brandstock Valuation

BÜRKLE SCHARUNGE +PARTNER

Markenworkshop

Die Rolle der Marke in der Unternehmenskrise

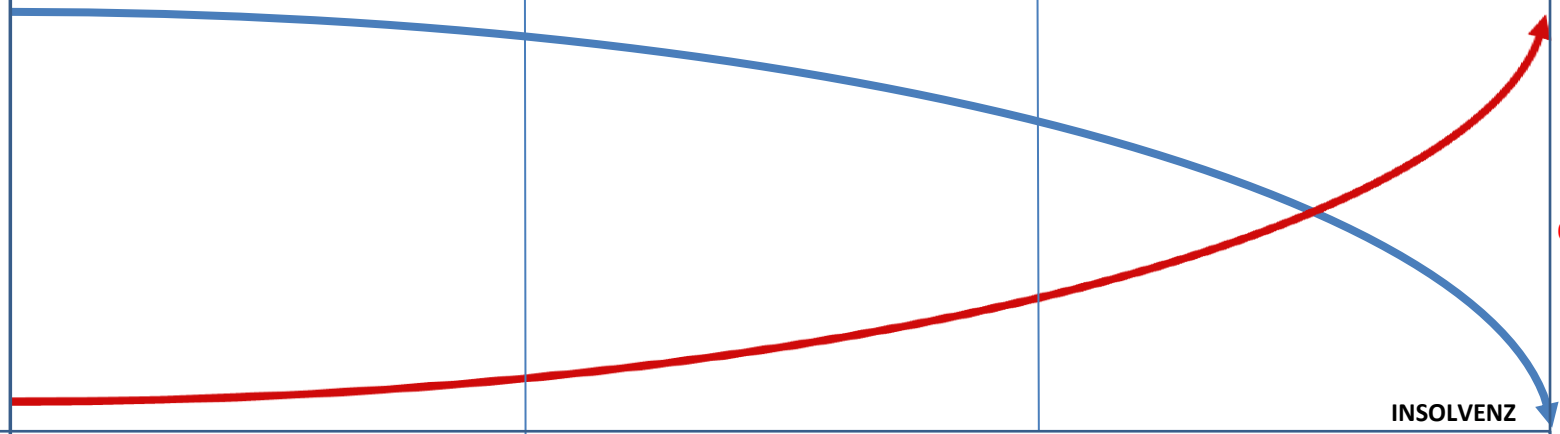
SCHIRMHERR

München 29. April 2016

AGENDA

09:00 Uhr	Begrüßung und Einführung
	Prof. Dr. Markus W. Exler
09:15 Uhr	**Problemlöser Marke – Risiken minimieren und Potenziale effizient nutzen**
	Oliver Heiss – Brainds
09:45 Uhr	**Markenwerte in der Unternehmenskrise**
	Tankred Vogt und Giuseppe Sorrentino – Brandstock
10:15 Uhr	Diskussionsgruppen
11:00 Uhr	Kaffeepause
11:30 Uhr	**Markenstärke in der Unternehmenskrise**
	Jörg Bürkle und Uwe Scharunge - BSP
12:00 Uhr	Ergebniszusammenführung
12:45 Uhr	Verabschiedung
	anschl. Einladung zum Mittagsimbiss

KRISENPHASEN

KRISENART:	Strategische Krise	Ertragskrise	Liquiditätskrise
Schweregrad der Erkennbarkeit (sehr schwierig → einfach) / Handlungsdruck (gering → hoch)			
Bereiche der KRISENINDIKATOREN:	Leistungswirtschaftliche Indikatoren	Finanzwirtschaftliche Indikatoren	
Indikatoren:	• Anstieg Kundenreklamationen • Steigende Personalfluktuation • Steigende Krankenstandstage • Lieferverzögerungen gegenüber Kunden • Steigende Rohstoffpreise • steigende Durchlaufzeiten • Erhöhte Ausschussquote • Sinkende Innovationsrate	• Sinkende Eigenkapitalquote bzw. steigende Verschuldung • Sinkende Betriebsleistung • Sinkende Gewinne • Sinkender Rohertrag • Zunehmende Lagerdauer • Fehlende Abstimmung der Produktion mit dem Absatz • Lieferverzögerungen • Sinkender Auftragsstand	• Zins- und Tilgungsrückstände • Überziehung von Kreditlinien • Steigende Anzahl an Mahnungen und Zahlungserinnerungen • Nichtausnützung von Skontofristen • Sinkender Cash Flow aus dem operativen Bereich • Lieferung gegen Vorauskasse

brainds

Brandstock Markenworkshop, München, 29. April 2016

Problemlöser Marke

Risiken minimieren und Potenziale effizient nutzen

Mag. Oliver Heiss, Managing Partner

Was ist Marke?
Wozu ist Marke gut?

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Zuerst wider die gängigsten Missverständnisse…

DESIGNELEMENTE
FARBPALETTE

Eine ur… …welt prägt den Auftritt de… … Emotionen und eignen … …rs, um das Interesse des E… …n. Farben tragen mit konsta… …llen Kommunikationsm… … Stärke der Marke bei.

Farbspezifika… …
Für den ex… …nd die KSV-Farb… …Farbsystemen spezif… …chtwerte für die verg… …ngen, für Druck-ver-f… …nd Bild-schirmdarstel-… …e ist in 3 Farbgruppen …ernehmens-farben, die …nd die Produktfarben.

…hmensfarben
…und schwarz sind die Farben der …en und Ziffern und damit ein wichti-…im KSV-Corporate-Design. KSV-…ell definierter Farbton, kann …ntfarbe eingesetzt werden. …en meisten Drucksorten …um Einsatz.

Neutralfarben
Die farbige Version der Marke steht vorzugsweise auf weißem Hintergrund. Dies lässt die Marke klar und leuchtend erscheinen. Die grauen neutralen Farben unterstützen die Farbpalette und finden vor allem in Schrift, Grafiken und Hintergründen Verwendung.

Produktfarben
Drucksorten des KSV erhalten ihr charakteristisches farbiges Erscheinungsbild durch Einsatz von zusätzlichen Farben, die auf die Unternehmensfarben abgestimmt sind. Generell sind matte, gebrochene Farben ausgewählt worden, um nicht in Konkurrenz zur Signalwirkung des KSV-Rots zu treten. Alle Produktfarben dürfen in Tonwerten benutzt werden.

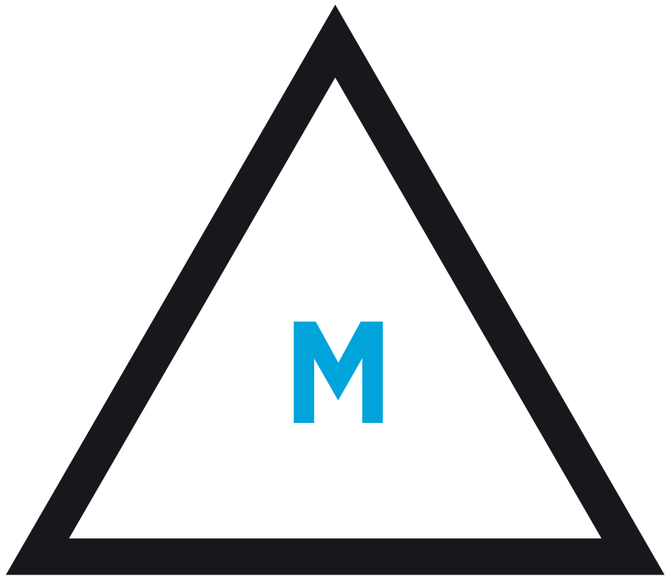
Farbspezifika…	…ntone*	CMYK	RGB	Web
Unternehmens…				
KSV-Rot		0/100/43/0	255/0/102	FF0066
Schwarz		0/0/0/100	0/0/0	000000
Produktfarben				
Marketingdaten Grün		60/20/100/0	102/153/0	669900
Auskunft Standard Blau 1		…00/30/0/0	51/153/204	3399CC
Auskunft Privat Blau 2		…0/70/0/0	0/0/153	000099
Monitoring Violett		…60/0/0	153/0/153	990099
Inkasso Orange		…0/0	255/153/0	FF9900
Insolvenz Dunkelrot		…5/30	153/0/51	990033
Neutralfarben				
Grau 1	Cool …		51/51/51	333333
Grau 2	Cool G…		102/102/102	666666
Grau 3	Cool Grey…		204/204/204	CCCCC

*Pantone ist ein eingetragenes Markenzeichen der Pantone, Inc.

Wenn wir von Marken sprechen…

Wo Marke strategisch ansetzt
Drei strategische Dimensionen im Gleichklang

Strategie & Business Model
(Vision, Märkte, Produkt…)

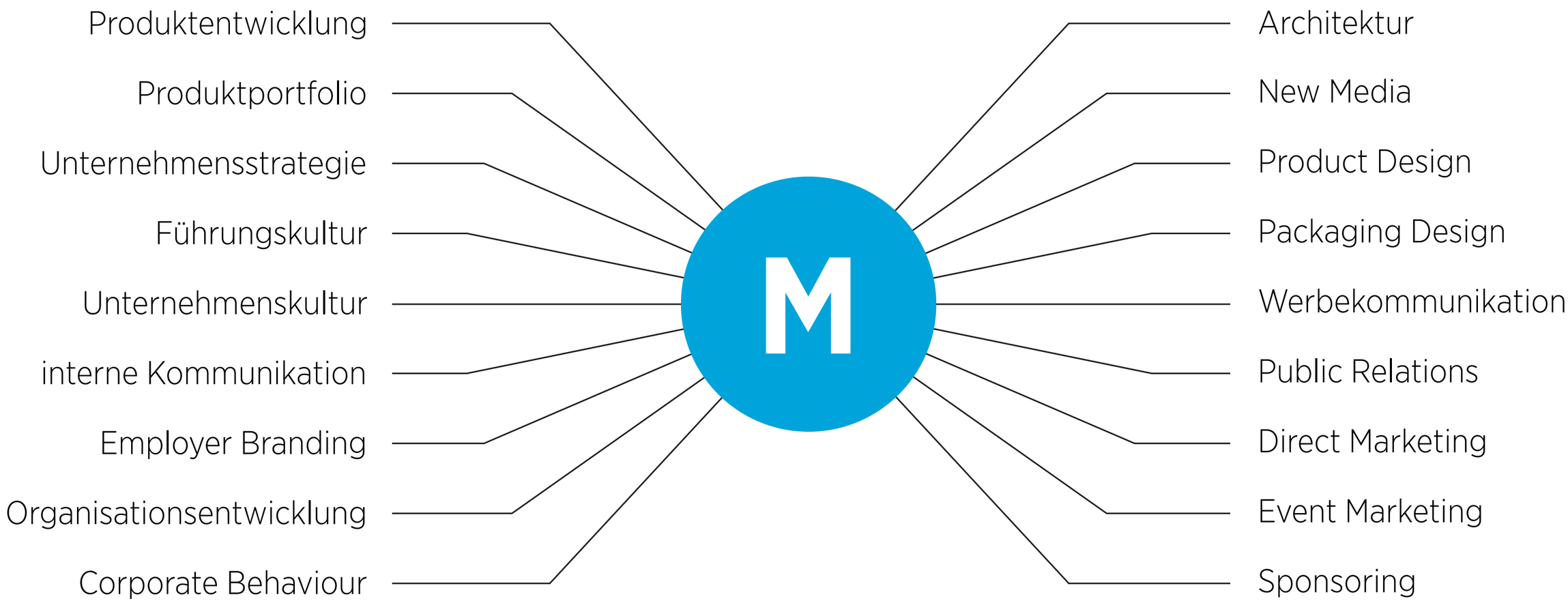


Identität & Kultur
(Werte, Grundsätze, Verhalten…)

Customer/User
(Trends, Zeitgeist, Gesellschaft…)

© Brainds | www.brainds.com | 2016

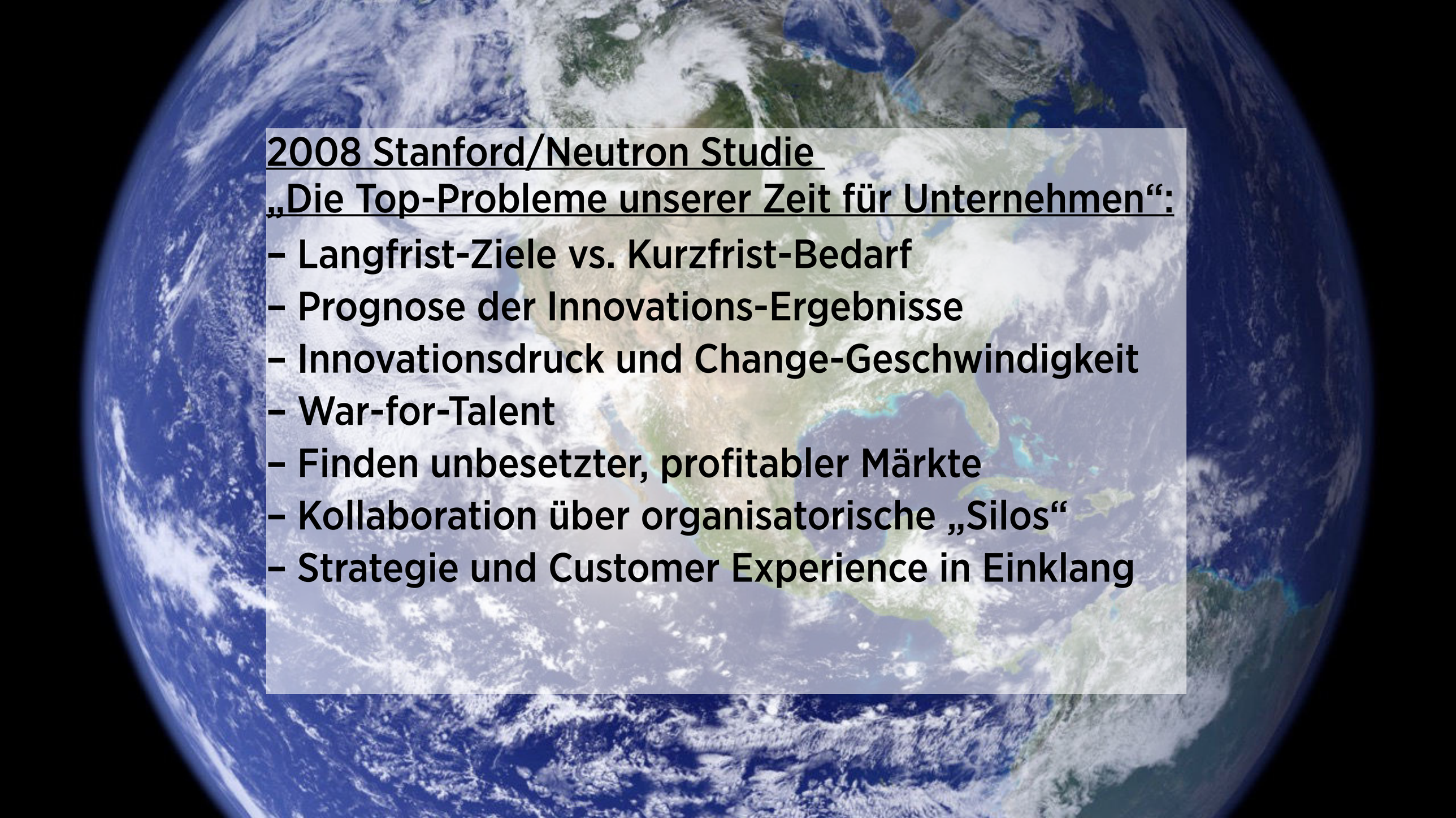
Mit Marke systemisch steuern und dirigieren



© Brainds | www.brainds.com | 2016

Markenführung

Aus Unternehmens-Sicht ist Markenführung eines der mächtigsten vorhandenen Management-Werkzeuge.



2008 Stanford/Neutron Studie

„Die Top-Probleme unserer Zeit für Unternehmen“:

- Langfrist-Ziele vs. Kurzfrist-Bedarf
- Prognose der Innovations-Ergebnisse
- Innovationsdruck und Change-Geschwindigkeit
- War-for-Talent
- Finden unbesetzter, profitabler Märkte
- Kollaboration über organisatorische „Silos“
- Strategie und Customer Experience in Einklang

Marken sind wertschöpfende Systeme.

Preispremium
Markenwert
Kundenbindung und Empfehlungsrate
Mitarbeiterbindung (-identifikation)
Kostensenkung
Differenzierung zum Mitbewerb

Angebote aus der Online Apotheke (Stand Juni 2014)

Preispremium von starken Marken

Acetylsalicylsäure
50 Tabletten
500 mg
EUR 9,50 (+157%)

Acetylsalicylsäure
50 Tabletten
500 mg
EUR 3,70

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Beispiele aus der Realität...

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Saatbau Linz | Internationales Saatgut-Unternehmen

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Saatbau Linz – Operative Markenarbeit
Before

- Hohe jährliche Kosten durch Portfoliokomplexität
  - Vielzahl an Markennamen
  - Unübersichtlichkeit für Kunden
  - Hoher Aufwand in der Wartung der Markenarchitektur
- Hoher Aufwand in der Qualitäts-Vermittlung (Differenzierung) an Kunden
- Hohe, wiederkehrende Produktionskosten für Verpackungen

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Saatbau Linz – Operative Markenarbeit
After

- Laufende Kosteneinsparungen durch
  - weniger Marken und Namen durch gestraffte Markenarchitektur
  - einfachere Prozesse zur Namensfindung
- Neues Packaging-Design mit reduzierten Produktionskosten durch smarte Systematik
- Qualitätsanmutung erhöht Messestand-Besucherfrequenz, positives Kundenfeedback, zufriedener Vertrieb

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Radatz | Traditionsbetrieb in Fleisch- und Wurstwaren

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Radatz – Operative Markenarbeit
Before

- Eigene Marke durch (selbstproduzierte) Eigenmarken für LEH unter Druck
  - Preis-Premium sinkt genauso wie Preis-Elastizität
  - Kunden gehen verloren an LEH-Eigenmarken
- Filialen fehlt Konzept was Kundenloyalität senkt
- Komplexes Packaging verursacht hohe Kosten bei schlechter Produktpräsentation
- Komplizierte Generationenübergabe

© Brainds | www.brainds.com | 2016

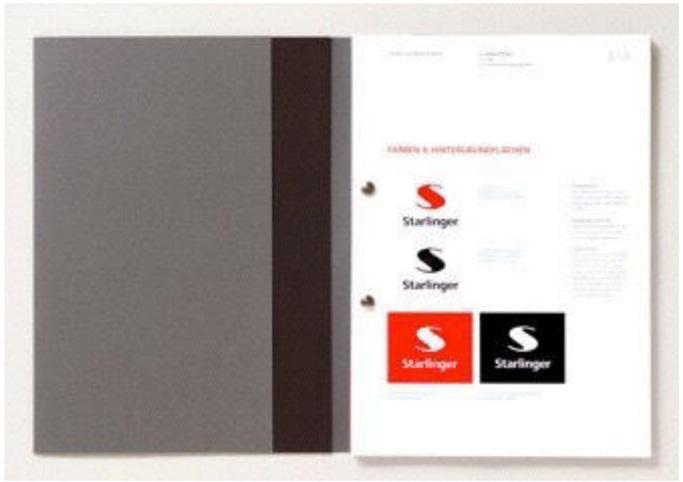
Radatz – Operative Markenarbeit
After

- Preis-Premium erhöht
- Imagewerte gegenüber Mitbewerb deutlich gestiegen
- Filialen neu ausgerichtet auf Customer Journey
- Neues Packaging mit höherer Wertigkeit aber niedrigeren Produktionskosten
- Brand Equity (AC Nielsen): plus 55% in 2 Jahren
- Wird zur beliebtesten Wurstmarke Österreichs

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Starlinger | Familiengeführter Weltmarktführer in Plastik-Webtechnologie

Starlinger



© Brainds | www.brainds.com | 2016

Starlinger – Operative Markenarbeit
Before

- Massiver Preisdruck durch Billiganbieter
- Chinesische Hersteller kopieren Technologie und Produkte
- Keine wahrnehmbare Differenzierung zum Mitbewerb (hoher Komm-Bedarf)

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Starlinger – Operative Markenarbeit
After

- Wahrnehmung als „leading player“ stärker
- Klare Differenzierung durch Branding
- Bessere Besucher-Frequenz und Sales-Quote auf Messen
- Value-fokussierte Kommunikation erzielt besseres Feedback und Lead-Generation

© Brainds | www.brainds.com | 2016

Die Presse | Österreichs älteste Qualitätszeitung

←
Nach einer genauen Analyse der Marktsituation und Zielgruppen-Entwicklungen erarbeitete Brainds mit Geschäftsführung, Management und Redaktion die neue Markenidentität und Strategie zur künftigen Positionierung.

Die Presse – Operative Markenarbeit
Before

- Konstantes Verlieren bei Leserzahlen gegenüber Hauptmitbewerb
- Keine Weiterentwicklung im Abo-Vertrieb
- Hohe Marketingkosten ohne Wissen um Wirkung

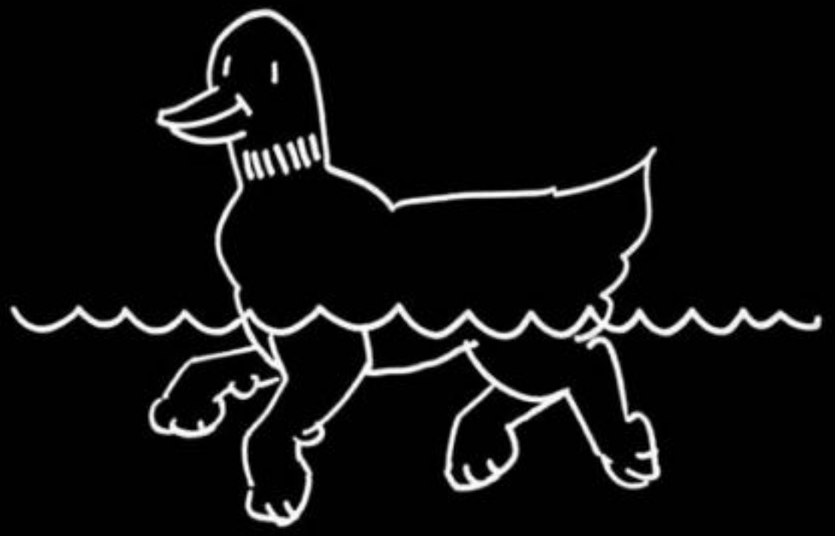
© Brainds | www.brainds.com | 2016

Die Presse – Operative Markenarbeit
After

- Neuer Zielgruppen-Fokus erlaubt zielgerichtetes Umschichtung der Komm-Budgets
  - Von Wien in die Länder (identifiziertes Marktpotenzial)
- New Business Development mit neuem ZG-Fokus sehr erfolgreich (Events, Publishing etc.)

© Brainds | www.brainds.com | 2016

IF A BRAND LOOKS LIKE A DUCK AND SWIMS
LIKE A DOG, PEOPLE WILL DISTRUST IT.



aus: Marty Neumeier, The Brand Gap

brainds
intelligente marken

Kontaktperson:
Oliver Heiss, Managing Partner
T: +43/1/526 47 80-70
heiss@brainds.com

© Brainds, Marken und Design GmbH
Flachgasse 35-37
1150 Wien, Österreich
T: +43/1/526 47 80
F: +43/1/526 47 80-99
office@brainds.com
www.brainds.com

Markenwerte in der Unternehmenskrise

Vortragende: Tankred Z. Vogt und Giuseppe Sorrentino

- Key Facts Brandstock Markenwertstudie
- Die Purchase Price Allocation
- Krisenresistenz starker Marken
- Praxisfall

Die Brandstock Studie

Zwei Umfragen wurden durchgeführt:

Erste Zielgruppe:

Berater (M&A, Privat Equity, Wirtschaftsprüfer, etc.); 5.714; n: 313

→ 64% Deutschland, 30% Österreich, 15% Schweiz, 5% Weitere

Zweite Zielgruppe:

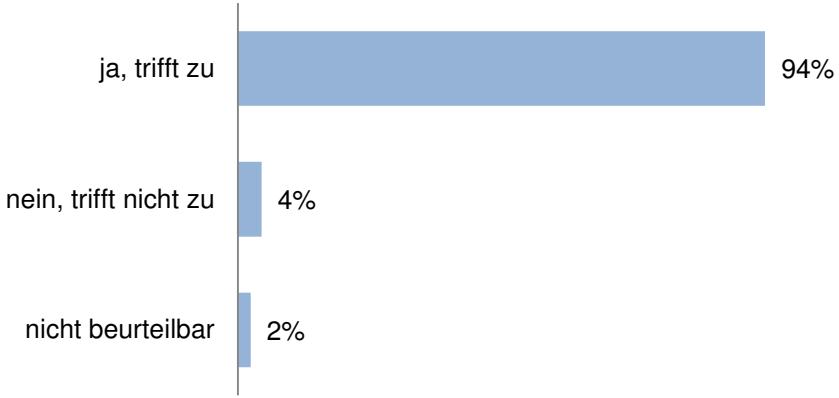
Insolvenzverwalter; 1.150; n: 60

→ 70% Deutschland, 30% Österreich

Die Brandstock Studie: Key facts

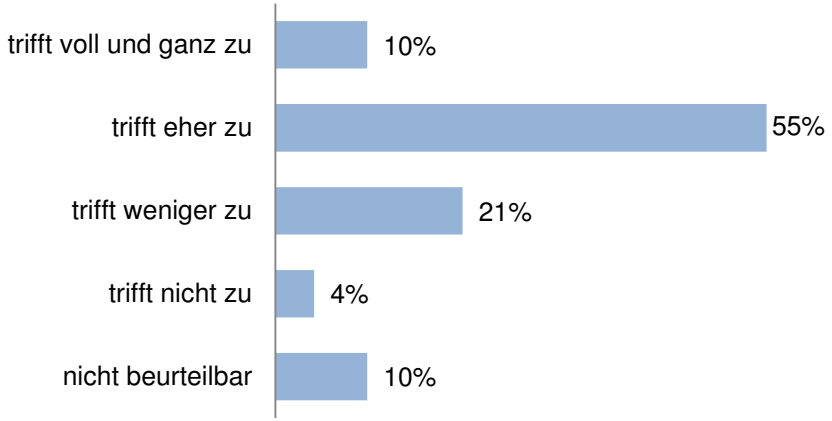
Ausgewählte Fragestellung an die Berater:

Beurteilen Sie folgende Aussage: Marken* sind Bestandteil des Unternehmenswerts und können isoliert betrachtet einen eigenständigen monetären Wert haben.



N: 309

Beurteilen Sie folgende Aussage: Durch das Sichtbarmachen der Werttreiber des Markenwerts, kann der Unternehmenswert gezielt erhöht werden.



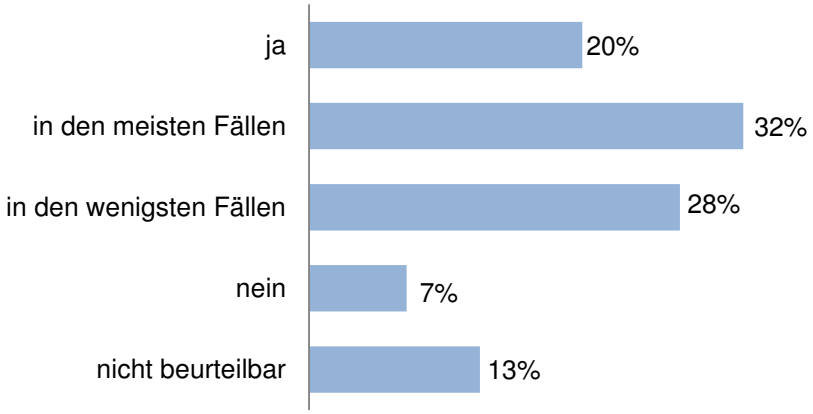
N: 255

*auch selbstgeschaffene bzw. bilanziell nicht erfasste Marken

Die Brandstock Studie: Key facts

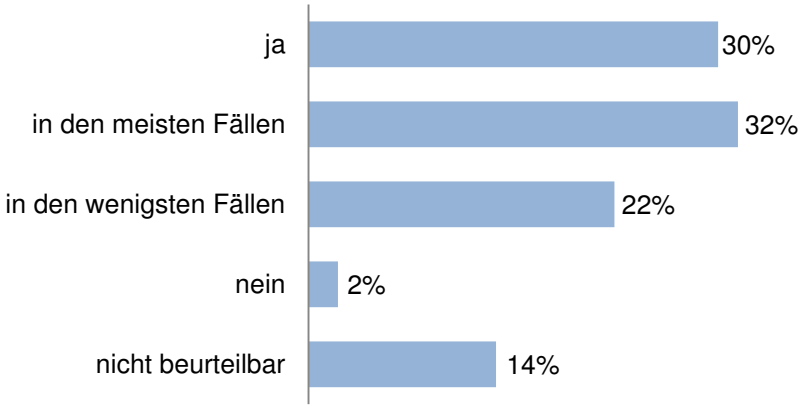
Ausgewählte Fragestellung an die Berater:

Kann bei M&A-Transaktionen der Gesamtkaufpreis für das Unternehmen durch ein eingebrachtes Markenwertgutachten erhöht werden?



N: 276

Verbessert ein objektiviertes Markenwertgutachten die Verhandlungsposition gegenüber potentiellen Investoren?

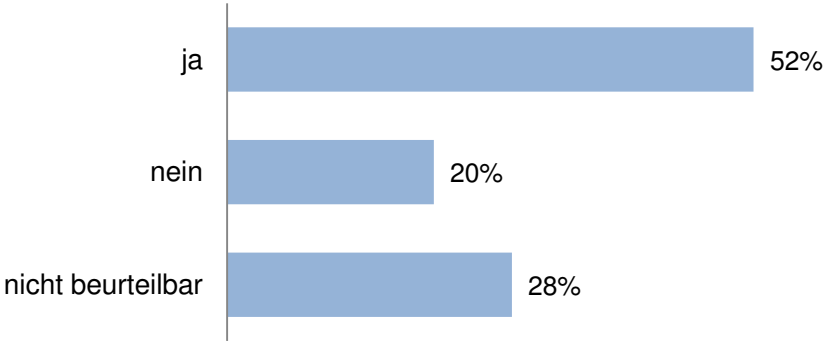


N: 276

Die Brandstock Studie: Key facts

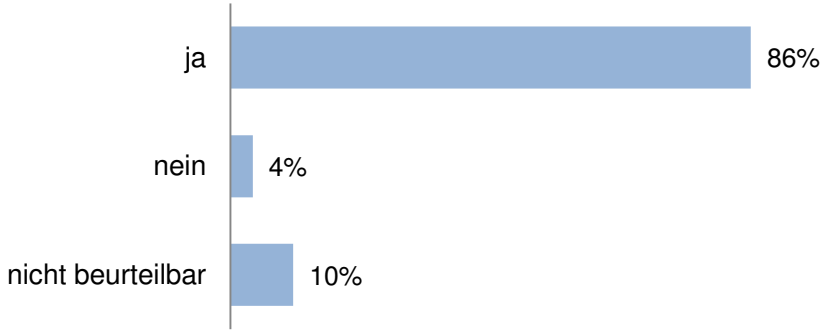
Ausgewählte Fragestellung an die Berater:

Sollten grundsätzlich die immateriellen Vermögenswerte* im internen Bankenrating stärker integriert und berücksichtigt werden?



N: 261

Sollten in diesem Zusammenhang Marken grundsätzlich im internen Bankenrating stärker integriert und berücksichtigt werden?



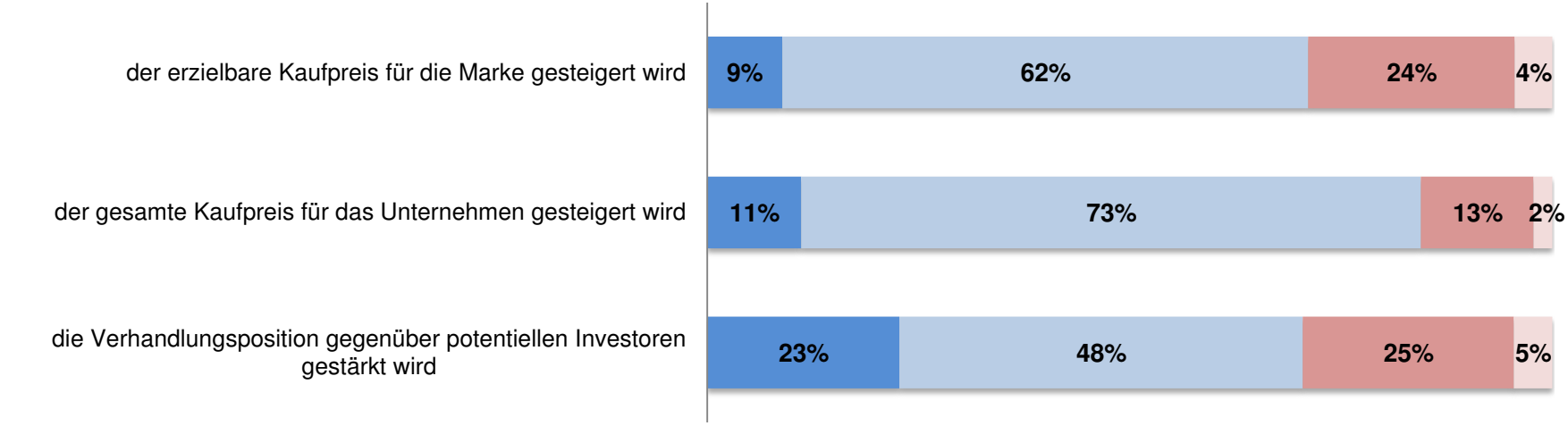
N: 135

*je nach Branche z.B.: Patente, Marken, Software, Lizenzen, Kundenlisten, etc.

Die Brandstock Studie: Key facts

Ausgewählte Fragestellung an die Insolvenzverwalter:

Die Identifikation eines (hohen) monetären Markenwerts trägt in einer Krisensituation oder Insolvenz dazu bei, dass…

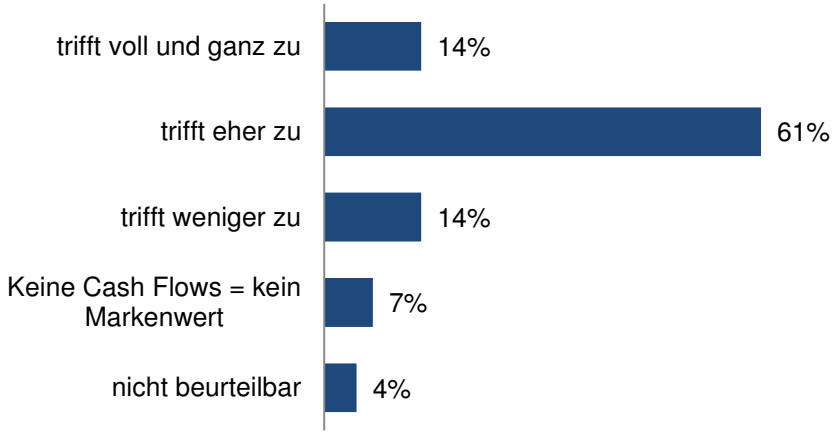


Die Brandstock Studie: Key facts

Ausgewählte Fragestellung: Ein Vergleich im Bezug auf Marke und Krise

Insolvenzverwalter

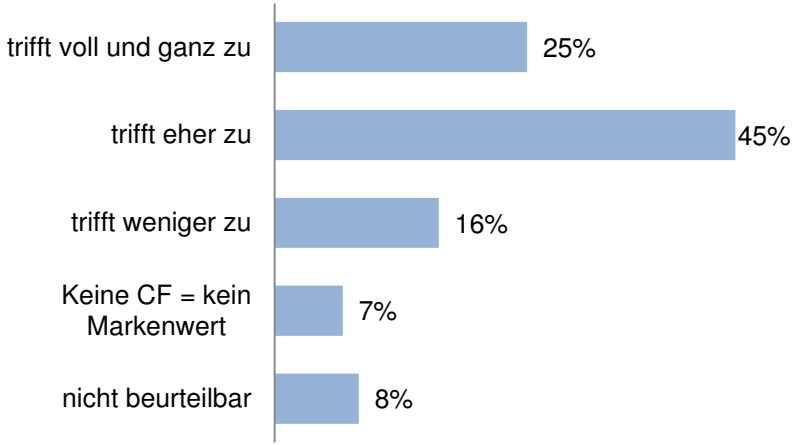
Die Marke kann trotz negativer Cash Flows des gesamten Unternehmens, isoliert betrachtet einen (hohen) monetären Wert haben.



N: 44

Berater

Die Marke kann trotz negativer Cash Flows des gesamten Unternehmens, isoliert betrachtet einen (hohen) monetären Wert haben.



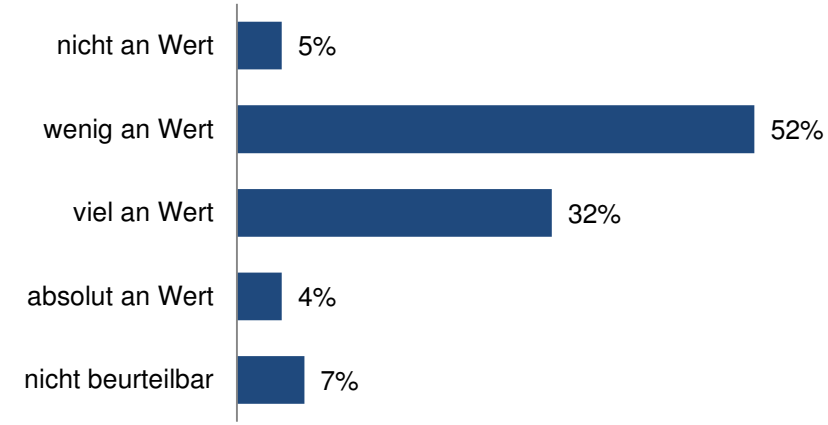
N: 257

Die Brandstock Studie: Key facts

Ausgewählte Fragestellung: Ein Vergleich im Bezug auf Marke und Krise

Insolvenzverwalter

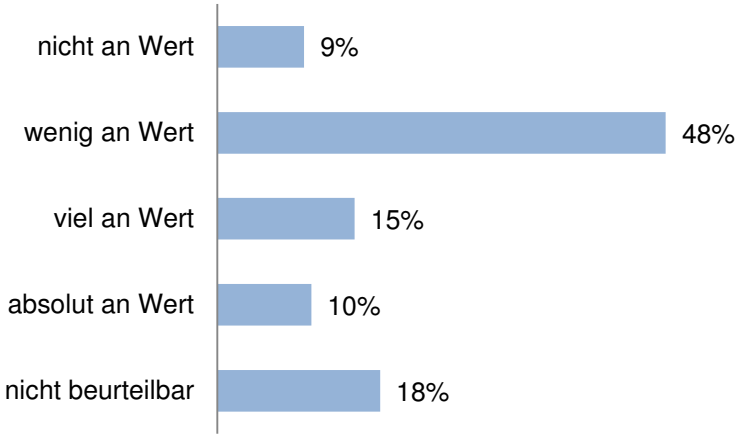
Ist der Krisenauslöser nicht mit der Marke in Verbindung zu bringen, dann verliert die Marke...



N: 44

Berater

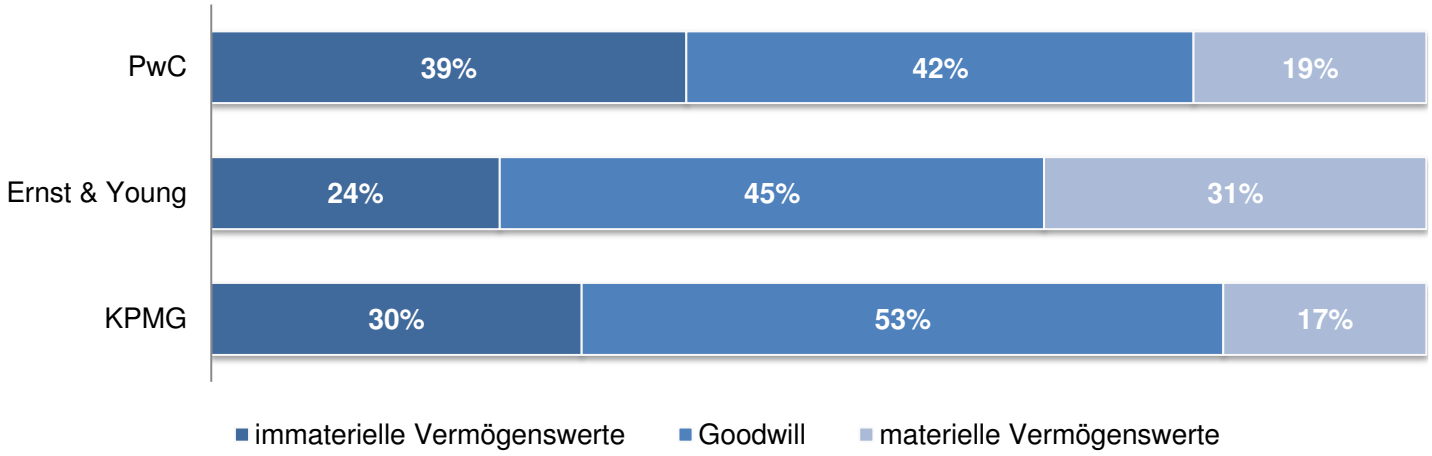
Ist der Krisenauslöser nicht mit der Marke in Verbindung zu bringen, dann verliert die Marke..."



N: 257

Exkurs: Die Purchase Price Allocation

Im Zuge der Kaufpreisaufteilung bei einer Akquisition, werden bisher nichtaktivierte bzw. nichtaktivierbare immaterielle Vermögenswerte sichtbar.



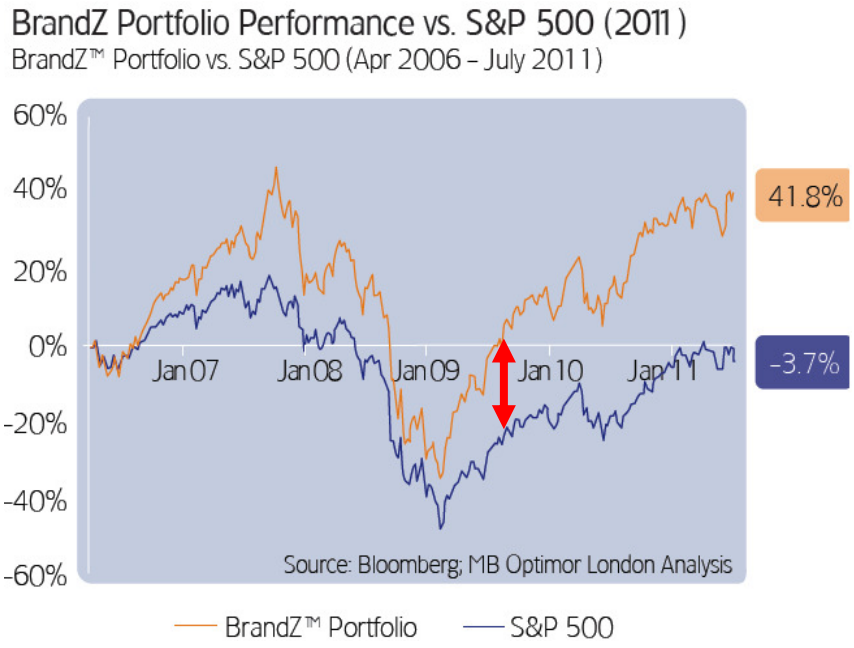
- Mellen/ Evens: 100 analysierte Purchase Price Allocations: 79% immaterielle und 21% materielle Vermögenswerte

→ Transformation vom Industriezeitalter zur Wissensgesellschaft

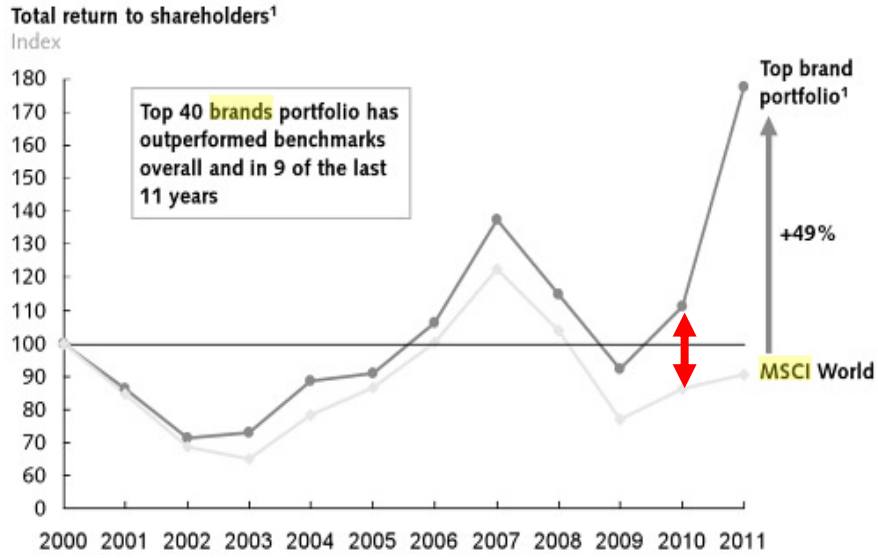
Quelle. (Über die Branche gebildeter Durchschnitt): Eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG: Intangible Assets and Goodwill in the context of Business Combinations, 342 analysierte Transaktionen zwischen 2003-2007 (Median), 2009; Ernst & Young: Acquisition accounting – A global survey of purchase price allocation practices, 709 analysierte Transaktionen in 2007, 2009; PwC: Purchase Price Allocation und Goodwill Impairment in der Schweizer Praxis, 62 analysierte Transaktionen zwischen 2004-2010, 2011.

Krisenresistenz starker Marken

Rehabilitationsgeschwindigkeit starker Marken



Millward Brown Best Brands Portfolio vs. S&P 500



McKinsey auf Basis der Best Brands nach Interbrand

Quelle: Millward Brown, 2011/ Datastream, Business Week .

Krisenresistenz starker Marken

Die Marke als Vertrauenskapital

Starke Marken:

- können ein Preisprämium gegenüber der Konkurrenz aufbauen und erhalten, sowie Eintrittsbarrieren gegenüber neuer Wettbewerber schaffen.
- sind eine Form von Versicherung, da loyale Kunden gemeinsam mit ihrer Marke durch wirtschaftlich schwierige Zeiten gehen.
- verfügen über Markenguthaben bzw. einen hohen Markengoodwill, wodurch Produkt- oder Unternehmenskrisen schneller überwunden werden.
- können leichter Wachstumschancen realisieren, um in andere Kategorien und Märkte einzudringen.

Was machen Markenunternehmen anders?

Ein Vergleich der Selbsteinschätzungen: Markenunternehmen vs. Nicht-Markenunternehmen

	Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen		
	Markenverbands-unternehmen	Andere Markenunternehmen	Vergleichsgruppe (Nicht-Marke)
Wir streben Innovationsführerschaft an	50,7 %	48,9 %	16,9 %
Das Unternehmen betreibt FuE kontinuierlich	76,5 %	50,1 %	20,8 %
Qualitätssicherung hat bei uns oberste Priorität	86,3 %	72,3 %	52,8 %
Umsatz- oder Marktanteilwachstum ist uns wichtig	53,4 %	42,6 %	29,6 %
Die Abgrenzung zur Konkurrenz ist uns sehr wichtig	65,8 %	50,5 %	36,7 %
Wir können etwas höhere Preise als die Konkurrenz durchsetzen	58,9 %	31,7 %	14,1 %

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2010.

Ein kurzer Praxisfall

- ✓ Markenferner Krisengrund
- ✓ Marke trotz der Krise auf Augenhöhe mit Wettbewerber
- ✓ Hohe Markenrelevanz im Markt
- ✓ Hohe Markenstärke
  - Bekanntheit
  - Traditionsmarke
  - Marke steht für hohe Qualität

Zusammenfassung:

- ✓ Marke als Bestandteil des Unternehmenswerts
- ✓ Existenz eines Markenwerts trotz negativer Cashflows
- ✓ Geringer Wertverlust der Marke bei markenfernem Krisengrund
- ✓ Hohe Kaufpreisallokation auf immaterielle Vermögenswerte
- ✓ Schnellere Rehabilitierung von Markenunternehmen nach einer Krise

- Markenwerte als Bestandteil des Sanierungsgutachtens
- Aktivierung des Markenwerts im Überschuldungsstatus
- Strategische Optionen:
  - Finanzierung: Verpfändung der Markenrechte
  - Finanzierung: Marken-Sale-and-Lease-Back
  - Aufdecken der stillen Reserven in Geschäftsberichten/ Anhang

BÜRKLE
SCHARUNGE
+PARTNER

Markenstärke in der Unternehmenskrise

Vortragende: Jörg Bürkle und Uwe Scharunge

- Sum up – Thesen zur Marke
- Experteninterviews
- Angepasste Handlungsempfehlungen
- 7 Erste-Hilfe-Maßnahmen

Was heißt das zusammengefasst für:

Problemlöser Marke – Markenführung?

- ✓ „Marke – Drei Dimensionen im Einklang“ (Strategie/Geschäftsmodell; Unternehmenskultur; Kunde Trend, Gesellschaft)
- ✓ „Marke systemisch, integriert führen“
- ✓ „Marke als wertschöpfendes-, Orientierung, Vertrauen und Identität stiftendes System“

These: „Starke Marken sichern und fördern Unternehmens-Attraktivität und -Wert durch Vertrauen, Integrität nachhaltig“

Was heiß das zusammengefasst für:

Krisen Phasen in Unternehmen – Unternehmensführung?

- „Krisen kommen selten über Nacht“
- „Strategische Krisen werden häufig gar nicht oder zu spät erkannt“
- „Handlungsdruck verstärkt sich in Krisen Phasen extrem“

These:

„Krisenanzeichen kontinuierlich analysieren, frühzeitig Gestaltungs- Spielräume kreativ nutzen; konsequentes Krisenmanagement“

Was heißt das zusammengefasst für:

Markenwerte in der Unternehmenskrise?

- ✓ „Markenwert fördert Unternehmenswert, gerade in der Krise bei negativem Cash Flow“
- ✓ „Marke ist Vertrauenskapital und hilft Krisen schnell zu überwinden“
- ✓ „Marken erhöhen Preisspielräume und Profitabilität“

„Markenstärke in der Unternehmeskrise“

(Erfahrungen von Interim Managern in Unternehmenskrisen)

- Fälle/Kombination von Marken- /Unternehmens- Krisen
- Herausforderungen/Risiken
- 7 Tipps zur Krisen-Prävention und Krisen Management

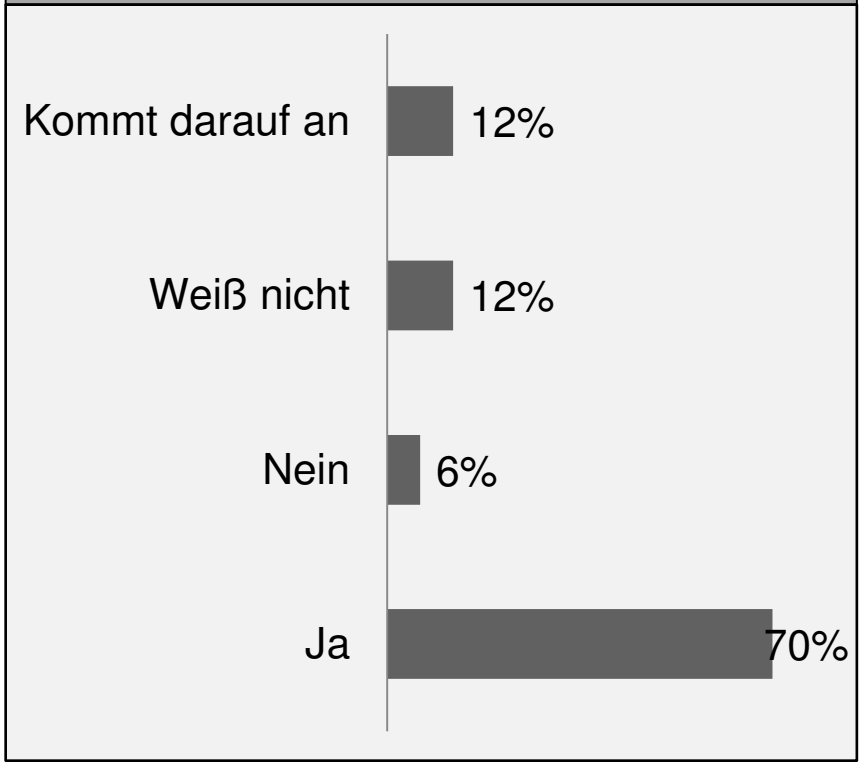
Experteninterviews:

Masterarbeit 2014: „Handlungsempfehlungen für den Erhalt des Markenwerts trotz einer Restrukturierung oder Sanierung“

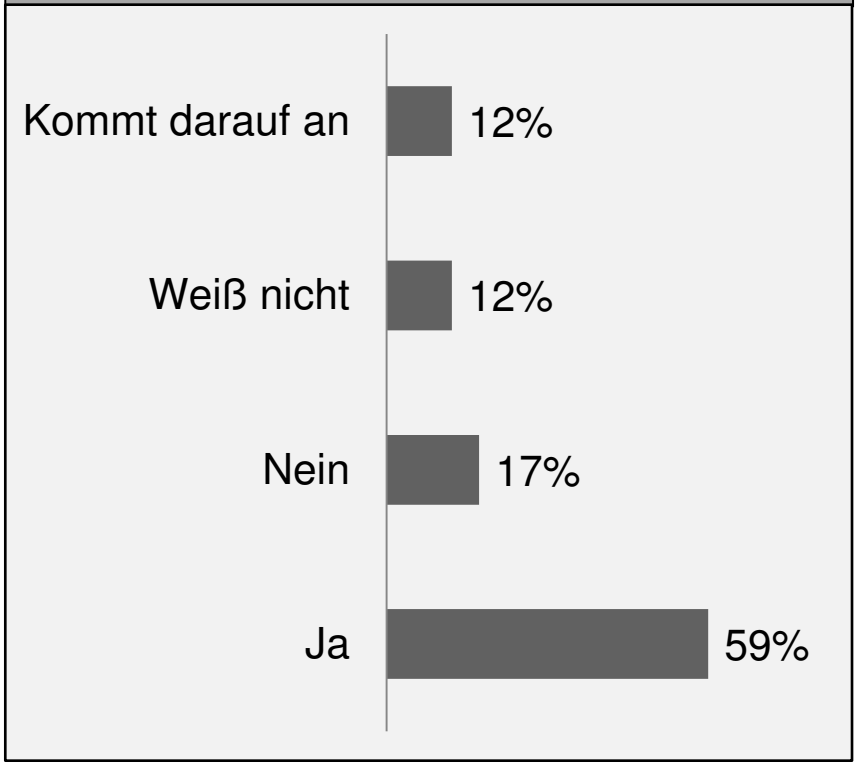
Verfasserin: Yvonne Kahr

befragt wurden 17 Experten aus den Bereichen Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement sowie aus dem Markenmanagement

Trifft es in der Praxis zu, dass der Erhalt des Markenimages während einer Restrukturierung vernachlässigt wird?



Ist Ihrer Ansicht nach in einer Restrukturierung der Erhalt des Markenimages auch mit geringen Mitteln möglich?



Unser Plädoyer:

„Das Thema Marke gehört bei einer akuten oder sich abzeichnenden Unternehmenskrise immer auf die Agenda einer Restrukturierung und anschließenden Neuausrichtung“

bei B2C wie im B2B-Bereich .....

..... und trotz Fokus aufs (kurzfristige) Überleben!

Drei häufige Fälle von Marken-/Unternehmens-Krisen

Fall 1: „Marke intakt, Unternehmen in der Krise“

Ausgangssituation:

- Krise wurde unabhängig von der Marke ausgelöst
- Etabliertes Kundenvertrauen, hohe Markenloyalität

Handlungs-Empfehlungen:

- Fett abschneiden aber nicht die Muskeln
- Restrukturierung darf Markenversprechen nicht gefährden
- Marke als Leverage und Asset kreativ nutzen

Drei häufige Fälle von Marken-/Unternehmens-Krisen

Fall 2: „Marke erodiert ‚Unternehmen in der Krise“

Ausgangssituation:

- Marke ist Teil der Krise, des Problems
- Andauerndes, fortgeschrittenes Krisenstadium

Handlungs-Empfehlungen:

- Marke parallel zur Restrukturierung drehen, führen
- Marke ist Chefsache, nachhaltig Vertrauen aufbauen
- Zuversicht, Mut, Kreativität und Konsequenz fördern

Drei häufige Fälle von Marken-/Unternehmens-Krisen

Fall 3: „Marke nicht entwickelt,Unternehmen (noch) ok.“

Ausgangssituation:

- Unternehmen kennt/nutzt Marken Potentiale nicht
- Denkt und agiert mit technischem Fokus, Einstellung
- Veränderungen auf Markt-Kunden Seite unterschätzt

Handlungs-Empfehlungen:

- Marke aufbauen , Kunden- /Nutzen Fokus stärken
- Marke ist Chefsache,integrierte Marken/Unt.Führung

„Eine Ertrags-/Liquiditätskrise erschüttert das Markenvertrauen, es beginnt eine gefährliche Abwärtsspirale“

Herausforderung:
„Teufelskreis stoppen“

„Umsatzabsturz anhalten + Marke stabilisieren“

- 7 Erste-Hilfe-Maßnahmen zur Markenrettung/Vertrauensaufbau

Erste-Hilfe-Tipps zur Markenrettung

1. Ehrlich kommunizieren = Kunden honorieren das
2. Loyalität stärken = Kunden gute Gründe geben, treu zu bleiben
3. Die Marke wahren bzw. wieder aufbauen = Kern und Emotion
4. Schlechte Presse aushalten = professionelle Krisenkommunikation
5. Persönlichen Einsatz zeigen = Gespräch mit Multiplikatoren suchen
6. Leuchttürme aktivieren = renommierte Referenzkunden gewinnen
7. Den Vertrieb stärken bzw. motivieren = Kostensenkungen abwägen

Gerne möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen …

1. Rolle der Marke im Turnaround
Ist es für Unternehmen mit einem Markenwert einfacher, eine (potenzielle) Krise abzuwenden bzw. sich aus dieser zu befreien?

2. Markenstärke als Asset
Welche konkreten Maßnahmen wären speziell (mit geringen budgetären Mitteln) für Markenunternehmen anwendbar, um den Erfolg kurzfristig steigern zu können.

3. Markenwert in der Unternehmenskrise
Welche konkreten Maßnahmen könnten eingesetzt werden, um Markenvertrauen und Markenimage zu erhalten bzw. herzustellen, damit eine nachhaltige Wirkung für ein Unternehmen entstehen kann?

4. Bewertung der Marke
Welche eigenen Erfahrungen haben Sie im Zusammenhang mit der Markenbewertung und inwieweit unterscheidet sich der Informationsgehalt eines Markenwertgutachtens gegenüber einem Gutachten der Unternehmensbewertung?

Gerne möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen …

Zusammenfassung der diskutierten Inhalte…

- ✓ Die Marke kann in einer „Krise“ monetarisiert werden (bspw. über ein Sale-&-Lease-Back oder über Lizenzierungen), sodass dem Unternehmen Liquidität zufließt, um Turnaround-Maßnahmen einleiten zu können.

- ✓ In der aktuellen betrieblichen Praxis kann jedoch festgestellt werden, dass die Technik des Sale-&-Lease-Back keine besondere Verbreitung besitzt und es daher noch ausreichend Potenzial gibt, um dieses in weiterer Zukunft als Finanzierungsinstrument zu nutzen.

- ✓ Es sollte die Möglichkeit der Markendehnung genutzt werden, um das Leistungsversprechen mit einem bestehenden Markennamen auf neue Produkte auszuweiten.

- ✓ Das Ziel ist das Erreichen einer Diversifikation und demzufolge auch eine Reduktion des Unternehmensrisikos.

Gerne möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen …

Zusammenfassung der diskutierten Inhalte…

- ✓ Allgemein kann festgestellt werden, dass das Potenzial von B2C Marken höher erscheint (der Großteil der Top 100 Marken sind im B2C einzuordnen). Es wird jedoch auch festgestellt, dass man bei B2B Marken einen Hebel hat, welchen man strategisch nutzen kann.

- ✓ Ungeachtet der Unterscheidung ist jedoch klar festzustellen, dass man den „richtigen Zeitpunkt“ der Monetarisierung erkennen muss. Sollte dieser (definiert als „Value Break“) überschritten sein, dann kann davon ausgegangen werden, dass die Marke bereits an Wert verloren hat.

- ✓ In diesem Zusammenhang kann auch fest gehalten werden, dass es besser ist, das Unternehmen bzw. die Marke an einen neuen Investor weiter zu geben, welcher das Potenzial besser ausschöpfen kann.

Gerne möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen …

Zusammenfassung der diskutierten Inhalte…

- ✓ Aus Sicht des Insolvenzverwalters erscheint die Monetarisierung der Marke als eher schwierig. Zwar gilt nach § 1 InsO die bestmögliche Befriedigung der Gläubiger im Insolvenzverfahren, für einen Verwalter wird es aber in der Kürze der Zeit eher schwierig sein, eine geeignete Monetarisierung zu entwickeln.

- ✓ Da es zwischen Einleitung von Maßnahmen zur Kapitalisierung der Marke und den ersten messbaren Erfolgen ungefähr ein halbes Jahr Zeit braucht, erscheint die eher restriktive Handhabung im Insolvenzverfahren nachvollziehbar.

- ✓ Da es in der Krise an Liquidität fehlt, muss die Markenführung mit überschaubaren Kosten einhergehen.

Gerne möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen …

Zusammenfassung der diskutierten Inhalte…

- ✓ Gemäß den Grundsätzen der Gläubigerbefriedigung im Insolvenzverfahren ist eine effiziente Verwertung der Marke eine geeignete Maßnahmen. Wenn die Marke auch bei negativen Cash Flows einen Wert haben kann, wie dies auf Grund unterschiedlichster Markenbewertungsmethoden möglich erscheint, und die Marke nicht mit der Krise in Verbindung gebracht wird, dann ist es möglich, diese gesondert zu verwerten, um den Gläubigern eine erhöhte Befriedigung zu ermöglichen.

- ✓ Der Erhalt einer starken Marke erlaubt das Vertrauen in das Unternehmen zu erhalten bzw. zu erhöhen, sodass es auch eine Unterstützung für einen erfolgreichen Turnaround geben kann.

Lassen Sie uns im Gespräch bleiben …

Tankred Z. Vogt

E-Mail: tvogt@brandstock.com
Telefon: +49 (0) 89 544 936 166

Giuseppe Sorrentino

E-Mail: gsorrentino@brandstock.com
Telefon: +49 (0) 89 544 936 167

www.brandstock.com

Jörg Bürkle

E-Mail: buerkle@bsp-interim.com
Telefon: +49 (0) 911 54 05 5766

Uwe Scharunge

E-Mail: buerkle@bsp-interim.com
Telefon: +49 (0) 9128 72 4786

www.bsp-interim.com

Prof. Dr. Markus W. Exler

E-Mail: Markus.Exler@fh-kufstein.ac.at
Telefon: +49 175 58 55 837

Prof. DDr. Mario Situm

E-Mail: Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at
Telefon: +43 5372 71819 147

www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at