

# Wertorientierte Markenführung

Interview mit Dr. Hans-Jürgen Lutz, Vice President Marketing Communication, Brand- and Trademark Management Crop Protection BASF SE. Er verantwortet rund 40 Prozent des Markenportfolios der BASF.

**D**er Erfolg eines Unternehmens ist heute eng an das Ansehen und den Wert seiner Marke(n) gekoppelt. Eine wertorientierte Markenführung wird immer häufiger in strategische Entscheidungsprozesse integriert. Der Gesetzgeber verbietet jedoch die Aktivierung selbst geschaffener Marken in der Bilanz, sowohl nach nationalen als auch nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften. So verkümmert ein oftmals erheblicher Vermögenswert als stille Reserve ungenutzt auf der Ersatzbank. Welche Rolle spielt die Marke im Geschäft eines der größten Chemiekonzerne der Welt? Was sind die Vorteile einer von den externen Experten von Brandstock Valuation bewerteten Marke? Wie kann dieser monetäre Wert effizient und strategisch eingesetzt werden?

## Wie wichtig sind starke Marken in Ihrem Geschäft, und welche Vorteile generieren sie?

Marken spielen für das BASF-Geschäft eine außerordentliche Rolle. Zentrale Punkte sind das Leistungsversprechen und der Wiedererkennungswert. Der Agrarsektor ist ein sehr technisch getriebener Bereich. Jeder Produktverkauf ist verbunden mit einem Wertversprechen und damit auch mit der Marke. Die Marke ist für uns das Vehikel in der Kommunikation, um das Markenversprechen zu transferieren – so-



**DR. HANS-JÜRGEN LUTZ,**  
Vice President  
Marketing  
Communication  
Brand- and  
Trademark  
Management  
Crop Protection  
BASF SE.

wohl extern (der Landwirt), als auch intern bei der Kreation und dem Aufbau der Marke. So verbinden wir das Leistungsversprechen und die transferierten Werte mit der Marke.

**Wie wichtig ist die Übersetzung der Marke in einen monetären Wert aus interner und externer Sicht?**

Die monetäre Bewertung gewinnt immer mehr an praktischer Bedeutung. Dies gilt insbesondere dann, wenn man an den Life-Cycle eines Produkts denkt: Sie haben eine Marke Jahrzehnte positiv aufgeladen und im Markt etabliert. Branchen- und Umweltfaktoren, aber auch Regulierungen im Markt können Veränderungen des Produkts erfordern (z. B. neue Formulierungen, Komponenten, Mixturen, etc.). Entweder man entwickelt in diesem Stadium eine neue Marke, weil eine neue Entwicklung auf der nächsten Produktstufe vorliegt. Oder man nutzt die bestehende Marke und das aufgebaute Vertrauenskapital in einer modifizierten Form. Einer der Key-Performance-Indicators bei dieser strategischen Entscheidung ist der monetäre Wert der Marke.

**Was sind beim monetären Wert die zentralen Fragen?**

- 1) Kann ein Verkauf der Marke Liquidität für die Kreation einer neuen Marke freisetzen?
- 2) Ist die Marke so stark und wertvoll, dass sie behalten wird und ggf. für neue Produkte verwendet werden kann? Wie dehnbar ist die Marke?
- 3) Wie stark könnte der Wettbewerb von einem Erwerb profitieren? Welchen negativen Einfluss hat dies auf das eigene Portfolio?

**Wie attraktiv ist der Kauf einer Marke?**

Eine neue Marke aufzubauen ist mit sehr viel Aufwand, Zeit, Kosten und Risiken verbunden (Kreation, Registrierung, Marketing-Material, etc.). Die dafür aufzuwendende Energie wird immer größer. Bei Verwendung einer etablierten Marke fallen diese Kosten nicht an. Da der Aufbau von Konsumentenvertrauen eine zeitliche Komponente hat und Ausdruck der Marke ist, braucht eine neue Marke immer Zeit, um aufgeladen zu werden. Potenzielle Käufer der Markenhülle sind sich dessen bewusst und können neben dem eingekauften Vertrauenskapital viel Geld und Zeit sparen. Zudem meiden sie das Eingehen weiterer Risiken.

**Wie gehen Sie beim Verkauf einer Marke vor?**

Wir folgen dem integrierten BASF-Prozess: Wenn eine „Pflanzenschutz“-Marke veräußert werden soll, wird sie zunächst bewertet. Eine objektive Bewertung, auch eines externen Experten, spielt dabei eine große Rolle. Darauf fußen die Verhandlungsgespräche. Diese Integration der Markenbewertung ist neu. Deshalb müssen wir unsere Organisation dafür trainieren. Es ist ein Lernprozess, der sich in der Organisation etablieren wird. Ich denke, der Mehrwert und der Return on Investment dieser Wertorientierung werden sich schnell zeigen, insbesondere wenn man Erfolg hat.

**Erhöht die monetäre Bewertung der Marke den Verkaufspreis einer Marke?**

Ich bin überzeugt davon, dass eine solide und belastbare Bewertung die Verhandlungsposition im Verkaufsprozess stärkt und durchaus kaufpreiserhöhende Effekte mit sich bringt. Der Marktwert einer Marke ist aus gutachterlicher Sicht auch von höchster interner Relevanz, um

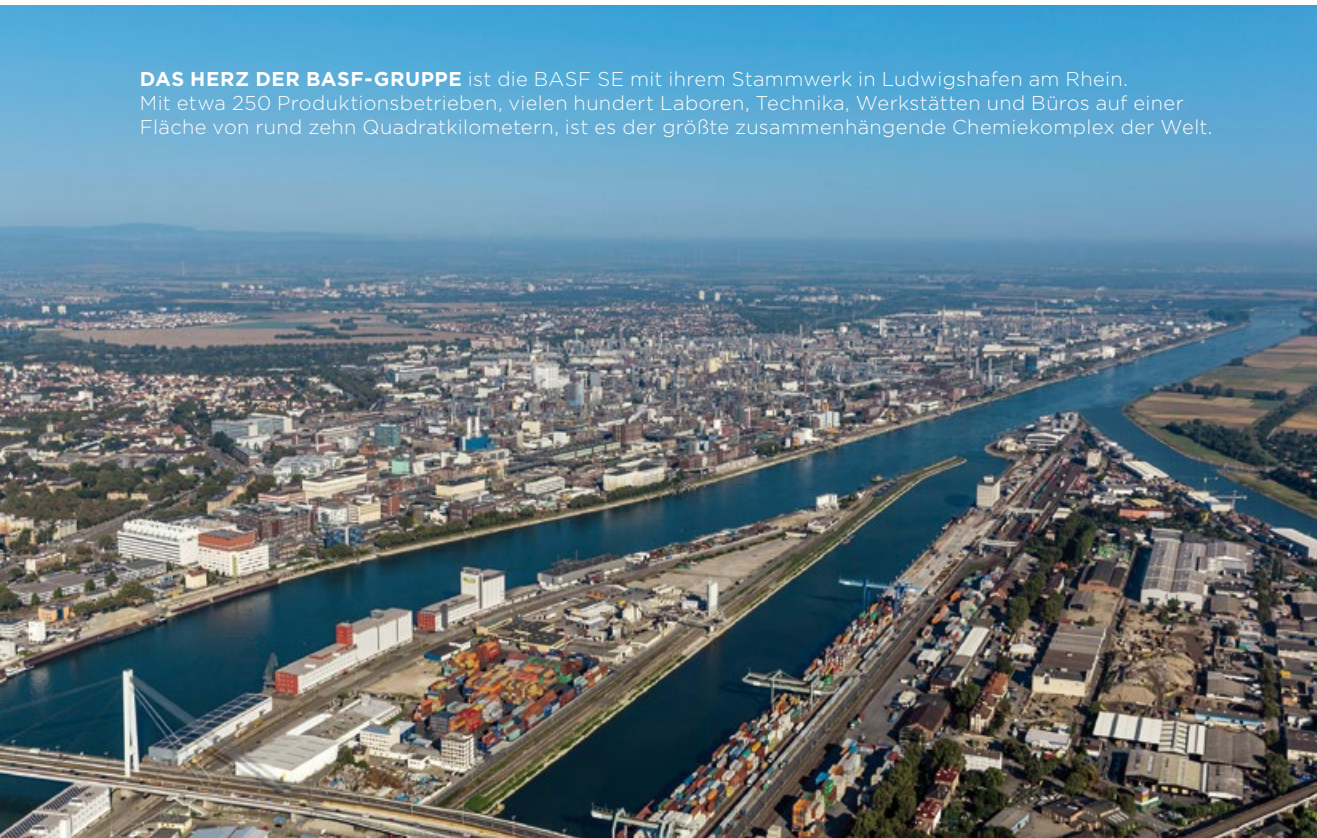
**„Marken spielen für das BASF-Geschäft eine außerordentliche Rolle. Zentrale Punkte sind das Leistungsversprechen und der Wiedererkennungswert.“**

darauf aufbauend Verhandlungsstrategien aufzusetzen und intern die Entscheidung zu treffen, ob eine Marke veräußert wird.

**Könnte die Markenbewertung eine Brücke zwischen Marketing/Brand-Management und Finanz-Controlling bilden?**

Absolut. Die Ergebnisse schaffen eine Diskussionsgrundlage und übersetzen die Marke in einen Wert, womit sie greifbarer und konkret wird. Dadurch wird die Marketingsprache für unsere Finanz-Controller ökonomisiert und in eine monetäre Größe bzw. Kennzahl transfor-

**DAS HERZ DER BASF-GRUPPE** ist die BASF SE mit ihrem Stammwerk in Ludwigshafen am Rhein. Mit etwa 250 Produktionsbetrieben, vielen hundert Laboren, Technika, Werkstätten und Büros auf einer Fläche von rund zehn Quadratkilometern, ist es der größte zusammenhängende Chemiekomplex der Welt.



miert. Der Controller ist sehr interessiert an diesem Wert, der bilanziell für gewöhnlich nicht in Erscheinung tritt. Diese Zusammenführung verschafft uns neben dem Controlling auch belastbare und nachvollziehbare Argumente, unsere Entscheidungen intern zu rechtfertigen und extern zu stärken.

#### **Könnte eine aktive Kommerzialisierung von nichtgenutzten Marken ein alternatives Verwertungsszenario zur Portfoliobereinigung darstellen?**

Eine aktiv gesteuerte Verwertungsplattform kann ein sehr wirksames Tool sein, um Marken zu verkaufen, die man selbst nicht mehr benötigt. Damit ergibt sich die Möglichkeit, das Portfolio zu bereinigen und zusätzlich liquide Mittel zu erhalten. Des Weiteren kann man über solch eine aktiv gesteuerte Plattform das Feedback des Marktes eruieren, ob der Markt überhaupt Bereitschaft zeigt, diese Marke zu erwerben.

#### **Wie gehen Sie bei der Verwertung vor?**

Auch wenn vereinzelt Marken nicht mehr in unser Pflanzenschutz-Portfolio passen, haben wir erkannt, dass diese am Markt noch einen sehr hohen monetären Wert erzielen. Falls Produkte aus strategischen Grün-

den nicht mehr veräußert werden, muss die Marke nicht automatisch mitsterben. Wenn wir eine Marke besitzen, aber nicht mehr das entsprechende Produkt, oder wollen dieses aus strategischen Gründen nicht mehr verkaufen, dann prüfen wir, ob und welche Risiken bei einem Verkauf der Marke entstehen können. Dieser Verwertungsprozess wird gerade etabliert. Neben verschiedenen bereits erwähnten strategischen Entscheidungen ist die Markenbewertung ein essenzieller Baustein.

#### **Bei der externen Markenbewertung arbeiten Sie mit Brandstock Valuation, München, zusammen. Wie ist die Zusammenarbeit?**

Wir waren mit der professionellen Zusammenarbeit und der Bewertung sehr zufrieden. Die Inhalte des Bewertungsberichts waren sehr ausführlich und konnten auch intern genutzt werden. Brandstock arbeitet während des gesamten Bewertungsprozesses eng mit BASF zusammen. Für eine neutrale und marktorientierte Sichtweise der Bewertung freuen wir uns auf eine weiter erfolgreiche Zusammenarbeit.