Wertetransfer

MARKENKAUF Die Schaffung und Etablierung eines neuen Produktnamens kostet viel Geld und Zeit. Wer eine bestehende Marke erwirbt, kann im Eiltempo neue Absatzregionen erschließen, zusätzliche Käufergruppen gewinnen und seine Kompetenzen ausbauen. Aber nur, wenn Alt und Neu harmonieren

[Text: Daniela Schröder]

Zum Schluss ging es um das Entscheidende. Um den Bären. Den wollen wir auch, der ist untrennbar mit der Marke verbunden, argumentierten die Käufer. Den geben wir nicht her, sträubten sich die alten Eigentümer. Der soll im Ausland weiter für andere Marken werben. Ein Geziehe und Gezerre um das flauschige Tier begann.

Kuschelweich hieß das Objekt der Begierde. Dem Seifenriesen Unilever passte der 1969 eingeführte Weichspüler nicht mehr ins Konzept: zu deutsch und unaussprechlich der Name, international kaum zu vermarkten. Den Plüschbären als Werbefigur aber wollten sie ungern hergeben. Wolfgang Groß – Geschäftsführer des kleinen Wasch- und Reinigungsmittelherstellers Fit – erkannte hingegen auch im Markennamen einen großen Wert.

> Die kleinen Marken der großen Hersteller stellen eine Art Schatztruhe für den Mittelstand dar
>
> *Franz-Rudolf Esch European Business School*

Kuschelweich, nur ein Adjektiv, doch zugleich ein klares Versprechen der Produktleistung. Und: Heute ließe sich der Name wohl gar nicht mehr als Marke anmelden oder schützen, weil er eine bloße Beschreibung ist. Eine echte Rarität also.

Groß ließ sich im September 2009 auf einen Kompromiss mit dem holländisch-britischen Konzern ein: Als Starthilfe durfte er den Bären noch zwei Jahre nutzen. Mit der Einigung ist er zufrieden: „Es war schon großes Glück, den Markennamen Kuschelweich zu bekommen." Und der Bär? Ließ sich ersetzen. Inzwischen ziert ein neues Plüschtier die Verpackung.

Zwar will Fit den Kaufpreis nicht verraten. Fest steht jedoch, dass sich die von Unilever vernachlässigte Wäschepflege als Wachstumsmotor für die neuen Besitzer aus dem sächsischen Zittau-Hirschfelde erwiesen hat. Im Jahr nach dem Kauf sprang der Umsatz des Mittelständlers von 38 auf 58 Mio. Euro – drei Viertel des Anstiegs waren Kuschelweich zu verdanken. Der Marktanteil des Weichspülers in Deutschland hat sich seit der Übernahme auf fast zehn Prozent verdreifacht.

Vom Ballast zum Umsatztreiber

Der Fall zeigt, dass Marken, die bei einem Produzenten nur noch Ballast sind, für ein anderes Unternehmen zum Umsatztreiber werden können. Speziell in den Portfolios von Großkonzernen schlummerten große Potenziale, sagt Franz-Rudolf Esch, Professor für Markenmanagement an der European Business School in Wiesbaden: „Die kleinen Marken der großen Hersteller stellen eine Art Schatztruhe für den Mittelstand dar." Um diese Schätze zu heben, sagt Esch, seien kleine Unternehmen bestens aufgestellt. „Mittelständler können mehr Hingabe und Augenmerk auf kleinere Marken legen als ein Konzern."

WIE IM OSTEN SO IM WESTEN
Das DDR-Traditionsspülmittel Fit stieß im westdeutschen Handel auf Skepsis. Durch die Übernahme der Waschmittelmarken Sunil und Rei gelang die Expansion in den Westen. Mit dem Kauf von Kuschelweich konnten die Sachsen ihr Wachstum fortsetzen. Die neuen Eigentümer verdreifachten den Marktanteil des Weichspülers

Eine Fähigkeit, die große Chancen eröffnet. Mit dem Kauf einer Marke, sagt Tomasz de Crignis von der Münchner Markenberatung Biesalski & Company, könnten Unternehmen drei Ziele erreichen: neue Absatzregionen erobern, neue Käufergruppen gewinnen und die eigenen Kompetenzen ausbauen. Und das alles schneller und – bei richtiger Kalkulation und viel Verhandlungsgeschick – günstiger als mit der Kreation und Etablierung einer eigenen, neuen Marke. Ein Expansionsturbo, wenn der Käufer über ausreichend Expertise verfügt.

Fit-Chef Groß hatte das früh erkannt. Bereits im Jahr 2000 kaufte er die Wäschepflegemarken Rei und Sanso von Procter & Gamble. Die Zukäufe waren ein strategisch wichtiger und notwendiger Schritt. Denn mit dem Markenprodukt seines Unternehmens, dem legendären DDR-Spülmittel Fit, schaffte er es nicht in die westdeutschen Regale; der Handel war zu skeptisch. Fit aber musste wachsen, um sich behaupten zu können. Im Osten war das Marktpotenzial nahezu ausgereizt. Große Werbekampagnen konnte sich der Mittelständler nicht leisten. Dank der im Westen populären Waschmittel gelang es Groß trotzdem, sein Spülmittel dort zu etablieren.

Seitdem streute er in der Branche, dass er an weiteren Markenkäufen interessiert sei. Dass Unilever sich von Kuschelweich trennen wollte, hörte Groß von Handelspartnern. Als es ihm der Konzern offiziell bestätigte, hatte der Fit-Chef bereits alles Nötige vorbereitet: den Rückhalt seiner Banken eingeholt, sich eine Beratungsagentur gesucht, Rechtsanwalt und Steuerberater informiert. Die Frage, ob die Marke zu Fit passt, war längst beantwortet. „Bei Wasch- und Reinigungsmitteln", sagt Groß, „da kennen wir uns bestens aus."

Ein Floprisiko können sich kleinere Unternehmen nicht leisten, daher müssen sie genau prüfen, ob der Charakter einer neuen Marke mit dem Wesen des eigenen Unternehmens harmoniert. Wer sich auf den Vertrieb von Produkten fokussiert, wird mit einer Herstellermarke nicht glücklich. Wer Wasch- und Spülmittel herstellt, der ist mit Körperpflegeartikeln schon überfordert, sowohl die Produktionsstandards als auch die Ansprechpartner im Handel sind andere. „Mit einer Marke, die in Qualität und Preis völlig anders positioniert ist als die eigenen Marken, holt sich ein Hersteller ein gefährliches Gefälle ins Haus", sagt Andreas Pogoda von der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg.

Sind die internen Voraussetzungen geklärt, kommt die neue Marke unter die Lupe. Wie bei einer Unternehmensübernahme ist eine gründliche Analyse aller Zahlen und Fakten Pflicht. Doch wer eine Marke kaufen will, der sollte sich nicht nur am aktuellen Umsatz und Gewinn orientieren, rät Pogoda. Denn der künftige >

Preise, Kosten und Erträge

Beim Kauf einer Marke müssen Unternehmer genau prüfen, was sie für ihr Geld bekommen

Rechte schützen
Im Vertrag über den Markenkauf ist auch die Übertragung der Rechte geregelt. Die Registrierung als neuer Eigentümer ist für den Käufer nicht erforderlich, aber ratsam. Bei deutschen Marken ist der Wechsel dem Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) in München mitzuteilen. Sind die Rechte in der EU als sogenannte Gemeinschaftsmarke geschützt, ist das Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt im spanischen Alicante zuständig. Bei Registrierung über die EU-Grenzen hinaus dient wiederum das DPMA als Anlaufstelle.

Wert ermitteln
Wer eine Marke kaufen will, sollte ihren Wert genau analysieren. Von den mehr als 500 Ansätzen zur Berechnung des Markenwerts sind drei Methoden nach dem internationalen Standard ISO 10668 anerkannt: 1. Das Marktpreisverfahren orientiert sich an Firmen- oder Markenverkäufen in der Vergangenheit. 2. Der Kostenansatz berücksichtigt, wie viel heute investiert werden müsste, um die aktuelle Bekanntheit und das Image der Marke herzustellen. 3. Das Ertragswertverfahren identifiziert, welcher Anteil zukünftiger Erlöse auf die Marke entfällt. Seriöse Bewerter finden sich im Internet: www.brand-valuation-forum.de.

Bilanz ziehen
Gekaufte Marken sind, anders als selbst erschaffene, zu bilanzieren. Der Betrag sollte nach dem Ertragswertverfahren ermittelt werden, da es von Abschlussprüfern anerkannt ist. „Ist der Wert geringer als der gezahlte Kaufpreis, muss die Differenz abgeschrieben werden", sagt Christian Hellbardt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Rödl & Partner. Steigt der Wert, darf das Plus nicht in der Bilanz erscheinen.

Erfolg hänge ab von der Strahlkraft der Marke, von ihrer Fähigkeit, Kunden an sich zu binden. Weil die Marke mit Produktleistung und Preis überzeugt. Weil die Käufer ihr blind vertrauen. Oder weil ihnen die Marke gut gefällt, ohne dass es objektive Gründe gibt.

Emotionen, darum ging es letztlich auch bei der Wiederbelebung der Motorradmarke Horex. Clemens Neese will die Kult-Chopper gemeinsam mit früheren Kollegen auferstehen lassen. Der studierte Maschinenbauer und leidenschaftliche Motorradfahrer hatte vor einigen Jahren die Idee für einen neuartigen Motor. Dann stand die Technik, das Patent war eingereicht. Doch es fehlte das passende Produkt zum Konzept. Neese kündigte seinen Job als IT-Manager, gründete eine Entwicklungsfirma und machte sich auf die Suche nach einer geeigneten Motorradmarke.

Marketingforscher der Uni Mannheim fanden für ihn heraus, dass Horex der ideale Kandidat wäre. Von 1923 bis 1960 von der gleichnamigen Fahrzeugbau-AG in Bad Homburg gefertigt, wanderte Horex nach dem Aus für den Hersteller durch verschiedene Unternehmerhände, zuletzt hielt ein Chemnitzer Ingenieurdienstleister die Rechte am Traditionsnamen, nutzte sie aber nicht. Was für den Kauf sprach: ein ähnlicher Ansatz in der Motorentechnik, Premiumcharakter, für Ältere ein Statussymbol aus Wirtschaftswunderzeiten, vielen Jüngeren durch die „Werner"-Comics bekannt.

Sein Ja zum Kauf gab der Vorbesitzer sofort, erzählt Neese, über den Wert der Marke diskutierten sie jedoch ein Jahr lang. Denn die Verhandlungspartner hätten aus unterschiedlichen Perspektiven argumentiert: Die alten Inhaber rechneten die neue Motorenidee bereits in den Markenwert ein. Neese und Kollegen sahen jedoch nicht ein, für ihre eigene Leistung noch etwas zu bezahlen. Entsprechend weit lagen die Preisvorstellungen auseinander.

Strittige Preisfrage

Die Unstimmigkeiten zeigen deutlich die Schwierigkeit, den Wert einer Marke zu ermitteln. Mehr als 500 verschiedene, teils hochkomplexe Berechnungsansätze soll es geben. Die Ergebnisse können gewaltig variieren (siehe Kasten oben). Neese holte sich Unterstützung bei einem Wirtschaftsprüfer, der den Wert von Horex nach einem anerkannten Modell kalkulierte. Mehr als eine Argumentationshilfe in den Verhandlungen konnte das Ergebnis jedoch nicht sein. „Wenn ich mein Haus taxieren lasse, dann ist die Summe noch lange nicht der Preis", sagt Neese.

Als eine Einigung übers Geld unerreichbar schien, lockten Neese und seine Mitstreiter die Markeninhaber anders: mit der Einbindung in das Projekt. Horex beauftragte das Chemnitzer Büro mit dem Entwickeln, Bauen und Testen der Prototypen. Plötzlich stand nicht mehr die Preisfrage im Fokus, sondern das gemeinsame

WIE DER MANN SO DIE FRAU

Das Bielefelder Unternehmen Dr. Wolff hatte mit Alpecin bereits eine sehr erfolgreiche Shampooserie für Männer, die Hilfe bei Haarausfall verspricht. Mit dem Zukauf der Marke Plantur gelang es, diesen Markt für weibliche Käufer zu erweitern. Der Umsatz mit der Haarpflege für Frauen hat sich binnen wenigen Jahren verdoppelt

Geschäftsziel. Eine Lösung, die für beide Parteien von Vorteil war.

Manchmal geht es beim Kauf einer Marke nicht um ein Wiederbeleben, sondern um ein Neuerfinden. Wie bei Plantur, einer Mitte der 1980er-Jahre in Deutschland eingeführten Haarpflegelinie. 2003 kaufte der Bielefelder Kosmetikhersteller Dr. Kurt Wolff die Marke vom Schweizer Zahnpflegeproduzenten Gaba.

Am Produkt selbst bestand gar kein Interesse. „Wir wollten wirklich nur die Marke", sagt Dr.-Wolff-Chef Eduard Dörrenberg. Und die war mit einem sechsstelligen Betrag ein Schnäppchen. Sich eine neue auszudenken, weltweit eintragen zu lassen und im Handel zu etablieren hätte länger gedauert und mehr gekostet.

„Außerdem gefiel uns der Name, er klingt einfach gut." In Umfragen stellte sich allerdings heraus, dass die Verbraucher wenig mit der Marke verbanden. Eine gewisse Qualität, ein höheres Preisniveau, manche nannten die Flaschenform, das war es. Keine negativen Assoziationen, keine besonders positiven, Plantur war nur noch eine Markenhülle. Bei Dr. Wolff gingen sie daran, ihr einen neuen Kern zu geben.

Es wurden diverse Konzepte entwickelt. Und wieder verworfen. Bis eines Tages Frauen ins Spiel kamen. Das Familienunternehmen Dr. Wolff ist Erfinder der Traditionsmarke Alpecin, die Dörrenberg vor einigen Jahren zu einer Antihaarausfall-Serie für Männer weiterentwickelte. Ein Thema auch für Frauen. Immer mehr riefen beim Hersteller an und fragten, ob sie die Produkte ebenfalls verwenden könnten.

„Plötzlich kam alles zusammen", sagt Dörrenberg. „Das Problem der Verbraucherinnen, unsere Lösung und eine Marke, die das Thema transportieren kann." Dr. Wolff ließ sich von Ärzten beraten und brachte 2006 ein Shampoo heraus, das hormonell bedingten Haarausfall bei Frauen verzögern soll: Plantur 39, bis auf den Schriftzug ausgestattet mit einer neuen Optik. Im Jahr nach dem Marktstart lag der Umsatz mit dem neuen Plantur bei 14,5 Mio. Euro, im vergangenen Jahr brachte die Produktlinie 29 Mio. Euro ein.

Die Übernahme einer Traditionsmarke ist immer ein Kraftakt, der Zeit braucht. Darüber muss sich jeder Käufer im Klaren sein. Im Fall von Kuschelweich hatte Fit-Chef Groß daher ausgehandelt, dass Unilever den Weichspüler für einige Monate weiter produzieren würde. Fit baute gleichzeitig eine komplett neue Fertigung auf: Rohstofftanks, Misch- und Abfüllanlagen, außerdem Maschinen zum Herstellen der Flaschen.

Als das erledigt war, musste noch ein neuer Bär her. Den nahenden Verlust der bekannten Werbefigur wandelte Groß mit einer geschickten Marketingkampagne zum Vorteil um: Die Sachsen überließen die Wahl des neuen Bären den Verbrauchern – und stärkten so noch die Kundenbindung. Die Kraft einer Marke liegt nun mal in Emotionen. ■

impulse-Markenserie

***Mit diesem Beitrag** endet die große impulse-Serie „Die Macht der Marke". Alle vorangegangenen Teile und viele weitere nützliche Infos zum Thema Marke finden Sie im Internet: www.impulse.de/marken*

Eine Übersicht, wie impulse.de-User 30 Marken bewertet haben, finden Sie auf der nächsten Seite.