etc. Das sind also
24 alles Dinge, die wir sowieso verwenden. Das ist nicht nur für eine
25 Markenbewertung, sondern für eine Unternehmensbewertung für sämtliche

26 Intangible Assets. Was ja letztendlich der Fall ist, wenn wir einen Report erstellen,
27 wenn wir eine Bewertung machen, muss der Leser und gegebenenfalls die weiteren
28 Empfänger, seien es die die Tax Authority, seien es die finanzierenden Banken, egal
29 wer. Diese Leser müssen sich ein gutes Bild machen können. Und aus diesem
30 Grund müssen unsere Bewertungen Hand und Fuss haben. Und all diese Sachen,
31 die hier im ISO 10668 erwähnt werden, sind eben Teile, die sowieso bei einer
32 Bewertung bei uns immer mit abgebildet werden müssen.

33

34 **AL:** Okay. Also in diesem Fall ist es jetzt gar nicht so speziell anders bei Ihnen,
35 seitdem es diese ISO gibt, sondern das wird einfach sowieso gemacht. Und dann
36 gab es die halt auch noch, die das gleiche jetzt eigentlich aussagt.

37

38 **B2:** Genau. Es gibt ja in Deutschland auch den Standard, den IDW Institut der
39 deutschen Wirtschaftsprüfer. Und dort sind grundsätzlich, wenn es um allgemeine
40 Bewertung geht, recht ähnliche Vorgaben, nach denen man eine Bewertung
41 durchzuführen hat. Und von daher. Für uns ist das jetzt kein grosser Unterschied.
42 Ob es nun also von der Dokumentation, von, von der Datengrundlage etc. um eine
43 Markenbewertung sich handelt oder eben um eine Unternehmensbewertung.

44

45 **AL:** Sie haben vorher die Lizenzpreisanalogie, also die Relief from Royalty
46 Methode angesprochen. Wenn es jetzt dort werden, ja eigentlich vergleichbare
47 Marken, also die Lizenzraten von vergleichbaren Marken angeschaut. Wie gehen
48 Sie da vor? Und wie leiten Sie da nachher auch von diesen verschiedenen
49 Lizenzraten den Satz ab, den Sie nachher in der Berechnung verwenden?

50

51 **B2:** Können Sie den Screen auch sehen, den ich jetzt teile?

52

53 **AL:** Ja genau.

54

55 **B2:** Also es gibt verschiedenste Finanzdaten-Provider. Ich weiss nicht. Markables
56 sagt Ihnen das was? Okay, also wenn ich dann mal zum Markables gehe. Nehmen
57 wir mal das Beispiel Schiesser. Dann sehe ich hier die die Kategorien Produkt-
58 Klassifikation-Code und dann sehe ich hier Textiles. Weiss nicht ob. Haben das
59 schon selber gemacht. Dann müssen das jetzt nicht.

60

61 **AL:** Nein, das habe ich noch nicht so gemacht.

62

63 **B2:** Okay, dann würde ich also jetzt Sub-Klassifizierung Wearing Apparel gehen,
64 dann würde ich hier weitersuchen nach beispielsweise in der Innerwear. Und würde
65 dann sagen Grobmass Sleepwear, Mens Underwear, Womens Underwear, Kids
66 Underwear etc. Das passt alles so weit. Man würde dann in diesem Bereich eben
67 auswählen und kann dann hier verschiedene. Ich kann das ein bisschen grösser das
68 Ganze machen. Das ganze bisschen noch Feintuning. Das sind also die die
69 Subsectors. Hier kann ich sagen, in welchen Ländern beispielsweise. Wenn wir jetzt
70 nach Deutschland gehen würden, bin ich mir sicher, dass ich Schiesser finde. Und
71 ich kann dann auch sagen okay, in welchen Jahren. Sollen, aus welchen Jahren
72 sollen die Jahre stammen. Natürlich je aktueller, desto besser, weil vergleichbarer.
73 Und eben auch mit welchen Revenues vergleiche ich das? Wenn ich jetzt eine
74 Marke habe für ein Unternehmen, was sagen wir mal zehn Millionen Umsatz
75 macht, dann wäre es eher vergleichbar, wenn ich mir Revenues sieben und und 100
76 Millionen anschauen. Versus wenn ich ein Unternehmen habe, was 1 Milliarde oder
77 noch mehr Umsatz macht, dann sollte ich eher in dem Bereich suchen. Genau. Und
78 das ist sicherlich einer der der möglichen Trends jetzt. Deutschland sucht eine
79 Sekunde. Germany sollte drin sein. Aha Schiesser. Eine Überraschung. Was sehe
80 ich jetzt hier? Hier sehe ich. Ist ein bisschen älter. Diese Info stammt aus dem Jahr
81 2014. Und ich sehe hier die Trademark Royalty Rate als Prozent der Umsätze liegt
82 zwischen 2,5 und 5 %. Diese Info erhalte ich dann, wenn ich diese Trade markieren
83 selektiere und dann würden wir die Daten vom Markables bekommen. Das ist also
84 eine Möglichkeit, dass ich nach der Industrie klassifizieren, suche dann je nachdem
85 ein bisschen breiter gefächert, nach den nach den geographischen Gegebenheiten,
86 Revenue, Umsatz und so weiter. Und dann kriege ich dort von diesen Providern
87 Royalty Rates. Eine andere Sache ist, wenn ich hierbei bei uns bin. Wir haben noch
88 so eine PPA Benchmarking Datenbank, wo ich dann auch je nachdem welchen
89 Sektor ich selektiere. Dann sehe ich beispielsweise hier eine Royalty Rate Median
90 von 1,5 %. Average sind wir bei 2,7 %. Und hier eine remaining useful life leibt
91 also eine Restnutzungslebensdauer von ungefähr 20 Jahren und Median 18 % bei
92 18 Jahren im Average. Genau das. Bedeutet. Also wir haben unsere eigenen

93 Datenbanken, wo wir schauen, und wir nehmen eben irgendwelche Financial Data
94 Providers, wo wir dann auch eine Fee zahlen müssen und dann dort Infos erhalten.

95

96 **AL:** Und wenn Sie jetzt da, also manchmal haben Sie auch mehrere also von
97 verschiedenen Marken als Vergleich Royalty Rates dort. Nehmen Sie dann den
98 Median von diesen oder Durchschnitt oder einfach die Marke, die am aller
99 ähnlichsten ist?

100

101 **B2:** Richtig. Es gibt nicht die eine Antwort. Median wird grundsätzlich sehr, sehr
102 häufig verwendet, einfach weil Ausreisser dadurch eliminiert werden können. Was
103 wir sehr häufig machen, ist dann aber auch in nach Diskussion mit dem
104 Management, wie das Management seine eigene Marke einschätzt. Häufig immer
105 ein bisschen besser als der Rest. Aber basierend auf diesen Gesprächen und wenn
106 man. Wir schauen uns Peer Groups an und werden dann auch mit mit Marktexperten
107 diskutieren wir, wie sieht der Markt diese Marke Above Average, Below etc. Und
108 basierend auf diesen Informationen muss man dann auch qualitativ einen Abstrich
109 machen oder eben noch was hinzuaddieren. Aber grundsätzlich haben wir eine
110 Bandbreite und innerhalb dieser Bandbreite, da bewegen wir uns dann.

111

112 **AL:** Danke. Jetzt gibt es ja eigentlich für also Royalty Relief Methode diese
113 Planungsperiode und nachher diese explizite Planungsperiode wird es in der ISO
114 genannt, wo man wirklich für jedes Jahr so diese Umsätze prognostiziert und
115 nachher zu dieser langfristigen Periode, die auch also unendlich sein kann. Wie
116 viele Planungsjahre nimmt man da normalerweise oder hängt das auch wieder von
117 verschiedenen Sachen ab?

118

119 **B2:** Das hängt eben wieder mit dem Thema Transparenz und Dokumentation.
120 Davon hängt es ab. Also was verwendet man in der Regel den Businessplan. Und
121 zwar vom Unternehmen. Und dieser Businessplan sollte der Businessplan sein, der
122 vom Management oder vom Board abgesegnet wurde. Also nicht, dass irgendeine
123 Abteilung sagt: Okay, jetzt wollen wir den Markenwert nach oben treiben. Jetzt
124 sind auf einmal unsere Revenues viel, viel höher. Während wenn wir den
125 Steuerbehörden irgendwas abliefern, dann sind unsere Revenues im Plan viel, viel
126 niedriger. Also es muss wirklich der offizielle Businessplan sein, der approved

127 wurde. Und da schauen wir uns dann meistens die Board Meeting Notes etc. an und
128 dann sehen wir ah, okay, das ist auch der Businessplan. So dieser Businessplan.
129 Manche Unternehmen haben Businessplan, der drei Jahre lang in die Zukunft
130 schaut, andere haben fünf Jahre, die Deutsche Telekom hat zehn Jahre. Also es
131 kommt drauf an. Ich würde aber sagen, im Durchschnitt schaut man fünf Jahre und
132 nach diesen fünf Jahren kommt der sogenannte Terminal Value also das Terminal
133 Year.

134

135 **AL:** Und bei diesen Terminal Value gibt es auch. Wenn man mit der unendlichen
136 Lebensdauer rechnet. Oder man sagt okay. Die Planungsperiode ist fünf Jahre, aber
137 die Marke wird noch 30 Jahre leben. Insgesamt sagen wir nachher 25 Jahre einfach
138 mit der langfristigen Wachstumsrate. Anhand was wird das entschieden, ob das eine
139 Marke ist, die unendlich lange leben kann oder wird?

140

141 **B2:** Ja, das schauen wir uns an! Seit wann besteht die Marke? Einerseits. Das ist
142 immer ein guter Indikator. Wenn eine Marke schon seit 100 Jahren besteht, ist die
143 Wahrscheinlichkeit, dass sie noch ein bisschen länger bestehen wird, relativ hoch.
144 Wenn eine Marke erst seit drei Jahren am Markt ist, ist es nicht unbedingt gegeben.
145 Auch auch hier haben wir dann Interviews mit den Marktexperten, die das ebenfalls
146 einschätzen. Und wir reden immer mit dem Management selber. Was und welche
147 Pläne hat das Management konkret? Analog eben welche Pläne hätte der potenzielle
148 Käufer? Was man grundsätzlich sieht, ist. Wir müssen differenzieren zwischen
149 Marken für B2B und Marken B2C. Da ist ein sehr, sehr grosser Unterschied.
150 Einerseits, was die Rates angeht B2C to the Consumer ist natürlich viel, viel höher,
151 in der Regel als B2B, da zählen andere Aspekte. Das ist eben der eine Punkt. Und
152 von der Dauer sehen wir sehr häufig etwas zwischen 10-20-30 Jahren. Und dann,
153 wenn man eine Coca-Cola Marke hat, da würden wir sicherlich ein indefinite
154 unterstellen. Man muss sich auch anschauen, wie hoch ist das Spending, also wie
155 viel geben sie jedes Jahr für die Marke aus? Ein Unternehmen, das tendenziell mehr
156 ausgibt, wird vermutlich auch eine Marke haben, die ein bisschen länger am Markt
157 bestehen bleiben wird. Wenn man 30 Jahre unterstellt, dann würden wir aber auch
158 den Businessplan konkret um diese 25 Jahre noch erweitern. Also ich würde jetzt
159 nicht einen Terminal Value danach rechnen. Ich kann ja meine hier, man muss ja
160 zeigen. Also, was sehen wir hier links? Ich nehme mal eine beispielhafte

161 Markenbewertung. Also hier hätten wir einen Businessplan bis zum Jahr. Hier
162 haben wir auch einen Businessplan. Bis zum Jahr 27 und ab dem Jahr 28 ist 1 %
163 nachhaltiges Wachstum unterstellt. In diesem konkreten Fall geht der Businessplan
164 von 30 Millionen Umsatz aus. Im Jahr 22. Das Unternehmen beispielhaft hat zwei
165 Marken. Und 50 % werden mit der einen Marke generiert und 50 % mit der
166 anderen. Das heisst, wir müssen von dem Umsatz her 50 % von den 30 Millionen
167 berücksichtigen. Jetzt haben wir basierend auf unseren Analysen gesagt okay, die
168 Royalty Rate von 3 %. Das heisst, man würde jetzt 3 % auf die attributable Sales
169 rechnen, also 3 % von den 15 Millionen. Und erstellt hat dieses Unternehmen
170 Steuern in Höhe von 20 %. Das heißt, hier werden jetzt 20 % Steuern von den 435,
171 das heisst Post Tax. Nach Steuern hätte man ein Royalty Payment von 360 in
172 diesem Beispiel. Wie wir vorhin kurz gesagt haben, in der Regel rechnen wir mit
173 dem Income Approach. Das heisst, wir müssen die zukünftigen Zahlungen
174 diskutieren. In diesem Beispiel haben wir mal mid-tier gemacht, das heisst, bei
175 einem Discountfaktor von 10 % hätte man jetzt hier die 0,95. Die werden
176 letztendlich multipliziert und man hat jetzt ein Present Value, also einen Barwert
177 der Post Tax Royal Payments von von 362. In diesem Beispiel, in diesem Beispiel
178 schauen wir uns dann auch die zukünftigen Jahre an, wir sehen hier, das sind
179 insgesamt sechs Jahre, die unterstellt worden, ähm, entspricht letztendlich hier oben
180 unserem Input. Also hier haben wir definiert, das Ganze soll sechs Jahre lang
181 funktionieren oder nur fünf Jahre oder jetzt auch auf zehn Jahre gehen. Das sollte
182 alles funktionieren. Genau. Wenn man jetzt die Present Values zusammenaddiert,
183 kriegt man den Fair Value für diesen Brand. Und es ist jetzt aus Käufersicht. So
184 dass sämtliche oder je nach Legislation. Aber häufig können diese immateriellen
185 Vermögenswerte auf die Bilanz getan werden. Die werden dann abgeschrieben über
186 einen bestimmten Zeitraum. Diese Abschreibung, die Amortization, die reduzieren
187 das EBIT. Ein niedrigeres EBIT bedeutet niedrigere Steuern. Hat somit einen
188 Steuervorteil. Und dass diese sogenannte Tax Amortization Benefit und die, den
189 haben wir jetzt ja auch mal über fünf Jahre gerechnet, das ist ein Faktor von 1,19 in
190 diesem Beispiel. Das heisst letztendlich, von der Berechnung her haben wir den
191 ganz normalen in Anführungsstrichen Wert, den wir anhand der Cashflows
192 berechnet haben. Dann haben wir eben noch diesen Tax Amortization Benefit und
193 dann der Fair Value von der Brand wären in diesem Beispiel jetzt einmal 2,6
194 Millionen. Wenn ich jetzt hier auf fünf Jahre gehe entsprechend niedriger.

195

196 **AL:** Und woher bekommen Sie diese 1,1?

197

198 **B2:** Das ist eine Berechnung, die ich hier unten darstelle. Ich weiss nicht, ob es jetzt
199 so viel Sinn macht, ins Detail zu gehen, aber man kann sagen, gerade so in der
200 Schweiz, wo man fünf Jahre TAB berücksichtigt. Ist unter einer anständigen. Wenn
201 man einen Discountfaktor von 10 % unterstellt, dann ist man ungefähr bei 1,2. Das
202 kann man so ganz grob sagen, also mit 1,2. Der TAB-Faktor rechnet dann. Dann
203 passt das.

204

205 **AL:** Jetzt gibt es ja auch noch diese langfristige Wachstumsrate, die für den
206 Terminal Value genommen wird.

207

208 **B2:** Ja.

209 **AL:** Wie bestimmt man diese?

210

211 **B2:** Also die, die 1 %, die wir hier berücksichtigt haben. Wir müssen dafür
212 differenzieren in welchem Land werden die Umsätze generiert? Denn je nach Land
213 ist die nachhaltige Wachstumsrate tendenziell höher oder niedriger. Und welche
214 Datengrundlage verwenden wir? Wir verwenden insbesondere IMF International
215 Monetary Fund und schauen uns dort die langfristigen Prognosen für die Inflation
216 an.

217

218 **AL:** Dann einfach so die für das jeweilige Land oder für oder einen Durchschnitt,
219 wenn es mehrere Länder sind.

220

221 **B2:** Genau also das ist dann Sales rated. Also ein gewichten gewichteter
222 Durchschnitt in der Regel.

223

224 **AL:** Dankeschön. Dann hätte ich noch eine Frage zum Kapitalisierungszinssatz.
225 Also in der ISO steht, dass der eigentlich die Basis dafür ist, der WACC. Und
226 nachher werden so markenspezifische Risiken draufgeschlagen.

227

228 **B2:** Das ist.

229

230 **AL:** Jetzt. Gibt es Richtwerte für diesen Risikozuschlag oder ist das individuell bei
231 jeder Marke? Wie bestimmt man diesen Risikozuschlag?

232

233 **B2:** Also grundsätzlich kann ich sagen, wir rechnen ungefähr mit einer Bandbreite
234 zwischen 0 %. Kann ich gleich erklären, warum es ungefähr 3 %. Es ist sehr stark
235 Unternehmens abhängig. Warum? Wenn der WACC ist ja letztendlich die
236 Weighted Average Cost of Capital des gesamten Unternehmens und ein
237 Unternehmen besteht aus verschiedenen Assets verschiedene Vermögenswerte.
238 Wenn jetzt beispielsweise dem. Wir unterstellen einfach mal, die die Marke 100 %
239 des Unternehmens präsentieren würde, weil sie sonst fast nichts haben, dann würde
240 der Discountfaktor für die Marke sehr ähnlich zu dem vom gesamten Unternehmen
241 sein, weil eben sie sind fast gleich. Also die Marke entspricht dem Unternehmen.
242 Andersherum, wenn ein Unternehmen sehr, sehr viele verschiedenste Assets hat,
243 dann ist es eben so, dass beispielsweise Networking Capital und PPNE, die haben
244 geringere Required Returns und eben eine Marke und die anderen Intangibles, also
245 Technologie, Customer Relationship etc. Die haben einen Aufschlag in Premium.
246 Und ein Goodwill hätte das höchste Premium. Und da muss man sich einfach das
247 Gesamtbild anschauen. Sobald man sich das angeschaut hat, kommt eben wieder
248 zusammen mit dem Management die Diskussion auf: Wie sieht es im Vergleich zu
249 den anderen Intangibles aus? Und da kommen wir meistens dann auf diese Range
250 von 0 bis 3 %. Also ich würde sagen, wenn ich jetzt einfach mal einen Prozentsatz
251 in Raum werfen müsste, am häufigsten vermutlich so 1 % bis maximal 2 % on top.

252

253 **AL:** Dankeschön. Und es gibt ja auch so laut der ISO so diese Marktrisiken und
254 verhaltenswissenschaftlichen Risiken, rechtliche Risiken. Die man auch anschaut.
255 Nimmt man die die in die Umsatzprognose eher. Oder ist es ein weiterer Zuschlag
256 auf den Discountfaktor.

257

258 **B2:** Es gibt mehrere Vorgehensweisen, so wie Sie gesagt haben, entweder über dem
259 Strich oder unter dem Strich kann man es berücksichtigen. Es gibt viele Standards,
260 die eher empfehlen, dass man oben, also bei den Cashflows, mit wirklich
261 Erwartungswert rechnet. Welche? All diese Themen, die Sie gerade erwähnt haben,
262 schon inkludiert. Und dass man dann unten beim Discountfaktor, dass nicht

263 nochmal berücksichtigt. Also was auf keinen Fall passieren darf. Double Counting
264 das darf man auf keinen Fall machen. Grundsätzlich ist es in der Regel leichter
265 nachzuvollziehen, wenn oben bei den Cashflows wie gesagt, die Erwartungswerte
266 unter Berücksichtigung all dieser Faktoren abgebildet werden. Somit beim
267 Discountfaktor nicht.

268

269 **AL:** Dankeschön. Ähm. Jetzt wenn ich ein. Also wenn ich meine Marke verkaufen
270 möchte. Ich habe vielleicht selber so eine Bewertung in meinem Unternehmen
271 durchführen lassen und eine bei euch durchführen lassen. Wie auch immer. Wie
272 erkenne ich da, ob die Marke adäquat bewertet wurde oder. Ob das jetzt
273 unterbewertet wäre oder auch umgekehrt als Käufer, ob ist das adäquat? Ist der
274 Markenwert oder ob er in diesem Fall eher unterbewertet wäre. Kommt das dann.
275 Sind das so Diskussionen, die man hat dann?

276

277 **B2:** Selbstverständlich. Also ich meine, der der Käufer, der möchte nach
278 Möglichkeit immer weniger zahlen, der Verkäufer möchte immer mehr erhalten.
279 Also das, was wir da ganz klar machen. Wir besprechen dann, je nachdem wer uns
280 beauftragt hat, mit der Partei. Was ist Ihr konkreter Plan? Remaining useful life ist
281 ein Thema etc. und auch die eigene Wahrnehmung der Marke eben eher am höheren
282 Ende oder am unteren Ende der Bandbreite. Und basierend auf diesen
283 Informationen rechnen wir dann mal einen Wert aus. Und dann wird dieser Wert
284 verglichen mit dem, was die Gegenpartei erachtet. Und dann ist es letztendlich so.
285 Wir müssen differenzieren, gerade wenn eine Marke transferiert wird oder generell
286 Intangible Assets. Das eine ist ja der faire Wert, den wir ermitteln können, wo wir
287 dahinterstehen. Und sagen das ist der Wert. Und dann gibt es ja noch den Preis.
288 Was wird effektiv bezahlt? Und da geht es dann darum, welche Seite hat
289 gegebenenfalls mehr Verhandlungsmacht etc. Also wir müssen ganz klar zwischen
290 diesen zwei Punkten differenzieren. Also selbst wenn eine Partei sagt: Hey, das ist
291 aber zu viel, was ihr da verlangt. Und das Ganze wird, weil man die Mark unbedingt
292 haben möchte, bei den Verhandlungen dann eben doch vereinbart. Dann ist das
293 eben so! Also da müssen wir ganz klar differenzieren zwischen Bewertung im
294 Rahmen von M&A und Bewertung für zum Beispiel Kaufpreis-Allokation einen
295 fairen Wert ermitteln müssen, der dann in die Bücher kommt.

296

297 **AL:** Okay. Dankeschön. Gibt es auf Ihrer Seite also sonst noch etwas, das wir nicht
298 erwähnt haben, was man bei der Durchführung einer solchen Markenbewertung
299 unbedingt beachten sollte?

300

301 **B2:** Nein. Ich glaube, wir haben die wichtigsten Punkte erwähnt. Wir haben die
302 Relief from Royalty, die auch am häufigsten verwendet wird. Es gäbe dann, wie
303 gesagt, noch die MEEM Methode. Grundsätzlich empfehlen wir schon, dass man
304 mit ein oder zwei Methoden das Ganze berechnet. Einfach, dass man das Ganze
305 noch ein bisschen plausibilisiert. Das ist sicherlich ein Punkt. Was wir eben auch
306 sehr häufig machen, dass wir ermitteln Bandbreiten. Auch wenn man
307 normalerweise so ein Point Estimate mit haben möchte, ist es trotzdem so es gibt
308 nicht den einen ganz konkreten Wert. Von daher ist eine Bandbreite tendenziell zu
309 empfehlen. Und dann sollten sich die Parteien nach Möglichkeit auf den Wert darin
310 innerhalb dieser Bandbreite einigen.

311

312 **AL:** Und nehmen sie dann meistens die Royal und diese MEEM oder der kommt
313 auch drauf an. Meistens diese beiden.

314

315 **B2:** Also das Problem mit den Cost Approaches, den habe ich persönlich noch nie
316 gesehen. Einfach Hauptgrund ist, man kann sehr sehr viel Geld reinstecken und
317 bekommt eigentlich nicht viel raus. Und dann gibt es ein paar Unternehmen, die es
318 geschafft haben, mit Guerilla Marketing etc. mit vergleichsweise wenig Kosten
319 einen relativ hohen Bekanntheitsgrad zu erzielen. Von daher kann man das nicht
320 wirklich vergleichen. Und eben auch mit den Markt-Analogien sonst ist es nicht so
321 einfach, weil eben doch jede Marke nicht vergleichbar ist mit einer anderen. Und
322 dementsprechend kann man nicht sagen okay, hier wurde X gezahlt und deswegen
323 muss man jetzt für eine andere Marke zahlen.

324

325 **AL:** Danke vielmals. Ja, dann wäre es das von meiner Seite eigentlich schon
326 gewesen mit den Fragen.

Interview 3

Interviewee: Befragte Person 3 (B3)

Jobtitel: Pensioniert, ehemals Partner, Deals and Valuations Leader

Firma: ehemals in einer der BIG 4

Interviewer: Alexandra Lindemann (AL)

Ort: via Telefon

Datum: Montag, 13. Mai 2022, 14.00 Uhr

Dauer: 30 Minuten

1 AL: Okay, also jetzt, du hast eben gesagt, dass bei dir ist es mir so, wenn es im
2 Verkaufen kaufen inkludiert war, wie war das von diesen Situationen, wo zum
3 Beispiel eine Marke bilanziert war schon. Und dann hat man hat dann aber ein
4 Verkauf stattgefunden, dann hat man ja eigentlich schon eine Zahl auch gehabt.
5 Gab es da trotzdem noch Verhandlungen oder wie kam es dann schlussendlich
6 dazu? Also wurde sie dann nochmal aus bewertet, wie seid ihr da vorgegangen?

7

8 B3: Man hat das eigentlich das Geschäft holistisch betrachtet. Also man ist nicht
9 nur auf spezifische Markennamen eingegangen, sondern für sich hat man diese
10 Vorgehensweise zuerst mal die Vergangenheit analysiert. In der Regel zwei bis drei
11 Jahre in die Vergangenheit zurück, um mal zu schauen, ob es irgendwelche
12 Unregelmässigkeiten gegeben hat. Schaut mal, wenn das substanziell war, ich sag
13 mal auch die Umsätze, wenn das möglich war einzelner Marken angeschaut. Und
14 sich mal die Entwicklung angeschaut. Und dann von dem Punkt weg und hat man
15 sich natürlich auch die Budgets vorgenommen und gesagt okay. Mehr oder weniger
16 macht das Sinn oder wie kann die Firma das auch sagen wir mal substanziell
17 nachweisen, dass das Budget einigermaßen Sinn macht. Eben nicht, dass man
18 eigentlich. Vielleicht in meinen in meinen 18 Jahren, die ich dieses Geschäft
19 gemacht habe, habe ich vielleicht zweimal gesehen, dass Verkäufer Budgets zu
20 konservativ gezeichnet haben. In der Regel hat man das eigentlich schön rosarot
21 und und sehr positiv gezeigt. Um natürlich zu versuchen, den Verkaufspreis zu
22 optimieren. Also hat man eigentlich mehr oder weniger eine diese Begründungen
23 versucht eben ein bisschen auf den Zahn zu fühlen. Und dann entsprechende
24 möglicherweise Korrekturen zu machen. Aber eigentlich hat man schon top-down.
25 Also zuerst schaut man sich eigentlich, ich sag mal blöd gesagt, die ganze Firma an

26 und dann geht man dann ins Detail. Je nachdem wie, wie bedeutend diese Teile
27 dann auch sind für die Gesamtbeurteilung der Firma.

28

29 **AL:** Ja, und ähm gab es dann eben auch so Gespräche, also ist im. Also mein Dozent
30 hat mir beispielsweise eine Frage gestellt, die er noch interessant war. Wenn ich
31 jetzt ein Verkäufer bin oder ein Käufer wie erkenne ich dann, ob dieser Wert, der
32 mir jetzt angegeben wird, ob er unterbewertet oder überbewertet ist? Kommt das
33 überhaupt so sagen? Weil eigentlich eine Bewertung ja vom neutralen Punkt
34 herkommt.

35

36 **B3:** Es ist ehrlich gesagt nicht so wahnsinnig einfach, weil. Also was man was man
37 ja gesehen hat, spätestens ab der Finanzkrise so 2008 2009. Und das sieht man jetzt
38 wirklich immer in speziellen Situation auch so in der Covid-Zeit zum Beispiel oder
39 jetzt auch mit dieser ganzen Ukraine-Krise. Umsätze zu prognostizieren, ist brutal
40 schwierig. Und darum ist es schon eine delikate Aufgabe. In der Regel versucht
41 man dann, wenn man sich nicht sicher ist, wirklich Marktexperten zu holen, die sich
42 mit diesen Produkten genau auskennen und vor allem auch mit den globalen
43 Marktentwicklungen auskennen. Also ich persönlich ich kann mich eigentlich nur
44 an einen konkreten Fall erinnern. Und das war eine Übernahme oder eine
45 potenzielle Übernahme bzw. Merger von zwei börsenkotierten Gesellschaften. Und
46 die eigentlich schon im Vorgang zu Due Diligence hatten sie die ganzen
47 Austauschverhältnisse abgemacht. Und unsere Aufgabe war dann eigentlich zu
48 sagen: Okay, hat man, hat man dieses Austauschverhältnis aufgrund der richtigen
49 Annahmen festgelegt? Und ich war dann mit meinem Team auf der einen Seite.
50 Und hab dann natürlich die Bilanz der anderen Gesellschaft angeschaut. Wo es
51 einen Goodwill drin hatte von etwa drei Milliarden Schweizer Franken für
52 irgendein Wassergeschäft. Wo es sich. Und beim Goodwill ist es natürlich auch
53 eine Frage der Wirtschaftsprüfer, wenn sie die Bilanz prüfen. Okay gibt es ein
54 Impairment. Und da hat sich eigentlich gezeigt in dem Fall, dass der Goodwill total
55 überbewertet war. Also der war nicht drei Milliarden, der hätte eigentlich eher so
56 in der Gegend von einer Milliarde sein sollen.

57

58 **AL:** Aber ja, das sind eigentlich so Positionen, da muss man schon, auch Experten.
59 Wenn jetzt also einfach, sagen wir jemand der nicht spezialisiert auf dieses Thema

60 ist, der ist dann eigentlich schon auch auf Expertenmeinungen angewiesen, um so
61 etwas beurteilen zu können, oder?

62

63 **B3:** Absolut. Also ich sag mal wir haben ja auch so vier Säulen in Due Diligence
64 Projekten. Also wenn wir auf der Käuferseite waren. Aber natürlich spezifisch auch
65 dann die Bewertungsleute geholt, um natürlich die Firma als Ganzes zu bewerten.
66 Und möglicherweise, wenn es jetzt solche Positionen gegeben hätte, dass die
67 hingehen und sagen okay, mit ihrem professionellen Wissen, okay, wo wäre der
68 Wert irgendwo anzusiedeln.

69

70 **AL:** Vielleicht jetzt. Vielleicht können wir gewisse Fragen, die allgemein nicht
71 spezifisch auf Marken, sondern auf allgemeinen Themen Intangibles beantworten,
72 falls das besser möglich ist oder möglich wäre. Wie du möchtest.

73

74 **B3:** Ich. Ich. Ich habe vielleicht einen Punkt noch. Was ich viel gesehen, auch im
75 Bereich Purchase Price Allocation. Du kaufst jetzt diese Firma und musst das quasi
76 bei dir jetzt reinkonsolidieren. Jetzt musst du ja musst du den Kaufpreis auf diese
77 Assets und Liabilities musst du ja allozieren. Und da gibt es in meiner schon noch
78 einen Aspekt, den man nicht ausser Acht lassen sollte. Ich bin auch nicht mehr so
79 technisch auf dem Laufenden, aber wenn wenn du jetzt eine Markenbewertung
80 machst, diese Intangibles und ich sag jetzt mal unter einem Framework IFRS, die
81 schreibst du ja über eine gewisse Zeitdauer ab.

82

83 **AL:** Ja.

84

85 **B3:** Und all das, was du am Schluss irgendwo. Die Differenz zwischen Kaufpreis
86 und deinem Purchase Price deiner Purchase Price Allocation, das endet ja dann
87 irgendwo mal da Goodwill. Jetzt ist es aber Goodwill ich glaube unter IFRS,
88 vielleicht ist es nicht mehr so, aber zumindest früher war das so. Der Goodwill
89 wurde ja eigentlich nicht abgeschrieben. Beim Goodwill hat man diese Impairment
90 Test gemacht. Und die bewerteten Marken oder was es dann auch war, die hat man
91 abgeschrieben.

92

93 **AL:** Ja.

94

95 **B3:** Da hat man ein gewisses, nennen wir es mal Bilanz Engineering vielleicht auch
96 gemacht. Weil man sich überlegt hat, okay: Wie beeinflusst das meine mein Income
97 Statement in der Zukunft. Und ich denke auch, dass das gewisse steuerliche Impacts
98 gehabt hat. Ich sag mal so, dass ganze Thema Steuern letztendlich, darf man nicht
99 ganz ausser Acht lassen. Also es ist dann im Prinzip so ein Gesamt-Engineering,
100 die natürlich letztendlich auch bis zu einem gewissen Punkt die Bewertung der
101 Marken beeinflusst.

102

103 **AL:** Ja, es gibt ja auch in der ISO gibt es auch so den Bereich zwischen
104 steuerbedingten also abschreibungsbedingten Steuervorteilen. Da wird da auch
105 hervorgehoben, dass der explizit dann noch erwähnt werden muss in der
106 Bewertung, einfach damit man dieses Gesamtbild hat.

107

108 **B3:** Machst du, musst du diese Masterarbeit spezifisch auf die Schweiz oder auf
109 Europa oder wie ist das?

110

111 **AL:** Also sagen wir so von meinem Dozent aus angefangen hat es eigentlich mit
112 den zwei ISO Normen. Die 10668 und die andere ist die 20671. Und ja welche
113 eignet sich besser? Das war dann die ISO 10668, aber er hat mir eigentlich keinen
114 geografischen Raum vorgegeben. Das IFRS war aber ausser Acht gelassen. Aber
115 ich auch jetzt in meinen Recherchen und Gesprächen habe ich schon gesehen, dass
116 eben dieser Bereich in der Praxis wichtiger ist als eine ISO Norm. Also dass dort
117 eigentlich viel mehr so Schwergewicht draufgelegt wird und es wichtiger ist.

118

119 **B3:** Weil wenn man dann anfängt über Steuern zu reden. Steuern die sind dann
120 natürlich landesspezifisch.

121

122 **AL:** Genau.

123

124 **B3:** Und das ist dann ein bisschen tricky oder.

125

126 **AL:** Sonst hat es so geografisch keine Eingrenzung gegeben. Abo jetzt für mich
127 einfach, wenn ich mir Sachen anschau. Schau ich schon immer also jetzt sicher

128 mal, wenn man es eingrenzen kann, wie ist es in Europa oder dann die Schweiz.
129 Einfach weil es dann so etwas handgreiflicher wird.

130

131 **B3:** Also was ich aus meiner Sicht am schwierigsten erachte momentan, das ist
132 auch ganz schon die Frage nach dem dem Lebenszyklus eines Produkts. Also du
133 hast ja irgendwo so gefragt, okay was ist so die ökonomische Nutzungsdauer. Was
134 sich eigentlich gezeigt hat. Jetzt vor allem mit dieser ganzen Innovationen im
135 Technologiebereich. Dass die die Lebensdauer eigentlich immer kürzer wird. Und
136 das hat also jetzt bei der Technologie hat das eigentlich weniger zu tun mit
137 irgendwelchem Patentschutz oder so. Es hat einfach damit zu tun. Wenn du jetzt
138 die iPhones anschaust. Ist das praktisch. Jedes Jahr hast du ein neues iPhone. Das
139 ist natürlich die Lebensdauer. Wenn du jetzt ein iPhone zwölf nimmst, das ist
140 inzwischen schon alt. So natürlich da hast du ziemlich schnell einen Knick. Also ist
141 natürlich klar, wenn du jetzt in die Pharmaindustrie gehst, da hast du einen, einen
142 mehr oder weniger definierten Patentschutz, eine Patentdauer. Da kannst du
143 natürlich viel besser rechnen. Du hast hier irgendwo eine gewisse Stabilität, die du
144 in vielen Bereichen, wo du das früher hattest, eigentlich gar nicht mehr hast. Also
145 da ist irgendwo, ich sag mal gesunder Menschenverstand schon auch noch ziemlich
146 wichtig, um zu sagen, okay, was ist wirklich realistisch aus unserer Sicht heute und
147 jetzt.

148

149 **AL:** Zum Beispiel bei so einem iPhone, wenn das jetzt als. Würde man das jetzt
150 jede Generation sozusagen als eins einzelnes anschauen? Oder würdest du hier jetzt
151 eher eigentlich, weil es klar ist, dass es nächste Generationen geben wird, das dann
152 doch irgendwie zusammenzählen?

153

154 **B3:** Wahrscheinlich wäre die Zusammenstellung besser. Und logischer. Weil es ist
155 natürlich klar es ist eine Produktgruppe. Ich sag mal im Pharmabereich ist es auch
156 klar, da würdest du natürlich, da nimmst du die einzelnen Medikamente, die dann
157 patentiert sind. Also irgendwo ich sag mal letztendlich muss ein gewisser
158 Pragmatismus herrschen. Was kannst du von den Zahlen her was kannst du wirklich
159 greifen und was kannst du nicht? Also wenn du jetzt einzelne iPhone Generation
160 separat bewerten müsstest, das wäre ehrlich gesagt schon fast Mission Impossible.

161

162 **AL:** Ja, es gibt ja auch so viele.

163

164 **B3:** Und ich meine, obwohl das natürlich viele Leute glauben, Accounting ist ja
165 letztendlich ist es ja keine genaue Wissenschaft. Es ist ja, du musst ja irgendwo auf
166 sehr viele Abschätzungen machen. Gewisse ich sag mal Prognosen einfließen
167 lassen. Also es ist immer irgendwo so eine, wie soll ich sagen. Eine bestmögliche
168 Abschätzung der Situation.

169

170 **AL:** Und jetzt eben gerade bei solchen Prognosen. Du hast ja gesagt bei so
171 Marktprognosen geht man dann eher auf die Marktspezialisten. Aber wenn es um
172 auch allgemeine Risikoabschätzung, also wie kann man das überhaupt so auf. Wie
173 kann man probieren, das auf eine möglichst objektive Zahl zu bringen? Also gibt
174 es die? Also die objektive Zahl an sich gibt es ja nicht. Aber so, dass möglichst
175 wenig Subjektivität mit reinkommt.

176

177 **B3:** Also wo du tendenziell, ich sag mal Marktspezialisten oder
178 Technologiespezialisten einbeziehst. Das ist in Situationen, wo sich der Markt sehr
179 schnell ändert und du nicht sagen kannst, okay wie sieht der Markt in drei fünf zehn
180 Jahren aus. Ich gib dir ein Beispiel. Hatte mal eine Due Diligence da wollte ein
181 Private Equity House die wollten in der Schweiz eine Firma kaufen. Die hat damals,
182 ich meine das ist ja heute ein völliger Anachronismus. Damals eine Firma kaufen,
183 die so ist für Stationen zum Beispiel bei Tankstellen aufgestellt hat, wo du, wo du
184 mit deinem Abo oder mit Bargeld DVDs mieten konntest.

185

186 **AL:** Ja, ist das eigentlich eine Art Box, oder?

187

188 **B3:** Okay. Dann hat man da Marktspezialisten genommen und gefragt okay, ja, wie
189 sieht es aus, wie sieht das heute aus? Und dann hat dieser Marktspezialisiert hat
190 sich dann mal im Ausland umgeschaut und gesagt: Okay, sieht man zum Beispiel
191 in den USA schon Tendenz von Online-Streaming. Die waren damals zum Beispiel
192 in Europa noch nicht so verbreitet. Und hat gesagt okay, also in Europa wird das
193 wahrscheinlich noch X Jahre gehen. Ist dann dieses Online-Streaming kommt. Aber
194 das wird irgendwann mal kommen. Und das hat dann natürlich schon du schon,
195 wenn du dir überlegst, schon massiv einen massiven Einfluss auf die Bewertungen.

196 Du sagst okay, wenn du diese Firma jetzt kaufst, hast du potenziell fünf Jahre Zeit,
197 um noch Geld zu verdienen, bis das weg ist. Die haben das dann gekauft. Dann hat
198 sich das dann aber gezeigt, dass zum Beispiel dieses Online-Streaming. Das ist viel
199 schneller gekommen als jeder gedacht hat. Innerhalb von zwei Jahren war diese
200 Firma weg vom Fenster. Da hast du natürlich Pech gehabt.

201

202 **AL:** Ja, das sind so die Sachen, die man nicht voraussehen kann. Eigentlich. Oder?
203

204 **B3:** Ja, aber es ist. Ich sag mal, man hat. Früher man hat viel längere Zyklen gehabt.
205 Man hat auch gerade vor allem im Bereich Technologie, man hat nicht permanent
206 diese Quantensprünge erlebt. Und ich sag mal, das ist irgendwo auch eine Lehre.
207 Das ist so, dass du. Wenn du heute hingehst und seine Bewertung machst, dann
208 musst du eigentlich dieses Worst Case Szenario, diesen schnellen
209 Technologiewandel, den muss, den musst du, den musst du mit einbeziehen.

210

211 **AL:** Ja.

212

213 **B3:** Also früher, ich sag mal, auch bei Budgets. Du hast eigentlich wie gesagt die
214 letzten zwei, drei Jahre analysiert und hast du ein Budget bekommen für die
215 nächsten zwei bis fünf Jahre. Und dann hast du im Prinzip hast du einen Trend
216 gesehen. Und da hast du mehr oder weniger gesagt, okay, das macht Sinn. Okay.
217 Also das ist nicht so chirurgisch, dass das analysiert und gesagt, okay, wie könnte
218 jetzt die Technologie in einzelnen Bereichen sich ändern. Aber das ist heute viel
219 schwieriger.

220

221 **AL:** Und also eigentlich so gibt es eigentlich oft, also wird das überhaupt gemacht,
222 dass man ein Unternehmen. Wenn jetzt es ein Einmarken-Unternehmen zum
223 Beispiel ist, dass das, das kann man ja fast nicht nur die Marke verkaufen. Ist das
224 etwas, dass vielleicht. Kommt das überhaupt häufig vor, dass man eine Marke ohne
225 das Unternehmen verkauft und wenn dann nur Mehrmarken-Unternehmen?

226

227 **B3:** Ja also oder, das gibt es schon. Du hast so etwas zum Beispiel im Food-Bereich.
228 Nehmen wir jetzt einmal eine Emmi. Die geht dann als Beispiel nach Italien und
229 kauft sich irgendeine Käsesorten. Dann kann es durchaus sein, dass sie sagen, okay.

230 Oder der Verkäufer zum Beispiel sagt okay, der Käse passt nicht mehr in mein
231 Sortiment. Kaufst du mir den ab? Dann kann es durchaus sein, dass jetzt eine Emmi
232 oder eine Nestlé oder wie die alle heißen einzelne Marken kaufen, ohne dass man
233 gleich die ganze die ganze Firma kauft. Das gibt es total. Und dann und dann kommt
234 eigentlich diese ganze Thematik, an der du jetzt da arbeitest kommt natürlich zum
235 Tragen. Weil dann ist die Frage okay. Wenn du hingehst und sagst, ich will jetzt
236 Parmesan Grana Padano kaufen. Dann kannst du genau sagen, okay, wie sieht es
237 mit dem Lebenszyklus aus? Mit den Märkten, mit den Umsätzen, mit den Margen
238 und und und und und. Wenn du ganze Firmen kaufst, ist das logischerweise auch
239 ein Thema. Aber da schaust du das holistischer an. Da kommen ganz andere
240 Themen natürlich auch zum tragen. Durchaus so, dass holistische. Wie die Firma
241 operativ aufgestellt ist, wie die Bilanz-Situation aussehen, wie die
242 Konkurrenzsituation aussieht und und und. Es ist durchaus. Durchaus eine eine
243 gängige Variante, dass einzelne Marken aus einem Gebilde herausgekauft werden.

244

245 **AL:** Dann aber mehr bei einem Unternehmen, das mehr als eine Marke hat oder.

246

247 **B3:** Was du zum Beispiel auch siehst, dass im Pharmabereich wenn wenn jetzt
248 irgendwelche Medikamente off Patent gehen. Dass sie zum Beispiel eine eigene
249 Roche oder eine Novartis sagt, okay, für mich ist das Generikum ähmm ich mach
250 da mach ich zu wenig Gewinn ich verkaufe das jetzt an eine Teva oder was auch
251 immer. Dass man da dann quasi einzelne Marken verkauft. Ich hab das ja viel bei
252 Roche gemacht. Zum Beispiel auch Bepanthen war früher Roche. Das ist heute
253 glaube ich - bin aber nicht totsicher - Bayer. Supradyn wurde verkauft von Roche.
254 In solchen Bereich sind nennen wir es jetzt mal im weitesten Sinne im
255 Konsumgüterbereich ist das gang und gäbe.

256

257 **AL:** Okay, interessant. Und ich weiss nicht, ob das nicht vielleicht etwas zu Marken
258 spezifisch ist, aber ganz bei der Lizenzpreisanalogie aus sie kommen man auch
259 andere Assets da benutzen. Aber wenn du jetzt dort schaust bei dem Relief from
260 Royalty und eben vergleichbare Marken, die haben jetzt so und so eine Royalty
261 Rate. Wie viele schaut man da grundsätzlich oder wie viele möchte man sich
262 mindestens anschauen, um da nachher eine geeignete Rate abzuleiten?

263

264 **B3:** Muss ich ehrlich sagen, kann ich nicht mitreden. Ich denke mal, dass du
265 natürlich dich als Unternehmung. Wenn du jetzt ein Produkt hast, das von einem
266 anderen Unternehmen von einem Partnerunternehmen in einem anderen Markt
267 vermarktet wird und du Royalties generieren kannst. Dass du dich natürlich mal
268 fragst okay, was ist das Umsatzpotenzial auf diesem Markt? Und dann würde ich
269 einfach versuchen, eine so hohe wie mögliche Royalty rauszuschlagen. Ich bin mir
270 nicht ganz sicher. Ob man da mit irgendwelchen mathematischen Modellen
271 operieren kann oder will. Es ist mehr dann eine eine Frage der Verhandlung. Was
272 kann ich rausholen? Was ist der Käufer bereit also der Royalty-Nehmer, was ist der
273 bereit, mir zu zahlen? Wenn der mir halt 20 % zahlt anstatt zehn, dann nehm ich
274 natürlich die 20.

275

276 **AL:** Nimmt man dann gerne. Ja, also eigentlich. Steuern haben ja auch
277 ökonomische Nutzungsdauer auch. Also von meiner Seite wärs das eigentlich
278 schon. Gibt es von dir aus noch irgendetwas, das man unbedingt beachten sollte bei
279 ähh so einer Bewertung, dass wir jetzt noch nicht erwähnt haben?

280

281 **B3:** Spontan kommt mir jetzt da nichts mehr in den Sinn. Also wie gesagt, ich bin
282 ja auch nicht der Guru. Aber es ist ja so ich glaube, das ist schon wichtig, dass wenn
283 es ans Thema Bewertung geht, dass man dann wirklich auch richtige Fachleute
284 nimmt. Weil ich meine auch das Thema Bewertung hat sich ja brutal entwickelt
285 über für die letzten Jahrzehnte. Also ich weiss, ich hab an der Uni Fribourg BWL
286 studiert. Und in meinen Abschluss-Examina in den Bereich Finanzierung und ich
287 mündlich auch über Bewertung abgefragt. Da kann ich mich noch gut erinnern. Da
288 habe ich gesagt, ja, so eigentlich. Ich war nicht so sattelfest auf dem Gebiet. Hab
289 gesagt, ja ich würde die Pragmatikermethode nehmen. Irgendwie, ich weiss nicht,
290 ob die, damals war zweimal Bilanz und einmal Erfolgsrechnung. Und da hat der
291 Professor gesagt, ja genau, bei Daimler-Benz haben wir das immer so gemacht. Und
292 dann hat eigentlich nur noch der Professor die restlichen 15 Minuten geredet. War
293 natürlich paradiesisch. Aber eigentlich, ich meine, diese diese ganzen modernen
294 Methoden - also modern in Anführungs- und Schlusszeichen - mit irgendwelchen
295 Multiples oder DCF und wie man das alles nennt, von dem hat keine Sau geredet
296 damals. Aber was, was ich glaube, dass das für mich das Wichtigste ist, die Qualität
297 einer Bewertung, die steht und fällt mit der Qualität der Annahmen. Und da hast du

298 natürlich immer zwei Seiten. Der Verkäufer versucht natürlich, sich immer in ein
299 positives Licht zu stellen. Und in der Regel stellt er, ist er zu positiv. Und der Käufer
300 auf der anderen Seite. Der versucht das natürlich relativ nüchtern zu betrachten.
301 Und kommt in der Regel, ich sag mal, auf tiefere Werte. Und wenn das ganze
302 Thema Bewertung muss man irgendwo auch zusammensehen mit dem Thema
303 Verhandlung. Also ich sag mal, ich will dir etwas verkaufen für 100. Aber du, du
304 möchtest gemäss deiner Bewertung und deiner Annahmen ist nur 40 oder 50. Und
305 dann kommt nämlich der Schritt, der eigentlich mit Bewertung oder Accounting
306 oder was auch immer nichts mehr zu tun hat. Du musst möglichst schlau sein, um
307 den anderen möglichst gut salopp gesagt über den Tisch zu ziehen. Also Argumente
308 sammeln, warum jetzt deine 40 realistischer sind als meine 100. Also sagen wir,
309 dieser dieser ganze nennen wir es mal psychologische Teil. Der ist jetzt vor allem
310 in Transaktionen brutal wichtig. Und das wird, das wird jetzt nicht unbedingt an
311 Seminaren gelernt. Das ist einfach, das muss man wissen und sich entsprechend
312 vorbereiten.

313

314 **AL:** Danke vielmals.

Interview 4

Interviewee: Befragte Person 4 (B4)

Jobtitel: Leader Consumer Goods & Retail Assurance

Firma: eine der BIG 4

Interviewer: Alexandra Lindemann (AL)

Ort: via Telefon

Datum: Mittwoch, 15. Mai 2022, 14.00 Uhr

Dauer: 35 Minuten

1 AL: Dann vielleicht gerade zum Einstieg. In Ihrem Unternehmen, welche
2 Methoden wenden Sie da grundsätzlich für eine Markenbewertung an?

3

4 B4: Für die Markenbewertungen sehe ich in der Praxis vor die Relief from Royalty
5 Methode. Also fast ausnahmslos wird die angewandt. Und weil ich eben, wie
6 gesagt, ich bin vor allem, hab ich mit Unternehmen zu tun, die sind in der
7 Modebranche oder in der Nahrungsmittelbranche zu Hause. Und dort gibt es halt
8 einfach. Also der Vorteil dieser Methode ist, dass man am Markt empirisch diese
9 Lizenzraten beobachten kann. Und da, das gibt eine gute. Also da gibt es eine gute
10 Datenbasis, die verfügbar ist für die Unternehmen, dass sie die Lizenzrate einfach
11 bestimmen können aus diesen Datenbanken. Und das ist auch einer der Gründe,
12 also dass diese Relief from Royalty Methode da am meisten angewandt wird. Wenn
13 jetzt eine Marke, also eine ganz spezifische Marke, irgendwo in einem
14 Industriekonzern eher einen Industriekundensegment anspricht, wo vielleicht auch
15 kein grosser Markt da ist - das sind aber nicht so meine Spezialgebiete - aber dort,
16 ich habe das auch schon gesehen, dass es auch andere Methoden. Also, es gibt
17 eigentlich die ganz normale Ertragswertmethode. Es gibt diese Multiple Period
18 Excess Earnings Methode. Das ist so eine Methode, die kommt aber vor allem aber
19 bei Kundendaten also Bewertungen von Kundendaten. Das ist, wenn man ein
20 Unternehmen kauft, da gibt es ja auch Kundenlisten, die man kauft. Und die kommt
21 dort vor allem zur Anwendung. Oder Incremental Cashflow Methode. Das ist auch
22 was, was ich noch bei Markenbewertungen ab und zu sehe. Also wie viel mehr Cash
23 ist man bereit zu bezahlen für eine Marke. Und das ist so die Incremental Cashflow
24 Methode. Aber meistens, ich würde mal sagen 95 % ist Relief from Royalty.

25

26 **AL:** Dankeschön. Und jetzt gibt es ja diese ISO Norm. Diese 10668. Jetzt meine
27 Frage. In der Praxis, im Berufsalltag, wie gross spielt die Dauer eine Rolle?

28

29 **B4:** Im Finanzbereich eher weniger. Also ich komme aus der Finanz, aus dem
30 Finanzsektor. Wo ich das aber schon auch, also wo es relevant wird ist so. Also wir
31 haben ja bei uns auch eine Rechtsabteilung, wo die Anwälte sind, die Juristen sind
32 und genau dort kommt es schon oft zur Anwendung, wenn es so um
33 Patenteintragungen geht und auch zum Patentrechtsstreite. Und dort ist so diese ISO
34 Norm ist relevant. Vielleicht also auch, auch unsere Bewerter, die kennen das
35 natürlich gut. Also diese ISO Norm. Und alle die Bewertungsmass, also diese
36 Überlegungen, die sie anstellen, passen in diese ISO oder dieses ISO-Committee
37 für diese Marktbewegungen, diesen Standard. Das ist auch nicht etwas, was die
38 irgendwo, wo die. Also die Frage war ja, wie relevant ist das für die. Und so stark
39 relevant ist das nicht für die. Das ist einfach wie gegeben. Aber bei den, bei den
40 Juristen ist es das noch eher. Also bei den ganzen Rechtsaspekten für eine Marke,
41 vom Markenschutz über alles das, das ist dort eher relevant.

42

43 **AL:** Also da kommt sie eigentlich im finanziellen Bereich. Also hält man das
44 irgendwie automatisch, sozusagen ein, auch wegen IFRS und so.

45

46 **B4:** Richtig, genau.

47

48 **AL:** Und dann aber, wenn es um Rechtsstreitigkeiten geht, dann wendet man sich
49 dann doch auch noch an diese ISO so zusätzlich sozusagen.

50

51 **B4:** Genau, so ist es.

52

53 **AL:** Dankeschön. Jetzt haben Sie vorher von den Lizenzraten bei der Royalty Relief
54 gesprochen. Jetzt gibt es ja da so Datenbanken zum das nachschauen. Welche
55 Datenbanken benutzen Sie da so?

56

57 **B4:** Es gibt so eine ähmm RoyaltySource ist glaube ich, die internationale
58 Ausdruck. Ähm RoyaltySource. Und dann IPResearch ist mir noch im Kopf. Was
59 hat unsere. Ich muss schnell überlegen. Bloomberg, Bloomberg ist sicher auch noch

60 einer. Wobei, da weiss ich nicht, ob es spezifisch für Lizenzraten. Also so diese
61 Royalty Global Search ist so eine wichtige Datenbank. also das ist so bei mir im
62 Kopf.

63

64 **AL:** Und wenn Sie jetzt da auf dieser Datenbank sind und da vergleichbare Marken
65 suchen, gibt es da eine Mindestanzahl, die sie. Also, ja, ich meine, wenn es nicht
66 mehr gibt, gibt es ja nicht mehr. Aber eine Mindestanzahl, die Sie gerne hätten,
67 oder? Nimmt man, also kommt das stark drauf an dann schlussendlich, wie viele
68 vergleichbare Marken man da in die Ableitung miteinbezieht.

69

70 **B4:** Das ist so, das ist so, wenn man. Es gibt ja eben diese verschiedenen Segmente
71 oder also Sektoren Industriesektoren und dann gibt es Untersektoren und dann gibt
72 es. Zum Beispiel wenn man die Marke Rapelli hat. Rapelli Fleisch ähmm
73 Charcuterie also so. Dann schaut man dort, was gibt es sonst noch? Und dann hat
74 man am Schluss vielleicht auf, das sind ja globale Daten. Dann hat man
75 vergleichbar, man versucht zu. Manchmal ist es gut, wenn man drei oder vier hat,
76 die super, oder weniger, die supergut passen. Das ist viel hilfreicher, als wenn man
77 eine grosse Menge hat. Verstehen Sie was ich meine?

78

79 **AL:** Ja, weil es dann einfach so mit den Markeneigenschaften.

80

81 **B4:** Wenn man Trockenfleisch sagt, das passt am besten zu vergleichbar mit der
82 Rapelli Marke Salami. Dann ist es mir hilfreicher, wenn ich nur zwei Transaktionen
83 in der nicht so weit zurückliegenden Vergangenheit, vielleicht so aktuelle
84 Transaktionen habe. Das sieht man ja dann auch aus diesen Daten. Also das sind ja
85 alles effektiv bezahlte Lizenzraten, die aufgeschlüsselt sind, wann wie alt, dass die
86 Daten sind, aufgrund historischer Daten, die unter unabhängigen Dritten verhandelt
87 wurden. Und das ist eigentlich auf die Markt, also das ist eigentlich das, was der
88 Markt entschieden hat. Und das ist es von dort aus eine gute Basis. Im Modebereich
89 gibt es zahlreiche. Also tausende. Also da kann man, da sehe ich dann fünf bis zehn,
90 wo man dann vielleicht nimmt oder von vergleichbaren Marken.

91

92 **AL:** Und wenn Sie jetzt mehrere.

93

94 **B4:** Vielleicht fünf oder so ja.

95

96 **AL:** Mehrere dieser Lizenzraten haben, wie leiten Sie da die Lizenzrate ab, die Sie
97 in der Bewertung verwendeten. Nehmen Sie da den Median? Oder geht es mehr
98 auch, man nimmt eine Bandbreite und schaut, wo man ist oder.

99

100 **B4:** Also in der Praxis ist es so. Man hat einen Spielraum. Und oftmals nimmt man
101 schon einen Median, das ist am saubersten. Jetzt es gibt es aber Unternehmen, die
102 sagen, ich nehme. Und es gibt immer eine Bandbreite, eine Bandbreite gibt es
103 immer. Und dann kann man, je nachdem, was man will, was die Marke am Schluss
104 wert ist. Wenn man will, dass die Marke. Es gibt auch solche, die sagen, ich will
105 meine Marke so tief wie möglich haben. Weil sie genau wissen, dass sie diese
106 Marke nur noch zum Beispiel zwei, drei Jahre benutzen. Und dann werden sie ein
107 Delisting machen, also das ist dann vor allem so in der Nahrungsmittelindustrie.
108 Also wo man sagt, die nehme ich dann weg. Und da ist der Abschreiber, den ich
109 dann habe, wenn noch etwas übrig ist dieser Marke, ist dann grösser, wenn ich einen
110 grossen Marktwert habe. Also je tiefer, dass der Marktwert ist, bleibt, je weniger
111 werde ich dann belastet in der Zukunft. Wenn ich da diese Marke wegnehme vom
112 Markt. Und von daher, dann sage ich, ich möchte einen tiefen Marktwert. Und wenn
113 es jemanden ist, der hat eine super Marke, der will auch investieren in diese Marke.
114 Und der hat jetzt ein Unternehmen gekauft und der hat, der möchte, dass der
115 Goodwill so. Nein, eigentlich der will auch seinen Investoren zeigen, dass die
116 Marke einen riesigen Wert hat. Der will einen grossen Markenwert. Und es gibt ja
117 auch die Möglichkeit, dass man, also ich habe das auch schon gesehen, dass man
118 Marken bis unendliche Laufzeit hat. Oder man hat dann diese Marke in den Büchern
119 zu einem gigantischen Wert. Und da gibt es eben also so Bandbreiten.

120

121 **AL:** Und es gibt ja also eine Planungs, explizite Planungsperiode in der
122 Berechnung. Und nachher eigentlich diese langfristige Planungsperiode, wo man
123 dann eigentlich mit so einem Wachstumsfaktor rechnet oder dann eben die
124 unendliche Laufzeit nimmt. Wie viele Jahre nimmt man normalerweise bei dieser
125 expliziten Planungsperiode, wo man wirklich für jedes Jahr sozusagen Umsätze etc.
126 prognostiziert?

127

128 **B4:** Ich sehe meistens so fünf Jahre. Ab und zu auch mal drei Jahre. Also so drei
129 bis fünf Jahre. Das ist so diese Planungsperiode. Genau.

130

131 **AL:** Und wenn es dann um die eben darum geht, ob man jetzt. Also bei der
132 Bestimmung der ökonomischen Nutzungsdauer oder ob es das eine Marke ist, die
133 noch kein 20 oder 30 Jahre leben wird, oder ob sie jetzt doch eine unendliche
134 Lebensdauer eigentlich hat. Gibt es da bestimmte Faktoren, die man prüft oder
135 kommt es auch auf die Branche an? Wie ist das so?

136

137 **B4:** Also macht man auch dort ist vielemals. So der Wert, den man nimmt, also diese
138 Nutzungsdauer, ist sicher mal wenn man weiss, also die Marke ist jetzt etwas, was
139 in einem sehr schnelllebigen Markt ist. Und da kann wieder etwas Neues kommen.
140 Ist eher trendy. Dann kann man, dann sehe ich Jahre von fünf bis zehn Jahre
141 Nutzungsdauer. Aber oftmals, also über 50 %, nimmt man einfach die oberste
142 Grenze, die die Standards geben. Oder Swiss GAAP FER sagt ja 20 Jahre und IFRS
143 glaub ich auch 20 Jahre. Ich weiss es jetzt. Einfach die oberste Grenze, wo man
144 abschreiben kann. Oder sogar 40 Jahre, ich glaube die IFRS ist die noch länger.
145 Aber da nimmt man einfach die oberste Grenze und über die schreibt man dann ab.
146 Jetzt gibt es solche, die unendlich sind. Also wo man sagt, die sind nun endlich.
147 Und das ist dann wirklich diese Top-Marken nur. Und da, das sehe ich auch je
148 länger, je weniger. Dass man sagt, die, die diese Marke hat einen unendlichen Wert.
149 Am meisten sehe ich das noch in der Nahrungsmittelindustrie.

150

151 **AL:** Ja, so Coca-Cola und so, oder?

152

153 **B4:** Genau.

154

155 **AL:** In diesem Fall hat es eigentlich früher mehr Marken noch gegeben, die man
156 eben als immer lebend betrachtet hat anstatt heute. Ist das irgendwie, weil es mehr,
157 immer mehr Marken aufkommen und alles schnelllebiger wird oder woran könnte
158 das liegen?

159

160 **B4:** Ich würde mal sagen. Also ich prüfe ja vor allem oder habe es ja vor allem mit
161 börsenkotierten Unternehmen zu tun. Und da sehe ich, dass man wegkommen von,

162 dass man diese Marken unendlich in den Büchern steht. Weil es oft oftmals ist es
163 so, die Investoren, die glauben das auch nicht mehr, dass eine Marke unendliche,
164 unendliche Laufzeit hat. Ausser eben diese top top Top-Marken. Wie Coca-Cola
165 oder auch RedBull. RedBull ist jetzt auch nicht so alt, aber Coca-Cola hat eine lange
166 Geschichte. Aber die Wirtschaft ist so schnelllebig, so dynamisch geworden, dass
167 die Investoren selbst, die Financial Community, die Banken auch, die die glauben
168 das nicht mehr. Dass Marken unendliche Laufzeiten haben und nehmen eigentlich
169 bei der Bewertung für den Aktienkurs für ihre Bewertungen nehmen Sie immer
170 irgendeine Amortisation der Marke. Und dann nimmt man das hier, wie also, dass.
171 Viele Unternehmen sagen: Na gut, also ich nehme jetzt einfach auch eine
172 Abschreibungsdauer, ich sage auch, die ist begrenzt, aber ich mache die auch, die
173 maximal mögliche Dauer. Also ich nehme eben 20 oder 40 Jahre.

174

175 **AL:** Okay, und ähm, also wenn man. Muss man dann. Kann man dann das
176 schlussendlich trotzdem auch über fünf Jahre abschreiben?

177

178 **B4:** Ja, kann man auch.

179

180 **AL:** Okay.

181

182 **B4:** Die kann man auch fünf Jahre abschreiben also fünf bis zehn. Vielmals sehe
183 ich, vor allem so in den letzten Jahren, eigentlich zehn Jahre.

184

185 **AL:** Und wenn wir schon bei diesen Abschreibungen sind, es gibt ja diesen
186 abschreibungsbedingten Steuervorteil, also diesen TAB. Gibt es da so einen
187 Richtwert, wie hoch oder wie viel Prozent vom Barwert der Cashflows der ist? Oder
188 ist das wirklich eher individuell, oder?

189

190 **B4:** Jetzt müssen Sie nochmals fragen.

191

192 **AL:** Okay, es gibt ja also. Auf jeden Fall in der ISO-Norm gibt es so einen
193 Abschnitt, der heisst abschreibungsbedingter Steuervorteil. Und da heisst es
194 einfach, dass man den so in der Berechnung des Marktwertes inkludieren muss.
195 Und jetzt meine Frage: Wenn man das so rechnet, schaut man da wirklich das alles

196 genau nach oder gibt es so einen Basisfaktor, den man da nimmt? Also zum Beispiel
197 20 % der der des Cashflow-Werts sozusagen.

198

199 **B4:** Ja, also man macht ja bei der Bewertung, macht man, nimmt man ja dann Cash-
200 Zahlungen aus dieser Lizenzeinnahmen oder Lizenzgebühren. Und dann muss man
201 einfach noch den Steuereffekt berechnen, weil das ja auch Cash ist. Und das zieht
202 man auch noch ab. Und dort nimmt man eigentlich den effektiven Steuersatz, weil
203 das ist ja unterschiedlich, je nachdem in welchem Kanton das Unternehmen ist.
204 Oder welche internationale Steuerrate da ist, wenn es ein globales Unternehmen ist.
205 Einfach dass effektiv, das nimmt man einen Steuersatz der spezifische auf das
206 Unternehmen passt oder. Also auf die Unternehmenssteuern spezifisch je nach
207 Struktur Steuerstruktur der Unternehmen. Jetzt aus Finanzsicht. Für eben, das ist
208 genau diese ISO-Norm mit diesem Steuer-Shield oder. Das könnte durchaus sein,
209 dass das jetzt sehr relevant ist für eine Rechtsfrage. Wenn man irgendein Patent
210 einträgt oder wenn man einen Patentschutz hat. Aber das ist eigentlich, in der Praxis
211 jetzt für die Bewertung von Lizenzen, wenn es um Steuerfragen geht, dort nimmt
212 man die effektiv, also die spezifisch für das Unternehmen spezifischen Steuer.

213

214 **AL:** Ja, man nimmt den, nur damit ich es richtig verstanden habe, diesen post-Tax,
215 oder?

216

217 **B4:** Genau.

218

219 **AL:** Also man und dann, dann beim Steuervorteil rechnet man in diesem Fall
220 wirklich explizit aus.

221

222 **B4:** Absolut richtig, so ist es.

223

224 **AL:** Okay. Dankeschön. Jetzt hätte ich noch. Die langfristige Wachstumsrate, die
225 man da verwendet, wie definiert man die in der Praxis? Also, dass man da auf einen
226 realistischen Faktor kommt?

227

228 **B4:** Das ist eine gute Frage. Also wissen Sie ein Punkt ist, was man weiss, wenn
229 man einen Plan macht. Oder da geht es ja jetzt, da macht man einen Plan für die
230 zukünftigen Umsätze.

231

232 **AL:** Ja.

233

234 **B4:** Und wie sich die entwickeln, wie die wachsen werden. Und jeder Plan, den
235 man macht. Eines weiss man sicher, dass der Plan nicht so eintreffen wird, wie man
236 ihn macht. Das ist aber auch das Einzige, was man weiss. Alles andere weiss man
237 nicht. Und deshalb, da gibt es die abstrusesten Sachen. Also man sieht
238 Unternehmen, die sind sehr aggressiv in der Planung. Und dann solche, die sind
239 ganz, ganz konservativ. Die nicht einmal die Inflation. Oder, weil jetzt gerade jetzt
240 bei der Inflation könnte man sagen, das sind jetzt rein durch die Preiserhöhungen,
241 wenn ich gleich viel verkaufe vom Produkt und dann wird der Umsatz steigen. Und
242 es gibt Unternehmen, die sagen, die diesen nehmen nicht einmal die Inflation, also
243 die sind sehr, sehr konservativ. Da gibt es grosse Spielräume, je nach Intention
244 nach, nach Einschätzungen. Und was ist relevant. Wie kann man da noch was. Was
245 muss man berücksichtigen, dass man es fair macht diese Markenbewertung und so
246 gut wie möglich. Im Grunde genommen ist sicher mal die Historien sind wichtig.
247 Also wie hat sich das entwickelt in der Vergangenheit. Und weil auch wenn man
248 aggressiv noch plant, irgendwann in einem Jahr sieht man ja schon das erste Jahr,
249 wie das rausgekommen ist. Dann sieht man ja schon, das ist so ein bisschen. Also
250 historische Rate, Marktanalysen. Da gibt es auch verschiedenste Studien und
251 Vergleiche von Wachstumsraten und Benchmarks und Analysen oder empirische
252 Daten. Es gibt Markt. Eben diese Marktstudien sind noch oftmals relevant,
253 Einschätzungen über das Marktpotenzial und so weiter. Also das ist, wie man so
254 diese Wachstumsraten bestimmt, das ist ein. Ein wahnsinniges, wie soll ich sagen,
255 ein riesiger ein riesiges Tummelfeld. Eigentlich bei der Markenbewertung zu
256 Royalty Rate oder diese Lizenzraten da gibt es schon also Manipulationsmasse gibt
257 es da schon. Aber nicht so stark, wenn man es wirklich, wie zum Beispiel, wenn
258 man sich strikt verhält und sagt, ich nehme gute, passende Marken und Median
259 und beim Kapitalisierungszinssatz hat man Zins und Inflation. Und man hat, viele
260 volkswirtschaftliche Daten sind vorgegeben. Bei der Wachstumsrate hat man

261 wenige Daten. Und wenn man jetzt irgendwo einen Markenwert manipulieren will,
262 dann ist es dort.

263

264 **AL:** Also auch vielleicht so. Eben Sie haben ja vorhin erwähnt, manche möchten
265 den Markenwert eher tiefer haben, dass man da dann auch noch mal in die Richtung
266 steuern kann, wo man möchte.

267

268 **B4:** Genau.

269

270 **AL:** Okay, und jetzt gibt es ja auch noch den Diskontierungssatz und laut der ISO,
271 beruht der meist auf dem WACC und nachher gibt es noch eigentlich sozusagen
272 einen Risikozuschlag aufgrund der markenspezifischen Risiken.

273

274 **B4:** Das sehe ich auch oft. Dieser Risikozuschlag, der wird oftmals reingenommen
275 in den WACC, also in den Diskontierungssatz. Wo man den WACC bestimmt, dort
276 ist die Finanzierung auch des Unternehmens wieder im Vordergrund. Aber eben
277 auch die. Also man beginnt ja bei der WACC-Bestimmung bei der risikolosen
278 Bundesanleihe und baut das auf und dann kommt dieser Risikozuschlag dort hinein
279 für den Diskontierungssatz. Ab und zu gibt es auch solche, die nehmen einen, die
280 berücksichtigen nicht dort, sondern sagen, ich nehme das in meinen, spezifischer in
281 meinen Wachstumsannahmen.

282

283 **AL:** Ja, also kommt das nicht so darauf an, wo man es nimmt. Es muss drin sein.

284

285 **B4:** Genau.

286

287 **AL:** Okay. Und für diesen Risiko also Risikozuschlag aufgrund von Markenrisiken.
288 Gibt es da so einen Durchschnittswert, den man hat? Oder kommt das auch wieder
289 stark auf die Marken und die Branche?

290

291 **B4:** Ja, sehr stark auf die Branche.

292

293 **AL:** Okay.

294

295 **B4:** Da gibt es auch Benchmarks aus vergleichbaren Transaktionen, wo man auch
296 Analysen gemacht hat, wo man dann gesagt, wo man Analysen gemacht hat und
297 gesagt gezeigt hat, was war die Annahme damals und wie ist das rausgekommen.
298 Und da kann man sagen, da gibt es statistisch ermittelte Risikofaktoren.

299

300 **AL:** Okay, und jetzt diese.

301

302 **B4:** Aber ist auch dort, also bei diesen Risikofaktoren. Es ist, also ich würde mal
303 sagen, die Bestimmung des Wachstums der Wachstumsraten ist der grösste
304 Manipulationsschlüssel. Aber auch diese Risikofaktoren, also ich meine, da kann
305 man auch sehr. Da kommt dann. Also das sehe ich auch oft, dass man halt ganz
306 einfach sagt, so aus dem Bauchgefühl heraus, jetzt nehme ich noch zehn Prozent.
307 Oder einfach, eben noch einen Prozentsatz. Oder so. Das ist dann nicht irgendwo
308 empirisch ermittelt. Das ist einfach aus dem Bauch heraus.

309

310 **AL:** Also ein bisschen, wenn man die Erfahrung schon hat.

311

312 **B4:** Und gesunder Menschenverstand, genau.

313

314 **AL:** Und jetzt gibt es ja noch weitere Risiken, also zum Beispiel diese
315 verhaltenswissenschaftlichen Risiken und rechtlichen Risiken werden die
316 normalerweise eher gerade bei der Prognose der Zahlungsströme reingenommen
317 oder dann auch in den Diskontierungssatz?

318

319 **B4:** Ja, die restlichen. Man schaut schon, die rechtlichen also so diese Schutzsachen
320 kommen über. Also beide, auch die verhaltenswissenschaftlichen, oder. Die
321 fliessend ja irgendwo auch in die Lizenzrate hinein. Weil dort auch, ja zwei Parteien
322 miteinander verhandeln. Und da kommt eine Lizenzwert heraus. Oder ich würde
323 mal sagen, es kommt überall ein bisschen durch. Wenn jetzt zum Beispiel ein
324 Markenschutz eher schwach ist, dann ist es, oder kompliziert, weil es irgendwie
325 geopolitische Probleme gibt oder irgendwas. Dann ist es nicht konsistent, wenn man
326 da eine lange Nutzungsdauer nimmt. Und ich, aus finanzieller Sicht, sind die
327 Faktoren die beiden, also rechtliche und Verhalten sicher wichtig und spielen eine
328 Rolle. Aber jetzt für sich selbst oder, ist es eigentlich, sowohl rechtlich wie auch

329 die verhaltensspezifischen Punkte sind jetzt, die dort, die Punkte, die dort
330 aufgeführt sind in dieser ISO Norm sind jetzt für die reine Bewertung finanzielle
331 Bewertung der Marke nicht so wahnsinnig relevant.

332

333 **AL:** Okay.

334

335 **B4:** Also nicht direkt relevant. Einfach indirekt.

336

337 **AL:** Ja sie kommen eigentlich automatisch so, wie in die anderen Faktoren rein.

338

339 **B4:** Genau, genau.

340

341 **AL:** Okay, gut. Jetzt habe ich noch eine andere Frage, und zwar wenn man so eine
342 Markenbewertung selbst gemacht hat oder hat durchführen lassen. Jetzt einerseits,
343 also die Verkäuferseite, wie erkennt die, ob die Marke sozusagen die adäquat
344 bewertet ist und nicht unterbewertet? Oder auch so ein potenzieller Käufer, dass sie
345 nicht überbewertet ist? Oder kann man das überhaupt so sagen? Weil es kommt ja
346 schlussendlich dann auch noch auf die Preisverhandlungen und so drauf an.

347

348 **B4:** Genau. Gut und eben, die Frage ist dann auch immer. Oftmals ist es ja so, dass
349 man sagt, sowohl der Verkäufer wie auch der Käufer, beide haben ihre eigenen
350 Berechnungen, die sie machen. Und beide machen sozusagen irgendwo, ob es auf
351 das Papier oder im Kopf ist, irgendeine Markenbewertung. Also beide haben eine
352 Vorstellung darüber, wie viel jetzt da diese Marke Wert hat. Und das ist am Schluss
353 dann wirklich also eigentlich eine Verhandlungsfrage auch, wie man da, mit
354 welchem Wert man rauskommt. Je nachdem wie gut die Transaktion vorbereitet
355 wurde von der Verkäuferseite. Die hatten vielleicht schon grosse wirkliche so, also,
356 da sagt man dann Vendor Due Diligence. Dass die schon wirklich investiert haben
357 und externe Berater haben und eine Markenbewertung vom Feinsten vorlegen.
358 Dann hat dann ist dann für die Käuferseite das vielleicht etwas schwieriger, da
359 irgendwie Gegensteuer zu geben. Die wollen natürlich dann einen tiefen Wert. Aber
360 wenn da schon sehr viel vorliegt, dann ist es vielleicht dann schwieriger.

361

362 **AL:** Ja. Also es ist in diesem Fall auch oft so, dass zum Beispiel also der Käufer
363 und der Verkäufer je separat eine Markenbewertung durchführt lassen?

364

365 **B4:** Ja, aber eben nur in diesen ganz also. Wenn man ein Unternehmen verkaufen
366 wollte, dort hat es Marken drin. Dann ist am Schluss, ist vor allem der Gesamtpreis
367 relevant. Für den Käufer ist die Aufteilung wegen IFRS,
368 Rechnungslegungsstandards, aber auch Swiss GAAP FER ist die Aufteilung der
369 Werte des gesamten Verkaufspreises ist relevant, weil man das zuordnen muss in
370 die Bilanz hinein. Also für den Käufer ist es vor allem relevant, dass der Markenwert
371 ist vor allem für den Käufer relevant. Also in der Praxis macht vor allem der Käufer
372 diese Markenbewertung. Der Verkäufer macht sie aber im Kopf auch. Oder eben
373 auch in ganz gut vorbereiteten Transaktionen, wo man wirklich, ja, wo man ein
374 Vendor Due Diligence macht, hat man auch auf Papier eine ganze
375 Markenbewertung. Und sagt, schau ich habe hier eine Bewertung gemacht, diese
376 Marke kostet 100 Millionen, unter dem verkaufe ich nicht. Und das kommt noch
377 obendrauf. Also da gibt es eben, also, eben das sind dann vor allem so die grösseren
378 Transaktionen. Bei kleineren kann man sagen, der Käufer macht vor allem die
379 Markenbewertung.

380

381 **AL:** Ist es denn so, dass eigentlich meist die Marke mit dem Unternehmen verkauft
382 wird und eher weniger rein nur die Marke? Oder also, wie ist das so?

383

384 **B4:** Aber man sieht beides. Man sieht beides. Oftmals schon, oftmals sieht man die
385 das Unternehmen und dann die ganze Marke auch dabei. Das ist, das ist so der
386 Standardfall. Marken selbst verkaufen, sehe ich vor allem in der, also in einem
387 Konzern drinnen. Wo man eine Marke in eine andere Gesellschaft hinein verkauft.
388 Und da eine Bewertung macht. Und da, das macht man rein aus steuerlichen
389 Gründen. Das macht man wegen. Dann hat man intern im Konzern, hat man eine
390 Marke von einem Unternehmen, das zum Konzern gehört, zu einem anderen
391 Unternehmen, das zum Konzern gehört, verkauft. Und dann bezahlen die
392 Konzerngesellschaften dieser Gesellschaft, die dann neu die Marke hält, bezahlen,
393 die Lizenzen. Und das ist aus Steueroptimierung. Dass man die, dass man Geld
394 abtransportiert von Ländern mit hohen Steuern.

395

396 **AL:** In diesem Fall eigentlich, wenn, wenn nur die Marke, dann intern in einem
397 Grosskonzern sozusagen. Aber eher weniger, dass jetzt zwei unabhängige
398 Unternehmen einfach nur die Marke verkaufen.

399

400 **B4:** Nein, sehe ich weniger.

401

402 **AL:** Ja gut, dass wären eigentlich schon meine grundsätzlichen Fragen gewesen.
403 Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, das wir nicht thematisiert haben, aber aus Ihrer
404 Sicht noch wichtig ist bei so einer Bewertung?

405

406 **B4:** Aus meiner Sicht ähh nicht. Dass ich, eben das, was ich gesagt habe mit, dass
407 man eines wo sicher ist, dass man weiss ist, dass es nicht so kommen wird. Und
408 alles andere ist unsicher. Und da ist es wichtig, dass man sich vor allem bei den
409 Faktoren, wo viel Datenbasis da ist. Wo man eigentlich, ja wo es gegebene Zahlen
410 schon gibt und dann muss die nehmen. Und überall dort, wo das nicht der Fall ist -
411 also eben bei der Einschätzung des Wachstums und wie das rauskommt - dort hat
412 man dann Spielraum.

413

414 **AL:** Okay, also einfach so die objektiven Daten so gut wie möglich einsetzen.

415

416 **B4:** Ganz genau.

Anhang V: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Tabelle 16: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in sieben Phasen

Phase (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 132)	Beschreibung
1. Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen	<p>«Initiierende Textarbeit bedeutet,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Reihenfolge für die Bearbeitung der Texte festlegen und ggf. eine Selektion vornehmen, • mit den Forschungsfragen an den jeweiligen Text herangehen, • den Text intensiv lesen, • zentrale Begriffe markieren, • wichtige Abschnitte kennzeichnen und notieren, • unverständliche Passagen und schwierige Stellen kennzeichnen, • Argumente und Argumentationslinien analysieren, • die formale Struktur (Länge etc.) betrachten, • die inhaltliche Struktur, das heißt, Abschnitte, Brüche etc. identifizieren, • die Aufmerksamkeit auf den Ablauf richten, • häufig benutzte Wörter und Formulierungen untersuchen und Wörter in ihrem Kontext betrachten» (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 121–122). <p>Nach der initiierenden Textarbeit werden Memos geschrieben und anschliessend kurze Fallzusammenfassungen erstellt (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 133)</p>
2. Hauptkategorien entwickeln	<p>Nebst bereits deduktiv gebildeten Hauptkategorien, welche beispielsweise aus dem Interviewleitfaden abgeleitet wurden, kann es sein, dass bei der Lektüre der Transkripte neue Themen identifiziert werden. Aus diesen Themen können weitere Hauptkategorien definiert werden (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 133).</p>

Fortsetzung Tabelle 16

Phase (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 132)	Beschreibung
3. Daten mit Hauptkategorien codieren (1. Codierprozess)	<p>Es gelten dabei folgende Codierregeln (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 136):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Es werden in der Regel Sinneinheiten codiert, üblicherweise mindestens ein vollständiger Satz. 2. Wenn die Sinneinheit mehrere Sätze oder Absätze umfasst, werden diese als ein zusammenhängendes Segment codiert. 3. Sofern die einleitende (oder zwischengeschobene) Interviewenden-Frage zum Verständnis erforderlich ist, wird diese ebenfalls mitcodiert. 4. Beim Zuordnen der Kategorien gilt es, ein gutes Maß zu finden, wie viel Text um die relevante Information herum mitcodiert wird. Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich allein ausreichend verständlich ist».
4. Induktiv Subkategorien bilden	<p>Es werden Subkategorien induktiv am Material gebildet. Anschliessend wird für jede Subkategorie eine Definition formuliert und eine entsprechende Textstelle aus dem Material zugeordnet (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 138).</p>
5. Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess)	<p>Die gebildeten Subkategorien werden dem in den Hauptkategorien codierten Material zugeordnet (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 142). Als optionaler Zwischenschritt kann anschliessend eine fallbezogene thematische Zusammenfassung erstellt werden. Dabei wird eine Themenmatrix Fälle mal Kategorien mit den codierten Textstellen erstellt. Auf Basis dieser Themenmatrix werden die Textstellen pro Thema für jeden Fall zusammengefasst (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 143–147)</p>
6. Einfache und komplexe Analysen	<p>Die folgenden Auswertungsformen werden unterschieden (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 147):</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien • Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie • Paarweise Zusammenhänge zwischen Kategorien • Mehrdimensionale Konfigurationen von Kategorien • Fall- und Gruppenvergleiche: qualitativ und quantifizierend • Tabellarische Fallübersichten • Vertiefende Einzelfallanalysen • Visualisierungen»
7. Ergebnisse verschriftlichen, Vorgehen dokumentieren	<p>Nach der Analyse werden die Ergebnisse in einem Bericht niedergeschrieben. Ebenfalls soll der gesamte Auswertungsprozess nachvollziehbar dokumentiert werden (Rädiker & Kuckartz, 2022, S. 154–156).</p>

Anhang VI: Auswertung der Interviews

Kategoriensystem, Kategoriendefinition und Ankerbeispiele

Tabelle 17: Definition der Kategorien 'Nutzung der Bewertungsmethoden' & 'Relevanz der ISO 10668'

	Nutzung der Bewertungsmethoden	Relevanz der ISO 10668
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Nutzung der verschiedenen Markenbewertungsmethoden in der Praxis genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über die Handhabung und Relevanz der ISO 10668 in der Praxis genannt werden.
Kategorienentwicklung	deduktiv	deduktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 4-15; 274-287 I2: Z. 4-11; 301-303; 315-323 I3: - I4: Z. 4-24	I1: Z. 20-38 I2: Z. 21-32; 38-43 I3: - I4: Z. 26-51
Ankerbeispiel	<p>B1 Also eigentlich ist sie immer die, die Relief from Royalty ist, glaube ich, die wahrscheinlich in 70, 80 und 90 % der Fälle kommt, die Relief from Royalty Methode zur Anwendung. Es gibt so eine, im IFRS wenn man so eine Kaufpreisallokation macht, sagt man eigentlich das Leading Asset, sollte man mit der Multiperiodic Excess Method zu einem sogenannten MEEM Approach bewerten. Das sieht man auch. Das kann auch bei einer Technologie sein. Habe ich schon gesehen, haben wir auch schon gemacht. Wir haben jetzt gerade eine PPA wir dabei zu erstellen, wo einfach ein sehr wichtiger Brand gekauft wird. Und da mir gesagt, um dem in diesem spezifischen Situation Rechnung zu tragen, die den sogenannte MEEM Approach verwendet, aber sonst ganz ehrlich gesagt Technologien und eben auch Brands, der Klassiker ist mit der Relief from Royalty, dass man das dann anwendet. (I1, Z. 4-15)</p> <p>B4 Für die Markenbewertungen sehe ich in der Praxis vor die Relief from Royalty Methode. Also fast ausnahmslos wird die angewandt. [...] Aber meistens, ich würde mal sagen 95 % ist Relief from Royalty. (I4, Z. 4-24)</p>	<p>B1: Also ich habe jetzt gerade mit einem Kollegen auch kurz gesprochen, ein Mitarbeiter von mir ein Assistant Manager. Hab gesagt, kennst du die ISO 10668? Sagt mir gar nichts. Also die spielt, glaube ich. Und auch mein mein Chef, der ist sogar der Global Lead of Valuation, Global Head of Valuation KPMG. Ihm hab ich das damals, glaube ich, auch gezeigt, und es war ihm nicht bewusst, dass das wirklich existiert. Das ist etwas. Auch im Austausch mit Kollegen von den anderen Big 4, wenn wir gegenseitig PPAs ansehen, es wird nie referenziert auf die 10668. Finde ich noch. Ist spannend, indem Sinn. [...] und es ist wirklich nicht sehr bekannt bei uns. (I1, Z. 20-38)</p>

Tabelle 18: Definition der Kategorie ‘Relief from Royalty’

Relief from Royalty <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen bezüglich der Findung von Vergleichsdaten und der Festlegung der Lizenzrate in der Anwendung der Relief from Royalty Methode genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv		
	Quellen für Vergleichswerte	Bestimmung der Lizenzraten
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Datenbanken mit Lizenzraten genannt werden und Informationen, wie man vergleichbare Lizenzraten in diesen Datenbanken findet.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Bestimmung der Lizenzrate genannt werden.
Kategorienentwicklung	induktiv	Induktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 45-57 I2: Z. 55-58; 63-87; 92-94 I3: - I4: Z. 57-62	I1: Z. 57-77; 88-90; 97-114; 154-158; 212-216 I2: Z. 89-90; 101-110; 148-151 I3: - I4: Z. 70-77; 81-94; 100-119
Ankerbeispiel	B1 Und aus dieser Sicht gibt es, hat man gibt es verschiedene Quellen. Eine ist ktMINE, RoyaltyStat, RoyaltySource und wir haben jetzt noch eine neue. Ich kann mit, ich weiss den Namen gar nicht auswendig. (I1, Z. 48-51) B2 Also es gibt verschiedenste Finanzdaten-Provider. Ich weiss nicht. Markables sagt Ihnen das was? (I2, Z. 55-56)	B2 Richtig. Es gibt nicht die eine Antwort. Median wird grundsätzlich sehr, sehr häufig verwendet, einfach weil Ausreisser dadurch eliminiert werden können. (I2, Z. 101-102)

Tabelle 19: Definition der Kategorien 'Kapitalisierungszinssatz' & 'Risiken'

	Kapitalisierungszinssatz <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über die Bestimmung des Kapitalisierungszinssatzes genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv		
	Basis-Kostensatz	Risikozuschlag	Risiken
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über den verwendeten Basiskostensatz genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über die Bestimmung des Risikozuschlags aufgrund markenspezifischer Risiken genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über die Handhabung zusätzlicher Risiken, welche nicht markenspezifisch sind, genannt werden. Dies können unter anderem verhaltenswissenschaftliche Risiken, rechtliche Risiken und Marktrisiken sein.
Kategorienentwicklung	induktiv	induktiv	deduktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 226-231; 232-242 I2: Z. 233-237 I3: - I4: Z. 274-281	I1: Z. 242-245 I2: Z. 238-251 I3: - I4: Z. 287-291; 295-298; 302-312	I1: Z. 249-269 I2: Z. 258-267 I3: - I4: Z. 319-339
Ankerbeispiel	B1 Das ist sicher über WACC. Kollegen. Was man auch sieht in dem Cost of Equity also Eigenkapitalkostensatz. Da ja am Schluss muss einfach halt das Bild stimmen. (I1, Z. 240-242)	B1 Wenn ich den Brand Stand-Alone bewerten würde, würde ich wahrscheinlich irgendwo WACC plus 100 bis 200 Basispunkte zuschlagen. Oder wenn ich einen Eigenkapitalkostensatz habe, den verwenden ganz ehrlich gesagt. Einfach so als Faustregel. (I1, Z. 242-245) B4 Da gibt es auch Benchmarks aus vergleichbaren Transaktionen, wo man auch Analysen gemacht hat, [...]. Und da kann man sagen, da gibt es statistisch ermittelte Risikofaktoren. (I4, Z. 295-298)	B2 Es gibt mehrere Vorgehensweisen, so wie Sie gesagt haben, entweder über dem Strich oder unter dem Strich kann man es berücksichtigen. Es gibt viele Standards, die eher empfehlen, dass man oben, also bei den Cashflows, mit wirklich Erwartungswert rechnet. Welche? All diese Themen, die Sie gerade erwähnt haben, schon inkludiert. Und dass man dann unten beim Discountfaktor, dass nicht nochmal berücksichtigt. Also was auf keinen Fall passieren darf. Double Counting das darf man auf keinen Fall machen. Grundsätzlich ist es in der Regel leichter nachzuvollziehen, wenn oben bei den Cashflows wie gesagt, die Erwartungswerte unter Berücksichtigung all dieser Faktoren abgebildet werden. Somit beim Discountfaktor nicht. (I2, Z. 258-267)

Tabelle 20: Definition der Kategorie ‘Planungsperiode’

Planungsperiode <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über die Festlegung der expliziten Planungsperiode genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv		
	Datenquellen	Dauer
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Quellen für die Bestimmung der Dauer der expliziten Planungsperiode genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über Richtwerte die Dauer der expliziten Planungsperiode genannt werden.
Kategorienentwicklung	induktiv	induktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 120-126 I2: Z. 119-128 I3: - I4: -	I1: Z. 126-137 I2: Z. 129-133 I3: - I4: Z. 128-129
Ankerbeispiel	B2 Das hängt eben wieder mit dem Thema Transparenz und Dokumentation. Davon hängt es ab. Also was verwendet man in der Regel den Businessplan. Und zwar vom Unternehmen. Und dieser Businessplan sollte der Businessplan sein, der vom Management oder vom Board abgesegnet wurde. (I2, Z. 119-122)	B4 Ich sehe meistens so fünf Jahre. Ab und zu auch mal drei Jahre. Also so drei bis fünf Jahre. Das ist so diese Planungsperiode. Genau. (I4, Z. 128-129)

Tabelle 21: Definition der Kategorie ‘Ökonomische Nutzungsdauer’

Ökonomische Nutzungsdauer <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über die verbleibende ökonomische Nutzungsdauer einer Marke genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv			
	Indikatoren & Einflussfaktoren	Unendliche Nutzungsdauer	Richtwerte
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Indikatoren für die Bestimmung der ökonomischen Nutzungsdauer genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zu einer unendlichen Nutzungsdauer genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Richtwerte oder in der Praxis häufig genutzte Werte für die ökonomische Nutzungsdauer genannt werden.
Kategorienentwicklung	induktiv	induktiv	induktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 182-186; 188-195; 198-207; 207-211 I2: Z. 141-148; 154-157 I3: Z. 131-147; 204-209; 213-219 I4: Z. 160-173	I1: Z. 164-180 I2: Z. 152-154 I3: - I4: Z. 146-149	I1: Z. 186-188; 194-198 I2: Z. 151-152 I3: - I4: Z. 137-149
Ankerbeispiel	B1 Oder aber man muss, wie überall es ist die Argumentation und überlegen, was spricht dafür länger oder kürzer? Ist es auch ein profitabler Brand oder das Unternehmen. Das würd dann für länger sprechen. Oder eher für kürzer, wenn es ein nicht sehr, es ist ein Me-too-Produkt. Niemand interessiert, wer es hergestellt hat, dann eher kürzer. (I1, Z. 207-211)	B1 Also es gibt, es gibt glaube ich so vier, fünf Kriterien, wenn ich mich richtig entsinne, mal haben wir mal festgelegt. Was, was spricht für eine unendliche Lebensdauer? Der Brand existiert schon sehr lange. Es gibt und das ist vielleicht schwierig zu einzuschätzen, aber auf C-Level also CEO CFO auf der Führungsebene gibt es eine sehr starke Brand Awareness und auch Brand Kultur. Man sagt, der Brand ist wichtig. [...] Grundsätzlich. Es wird, es wird auch viel investiert im Marketing. Man sieht das auch in den Aufwendungen. Es wird ein substanzieller Teil auch für Marketing aufgewendet. [...] Es wären so drei, vier Argumente zum Sagen, könnte man dann eigentlich verargumentieren, ich habe eine eine unendliche Lebensdauer. Könnte ich ansetzen. (I1, Z. 164-180)	B1 Was, was man oft sieht in der Praxis sagen ja, vielleicht fünf Jahre oder zehn Jahre oder noch 15 oder 20. So irgendwo in Fünferschritten. (I1, Z. 186-188) B2 Und von der Dauer sehen wir sehr häufig etwas zwischen 10-20-30 Jahren. (I2, Z. 151-152)

Tabelle 22: Definition der Kategorie ‘Langfristige Wachstumsrate’

Langfristige Wachstumsrate <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Bestimmung der langfristigen Wachstumsrate genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv		
	Benutzte Kennzahl	Kalkulation
Definition	Diese Kategorie wird angewendet, wenn Informationen zur Kennzahl, welche zur Bestimmung der langfristigen Wachstumsrate angewendet wird, genannt werden.	Diese Kategorie wird angewendet, wenn Informationen zur Kalkulation der anzuwendenden Wachstumsrate genannt werden. Gründe für diese Kalkulation können beispielsweise Umsätze in verschiedenen Ländern sein.
Kategorienentwicklung	induktiv	induktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 137-139; 143-147; 151-153 I2: Z. 214-216 I3: - I4: Z. 234-255	I1: Z. 147-151 I2: Z. 211-214; 218-222 I3: - I4: -
Ankerbeispiel	<p>B1 Und die wirklich sehr langfristige Inflationserwartungen. Wir verwenden da Daten von Intelligence, Economist Intelligence Unit, also vom von die Economist, die bekannte Zeitschrift volkswirtschaftliche. Die haben eine, eine Abteilung, die macht wie der Internationale Währungsfonds. Die machen Vorhersagen, wie sich die Inflation entwickeln. (I1, Z. 143-147)</p> <p>B2 Wir verwenden insbesondere IMF International Monetary Fund und schauen uns dort die langfristigen Prognosen für die Inflation an. (I2, Z. 214-216)</p>	<p>B1 Wir schauen dann halt, überlegen uns auch. Ja, in welchen Währungen wird der Umsatz für diesen Brand erzielt? Haben wir da unterschiedliche Erwartungen? Auch von der Inflation her? Und würden dann vielleicht zonengewichtete Inflationsraten nehmen. Und dann hintenraus das wachsen lassen mit der langfristigen Inflationserwartungen. (I1, Z. 147-151)</p> <p>AL Dann einfach so die für das jeweilige Land oder für oder einen Durchschnitt, wenn es mehrere Länder sind.</p> <p>B2 Genau also das ist dann Sales rated. Also ein gewichten gewichteter Durchschnitt in der Regel. (I2, Z. 218-222)</p>

Tabelle 23: Definition der Kategorie ‘Tax Amortization Benefit’

Tax Amortization Benefit <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Handhabung der abschreibungsbedingten Steuervorteile bei der Markenwertberechnung genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv		
	Abschreibungszeitraum	Richtwerte
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Länge des Abschreibungszeitraums genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Richtwerte für den abschreibungsbedingten Steuervorteil genannt werden.
Kategorienentwicklung	induktiv	induktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 308-315 I2: Z. 198-200 I3: - I4: Z. 182-183	I1: Z. 319-322 I2: Z. 200-201 I3: - I4: Z. 202-207; 219-222
Ankerbeispiel	B1 Also wenn du sagst, ich habe zum Beispiel einen Brandwert von zehn. Und jetzt sage ich ah und da muss man, dann muss man sich überlegen, wo ist der Brand eigentlich angesiedelt. Welche Steuervorschrift muss ich eigentlich anwenden. Und ich, wenn ich eine Schweiz-Schweiz Transaktion habe, das OR ist eigentlich sehr vorsichtig. Und wir sagen eigentlich Brands werden über fünf Jahre grundsätzlich handelsrechtlich beschrieben. Maximal 20. Das steht sogar im OR glaube ich in Rechnungslegungsvorschriften. Grundsätzlich immaterielle Vermögenswerte über fünf Jahre, in spezifischen Fällen maximal 20 Jahre. (I1, Z. 308-315)	B1 Und das ist jetzt, sagen wir bei fünf, fünf Jahren nicht extreme Steuersätze oder extreme Diskontierungssätze, dann sind das so zwischen 15 bis 20 % zusätzlich. Also bei zehn Millionen, nehmen wir 20 %, dann würdest du am Schluss sagen der Brand ist zwölf Millionen wert Punkt. Mit TAB. (I1, Z. 319-322) B2 Ist unter einer anständigen. Wenn man einen Discountfaktor von 10 % unterstellt, dann ist man ungefähr bei 1,2. (I2, Z. 200-201)

Fortsetzung Tabelle 23

Tax Amortization Benefit <i>Definition:</i> Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Handhabung der abschreibungsbedingten Steuervorteile bei der Markenwertberechnung genannt werden. <i>Kategorienentwicklung:</i> Deduktiv		
	Inklusion in die Bewertungsformel	Bilanzierung
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur Handhabung und Inklusion des abschreibungsbedingten Steuervorteils in der Markenwertberechnung.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen zur bilanziellen Handhabung der abschreibungsbedingten Steuervorteile genannt werden.
Kategorienentwicklung	induktiv	induktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 297-303; 315-319 I2: Z. 201-203 I3: - I4: -	I1: Z. 322-329 I2: Z. 184-190 I3: Z. 78-81; 95-101 I4: -
Ankerbeispiel	B1 Wir rechnen den immer dazu. Aus einer Fair Value Sicht sagt man eigentlich, der Erwerber müsste in seiner Überlegung eigentlich dem Vorteil den steuerlichen der muss man eigentlich dazurechnen. Weil er hat ja dann den Abschreibungsvorteil daraus. Also der wird eigentlich immer dazugerechnet der sogenannte Tax Amortization Benefit oder diese steuerliche Abschreibungsvorteil. Wir reden dann immer vom TAB oder das ist das ein bei uns das geflügelte Wort oder die der technische Ausdruck. Der TAB, der wird immer dazugerechnet. (I1, Z. 297-303)	B1 Aber du würdest dann in der Bilanz nicht darstellen. Also der Brand ist zehn Millionen und mein Steuervorteil ist zwei. [...] Und der wird nicht unterschiedlich was ist TAB und was ist der Barwert der Cashflows. (I1, Z. 322-329) B3 Da hat man ein gewisses, nennen wir es mal Bilanz Engineering vielleicht auch gemacht. Weil man sich überlegt hat, okay: Wie beeinflusst das meine mein Income Statement in der Zukunft. Und ich denke auch, dass das gewisse steuerliche Impacts gehabt hat. Ich sag mal so, dass ganze Thema Steuern letztendlich, darf man nicht ganz ausser Acht lassen. Also es ist dann im Prinzip so ein Gesamt-Engineering, die natürlich letztendlich auch bis zu einem gewissen Punkt die Bewertung der Marken beeinflusst. (I3, Z. 95-101)

Tabelle 24: Definition der Kategorien 'Markentransaktion' & 'Praxistipps'

	Markentransaktion	Praxistipps
Definition	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Informationen über Markentransaktionen genannt werden.	Diese Kategorie wird verwendet, wenn Tipps und wichtige Aspekte bei der Anwendung von Markenbewertungsverfahren in der Praxis genannt werden.
Kategorienentwicklung	deduktiv	deduktiv
Codierte Segmente	I1: Z. 336-378; 383-386 I2: Z. 277-295 I3: Z. 1-27; 73-81; 221-255 I4: Z. 348-360; 362-379; 384-400	I1: Z. 391-456 I2: Z. 303-310 I3: Z. 36-56; 63-68; 164-168; 177-180; 282-284; 296-312 I4: Z. 255-262; 406-412
Ankerbeispiel	<p>B1 Und genau es ist. Ich glaube, wenn du natürlich mehrere Interessenten hast, dann kannst du mehr verlangen. Und da kann ich sagen, der Preis war höher wie der Wert. Und dann war es jetzt überbewertet? Und nicht unbedingt. Ist einfach aus der Situation heraus oder. (I1, Z. 383-386)</p> <p>B2 Wir müssen differenzieren, gerade wenn eine Marke transferiert wird oder generell Intangible Assets. Das eine ist ja der faire Wert, den wir ermitteln können, wo wir dahinterstehen. Und sagen das ist der Wert. Und dann gibt es ja noch den Preis. Was wird effektiv bezahlt? Und da geht es dann darum, welche Seite hat gegebenenfalls mehr Verhandlungsmacht etc. Also wir müssen ganz klar zwischen diesen zwei Punkten differenzieren. Also selbst wenn eine Partei sagt: Hey, das ist aber zu viel, was ihr da verlangt. Und das Ganze wird, weil man die Mark unbedingt haben möchte, bei den Verhandlungen dann eben doch vereinbart. Dann ist das eben so! Also da müssen wir ganz klar differenzieren zwischen Bewertung im Rahmen von M&A und Bewertung für zum Beispiel Kaufpreis-Allokation einen fairen Wert ermitteln müssen, der dann in die Bücher kommt. (I2, Z. 285-295)</p>	<p>B3 Aber was, was ich glaube, dass das für mich das Wichtigste ist, die Qualität einer Bewertung, die steht und fällt mit der Qualität der Annahmen. [...] Und wenn das ganze Thema Bewertung muss man irgendwo auch zusammensehen mit dem Thema Verhandlung. [...]. Also sagen wir, dieser dieser ganze nennen wir es mal psychologische Teil. Der ist jetzt vor allem in Transaktionen brutal wichtig. Und das wird, das wird jetzt nicht unbedingt an Seminaren gelernt. Das ist einfach, das muss man wissen und sich entsprechend vorbereiten. (I3, Z. 296-312)</p> <p>B4 Dass ich, eben das, was ich gesagt habe mit, dass man eines wo sicher ist, dass man weiss ist, dass es nicht so kommen wird. Und alles andere ist unsicher. Und da ist es wichtig, dass man sich vor allem bei den Faktoren, wo viel Datenbasis da ist. Wo man eigentlich, ja wo es gegebene Zahlen schon gibt und dann muss die nehmen. Und überall dort, wo das nicht der Fall ist - also eben bei der Einschätzung des Wachstums und wie das rauskommt - dort hat man dann Spielraum. (I4, Z. 406-412)</p>

Anzahl codierte Segmente pro Kategorie pro Interview

Tabelle 25: Häufigkeit der Kategorien pro Interview & Total

	I1	I2	I3	I4	Total
Nutzung der Bewertungsmethoden	2	3	-	1	6
Relevanz der ISO 10668	1	2	-	1	4
Relief from Royalty					
Quellen für Vergleichswerte	1	3	-	1	5
Bestimmung der Lizenzrate	5	3	-	3	11
Kapitalisierungszinssatz					
Basis-Kostensatz	2	1	-	1	4
Risikozuschlag	1	1	-	3	5
Risiken	1	1	-	1	3
Planungsperiode					
Datenquellen	1	1	-	-	2
Dauer	1	1	-	1	3
Ökonomische Nutzungsdauer					
Indikatoren & Einflussfaktoren	4	2	3	1	10
Unendliche Nutzungsdauer	1	1	-	1	3
Richtwerte	2	1	-	1	4
Langfristige Wachstumsrate					
Benutzte Kennzahl	3	1	-	1	5
Kalkulation	1	2	-	-	3
Tax Amortization Benefit					
Abschreibungszeitraum	1	1	-	1	3
Richtwerte	1	1	-	2	4
Inklusion in die Bewertungsformel	2	1	-	-	3
Bilanzierung	1	1	2	-	4
Markentransaktion	2	1	3	3	9
Praxistipps	1	1	6	2	10
Total	34	29	14	24	101

Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien

Tabelle 26: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien 'Nutzung der Bewertungsmethoden' & 'Relevanz der ISO 10668'

	Nutzung der Bewertungsmethoden	Relevanz der ISO 10668
B1	B1 erklärt, dass die Lizenzpreisanalogie in rund 90 % der Bewertungen angewendet wird. Wenn jedoch eine Kaufpreisallokation nach IFRS gemacht wird, muss das Leading Asset mit der Multi Period Excess Earnings Methode bewertet werden. Aber abgesehen von dieser wird die Lizenzpreisanalogie angewendet. Marktpreisorientierte Markenbewertungen sieht B1 problematisch. Denn eine genau gleiche Marke zu finden ist unmöglich und alleinstehende Markentransaktionen werden grundsätzlich nicht öffentlich vorgelegt.	Die ISO 10668 ist unter den Mitarbeitenden von KPMG nicht bekannt. Auch B1's Kollegen aus den anderen Big 4 referenzieren die ISO 10668 nie. Die Anforderungen und Vorgehensweisen des Standards stimmen mit dem Vorgehen in der Praxis überein – auch wenn der Standard selbst nicht genutzt wird.
B2	Am häufigsten wird die Lizenzpreisanalogiemethode angewendet. Teilweise wird auch der Multi Period Excess Earnings Approach oder der Incremental Cashflow Approach genutzt. Die Anwendung eines kostenorientierten Verfahrens hat B2 bisher in der Praxis noch nicht gesehen. Markt-Analogien beurteilt er als schwierig durchführbar, da nicht alle Marken vergleichbar sind.	B2 sagt, dass die Kriterien, Anforderungen und Teilbereiche, die in der ISO 10668 beschrieben werden, in seiner BIG 4 sowieso bei Bewertungen mitabgebildet werden müssen; nicht nur in der Bewertung von Marken, sondern auch in Bewertungen anderer Intangible Assets und Unternehmensbewertungen. B2 erwähnt zudem den allgemeinen Bewertungsstandard des Instituts für deutsche Wirtschaftsprüfer und weist darauf hin, dass dieser sich grundsätzlich mit der ISO 10668 deckt.
B3	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
B4	B4 sagt, dass bei 95 % der Bewertungen die Lizenzpreisanalogie genutzt wird. Dies aufgrund der guten, verfügbaren Datenbasis zur Bestimmung der Lizenzraten. Selten wird auch die Incremental Cashflow Methode eingesetzt. Die Multi Period Excess Earnings Methode kommt eher dann zum Einsatz, wenn es um die Bewertung von Kundendaten bei einem Unternehmensverkauf geht.	Im Finanzbereich ist die ISO 10668 nicht relevant. Jedoch stimmt das Vorgehen in der Markenbewertung mit den Anforderungen der ISO überein. Der IFRS ist einer der Gründe für diese Übereinstimmung. Die ISO 10668 ist eher in der Rechtsabteilung von EY relevant – beispielsweise im Patentschutz oder in Patentrechtsstreiten.

Tabelle 27: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie ‘Relief from Royalty’

Relief from Royalty		
	Quellen für Vergleichswerte	Bestimmung der Lizenzrate
B1	Bei KPMG werden Datenbanken genutzt, um Lizenzraten von vergleichbaren Marken zu finden. Dieses Vorgehen wird auch steuerlich akzeptiert. In diesen Datenbanken werden Lizenzverträge und interne Lizenzvereinbarungen gesammelt und verfügbar gemacht. Unter anderem wird ktMINE, RoyaltyStat und RoyaltySource genutzt.	Bei KPMG wird üblicherweise der Median aus den vergleichbaren Lizenzraten verwendet. B1 erklärt, dass es jedoch immer eine Bandbreite gibt und je nachdem wie argumentiert wird, kann man sich innerhalb dieser Bandbreite bewegen. Im B2B-Bereich sind die Lizenzraten selten über 2 %. Bei bekannten Marken, wie beispielsweise Apple und HP, oder bei Endprodukten kann die Lizenzrate schnell über 2 % bis 5 % sein, je nachdem sogar 10 %. B1 erwähnt weiter, dass es bei Markenbewertungen im Rahmen einer PPA die Goldscheider-Regel oder die Knoppe-Formel zu beachten gilt. Diese werden bei PPA's als Faustregel angewendet und besagen, dass die Summe der verschiedenen Lizenzraten des Unternehmens 1/3 respektive 1/4 der EBIT oder EBITDA Marge nicht übersteigen dürfen.
B2	Bei B2's BIG 4 werden nebst externen Lizenzdatenbanken (wie beispielsweise Markables) auch eigene interne Datenbanken genutzt. Um die Lizenzraten von vergleichbaren Marken zu finden, wird zuerst der entsprechende Produkt-Klassifikations-Code und dann die Sub-Klassifizierung ausgewählt. Die Klassifizierung kann anschliessend auf mehreren Stufen verfeinert werden. Wenn dies abgeschlossen ist, können zusätzlich die Länder und Jahre, aus denen die Lizenzvereinbarungen stammen sollen, spezifiziert werden sowie auch die Höhe des Umsatzes. In der Liste der Suchresultate ist sind nebst Fakten zum Unternehmen auch der Bewertungsanlass sowie eine Bandbreite, in der sich die Lizenzrate befindet, angegeben. Um dann die exakte Lizenzrate sowie die Lizenzvereinbarung einzusehen, müssen dann die Daten vom Provider bestellt werden.	B2 erklärt, dass der Median sehr häufig verwendet wird. Was in B2's BIG 4 auch gemacht wird, ist, dass die Einschätzungen des Managements und von Marktexperten miteinbezogen und Vergleiche mit Peer Groups gemacht werden. Auf Basis dieser Informationen wird ausgehend vom Median ein Abschlag oder ein Zuschlag gemacht. Zudem sind die Lizenzraten im B2C viel höher als im B2B.
B3	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
B4	Um Lizenzraten von vergleichbaren Marken zu finden, werden bei EY die Datenbanken RoyaltyStat, RoyaltySource, IPResearch und Royalty Global Search sowie die Datenbank von Bloomberg genutzt.	B4 erklärt, dass es vorteilhafter ist, wenige vergleichbare Marken – beispielsweise zwei, drei oder vier – zu verwenden, die sehr gut passen und die Transaktion aktuell ist oder nicht zu weit in der Vergangenheit liegt. Die Datenqualität ist wichtiger als die Quantität. In gewissen Branchen, wie beispielsweise der Modebranche, existieren viele Transaktionsdaten. In diesem Fall werden zwischen fünf und zehn Lizenzraten genutzt. B4 sagt, dass es in der Praxis Spielraum gibt, aber oft wird der Median aus den Lizenzraten der vergleichbaren Marken eingesetzt, da der am saubersten ist. Weiter kommt es auch darauf an, was das Unternehmen mit der Marke in der Zukunft vorhat. Ist beispielsweise ein baldiges Delisting geplant, wird ein tiefer Markenwert bevorzugt, da der Abschreiber dann kleiner ist. Es gibt immer eine Bandbreite, in der man sich bewegen kann.

Tabelle 28: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien 'Kapitalisierungszinssatz' & 'Risiken'

	Kapitalisierungszinssatz		Risiken
	Basis-Kostensatz	Risikozuschlag	
B1	Als Basiskennzahl für den Kapitalisierungszinssatz kann der WACC oder der Eigenkapitalkostensatz verwendet werden.	B1 nennt folgende Faustregel: Bei einer Stand-Alone Markenbewertung würden auf den WACC zwischen 100 und 200 Basispunkte aufgeschlagen. Wird der Eigenkapitalkostensatz benutzt, erfolgt kein Aufschlag.	Verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Risiken können in den Cashflows oder im Kapitalisierungszinssatz abgebildet werden. Wenn der Umsatz vernünftig prognostiziert ist, müssen diese Risiken nicht zusätzlich in den Kapitalisierungszinssatz.
B2	Als Basiskennzahl für den Kapitalisierungszinssatz wird der WACC verwendet.	B2 erklärt, dass auf den WACC meist ein bis maximal zwei Prozent aufgeschlagen werden. Macht die Marke jedoch fast das ganze Unternehmen aus – wenn also fast keine weiteren Assets bestehen –, kann direkt der WACC verwendet werden.	Risiken (Marktrisiken, verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Risiken) können entweder bei den Cashflows berücksichtigt werden – so dass diese tatsächliche Erwartungswerte darstellen –, oder im Diskontierungssatz. B2 deutet darauf hin, dass die meisten Standards die Berücksichtigung in den Cashflows empfehlen. Auch B2 ist dieser Ansicht.
B3	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
B4	Als Basiskennzahl für den Kapitalisierungszinssatz wird der WACC verwendet.	B4 erklärt, dass die Höhe des Risikozuschlags sehr stark von der Branche abhängig ist. Es gibt Analysen, in welchen Benchmarks aus vergleichbaren Transaktionen untersucht und daraus statistisch Risikofaktoren ermittelt wurden. Oft wird aber schlussendlich die Höhe des Zuschlags durch professional Judgement und nach gesundem Menschenverstand festgelegt.	B4 erklärt, dass verhaltenswissenschaftliche und rechtliche Risiken automatisch in die Bewertung miteinfließen und nicht als direkte Faktoren einkalkuliert werden. Sie fließen indirekt in die Bewertung mit ein – beispielsweise über die Variablen Lizenzrate und ökonomische Nutzungsdauer.

Tabelle 29: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie ‘Planungsperiode’

	Planungsperiode	
	Datenquellen	Dauer
B1	Die Daten für die explizite Planungsperiode werden dem Businessplan entnommen.	B1 erklärt, dass die Planungsperiode grundsätzlich fünf Jahre dauert. Wird aber eine Marke bewertet, welche nach diesen fünf Jahren noch nicht in einem relativ stabilen Wachstum ist, sollten noch ein paar Jahre angehängt werden, bis ein normalisiertes Wachstum vorhanden ist.
B2	In B2's Big 4 wird der vom Verwaltungsrat abgesegnete Businessplan als Datenquelle für die Planungsperiode genutzt.	Die Planungsperiode richtet sich in der Länge nach den Prognosejahren im Businessplan. Dieser plant oft zwischen drei und fünf Jahre in die Zukunft, teilweise auch länger. Im Durchschnitt sind es fünf Jahre.
B3	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
B4	<i>Keine Angaben</i>	B4 erklärt, dass als Planungsperiode zwischen drei und fünf Jahre gewählt werden – in den meisten Fällen fünf Jahre.

Tabelle 30: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie ‘Ökonomische Nutzungsdauer’

	Ökonomische Nutzungsdauer		
	Indikatoren & Einflussfaktoren	Unendliche Nutzungsdauer	Richtwerte
B1	B1 erklärt, dass eine profitable Marke oder ein profitables Unternehmen für eine längere und ein Me-too-Produkt eher für eine kürzere Nutzungsdauer spricht. Es kommt auch auf die Regelung an, nach der die Bewertung gemacht wird. Weiter ist zu beachten, was das Unternehmen mit der Marke vorhat. B1 sagt, dass die ökonomische Nutzungsdauer schlussendlich auch durch professional Judgement bestimmt wird.	B1 nennt vier von KPMG festgelegte Kriterien, die für eine unendliche Lebensdauer sprechen. Diese sind: <ul style="list-style-type: none"> • Die Marke existiert bereits sehr lange. • Auf C-Level ist eine sehr starke Brand Awareness und Brand Kultur vorhanden. • Es wird viel Werbung gemacht. • Ein substantieller Teil der Aufwendungen wird in Marketing investiert. 	B1 erklärt, dass in der Praxis oft fünf, zehn, 15 oder 20 Jahre angesetzt werden. Bei einem Unternehmen wie die ABB würde man 20 Jahre ansetzen, wenn nicht sogar eine unendliche Nutzungsdauer. Hingegen bei einem bekannten lokalen Installateur eher fünf oder zehn Jahre.
B2	B2 sagt, dass die bisherige Lebensdauer der Marke ein guter Indikator ist. Wenn die Marke bereits lang besteht, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie noch länger besteht, relativ hoch. Besteht die Marke jedoch erst seit Kurzem, ist dies nicht gegeben. In B2's BIG 4 werden die Einschätzungen von Marktexperten sowie die Pläne, welche das Management der Brand respektive der potenzielle Käufer hat, miteinbezogen.	B2 sieht bei Marken wie Coca-Cola eine unendliche Nutzungsdauer.	B2 sieht sehr häufig Nutzungsdauern zwischen zehn und 30 Jahren.
B3	B3 erklärt, dass vor allem im Technologiebereich die Innovationszyklen viel kürzer geworden sind und entsprechend die Lebensdauer der Technologie kürzer ist. Deshalb wird auch die ökonomische Nutzungsdauer von Technologiemarken immer kürzer. In der Pharmaindustrie ist der Patentschutz und die Patentdauer relativ gut definiert, wodurch sich die ökonomische Nutzungsdauer der Marke besser kalkulieren lässt. B3 sagt, dass man früher eine gewisse Stabilität in vielen Bereichen hatte und diese Stabilität heute nicht mehr vorhanden ist. Deshalb ist es wichtig, gesunden Menschenverstand einzusetzen, um eine realistische Nutzungsdauer zu kalkulieren.	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
B4	B4 erklärt, dass börsennotierte Unternehmen davon weggekommen sind, die Marke unendlich in den Büchern stehen zu lassen. Denn Investoren, Banken und die Financial Community glauben nicht mehr, dass eine Marke eine unendliche Laufzeit hat. Oft wird als Lebensdauer die maximale Abschreibungsdauer gemäss dem verwendeten Standard genommen. Eine Ausnahme stellen jedoch Top-Marken dar, diesen wird immer noch eine unendliche Laufzeit zugeschrieben.	B4 sieht nur noch bei Top-Marken eine unendliche Nutzungsdauer.	B4 erklärt, dass die Nutzungsdauer bei einem sehr schnelllebigem oder trendgetriebenen Markt zwischen fünf bis zehn Jahre ist. Oft wird als Nutzungsdauer die Hälfte der maximalen durch den angewendeten Standard vorgegebenen Abschreibungszeitraum verwendet. Beim Swiss GAAP FER liegt das Maximum bei 20 Jahren und beim IFRS 20 oder sogar 40 Jahre. Teilweise wird auch das Maximum als Nutzungsdauer angesetzt. Eine unendliche Nutzungsdauer wird nur bei Top-Marken, jedoch generell immer weniger, angesetzt. B4 sieht unendliche Nutzungsdauern am häufigsten noch in der Nahrungsmittelindustrie.

Tabelle 31: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie ‘Langfristige Wachstumsrate’

Langfristige Wachstumsrate		
	Benutzte Kennzahl	Kalkulation
B1	KPMG setzt die langfristige Inflationserwartung als Wachstumsrate ein. Diese Daten beziehen sie bei der Economist Intelligence Unit. Beispielsweise beläuft sich die langfristige Inflationserwartung für die Schweiz auf 1,7 %.	B1 erklärt, dass bei KPMG eine zonengewichtete Inflationsrate in der Bewertung verwendet wird, wenn Umsätze in verschiedenen Währungen erzielt werden.
B2	In B2's Big 4 wird die langfristige Inflationsprognose als Wachstumsrate verwendet. Die Daten werden beim International Monetary Fund bezogen.	B2 erklärt, wenn Umsätze in verschiedenen Ländern generiert werden, die Wachstumsraten aller Länder in die Berechnung einfließen müssen. Die in der Kalkulation zu verwendende langfristige Wachstumsrate ergibt sich aus dem Durchschnitt der nach Umsatzverteilung gewichteten Wachstumsraten.
B3	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>
B4	B4 erklärt, dass die Wachstumsrate stark von der Planung des Unternehmens abhängig ist. Gewisse Unternehmen sind sehr aggressiv und andere sehr konservativ in ihren Prognosen. Gewisse Unternehmen setzen die Wachstumsrate sogar unter der Inflationserwartung an. Es gibt grosse Spielräume. Zudem erklärt B4, dass die historischen Raten, Marktanalysen, Marktpotenzialeinschätzungen und Vergleiche von Wachstumsraten sowie Benchmarks oftmals relevant für die Kalkulation sind.	<i>Keine Angaben</i>

Tabelle 32: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorie ‘Tax Amortization Benefit’

Tax Amortization Benefit				
	Abschreibungszeitraum	Richtwerte	Inklusion in der Bewertungsformel	Bilanzierung
B1	B1 erklärt, dass zuerst geprüft werden muss, wo die Marke angesiedelt ist und welche Steuervorschriften an diesem Ort gelten. In der Schweiz sind immaterielle Vermögenswerte über fünf Jahre abzuschreiben. In spezifischen Fällen kann der Abschreibungszeitraum auf bis zu maximal 20 Jahre verlängert werden.	B1 erklärt, dass bei einer Abschreibungsdauer von fünf Jahren ohne extreme Steuer oder Diskontierungssätze als TAB ein Wert zwischen 15 % und 20 % des Barwertes genommen werden kann.	B1 erklärt, dass der abschreibungsbedingte Steuervorteil auf Basis des Barwertes aller Cashflows berechnet wird. Die jährlichen Steuervorteile werden dann auf den Barwert diskontiert und zum Barwert der Cashflows addiert, was im Markenwert resultiert.	Wird der Wert einer Marke bilanziert, wird der abschreibungsbedingte Steuervorteil nicht als Deferred Tax Asset aufgeführt, sondern als Bestandteil des Markenwertes – sprich, nicht separat – dargestellt.
B2	B2 erklärt, dass in der Schweiz die Abschreibungen über fünf Jahre erfolgen.	B2 erklärt, dass bei einem Kapitalisierungszinssatz von 10 % ungefähr 20 % auf den Barwert der Cashflows aufgeschlagen werden kann.	B2 erklärt, dass es ein TAB-Faktor gibt. Der Barwerte der Cashflows wird mit diesem Faktor (zum Beispiel 1,2) multipliziert, was den Markenwert ergibt.	Immaterielle Vermögenswerte können häufig in der Bilanz aufgeführt und über einen gewissen Zeitraum abgeschrieben werden.
B3	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>	B3 erklärt, dass das Thema Steuern nicht ausser Acht gelassen werden darf, weil dieses Gesamt-Engineering die Bewertung der Marke beeinflusst. Und bei einem Markenkauf wird die Marke bilanziert und zum Beispiel gemäss IFRS über einen gewissen Zeitraum abgeschrieben.
B4	Die Abschreibungen werden über fünf bis zehn Jahre gemacht. B4 sagt, dass er in den letzten Jahren aber mehrheitlich Abschreibungszeiträume von zehn Jahren gesehen hat.	B4 erklärt, dass es keine Richtwerte gibt, da in jedem Fall der effektive Steuersatz nach Steuerstruktur des Unternehmens verwendet wird.	<i>Keine Angaben</i>	<i>Keine Angaben</i>

Tabelle 33: Fallbezogene thematische Zusammenfassung der Kategorien 'Markentransaktion' & 'Praxistipps'

	Markentransaktion	Praxistipps
B1	B1 erklärt, dass der Fair Value eine Wertgrösse respektive eine Bandbreite ist. Dieser Fair Value einer Marke kann anhand der Standards abgeleitet werden. Der Preis, der für die Marke gezahlt wird, hängt von der Verhandlungssituation ab. Wenn ein Verkäufer mehrere Interessenten hat, kann er einen höheren Preis verlangen. Deshalb lässt sich anhand des gezahlten Preises nicht darauf zurückschliessen, ob eine Marke über- oder unterbewertet ist.	B1 erklärt, dass es am Schluss einer Bewertung wichtig ist, sich zu überlegen, ob das Resultat Sinn ergibt. Man muss sich fragen, ob man mit seiner professionellen Erfahrung den Markenwert bezahlen würde. Die Technicalities müssen richtig gemacht werden. Aber auch wenn technisch alles richtig gemacht wurde, kann dennoch die Gefahr bestehen, dass vielleicht ein Fantasiewert daraus resultiert – sei dies nun ein zu hoher Wert oder ein zu tiefer Wert, weil die Bewertung zu konservativ gemacht wurde. Zudem müssen Umsätze durch White Label Goods (Beispiel Rivella und Mivella) vom Markenumsatz abgegrenzt werden. Auch wenn absehbar ist, dass ein Unternehmen im kommenden Jahr einen höheren Steuersatz zahlen muss, ist es sinnvoll, bereits den höheren Satz zu verwenden. B1 sagt, dass eine Markenbewertung vom Vorgehen her relativ simpel ist, der Teufel liegt aber im Detail versteckt. B1 betont zudem, dass es immer ein Drittvergleich ist; bewerten heisst immer vergleichen. Bei Markenbewertungen im Rahmen einer PPA ist es für die Big 4 auch wichtig zu hinterfragen, ob der Verkäufer von Synergien profitieren konnte. Und falls ja, würde dies jeder Käufer der Marke auch oder nur von spezifischen oder gar nicht. In diesem Fall müssten diese Synergien rausgerechnet werden.
B2	B2 erklärt, dass bei Markentransaktionen zwischen dem fairen Wert einer Marke und dem Preis unterschieden werden muss. Denn den der Fair Value kann ermittelt und in einer Bandbreite angegeben werden. Der Preis, der effektiv bezahlt wird, ist Verhandlungssache und hängt von der Verhandlungsmacht der Parteien ab. Auch muss zwischen einer Bewertung im Rahmen von M&A und einer Bewertung für eine Kaufpreis-Allokation, in welcher der faire Wert, welcher in die Bücher kommt, differenziert werden muss.	B2's Big 4 empfiehlt, eine Markenbewertung mit zwei Methoden durchzuführen, damit eine Bandbreite für den Markenwert ermittelt werden kann. Denn den einen ganz konkreten Wert gibt es nicht. Diese Bandbreite kann dann auch als Rahmen für die Verhandlung bei einer Markentransaktion verwendet werden.
B3	B3 erklärt, wenn eine Marke im Rahmen eines Firmenverkaufs bewertet wird, wird das ganze Geschäft holistisch betrachtet. Dabei wird die Bewertung top-down gemacht. Als Erstes wird das Unternehmen als Ganzes bewertet. Dann wird in Bereichen, welche bedeutend für die Gesamtbeurteilung sind, ins Detail gegangen. Dass ein Unternehmen nur die Marke verkauft, ist eher bei Verkäufern, die mehrere Marken besitzen der Fall. B3 erläutert, dass bei einer Markenbewertung im Rahmen einer PPA auch beachtet werden muss, wie der Gesamtkaufpreis alloziert werden soll.	B3 erklärt, dass es bei Bewertungen wichtig ist, die richtigen Fachleute mit ihrem professionellen Wissen zu engagieren. Denn eine Bewertung beruht unter anderem auf Prognosen und diese müssen bestmöglich geschätzt werden. Und die Qualität einer Bewertung steht und fällt mit der Qualität der getroffenen Annahmen. B3 sagt zudem, dass das Thema Bewertungen auch im Zusammenhang mit dem Thema Verhandlungen begutachtet werden muss. Denn bei einer Markentransaktion argumentiert der Verkäufer für einen hohen und der Käufer für einen tiefen Wert. Entsprechend müssen Vorbereitungen für diese Argumentationslinien getroffen werden. B3 erläutert weiter, dass es seit der Finanzkrise 2008 schwieriger geworden ist, Umsätze zu prognostizieren - insbesondere in speziellen Situationen wie der COVID-Zeit oder auch jetzt mit dem Ukraine-Krieg. Wenn man sich unsicher ist, sollte man deshalb Marktexperten konsultieren, die sich mit den Produkten und vor allem mit der globalen Marktentwicklung genau auskennen.
B4	B4 erklärt, dass beide Parteien sich vor der Verhandlung Gedanken über den Markenwert machen und mit Vorstellungen in die Verhandlung kommen - damit ist nicht gemeint, dass beide eine Markenbewertung machen. Auf welchen Preis man sich schlussendlich einigt, ist Verhandlungssache. Je nachdem wie gut die Verkäuferseite sich auf die Transaktion vorbereitet hat, ist das Gegensteuern durch die Käuferseite schwieriger. Sprich, wenn eine Vendor Due Diligence gemacht wurde; dies ist vor allem bei grösseren Transaktionen der Fall. In der Praxis führt der Käufer eine Markenbewertung durch. Denn für den Käufer ist schlussendlich die Aufteilung der Werte des gesamten Verkaufspreises relevant, weil er die Werte in der Bilanz zuordnen muss. Für den Verkäufer ist vor allem der Gesamtverkaufspreis, sprich des Unternehmens als Ganzes, relevant und nicht, wie die Aufteilung der Werte ist. Dass zwischen zwei unabhängigen Unternehmen nur die Marke transferiert wird, sieht B4 wenig. Der Standardfall ist, dass die Marke zusammen mit dem gesamten Unternehmen verkauft wird. Ein reiner Markentransfer sieht B4 vor allem bei Grosskonzernen, welche die Marke von einem Unternehmen, das zum Konzern gehört, zu einem anderen Unternehmen, das zum Konzern gehört, transferiert. Dies wird aus steuerlichen Gründen gemacht.	B4 erklärt, dass es wichtig ist, bei Faktoren, bei welchen eine gute Datenbasis vorhanden ist, diese gegebenen Zahlen zu verwenden. Viele volkswirtschaftliche Daten sind ebenfalls vorgegeben. Dies ist unter anderem bei der Auswahl von passenden Marken für die Ermittlung der Lizenzrate der Fall. Auch der Kapitalisierungszinssatz und die Inflation sind gegeben. Überall dort, wo wenige Daten vorhanden sind, beispielsweise bei der Einschätzung des Wachstums, ist Spielraum und somit auch Manipulationsmasse vorhanden. Deshalb ist ein striktes Vorgehen wichtig.

Anhang VII: Grafische Darstellung der Operationalisierung des Markenwerts

Operationalisierung der historischen Kostenmethode

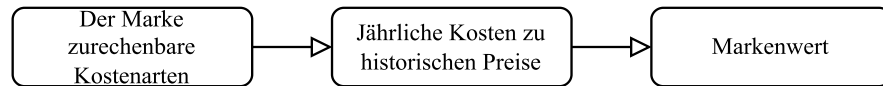


Abbildung 5: Operationalisierung des Markenwerts in der historischen Kostenmethode

Operationalisierung der Wiederbeschaffungskostenmethode

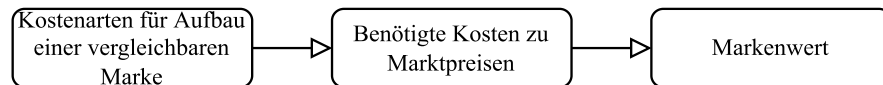


Abbildung 6: Operationalisierung des Markenwerts in der Wiederbeschaffungskostenmethode

Operationalisierung der Reproduktionskostenmethode

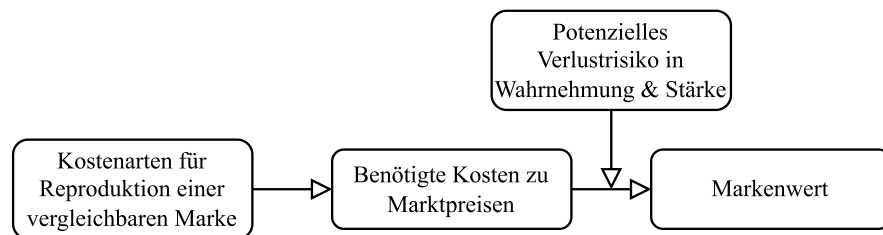


Abbildung 7: Operationalisierung des Markenwerts in der Reproduktionskostenmethode

Operationalisierung der Kaufpreisanalogiemethode

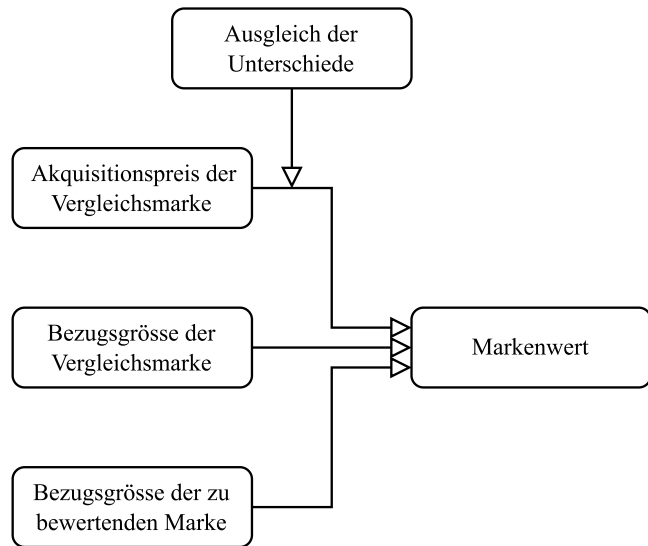


Abbildung 8: Operationalisierung des Markenwerts in der Kaufpreisanalogiemethode

Operationalisierung der Mehrgewinnmethode

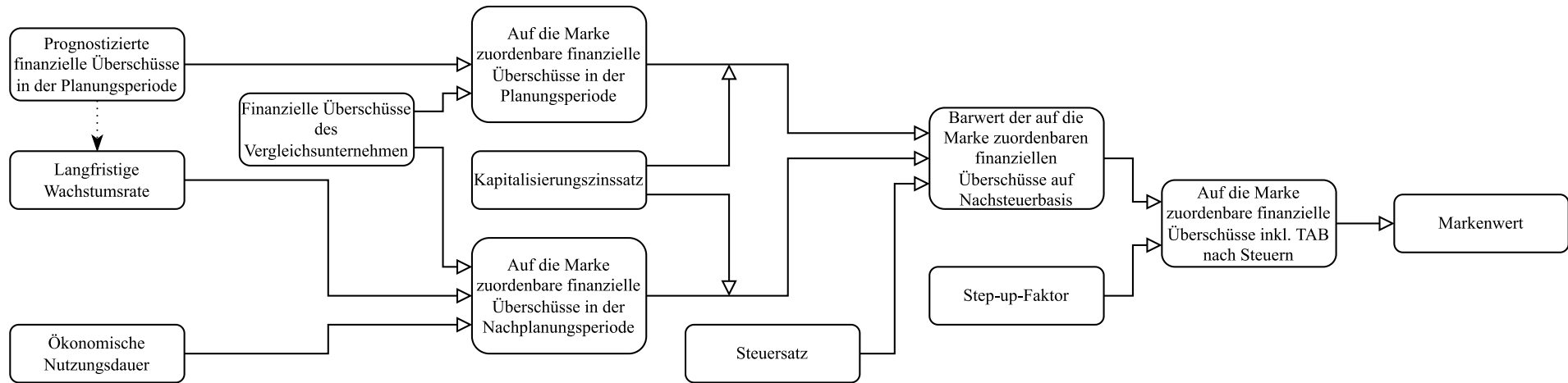


Abbildung 9: Operationalisierung des Markenwerts in der Mehrgewinnmethode

Operationalisierung der Preispremium-Methode

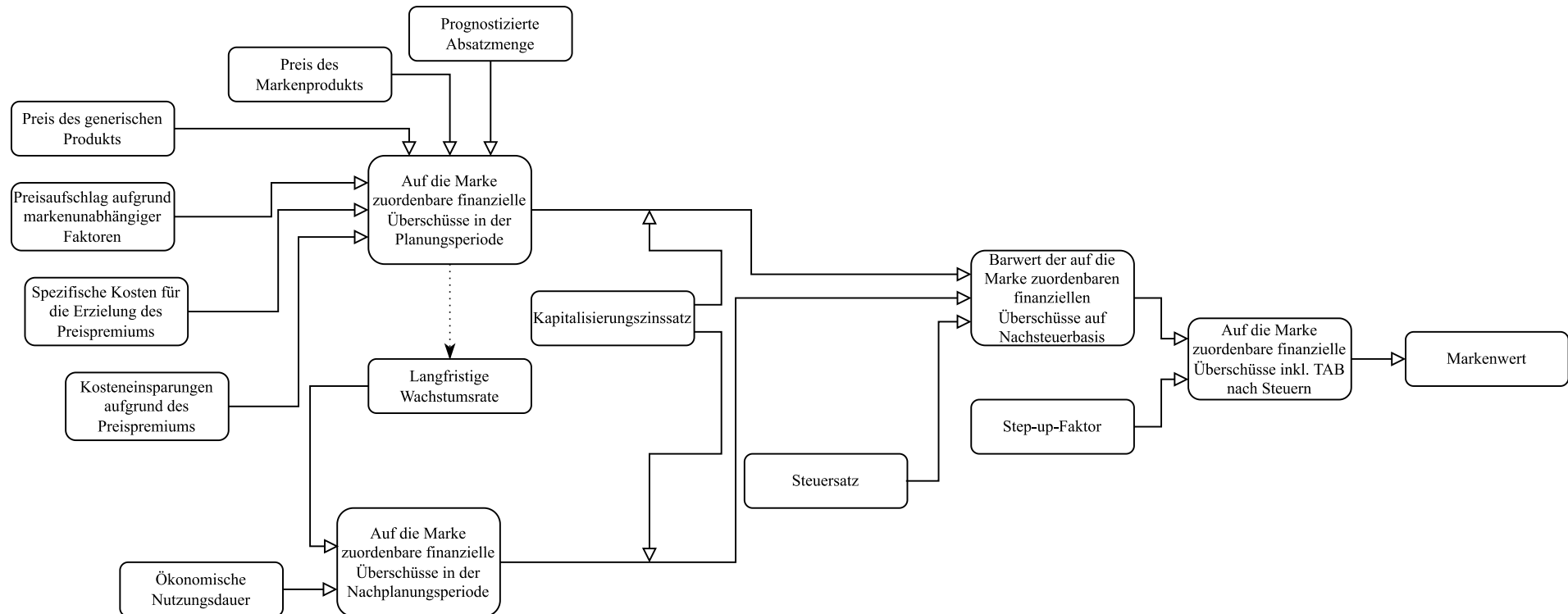


Abbildung 10: Operationalisierung des Markenwerts in der Preispremium-Methode

Operationalisierung der Mengenpremium-Methode

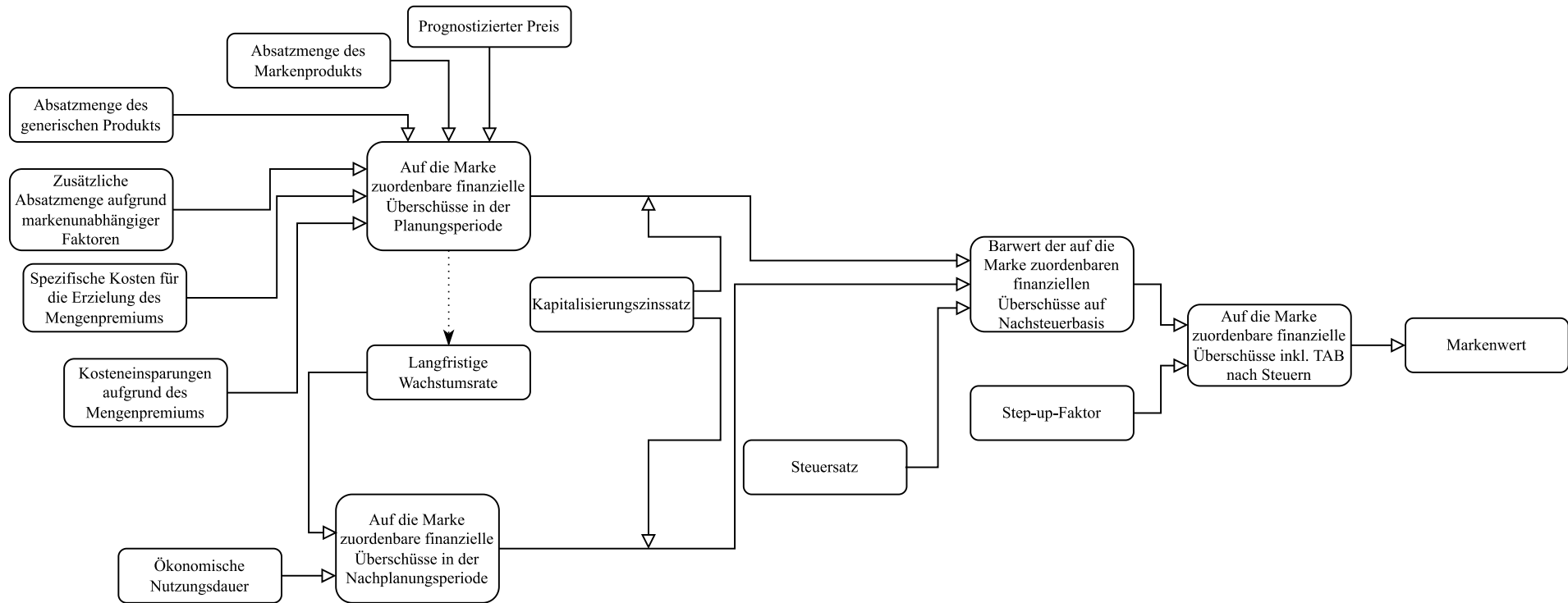


Abbildung 11: Operationalisierung des Markenwerts in der Mengenpremium-Methode

Operationalisierung der Ergebnisaufteilungsmethode

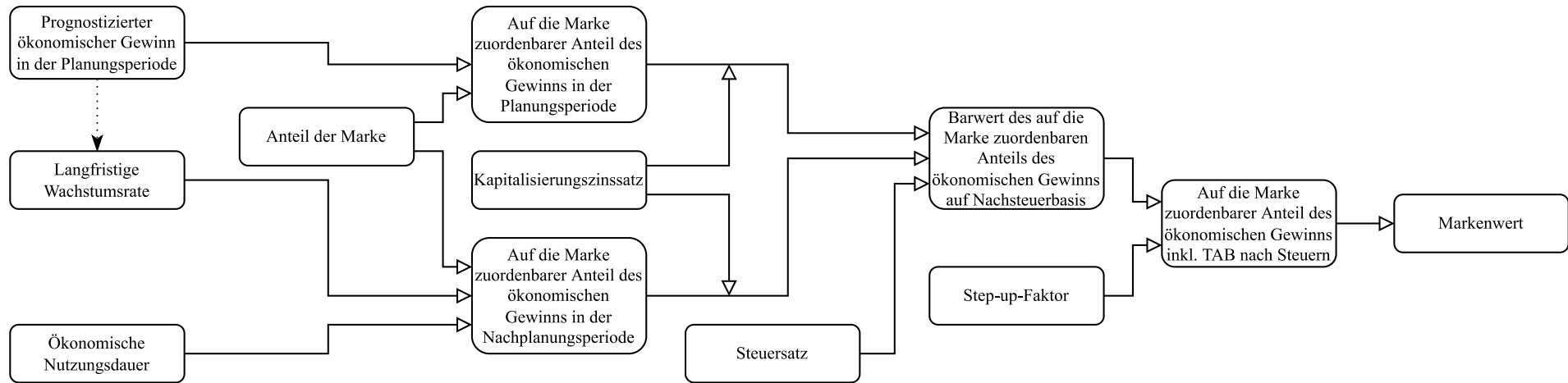


Abbildung 12: Operationalisierung des Markenwerts in der Ergebnisaufteilungsmethode

Operationalisierung der Residualwertmethode

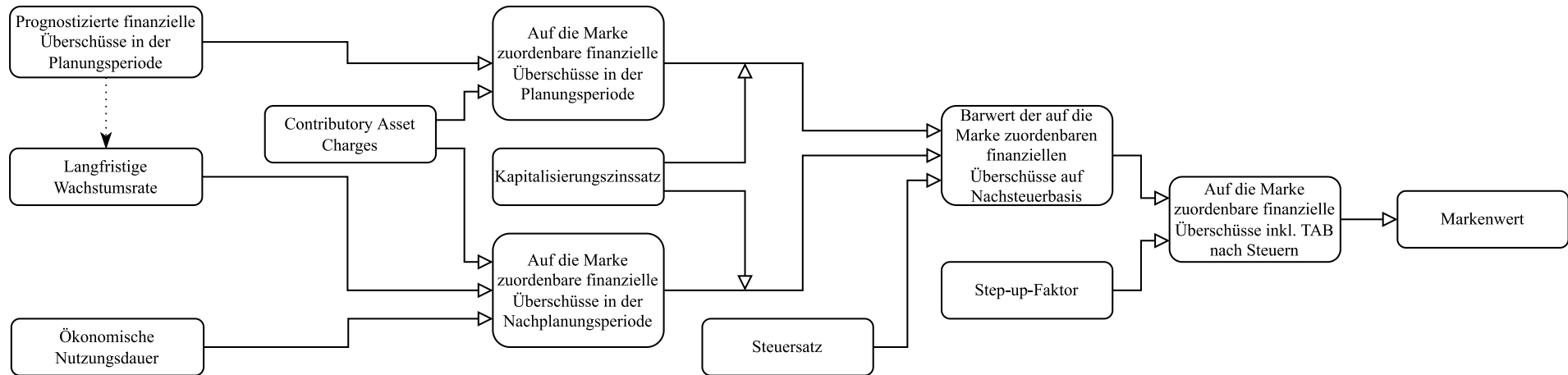


Abbildung 13: Operationalisierung des Markenwerts in der Residualwertmethode

Operationalisierung der Lizenzpreisanalogiemethode

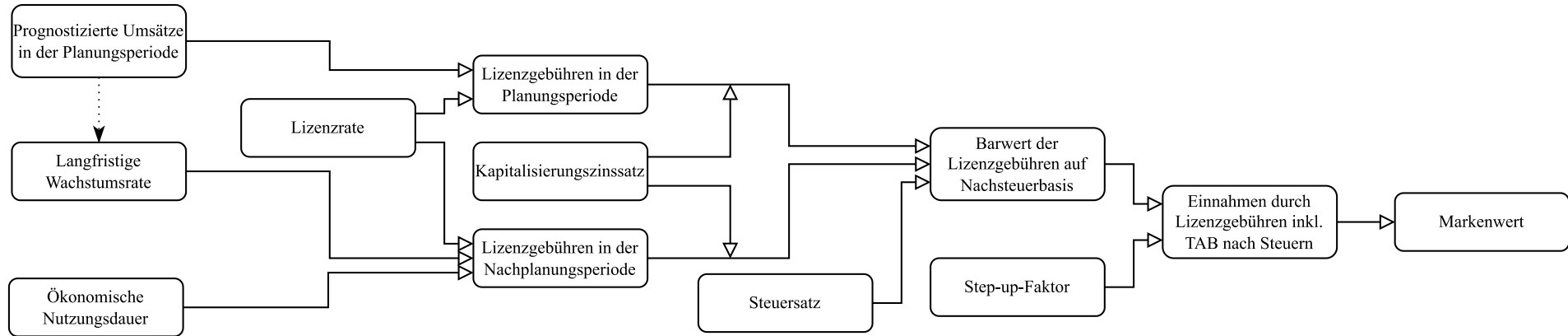


Abbildung 14: Operationalisierung des Markenwerts in der Lizenzpreisanalogiemethode

Operationalisierung der Methode von Interbrand

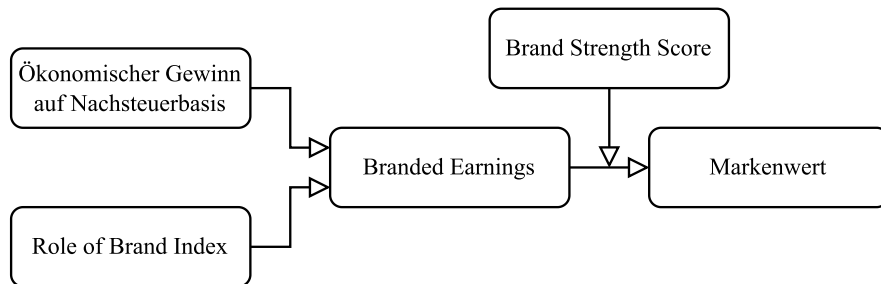


Abbildung 15: Operationalisierung des Markenwerts in der Markenbewertungsmethode von Interbrand

Operationalisierung der Methode von Brand Finance

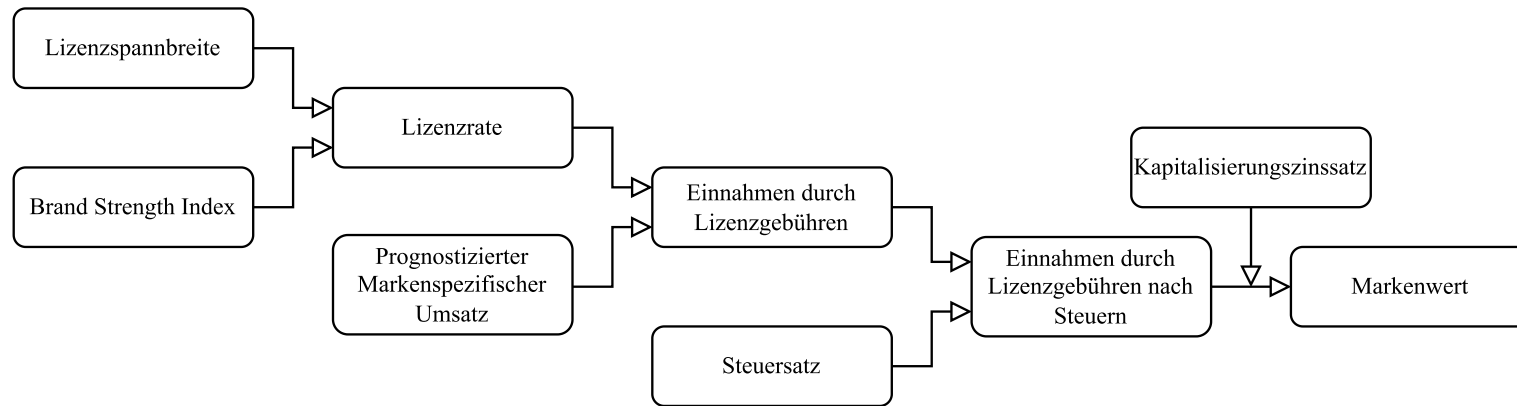


Abbildung 16: Operationalisierung des Markenwerts in der Markenbewertungsmethode von Brand Finance

Operationalisierung der Methode von Kantar BrandZ

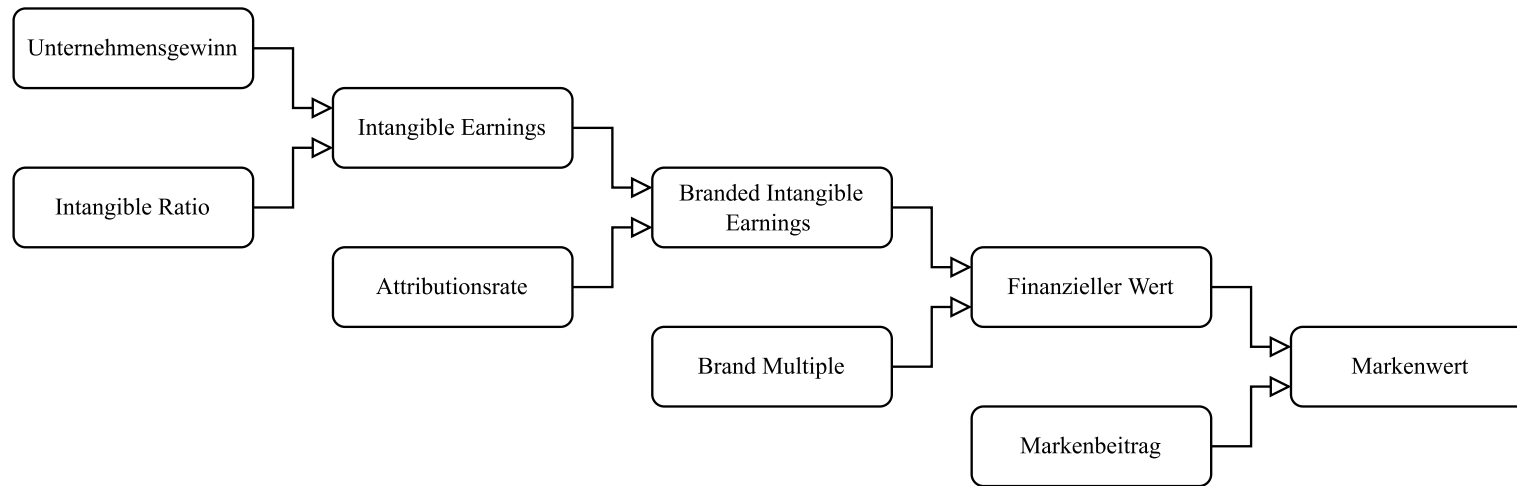


Abbildung 17: Operationalisierung des Markenwerts in der Markenbewertungsmethode von Kantar BrandZ

Anhang VIII: Liste weiterer Dokumente

Markenbewertung (Excel-Datei)

Markenbewertung_mit_Beispielzahlen (Excel-Datei)