

BRAND EQUITY EXCELLENCE

BBDO Worldwide

Albanien
Argentinien
Australien
Ägypten
Belgien
Bosnien und Herzegowina
Brasilien
Bulgarien
Chile
China
Costa Rica
Dänemark
Deutschland
Dominikanische Republik
Ecuador
El Salvador
Estland
Finnland
Frankreich
Griechenland
Großbritannien
Guatemala
Honduras
Hongkong

Indien
Indonesien
Irland
Israel
Italien
Japan
Kanada
Kolumbien
Korea
Kroatien
Kuwait
Lettland
Libanon
Litauen
Mazedonien
Malaysia
Mexiko
Niederlande
Neuseeland
Nicaragua
Norwegen
Österreich
Pakistan
Panama
Paraguay
Peru

Philippinen
Polen
Portugal
Puerto Rico
Rumänien
Russland
Saudi-Arabien
Schweden
Schweiz
Singapur
Slowakei
Slowenien
Spanien
Südafrika
Taiwan
Thailand
Tschechien
Türkei
Ungarn
Vereinigte Arabische Emirate
Ukraine
USA
Uruguay
Venezuela
Jugoslawien
Zypern



Band 1: Brand Equity Review

BBDO Brand Equity Excellence

	BRAND EQUITY REVIEW	BRAND EQUITY EVALUATOR	BRAND EQUITY DRIVERS	BRAND EQUITY BENCHMARK
Fokus	<p>BBDO 5-Stufen-Modell</p> <p>Systematische Markenklassifikation</p> <p>Mechanismus zur Markenwertbestimmung (today's best approach)</p>	<p>Computergestütztes Modell zur Berechnung von einzelnen Markenwerten</p>	<p>Kausalanalytisches Modell zur Erklärung von Markenstärke und Identifikation von Markentreibern</p>	<p>Data Envelopment Analysis als Benchmarktool (Best-Practice-Ansatz)</p>
Anwendung	<p>Bestimmung des Markenstatus durch das BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung</p>	<p>Modulare und anlassbezogene Berechnung eines monetären Markenwertes</p>	<p>Ableitung von Stellhebeln für die Markenführung</p>	<p>Multiples Input-/Output-Modell zur „Produktion“ von Markenwerten</p>
	Liegt vor	2002	2002	2003

Der Markenwert wird zum wichtigsten Kapital von Unternehmen. Doch wie viel ist eine Marke wert?

Und wie lässt sich der Wert der Marke steigern?

Dieser Band ist der Auftakt einer vierteiligen wissenschaftlichen Publikation über Brand Equity Excellence und widmet sich dem Benchmark und der kritischen Diskussion bestehender Markenbewertungsmodelle. Die BBDO Group Germany präsentiert darüber hinaus ein 5-Stufen-Modell der Markenführung, mit dem der gegenwärtige Status von Marken und die Stellhebel des Markenmanagements bestimmt werden können.

Im Verlauf dieses auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojektes will die BBDO Group Germany ein modulares, wissenschaftlich und messtechnisch valides Modell zur Markenbewertung entwickeln, das die komplexen Wertdimensionen einer Marke klar abbildet und die Stellhebel und Werttreiber definiert, mit denen der Wert eines Markenportfolios und eines Unternehmens nachhaltig gesteigert werden kann.

Herausgeber: BBDO Group Germany
Königsallee 92, 40212 Düsseldorf
<http://www.bbdo.de>

Telefon: 02 11 / 13 79-82 02

Redaktion: Thomas Huber

Inhalt

Editorial	4
1. Funktionen einer Marke	9
2. Herausforderungen an die Markenführung	12
3. Markenmanagement	13
4. Dimensionen der Markenidentität (Share model)	14
5. Markenkerngestaltung	16
6. Markenbewertung	21
7. Anhang: Synopse der bestehenden Markenbewertungsmodelle	31

→ Editorial



*Dr. Rainer
Zimmermann,
CEO BBDO
Group Germany*

Marken werden immer wertvoller. Im Zeitalter grenzüberschreitender Merger & Acquisitions entscheidet der Wert von Marken über Unternehmenswert und Börsenkapitalisierung. Im Zuge der Globalisierung können transnationale Unternehmen nur mit globalen Marken und einem professionell gemanagten und global geführten Markenportfolio erfolgreich sein. Das Jahrzehnt der Übernahmen und Fusionen hat deutlich gezeigt: Die Finanzmärkte honorieren konsistent ausgerichtete internationale Markenstrategien. Deshalb ist Markenführung längst zum wesentlichen Erfolgsfaktor der Unternehmensstrategie geworden. Das Markenportfoliomanagement global agierender Unternehmen wird jedoch immer komplexer. Kulturelle Unterschiede in den Regionen und bei den Konsumentengewohnheiten müssen berücksichtigt werden, ohne dabei die konsistenten Werte und Haltungen einer Marke preiszugeben.

Für die Verbraucher erfüllt die Marke eine bedeutende Kommunikations- und Informationsfunktion. Sie bietet ihnen Orientierung in einer von Informationsüberflutung geprägten Konsumwelt. Die Marke signalisiert den Verbrauchern Qualität und gibt ihnen Hilfestellung beim Kauf. Die Marke selbst ist in den entwickelten Industrie- und Schwellenländern zum Werkzeug der Identitätsbildung und Selbstverwirklichung geworden. Längst sind Marken im Zeitalter der Entgrenzung von Nationen, Unternehmen und politischen Systemen eigenständige Institutionen, die über eine Vielzahl sozialer und emotionaler Dimensionen verfügen.

Angesichts der zunehmenden Deregulierung der Märkte und der tendenziellen Nivellierung des Angebots und der Preise profitiert der Konsument von der gewachsenen Informationstransparenz und entwickelt souveräne Präferenzen zu einzelnen Marken. Doch Markentreue und damit die Kundenbindung sind angesichts des verschärften Wettbewerbs nicht mehr von vornherein selbstverständlich und auf Dauer angelegt. Die Markenloyalität hängt existenziell an der individuellen Gestaltung der Beziehung Marke und Konsument und ist ein lohnenswertes Ziel für sinnvolle Investitionen. Eine starke Marke birgt die Chance, das Produkt und ein Unternehmen besser zu profilieren und gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Eine starke Marke kann für ein Unternehmen ein Preispremium durchsetzen und die Preiselastizität verringern. Die markenorientierten Käufer sind deshalb die wertvolleren Kunden.

Der Markenwert wird damit zum wichtigsten Kapital des Unternehmens. Doch wie viel ist eine Marke wert? Und wie lässt sich der Wert einer Marke steigern? Gerade bei Übernahmen und Fusionen von Unternehmen wird für die Due Dilligence, die Berechnung der jeweiligen Unternehmenswerte, eine monetäre Bestimmung des Markenwertes immer wichtiger. Der Begriff Markenwert (engl.: Brand Equity) kommt ursprünglich aus dem finanzwirtschaftlichen Vokabular und bezeichnet den „Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus der Marke erwirtschaften kann.“¹ Eine finanzorientierte Markenwerterfassung leistet einen Ansatz zur Bestimmung eines Geldwertes einer Marke zum Zwecke der Bilanzierung, der Lizenzierung, der Akquisition oder zur Schadensbemessung bei der

¹ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 30.

Verletzung von Markenrechten. Doch zahlreiche Markenwertmessungen, die sich auf unterschiedliche Ergebnisgrößen wie Ertrag, Gewinn etc. konzentrieren, kommen zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen. Zur Ermittlung des monetären Markenwertes existiert eine Vielzahl von Modellen, die teilweise umstritten und nur begrenzt aussagefähig sind.

Die konsumentenorientierte Betrachtung des Markenwertes löst sich von der betrieblichen Perspektive und stellt die Bewertungen der Konsumenten in den Mittelpunkt, um langfristig die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen sowie die Markenführung zu verbessern. Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz versucht dabei, die Faktoren des Markenwertes qualitativ zu erklären und durch operationale Messung psychologischer Konstrukte die Markenstärke zu bestimmen. Eine Verknüpfung der verhaltenswissenschaftlichen Operationalisierung des Markenwertes mit einem ökonomischen Wert unterbleibt bislang häufig und hat noch nicht zur Entwicklung eines umfassenden Bewertungsansatzes geführt. Ein vollständiges und komplexes Modell zur Ermittlung der Brand Equity, das beide Sichtweisen – die finanzorientierte und die konsumentenorientierte – vereint, ist noch nicht entwickelt worden.

Diese Lücke in der Wissenschaft, in der Unternehmensführung und Unternehmensberatung zu schließen, ist das Ziel des auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojektes, das gemeinsam von der BBDO Group Germany und Prof. Dr. Hans H. Bauer vom Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim durchgeführt wird. Gemeinsam soll ein modulares, wissenschaftlich und messtechnisch valides

Modell zur Markenbewertung entwickelt werden, das die komplexen Wertdimensionen einer Marke klar abbildet und die Stellhebel und Werttreiber definiert, mit denen der Wert eines Markenportfolios und eines Unternehmens nachhaltig gesteigert werden kann.

Dieser Band ist der Auftakt zu einer vierteiligen wissenschaftlichen Publikation über Brand Equity Excellence und widmet sich dem Benchmark und der kritischen Diskussion bestehender Markenbewertungsmodelle. Die BBDO Group Germany präsentiert darüber hinaus ein 5-Stufen-Modell der Markenführung, mit dem der gegenwärtige Status von Marken und die Stellhebel des Markenmanagements bestimmt werden können.

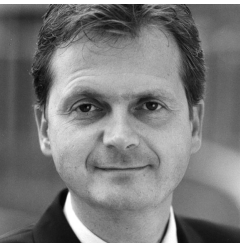
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. Zimmermann'.

Dr. Rainer Zimmermann
CEO BBDO Group Germany

→ Band 1: Brand Equity Review



*Dr. Rainer
Zimmermann*



Udo Klein-Bölting



Björn Sander



Tharek Murad-Aga

Von Dr. Rainer Zimmermann, Udo Klein-Bölting, Björn Sander
und Tharek Murad-Aga

Wissenschaftliche Beratung: Prof. Dr. Hans H. Bauer

1. Funktionen einer Marke
2. Herausforderungen an die Markenführung
3. Markenmanagement
4. Dimensionen der Markenidentität (Share model)
5. Markenkerngestaltung
6. Markenbewertung
7. Anhang: Synopse der bestehenden Markenbewertungsmodelle

1. Funktionen einer Marke

Eine Marke ist ein konsistentes, holistisches Unternehmensversprechen. Sie ist das „Gesicht“ eines Unternehmens. Die Marke dient als unverwechselbares Kennzeichen für Produkte und Dienstleistungen. Sie fungiert als „Visitenkarte“, mit der Unternehmen im Wettbewerb auftreten und sich von der Konkurrenz unterscheiden. Über diese Differenzierung hinaus kommuniziert die Marke den Verbrauchern, Shareholdern, der Gesellschaft und Öffentlichkeit sämtliche Werte und Haltungen eines Produktes oder Unternehmens. Eine Marke erfüllt für Konsumenten und Unternehmen wesentliche Funktionen.

Funktionen von Marken für Konsumenten:

- Marken übernehmen eine Kommunikations- und Identifikationsfunktion. Sie bieten Orientierungshilfe, fungieren als Qualitätssignal und geben somit Hilfestellung und Unterstützung beim Kauf. Marken erleichtern es den Konsumenten, Informationen über Produkte besser zu interpretieren und zu verarbeiten.
- Über die dadurch eintretende Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos wird zusätzlich ein Vertrauensverhältnis aufgebaut.
- Darüber hinaus kann eine Marke als soziale Visitenkarte fungieren und einen Ausdruck von Gruppenzugehörigkeit vermitteln. Dies kann beispielsweise bei Luxusmarken bis zu einer gewissen Ausstrahlung von Prestige reichen.
- Durch den Konsum bestimmter Marken findet zusätzlich eine Wertekommunikation statt. Der Verbraucher demonstriert durch das Kaufen bestimmter Marken bestimmte Werthaltungen, die Marke wird zum Werkzeug der Identitätsbildung, zum „Mosaikstein des Selbst“. Eine Marke fungiert sozusagen als „Corporate Identity des Selbst“.

Eine Marke ist das „Gesicht“ eines Unternehmens.

Funktionen von Marken aus Unternehmenssicht:

- Die Marke fördert die Markentreue und die Kundenbindung. Besonders starke Marken können ein Preispremium am Markt durchsetzen und die Reaktion von Konsumenten auf Preisveränderungen verringern. Gerade markenorientierte Käufer, für die die Marke und nicht der Preis im Vordergrund steht, sind besonders bei Veränderungen der Wettbewerbssituation belastbarer und somit die wertvolleren Kunden, da sie weniger sensibel auf Preisanpassungen reagieren.
- Die Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos baut ein Vertrauensverhältnis auf, so dass Marken eine Bindungsfunktion der Kunden an ein Unternehmen übernehmen.
- Mittels Marken kann ein Gegengewicht zum immer stärker werdenden Handel aufgebaut werden, da von Konsumenten explizit nachgefragte Produkte von Händlern in Regale, Ordersätze und Listen aufgenommen werden. Insbesondere starke Marken bieten somit konstante Umsätze und Marktanteile und verringern deutlich die Abhängigkeit von kurzfristigen Sonderaktionen.

- Eine Marke eröffnet auch hinsichtlich der Lizenzmöglichkeiten ein großes Potenzial und erleichtert somit Unternehmen eine angestrebte internationale Expansion.
- Schließlich bieten Marken zusätzlich ein Potenzial zur Profilierung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Besonders starke Marken können das Floprisiko bei der Produktneueinführung verringern und als Plattform für ein erfolgreiches Markenstretching (auch bezogen auf den Markteintritt in vollkommen neue Produktbereiche und Branchen) eingesetzt werden.

Unternehmen können somit insbesondere auf markenpräferierenden Teilmärkten über Marken erhebliche Werte generieren. Eine Marke, insbesondere eine starke Marke, bildet somit einen dauerhaften Wert für ein Unternehmen. Investitionen in die Marke sind deshalb Investitionen in die Zukunft und in den bedeutendsten Wert eines Unternehmens.

Die Bedeutung und Erfolgsrelevanz einer Marke werden nach allgemeiner Ansicht vor allem in ihrem monetären Markenwert ausgedrückt. So bestehen heutzutage ungefähr die Hälfte der Kapitalwerte der Unternehmen weltweit aus Marken- und Namensrechten, so dass die Marke bzw. der Markenwert durchaus als „wichtigste Kapital des Unternehmens“ bezeichnet werden kann.

Investitionen in die Marke sind Investitionen in die Zukunft und in den bedeutendsten Wert eines Unternehmens.

Dieses neue Verständnis über die Bedeutung und Funktion von Marken zeigt sich deutlich bei Mergers & Acquisitions. Während früher Produktionskapazitäten oder Fertigungstechnologien die entscheidenden Faktoren bei Unternehmensübernahmen darstellten, steht heute in zunehmendem Maße die Marke im Vordergrund. Diese Auffassung bzw. Interpretation von Marken und deren Wert zeigt sich besonders in der Konsumgüterindustrie, wo heutzutage durchaus Price-Earning-Ratios von 20 bis 25 gezahlt werden. Bekanntes Beispiel ist die Übernahme von Rowntree Macintosh durch Nestlé, bei dem der Kaufpreis das Dreifache des Börsenwertes und das 26fache der von Rowntree Macintosh erwirtschafteten Erlöse betrug. Bei der Übernahme von Kraft Foods durch Philip Morris wurden nach Schätzungen sogar 90% des Kaufpreises von 12,9 Mrd. US-Dollar für den Wert der Marke entrichtet. Jüngstes Beispiel ist die Übernahme der Brauerei Beck durch Interbrew, die bis dahin mit Stella Artois nur über eine einzige Top-Brand verfügte. Hugo Powell, CEO von Interbrew, begründet den gezahlten Premiaufschlag in Höhe von 500 Mio. € bei einem Gesamtkaufpreis von 1,8 Mrd. € damit, dass der Markenwert von Beck's viel höher sei als der von Stella Artois.

Unter heutigen Marktbedingungen haben jedoch neben dem monetären Markenwert besonders die marketingorientierte Markenbewertung und die Markensteuerung an Relevanz gewonnen, da unter Marketinggesichtspunkten vor allem auch die nichtmonetäre, konsumentenorientierte

Bewertung von Marken von Interesse ist. Ein erfolgreiches Markenmanagement umfasst deshalb alle markenpolitischen Entscheidungen, die die Markenstärke erhöhen.

Je nach Anlass steht ein unterschiedliches Interesse bei der jeweiligen Bestimmung von Markenwerten im Vordergrund. Eine finanzorientierte Markenwerterfassung leistet primär einen Beitrag zur Bestimmung eines Geldwertes von Marken zum Zweck der Akquisition, Lizenzierung oder Bilanzierung. Eine Bilanzierung von Markenwerten ist im angelsächsischen und angloamerikanischen Raum durchaus die Regel. Die Darstellung der Entwicklung des Markenwertes ist in diesen Jahresberichten ein wichtiger Punkt. In Deutschland ist eine solche Bilanzierung jedoch nur erlaubt, wenn der Markenwert bei einer Übernahme erworben wurde, da derzeit noch kein anerkanntes, valides Verfahren zur Berechnung originärer, selbstgeschaffener Markenwerte besteht.

Die Berücksichtigung dessen, was den Wert einer Marke in den Köpfen der Konsumenten ausmacht, unterbleibt bei diesem Ansatz. Eine konsumentenorientierte Sichtweise der Markenbewertung löst sich deshalb von der betrieblichen Betrachtung und stellt Konsumentenwahrnehmung und -motive in den Mittelpunkt, um die für ein erfolgreiches Markenmanagement benötigten Informationen zu gewinnen, die Hilfestellungen bei markenpolitischen Entscheidungen geben können. Dieser konsumentenorientierte Markenwert kann aus der Analyse und operationalen Messung psychologischer Konstrukte bestimmt werden und wird oft auch als Markenstärke bezeichnet. Eine Verknüpfung der verhaltenswissenschaftlichen Operationalisierung des Markenwertes bzw. der daraus resultierenden Ergebnisse mit einem ökonomischen Wert unterbleibt allerdings häufig.

Die unterschiedlichen Einsatzbereiche und Anwendungsfelder der Markenwertbestimmung im Management-, Marketing- und Finanzbereich machen deutlich, dass die Aufgabenstellung, „Markenwert“ bzw. „vollständiger Markenwertbegriff“ umfassend und vollständig zu beschreiben, beide Sichtweisen – die finanzorientierte und die konsumentenorientierte – vereinen muss. So definiert Bekmeier-Feuerhahn den Markenwert als „die durch die Markierung ausgelösten gegenwärtigen und zukünftigen Wertsteigerungen von Leistungen auf Konsumenten- und Unternehmensseite, die ökonomisch nutzbar und in monetären Maßeinheiten zu bewerten sind“.²

Ein erfolgreiches Markenmanagement umfasst alle markenpolitischen Entscheidungen, die die Markenstärke erhöhen.

² Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 46.

2. Herausforderungen an die Markenführung

Unter heutigen Marktbedingungen ergeben sich beträchtliche Herausforderungen für das Markenmanagement. Viele Märkte, speziell im Konsumgüterbereich, haben mittlerweile einen so hohen Sättigungsgrad erreicht, dass das Marktpotenzial weitgehend ausgeschöpft ist. Wachstum kann in zunehmendem Maße nur noch auf Kosten der Wettbewerber erreicht werden. Die Anbieter in einem solchen Wettbewerbsumfeld versuchen daher, Wettbewerbsvorteile durch eine immer stärkere Marktdifferenzierung im Hinblick auf die Befriedigung von Bedürfnissen gezielter Kundengruppen und Marktsegmente zu generieren.

Dieser Trend spiegelt sich in einer stark gestiegenen Produkt- und Markenvielfalt wider (Verdoppelung der Markenmeldungen seit 1988), die das Angebot für Konsumenten unüberschaubar erscheinen lässt. Verstärkt wird diese Marken- und Produktinflation durch eine zunehmende Internationalisierung und dem damit verbundenen Markteintritt neuer Wettbewerber.

Konsumenten sind bei der Aufnahme von Informationen über Marken zunehmend überfordert.

Auf der Produktionsseite müssen sich Unternehmen zusätzlich mit einer dramatischen Verkürzung der Produktlebenszyklen und einer immer schnelleren Veralterung der Produkte auseinandersetzen. Allein in Deutschland wurden in einem Zeitraum von zwei Jahren 100.000 neue Produkte, d. h. im Durchschnitt 910 pro Woche, auf den Markt gebracht. Mit dem Zwang zur Produktinnovation steigt jedoch auch das Risiko, einen Flop zu produzieren. Die Floprate bei Produktneueinführungen liegt bei ca. 85%.

In einem solchen Wettbewerbsumfeld wird es immer schwieriger, die eigenen Produkte gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren, sie in dieser Angebotsvielfalt sichtbar zu machen. Mit dieser rasant wachsenden Marken- und Produktvielfalt steigt auch das geschaltete Werbevolumen. Allein in den klassischen Medien hat sich die Zahl der Werbekampagnen seit 1980 mehr als verdoppelt.

Der damit verbundene Werbedruck bewirkt letztlich eine steigende Ineffizienz der Kommunikationsmaßnahmen, da Konsumenten bei der Aufnahme von Informationen über Marken zunehmend überfordert sind. Zusätzlich explodieren die Mediakosten.

3. Markenmanagement

Unter den genannten Bedingungen wird die Markenführung, besonders der Aufbau von überlebensfähigen Marken, und die Schaffung von Markenwerten zum strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Markenmanagement umfasst dabei alle Managementaufgaben, die im Zusammenhang mit einem Markenartikel anfallen. Herausforderungen ergeben sich in den Bereichen:

- Markenkernentwicklung
- Markenpositionierung
- Markendifferenzierung
- Markenpenetration mittels Marketing-Mix
- Markenstretching
- Markensystematik/Markenarchitektur
- Markentransfer
- Markenlizenzierung
- Globalisierung der Marke
- Handelsmarketing

Bei der Aufgabenstellung, eine Marke durchzusetzen bzw. zu unterstützen, wird der monetäre Markenwert zum unternehmensinternen Planungs- und Kontrollinstrument, wenn es z. B. bei Mehrmarkenunternehmen um die Allokation des Markenbudgets geht. Zusätzlich fungiert der Markenwert als Erfolgsmaßstab und Entlohnungsbasis für das Brand Management. Der Markenwert wird somit zum Evaluationsinstrument des gesamten Marketingkonzeptes.



Markenführung heißt, alle Marken Aspekte so zu gestalten, dass sie die strategischen und monetären Markenerträge steigern.

Der Markenwert wird wesentlich von der Markenstärke bestimmt. Diese leitet sich aus der Markenidentität, Markenpersönlichkeit und aus dem Markenimage ab. Demzufolge ist die Kraft einer Marke mehr als das Rechtsgut „Marke“, sie ist vielmehr der Ertrag des gesamten Marketing-Mix. Für ein erfolgreiches Markenmanagement sind deshalb besonders die inhaltlichen Treiber des Markenwertes aus Konsumentensicht von Bedeutung. Informationen über die Determinanten des Markenwertes und die Assoziationen, die der Verbraucher mit der Marke verbindet, liefern die Informationsbasis für Korrekturen und Steuerungen in der Markenentwicklung.

Insbesondere die kontinuierliche Messung des Markenwertes der eigenen Marken bzw. der Vergleich des entsprechenden Markenwertes mit dem Markenwert von Konkurrenzmarken kann als Basis für markenpolitische Entscheidungen dienen.

Markenführung heißt folglich, alle Marken Aspekte so zu gestalten, dass die Marke bei den Nachfragern jene Wirkungen in Wissensstruktur, Entscheidungsprozess und Selbstverständnis erzielt, die letztlich die strategischen und monetären Markenerträge steigern. So kann beispielsweise mit dem Aufbau einer Markenidentität der Markenwert vermehrt werden.

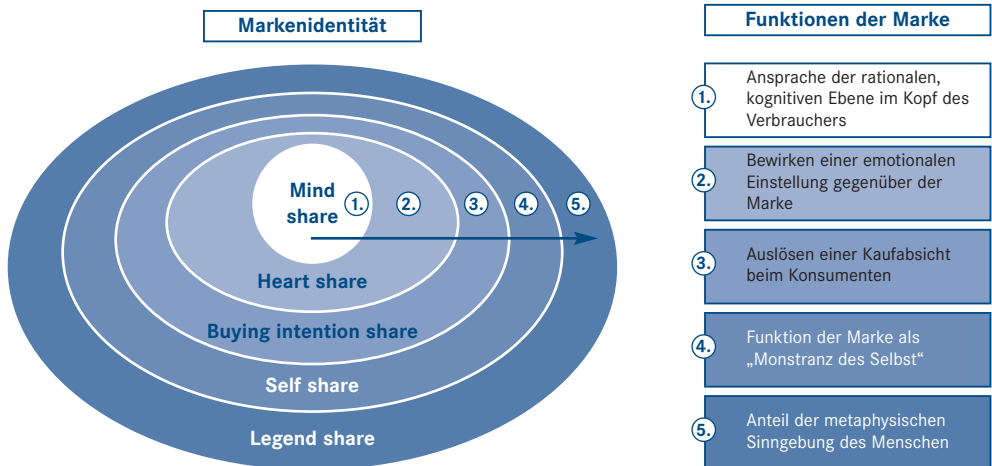
Ein Beispiel: Das Unternehmen Ford hat für die Marke Jaguar 6,2 Mrd. € bezahlt. Ein derart hoher Markenwert lässt sich nur dadurch erklären, dass in diesem Fall Wissensstrukturen vorliegen, die man ökonomisieren kann, d. h., dass eine Markenidentität vorhanden ist, die die Nachfrager dazu bewegt, einen höheren Preis zu akzeptieren, der Marke treu zu bleiben, sie immer wieder zu kaufen und weiterzuempfehlen.

4. Dimensionen der Markenidentität (Share model)

Markenidentität setzt sich aus verschiedenen „shares“ (Teilen) zusammen, die bestimmte Reaktionen bei den Konsumenten auslösen. Diese shares bauen aufeinander auf und je mehr shares eine Marke auf sich vereinigt, desto stärker und positiver entwickeln sich die Beziehungen zum Konsumenten.

Auf der untersten Ebene muss ein **mind share** im Bewusstsein des Konsumenten erzeugt werden (kognitive Ebene). Das bedeutet, dass die Marke als komplexes Wahrnehmungs- und Vorstellungsgebilde eine interne neuronale Repräsentation im Gehirn des Nachfragers evoziert und bestimmte Markenvorstellungen dort abrufbar werden. So hat z. B. die Marke Nivea, die mit den Botschaften sanfte Pflege, Einfachheit (in der Anwendung) etc. assoziiert wird, einen mind share in den Köpfen vieler Nachfrager und befindet sich dementsprechend in ihrem evoked set.

Dimensionen der Markenidentität



Im nächsten Schritt muss ein **heart share** erzielt werden. Damit ist gemeint, dass der Konsument eine emotionale Beziehung zur Marke entwickelt. Der heart share bezieht sich weniger auf die funktionalen als vielmehr auf die symbolischen Eigenschaften eines Produktes. So entwickelt z. B. der Käufer eines Ferrari keine Gefühle zu diesem Auto allein aufgrund der funktionalen Eigenschaften, sondern vielmehr aufgrund der mit der Marke assoziierten Werte und der entsprechenden Markenwelt.

Die Markenidentität muss weiterhin einen so genannten **buying intention share** auslösen. Mit diesem buying intention share wird eine Kaufabsicht bei dem Konsumenten bewirkt. Denn trotz der Wichtigkeit von mind und heart share einer Marke ist es für den Anbieter nur sinnvoll, in den Aufbau einer Markenidentität zu investieren, wenn die Nachfrager die Marke schließlich auch kaufen wollen.

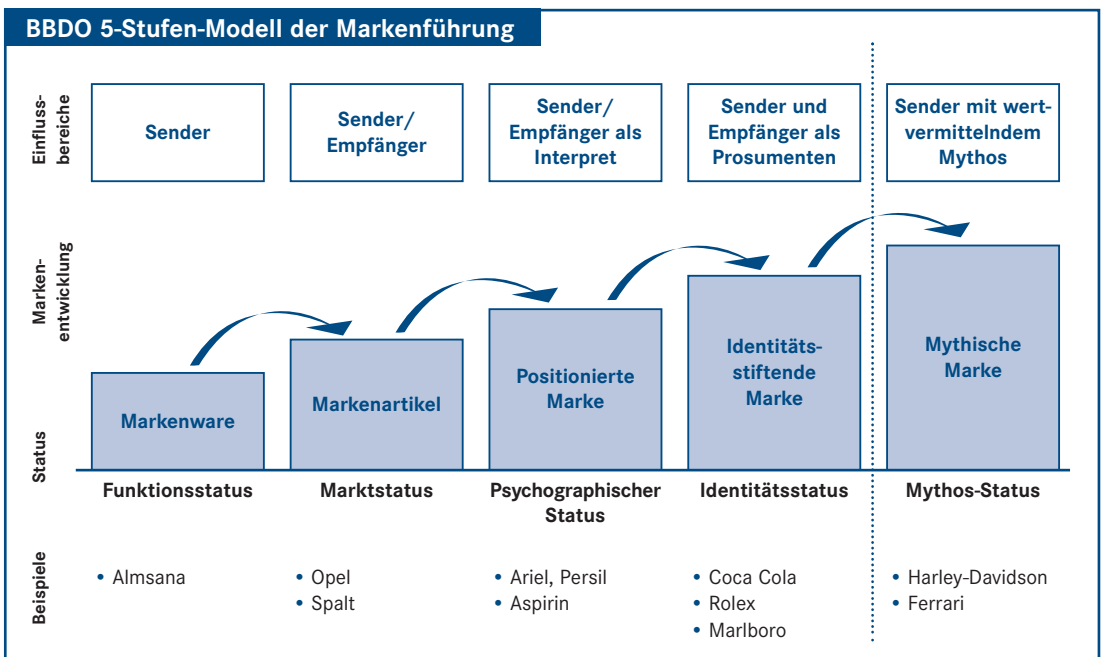
Darüber hinaus trägt die Markenidentität zum **self share** bei, d. h., dass die Marke als „Monstranz des Selbst“, sozusagen als Tangibilisierung der Selbstdarstellung „auf der Bühne des sozialen Lebens“, fungiert. Marken dienen in diesem Zusammenhang zur Selbstdarstellung, Präsentation und lebensweltlichen Differenzierung des Individuums. Eine ähnliche Funktion können Marken durchaus auch im Business-to-Business-Bereich einnehmen, wo sie dann der Selbstdarstellung auf „der Bühne des Unternehmens in seinen Funktionen“ dienen.

Fünftens muss die Marke und die durch sie vermittelte Warenethik noch einen **legend share** erobern. In dieser Funktion übernimmt sie einen Anteil an der metaphysischen Sinnggebung der Konsumenten in einer bis zur Sinnlosigkeit aufgeklärten Welt und besitzt schon fast einen religiösen Charakter. Angesichts dieser letzten Zielgröße lässt sich die Aussage von Kultursoziologen, Markenführung sei Gottesdienst am Kunden, nachvollziehen. Dem

Konsumenten wird mithilfe von Marken ermöglicht, eine soziale Position bzw. einen Status, einen Kulturausdruck und einen gewissen Mythos als Sinngeber zu finden und sich dadurch sozial und metaphysisch einzustrukturieren. In diesem Zusammenhang ist ein Stammkunde nicht nur ein treuer Kunde, sondern ein Kunde, der sich zu einem „Stamm“, einer Gemeinschaft, zugehörig fühlt. Über eine Marke wird ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl erzeugt und eine Community aufgebaut.

5. Markenkerngestaltung

Mit dem BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung kann die Entwicklung von Marken systematisiert werden. Dieses Modell umfasst fünf aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen, die eine Marke erreichen bzw. auf die eine Marke „gehoben“ werden kann. Es werden die jeweiligen „Treiber“ identifiziert, über die Marken einzelnen Stufen zugeordnet werden können. Dies ermöglicht die Bestimmung des gegenwärtigen Status der Marken und zeigt die Stellhebel des Markenmanagements auf, mit deren Hilfe die Marken weiterentwickelt werden können.



Die erste Stufe des Modells ist die Ausgangsbasis von Marken. Hier handelt es sich um **Markenware**. Der Funktionsaspekt des Produktes steht auf dieser Entwicklungsstufe im Vordergrund. Kennzeichnend für Markenware ist, dass sie zwar mit einer Markierung (im physischen Sinne) ausgestattet ist, jedoch keinerlei Werbeaufwand betrieben wird. Auf dieser Entwicklungsstufe dient als Treiber primär ein breiter (geographischer) und tiefer (über möglichst viele Produktgattungen) rechtlicher Schutzrahmen, mit dem der

Gesetzgeber solche Marken vor zufälliger oder absichtlich herbeigeführter Verwechslung durch die Konkurrenz schützt. Hinzu kommt ein konstant gehaltenes Qualitätsniveau. Die Markierung von Ware dient in diesem Zusammenhang als Herkunftsangabe und fungiert als „Siegel“ für das Qualitätsversprechen des Herstellers. Diese Siegelfunktion ermöglicht den Konsumenten jederzeit, Abweichungen von der erwarteten Qualität eindeutig einem Hersteller zuzuordnen. Der Anbieter erbringt eine Bürgschaftsleistung, die der Konsument zu jedem Zeitpunkt einfordern kann.

Unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen reichen die bloße physische Markierung und eine gleichbleibende Qualität zur Differenzierung nicht mehr aus, so dass auf der nächsten Entwicklungsstufe weitere Merkmale hinzukommen.

Auf der nächsthöheren Entwicklungsstufe spricht man von einem **Markenartikel**. Zu den beschriebenen Merkmalen von Markenware treten Erfolgskriterien einer „großen Marke“ hinzu. Über die reine Herstellerangabe hinaus erfüllt ein Markenartikel bestimmte Kriterien wie z. B. gleichbleibende, überdurchschnittliche Qualität, überdurchschnittliches Preisniveau und einen mit Werbedruck erzeugten, hohen Bekanntheitsgrad. Ein Markenartikel ist dadurch gekennzeichnet, dass er über eine große räumliche Verbreitung und eine große Anerkennung im Markt verfügt.

*Markenartikel erfüllen
Erfolgskriterien einer
„großen Marke.“*

Um sich von der Markenware auf die höhere Stufe des Markenartikels weiter zu entwickeln, braucht eine Marke statt des einfachen Markenzeichens also ein gewisses Markenstatuszeichen. Dies kann z. B. ein Bekanntheitsgrad von 90% oder eine Distributionsquote im relevanten Handel von 80% sein. Die Produkteigenschaften und Distributionsanstrengungen sind auf dieser Stufe vor allem durch Dauerhaftigkeit und Kontinuität gekennzeichnet. Auf dieser Entwicklungsstufe sind Marketingeinsatz und Investitionen in Werbung und Distribution zusätzlich als Treiber bestimmend. Die Treiber der ersten Stufe behalten zusätzlich ihre Gültigkeit.

Über eine höhere Distributionsquote und erhöhten Bekanntheitsgrad haben Konsumenten vermehrt Kontakt mit den Marken und erhalten somit zusätzliche Informationen und Wissen über die Marken. Ein Markenartikelhersteller mit einem vorhandenen Kundenstamm wird es sich nicht leisten können, eine solche Marktstatusposition leichtfertig durch Qualitätsverschlechterung zu gefährden.

Für Marken auf dieser Stufe ist charakteristisch, dass den Konsumenten zwar zusätzliche Informationen über die Marke vorliegen, die Qualität dieser Informationen jedoch weder den mind share noch heart share erreicht hat. Das bedeutet, dass diese Marken noch keine emotionalen Beziehungen zum Konsumenten aufgebaut haben. Das wird erst von Marken ab der dritten Stufe erfüllt.

*Über die Vermittlung
von Erlebnissen kann
Markentreue emotional
begründet werden.*

Auf der dritten Stufe der Markenentwicklung spricht man von „**Positionierten Marken**“. Auf dieser Stufe differenzieren sich Marken über einen funktionalen Nutzen hinaus durch emotionale und kognitive Wirkungen, die bei den Konsumenten erzeugt werden. Die Marke hält darum im Bewusstsein der Verbraucher mind share, heart share und buying intention share. Die Positionierung bewirkt in diesem Zusammenhang konkret „the set of associations and behaviours on the part of a brand customers, channel members, and parent corporation that permits the brand to enjoy the sustainable and differentiated competitive advantages (i. e. brand strength results in barriers to competition and, therefore, some degree of monopolistic power controlling the brand)“³.

Auf dieser Stufe muss das Brand Management neben ökonomischen Zielsetzungen außerökonomische Ziele verfolgen. Der Informationsverarbeitungsprozess (z. B. Einstellungsbildung und Risikoreduzierung durch Vertrauensaufbau) der Konsumenten sollte so beeinflusst werden, dass über die Vermittlung von Erlebnissen Markentreue emotional begründet und somit eine Akzeptanz eines Preispremiums geschaffen wird.

Auf dieser Entwicklungsstufe haben die Einstellungen und Beziehungen der Konsumenten große Bedeutung. Durch den Einsatz von Präferenz- und Kaufverhaltens-Know-how sowie durch eine kognitive und emotionale Positionierungsleistung sollen bei ihnen bestimmte Assoziationen (u. a. auch persönlichkeitsbezogene Assoziationen) ausgelöst werden. Hierzu muss der Konsument die von der Marke ausgesandten Botschaften jedoch interpretieren. „This process of decoding the meaning and value of brands and using brands correctly is active involvement of the consumer in the brand's image.“⁴ Der Konsument muss bereit sein, sich aktiv mit der Marke auseinanderzusetzen.

Um eine Marke auf diese Stufe zu heben und sie dort auch zu halten, d. h. die Konsumenten aktiv zu involvieren, muss über Brand-Building-Programme die kognitive und emotionale Positionierung der Marke erreicht werden. Diese Positionierungsleistung des Brand Managements sowie integrierte Kommunikationsmaßnahmen ermöglichen dann, Markenstärke zu bilden und eine Markenpersönlichkeit aufzubauen. Das Ergebnis solcher Maßnahmen zeigt sich in der Fähigkeit, eine bestimmte Position im Markt einzunehmen und sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen.

Den Unterschied zwischen Marken, die bereits über eine entsprechende Positionierung verfügen, und solchen, die auf einer unteren Entwicklungsstufe stehen, zeigt folgendes Beispiel: Durch eine gestützte oder ungestützte Evoked-Set-Abfrage zu Tafelschokolade wird erfasst, wie oft eine bestimmte Marke genannt wird. In diesem Fall nehmen bei der ungestützten Abfrage z. B. Milka und Ritter Sport eine prägnante Position ein, da sie in ca. 90 % der Evoked Sets der Nachfrager enthalten sind. Obwohl Alpia

³ Srivastava/Shocker (1991), S. 9.

⁴ McEnally/de Chernatony (1999).

immerhin der viertgrößte Schokoladenhersteller am Markt ist, hat die Marke eine deutlich schwächere Position. Sie besitzt keinen mind and heart share, da die Marke in der Vergangenheit zu wenig beworben wurde. Dies hat zur Folge, dass Alpia pro 100 g ca. 0,10 € weniger erlöst als Milka oder Ritter Sport. Die neuen Marketing- und Werbemaßnahmen von Alpia zeigen, dass das Unternehmen offenbar zur Stärkung ihrer Marke Positionierungsmaßnahmen eingeleitet hat. Man erhofft sich, somit ein deutlich erhöhtes Erlöspotenzial zu nutzen.

Auf der nächsten, vierten Entwicklungsstufe entsteht eine „**identitätsstiftende Marke**“. Die identitätsstiftende Wirkung entsteht im Ergebnis eines Prosumenten-Prozesses, bei dem Produzent und Konsument gemeinsam eine entsprechende Markenwelt schaffen. Dies wird im Rahmen gemeinsamer (dialogischer) Kommunikation erreicht und setzt aktives Involvement des Konsumenten voraus. Die Marke wird in die Persönlichkeit des Konsumenten (self share) integriert, d. h. die Identität der Marke fällt sozusagen mit einem Teil der Selbstidentität des Nachfragers zusammen. Der Konsument und die Marken wachsen (im Sinne eines mimetischen Prozesses) zusammen. Auf dieser Stufe der Markenführung definieren sich Konsumenten über die Marke (und diese über den Kundenstamm) und nutzen sie zur Selbstinszenierung und Identitätsentwicklung.

Als Treiber eignen sich auf dieser Entwicklungsstufe Kommunikationsinstrumente mit spezifischen Eigenschaften, wie Emotionalisierbarkeit, Interaktivität oder Virtualität, die den Prozess der Schaffung von Markenidentitäten besonders gut stützen. Dieses sozialpsychologische Know-how stattet die Marke mit bestimmten emotionalen und sozialen Nutzenkomponenten und Werten aus, die die Marke für den Konsumenten zur Selbstorientierung und Selbstpositionierung im sozialen Umfeld nutzbar machen.

Der Konsument muss über sein aktives Involvement hinaus auch eine Interpretationsleistung erbringen. Denn die von den Unternehmen komplex verschlüsselten Leistungsversprechen müssen von den Konsumenten erst entschlüsselt werden. Dies geschieht im Rahmen eines langen Marken- und Konsumentenerlebens, in dem die Markenkonzepthmerkmale sowohl vom einzelnen Konsumenten als auch von Konsumentengruppen erlebt, gedeutet und interpretiert werden.

Durch die Tatsache, dass Marken diskutiert, gefeiert oder kritisiert werden und diese Kommunikationsaspekte publiziert werden, entstehen zusätzlich so genannte Marken-Communities. Solche Szenen entstehen dadurch, dass sich der Konsument heutzutage häufig in unterschiedlichen, emotional geprägten Erlebniswelten bzw. in wechselnden Gruppierungen seines sozialen Umfelds bewegt. Da sich herkömmliche Zielgruppen durch hybrides oder multioptionales Konsumverhalten auflösen, gewinnen Marken-Communities immer mehr an Bedeutung. Dadurch wird es für Produzenten zunehmend

*Konsumenten nutzen
Marken zur Selbst-
inszenierung und
Identitätsentwicklung.*

Konsumenten bewegen sich heutzutage häufig in unterschiedlichen emotionalen Erlebniswelten.

schwieriger, Konsumenten den gängigen Segmentbeschreibungen (sozio-demographische und psychographische Kriterien) zuzuordnen. Für die gezielte Ausrichtung des Leistungsangebotes (Target Marketing) auf potenzielle Konsumenten kann sich der Anbieter dann an dem Interessenfokus, der Erlebniswelt und den Anlässen, die eine Marken-Community kennzeichnen, orientieren. Diese Communities dienen dann als neue Zielgruppen und einzelne Konsumenten können unter Umständen mehreren Szenen und somit je nach Produktangebot verschiedenen Zielgruppen angehören.

Auf der fünften Stufe der Markenführung erreicht eine Marke einen **Mythos-Status** bzw. einen legend share. Eine „**mythische Marke**“ dient auf dieser Stufe, wie auch bei der Identitätsstiftung, der sozialen, aber insbesondere auch einer metaphysischen Orientierung der Kunden. Die Marke wird mit einem wertvermittelnden Mythos ausgestattet. Sie übernimmt zunehmend die Funktion eines Anbieters von Deutungshilfen und Erklärungen über den Sinn des Lebens, mit deren Hilfe Konsumenten das Soziale und Metaphysische besser strukturieren können und Unterstützung bei der Einordnung in das „kollektive Selbst“ erhalten.

Für diese Entwicklungsstufe lassen sich keine Treiber benennen, da hier ein extrem langer Zeithorizont bei der Markenentwicklung und besondere gesellschaftliche Ereignisse vorliegen müssen. Dieser Markenstatus ist nicht für alle Marken erstrebenswert und wird auch nur von vereinzelt Marken erreicht. Eine Marke auf dieser Stufe mit beinahe „religiösem“ Kult- oder Markenstatus ist schwierig zu führen, da die Gefahr eines Absturzes durch das Risiko, die Anhängerschaft zu enttäuschen oder Teile auszugrenzen, extrem groß ist. Zusätzlich ist eine solche Marke möglichen Werteschwankungen innerhalb einer Gesellschaft ausgesetzt, die sich vollkommen dem Einflussbereich der Unternehmen entziehen.

Das 5-Stufen-Modell zeigt deutlich, dass bestimmte Treiber auf allen Stufen der Entwicklung einer Marke eine Rolle spielen und die gesamte Entwicklung einer Marke beeinflussen. Zu diesen gehört beispielsweise ein konstantes Qualitätsniveau. Auf höheren Entwicklungsstufen kommen immer mehr zusätzliche Treiber hinzu, die eine Marke weiter differenzieren. Je nachdem, auf welche Stufe eine Marke „gehoben“ werden soll, muss sie mithilfe bestimmter Eigenschaften, Nutzenkomponenten und Werten entsprechend positioniert werden. Grundlage für ein effektives Brand Building ist eine klare und konsistente Markenstrategie. Darauf aufbauend können sämtliche Markenführungsaktivitäten über verschiedene Instrumente geplant, eingesetzt und gesteuert werden.

Ziel dieser Aktivitäten sollten eine emotionale Markenpositionierung im Sinne eines Markenpersönlichkeitsmarketings (Stufe 3) sowie die Positionierung im Sinne eines „symbiotischen“ Marketings sein, um die Selbstinszenierung des Einzelnen zu ermöglichen (Stufe 4). Auf der letzten Stufe dient eine

emotionale Positionierung der Marke zur Schaffung von „Markenreligion“ durch die Vermittlung von Werten.

Der Status, den eine Marke erreicht hat, ist allerdings im Zeitverlauf keineswegs konstant, da Marken durch externe Einflüsse (aber auch durch interne, z. B. durch Fehler in der Markenführung) ihre Position verlieren können und von einer hohen Stufe auf eine niedrigere Stufe abrutschen können. Um dies zu vermeiden, ist eine kontinuierliche und konsequente Markenführung im Sinne von Markenpflege erforderlich.

Ein gutes Beispiel bietet die Marke Coca-Cola. Nach dem Krieg galt die Marke als „Getränk der Freiheit“ und besaß Mythos-Charakter. Zwar hat sich Coca-Cola auch heute noch einen Hauch dieses Mythos bewahrt (im Sinne einer Kultmarke), allerdings kann sie die hier beschriebenen Anforderungen einer Mythos-Marke („Sinn des Lebens“-Leistung) nicht mehr leisten.

Grundlage für ein effektives Brand Building ist eine klare und konsistente Markenstrategie.

6. Markenbewertung

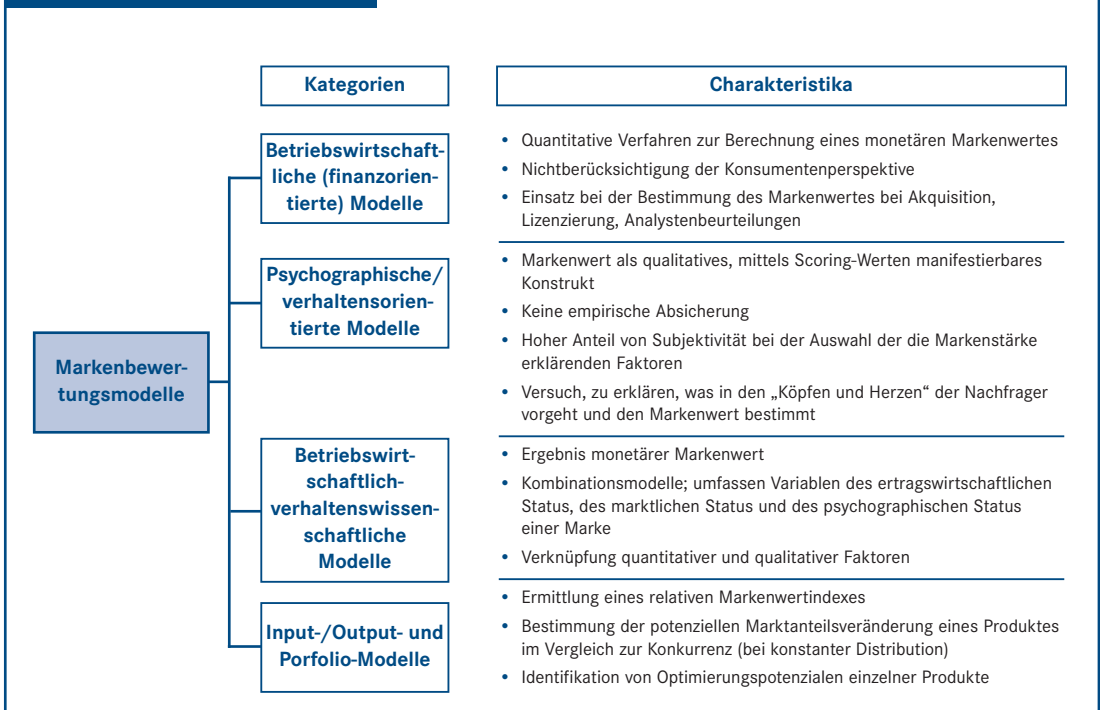
Die Operationalisierung und Messung des Markenwertes hat in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion rund um das Thema Marke erlangt. Dieser Umstand spiegelt sich in der Vielzahl der in der Theorie und Praxis existierenden Ansätze zum Thema Markenbewertung wider.

Interessanterweise wurden jedoch erste Ansätze zur Markenbewertung nicht aus Marketingfragestellungen heraus entwickelt, sondern gingen von Finanzexperten aus, die den Markenwert bei Käufen oder Veräußerungen von Marken oder Unternehmen evaluieren wollten. Besonders in den letzten Jahren ist jedoch eine konsumentenorientierte Markenwertermittlung immer bedeutsamer geworden, da man sich gerade aus dem Verständnis der markenwertbestimmenden Determinanten aus Konsumentensicht Hinweise auf ein effizientes Markenmanagement erhoffte.

Die bisherigen Ansätze zur Berechnung von Markenwerten können in vier Gruppen eingeteilt werden:

- Betriebswirtschaftliche (finanzorientierte) Markenwertansätze
- Psychographische/verhaltensorientierte Markenwertmodelle
- Betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle
- Input-/Output- und Portfolio-Modelle

Systematisierung der Modelle



Die betriebswirtschaftlichen (finanzorientierten) Markenbewertungsansätze lassen sich je nach Ausgangspunkt bzw. Ansatzpunkt der Markenbewertung in kompositionelle und dekompositionelle Verfahren untergliedern.

- Kompositionelle Verfahren fassen markenspezifische Einzelaspekte zu einem Gesamturteil, dem Markenwert, zusammen. Es werden einzelne Faktoren, die sich auf die Marke beziehen (z. B. Preispremium, das der Marke zuzurechnen ist, oder Kosten, die speziell auf die Marke entfallen), zu einem gesamten Markenwert zusammengefasst. Diese häufig bei der Markenbewertung angewandte Vorgehensweise wird z. B. bei kostenorientierten, preisorientierten, kapitalmarktorientierten oder auch ertragswertorientierten Modellen der Markenbewertung verfolgt.
- Dekompositionelle Modelle setzen hingegen bei einer ganzheitlichen (globalen) Markenwertbetrachtung an. Hier wird versucht, den Beitrag einzelner Attribute (z. B. der Markierung) zum Markenwert zu bestimmen. Zu diesen Verfahren der globalen Markenwertmessung gehört z. B. die Conjoint-Analyse (Conjoint-Measurement). Aus globalen Präferenzurteilen über Produktkonzepte werden die Beiträge der einzelnen Merkmalsausprägungen für die globalen Präferenzwerte bestimmt. Es wird sozusagen der Beitrag (Nutzenwert) der Markierung aus dem gesamten Leistungsbündel eines Produktkonzeptes extrahiert. Aus der Zahlungsbereitschaft der Kunden für ein Produkt können somit die jeweiligen Zahlungsbereitschaften für die einzelnen Produkteigenschaften und somit auch für die Produkteigenschaft „Marke“ ermittelt werden, um den Markenwert zu bestimmen.

Diese betriebswirtschaftlichen bzw. finanzorientierten Markenbewertungsansätze werden primär bei der Bestimmung des Markenwertes bei Akquisitionen, Lizenzierungsfragestellungen oder auch Analystenbeurteilungen eingesetzt.

Ein Vorteil, der für die Anwendung solcher Modelle bei der Markenbewertung spricht, leitet sich direkt aus der verwendeten Datenbasis ab. Da zur Berechnung reine Unternehmensdaten benötigt werden, entfällt eine aufwendige und kostspielige Datenerhebung. Zur guten Datenverfügbarkeit kommt des Weiteren hinzu, dass mit diesen relativ einfachen Modellen die entsprechenden Markenwerte schnell und kostengünstig zu berechnen sind. Deshalb werden diese Modelle besonders von Analysten aus dem Investmentbanking zur Bewertung von Unternehmen eingesetzt.

Den genannten Vorteilen stehen jedoch aus Sicht des Markenmanagements erhebliche Nachteile gegenüber. Die Modelle liefern im Ergebnis einen monetären Markenwert und somit eine rein evaluierende Größe. Durch die Vernachlässigung des Konsumenten bei der Bildung von Markenwerten gehen jedoch besonders dem Markenmanagement wichtige Informationen verloren. Aspekte, die für die Markensteuerung und das Markencontrolling von Interesse sind, lassen sich nicht aus der Höhe des monetären Wertes einer Marke ableiten. Vielmehr ist es in diesem Zusammenhang wichtig zu wissen, wie der jeweilige hohe oder niedrige Markenwert entstanden ist. Erst auf der Grundlage dieser Informationen können Entscheidungen zur kontinuierlichen Erhaltung bzw. Steigerung von Markenwerten getroffen werden. Analysten kritisieren darüber hinaus, dass bei einigen Modellen dieser Kategorie keine Berücksichtigung des Wettbewerbsumfelds erfolgt. Ein in dieser Form berechneter Markenwert kann deshalb nicht als Grundlage für eine fundierte Unternehmensbewertung dienen.

Um die relevanten Informationen über die Bildung von Markenwerten zu ermitteln, sind verhaltenswissenschaftliche Verfahren entwickelt worden, die bei der Markenwertbestimmung primär Konsumentenbeurteilungen im Fokus haben. Diese zweite Kategorie von Modelltypen schließt die Markenstärke als nachfrageorientierte Komponente zur Operationalisierung und zur Messung des Markenwertes mit ein. Der Markenwert wird in diesem Zusammenhang als ein qualitatives, mittels Scoring-Werten manifestierbares Konstrukt gemessen. Über diese Modelle wird versucht zu klären, was in den „Köpfen und Herzen“ der Nachfrager vorgeht. Diese Ansätze erschließen dem Markenmanagement im Gegensatz zu den betriebswirtschaftlich fokussierten Modellen ein Verständnis darüber, in welcher Art und Weise der Wert einer Marke zustande kommt. Sie liefern somit ein genaues Bild über die Entstehung der Markenstärke. Es können Gründe für den Wertverlust oder -zuwachs identifiziert werden, zusätzlich kann die Entwicklung der Marke verfolgt werden. Deshalb eignen sich diese Modelltypen deutlich besser zur Markensteuerung.

Verhaltenswissenschaftliche Verfahren klären, was in den „Köpfen und Herzen“ der Nachfrager vorgeht.

Die Praxisrelevanz der verhaltensorientierten Verfahren muss in Frage gestellt werden.

Neben diesen Vorteilen weisen diese Modelle in ihrer Konzeption jedoch diverse Schwachstellen auf. Als offensichtlicher Kritikpunkt muss die fehlende Überführung von psychographischen Markenwerten in einen monetären Wert angeführt werden. Somit können zunächst keine Fragestellungen, wie sie bei Akquisitionen, Lizenzierungsüberlegungen und Analystenbeurteilungen anfallen, beantwortet werden. Darüber hinaus bleiben betriebswirtschaftliche Aspekte, wie Strategien der Wettbewerber oder generelle Marktentwicklungen, bei diesen Ansätzen gänzlich unberücksichtigt. Ein weiterer Kritikpunkt ist bei diesen Modellen der hohe Anteil an Subjektivität bei der Auswahl der Faktoren, die die Markenstärke bzw. Markenwertbildung in dem Modell bestimmen. Zusätzlich besteht bei einigen Modellen die Gefahr, dass die ausgewählten Faktoren aus messtheoretischer Sicht nicht als voneinander unabhängig zu betrachten sind.

Diese Problematik soll an dieser Stelle kurz an einem viel zitierten Ansatz, dem Modell von Aaker, verdeutlicht werden. Aaker versucht, die Einflussfaktoren der Markenwertbildung aus Sicht der Konsumenten aufzuzeigen und berücksichtigt dabei die Dimensionen Markentreue, Bekanntheit des Namens, angenommene Qualität, Markenassoziationen und andere Markenvorzüge (juristische und institutionelle Vorteile). Die Dimension „Qualität“ ist jedoch nicht unabhängig von den Faktoren „Bekanntheit“, „Assoziationen“ und „Treue“. Ferner sind die von Aaker identifizierten Faktoren nicht nur Determinanten, sondern auch als Folge des Markenwertes und insofern als eine Vermengung von Input- und Outputebene einer Markenwertproduktionsfunktion zu betrachten.

Die empirische Validierung dieser Modelle gestaltet sich ebenfalls schwierig oder unzureichend und steht bei einigen Modellen auch noch aus, so dass die Praxisrelevanz in Frage gestellt werden muss. Es handelt sich also eher um heuristische Verfahren, die im Grunde schwer bzw. kaum zu überprüfen sind.

Als Versuch der Überwindung der Nachteile der betriebswirtschaftlichen und verhaltensorientierten Ansätze hat sich eine dritte Gruppe von Messmodellen, so genannte betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle, entwickelt. Diese können als eine Verknüpfung der oben beschriebenen Ansätze gesehen werden. Bei der Markenwertermittlung berücksichtigen diese Ansätze Variablen, die die Stellung einer Marke im Markt als Folge des Konsumentenkaufverhaltens abbilden und sich zu folgenden übergeordneten Größen zusammenfassen lassen: den ertragswirtschaftlichen Status, den Markt-Status und den psychographischen Status einer Marke. Bei der Berechnung des Markenwertes erfolgt eine Verknüpfung dieser qualitativen und quantitativen Faktoren, um einen monetären Wert für die Marke zu berechnen. Dieser Ansatz der Markenbewertung erfreut sich einer relativ hohen Akzeptanz in der Praxis (mit entsprechender Medien-

aufmerksamkeit), was sich in der hohen Anzahl von bereits durchgeführten Bewertungen, z. B. durch die Firma Interbrand, zeigt.

Bei diesen Modellen ist jedoch kritisch anzumerken, dass durch die Kombination der betrieblichen und verhaltenswissenschaftlichen Markenwertdeterminanten eine gewisse Input-Output-Problematik entsteht. So sind die betrieblichen Faktoren unter Umständen nicht nur Determinanten, sondern auch als Folge des Markenwertes zu verstehen. Somit erfolgt hier eine Vermengung von Input- und Outputebene einer Markenwertproduktionsfunktion. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Auswahl der Faktoren, aus denen sich der Markenwert in den jeweiligen Modellen zusammensetzt und deren Gewichtung einem hohen Grad an Subjektivität unterliegt. Hinzu kommt, dass die Vorgehensweise bei der eigentlichen Berechnung teilweise nicht nachzuvollziehen ist bzw. willkürliche Annahmen getroffen werden.

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Festlegung der Gewichtung bzw. in der fehlenden Balance zwischen den Markenwertdeterminanten bei der Markenwertberechnung. So dominiert bei den Modellen entweder die betriebswirtschaftliche oder die konsumentenorientierte Sichtweise. Besonders kritisch ist zusätzlich noch anzumerken, dass diese Modelle bisher nicht auf den jeweiligen Bewertungsanlass ausrichtbar sind. Der Ablauf der Markenbewertung ist unabhängig von dem jeweiligen Anlass (z. B. Markenakquisition vs. Markenmanagement) immer identisch und kann nicht den unterschiedlichen Erfordernissen von Bewertungsanlässen angepasst werden.

Das Input-/Output-Modell von Preißner kann einer vierten Kategorie von Ansätzen zugeordnet werden, den so genannten Nachfragerstatus- und Marktstatus-Modellen. Die Markenwert- bzw. Markenpotenzialermittlung mittels des Input-/Output-Ansatzes ermöglicht die Darstellung der Richtung, in die sich der Marktanteil eines Produktes (bei konstanter Distribution) im Vergleich zum Wettbewerb potenziell bewegen wird. Auf diese Weise können Produkte im Hinblick auf effiziente Kommunikation, attraktive Handlungsspannen, Distribution, Produktleistungen, Preisgestaltung etc. untersucht werden. Vorteilhaft an dieser Methode ist u. a. die Prognostizierbarkeit zukünftiger Entwicklungen und die Einbeziehung der Wettbewerber.

Allerdings kann mit diesem Verfahren nur ein relativer Markenwertindex ermittelt werden. Die Bestimmung eines absoluten monetären Wertes ist nicht möglich. Ferner besteht das Problem, dass sich der ermittelte Markenwert nicht auf den allein durch die Markierung generierten Wert, sondern auf das durch den gesamten Marketing-Mix realisierte Potenzial bezieht, was teilweise auch bei Modellen der anderen Kategorien als Nachteil anzuführen ist.

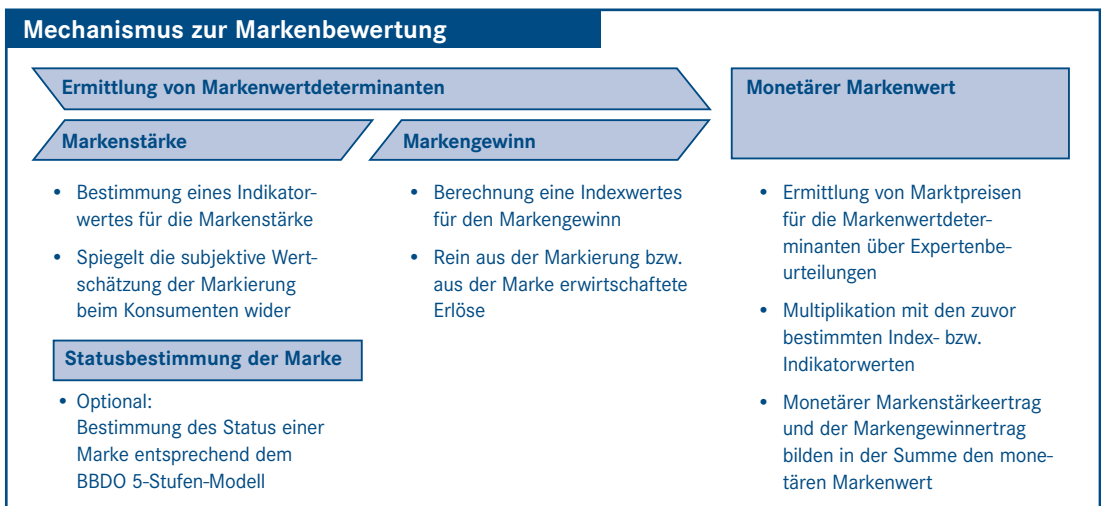
Bei den vorgestellten Ansätzen erweist sich kein Modell bzw. Messansatz als kritikfrei oder gar überlegen. Vielmehr liefern die verschiedenen Verfahren,

Die unterschiedlichen Ergebnisse dieser Messverfahren werfen die Frage nach dem Nutzen solcher Werte auf.

die sich in Ausrichtung, Grundgedanken und Methodik zum Teil erheblich unterscheiden, dementsprechend auch unterschiedliche Ergebnisse. So ergab sich z. B. bei der Bewertung der Marke BMW durch die Firma Semion ein Markenwert von ca. 6,43 Mrd. \$ für das Jahr 2000. Die Firma Interbrand kam bei der Bewertung von BMW mit 13 Mrd. \$ auf einen fast doppelt so hohen Markenwert. Diese Erkenntnisse werfen zwangsläufig die Frage nach dem Nutzen solcher Werte auf.

Ein neu zu entwickelndes und umfassend ausgerichtetes Modell zur Markenbewertung sollte folgenden Anforderungskatalog erfüllen, um als effektives Tool im Markenmanagement eingesetzt werden zu können. Dieser Katalog stellt qualitative Modellanforderungen auf, wobei generelle Postulate wie die Validität und Reliabilität vorausgesetzt werden:

- Ausgewogene Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und der konsumentenorientierten Sichtweise
- Möglichkeit des Einsatzes als Markensteuerungstool im Markenmanagement und zur Markenstatusbestimmung
- Der Markenwert muss dann in einen monetären Wert überführt werden
- Modell muss verschiedene Bewertungsanlässe berücksichtigen können
- Die immaterielle Markierungsleistung muss berücksichtigt werden, d. h. es muss eine Trennung von Produktleistung und Markenleistung erfolgen
- Das Modell muss jeden Markentyp (Unternehmens- vs. Produktmarken) bewerten können



Diesem Anforderungskatalog wird am ehesten ein Mechanismus gerecht, der die betriebliche und konsumentenorientierte Sichtweise bei der Markenbewertung miteinander verknüpft.⁵ Gewährleistet wird dies am besten durch einen zweistufigen Bewertungsansatz, an dessen Ende eine Überführung in einen monetären Markenwert erfolgt.

1. Phase: Ermittlung der Markenwertdeterminanten
2. Phase: Überführung in einen monetären Markenwert

⁵ In Anlehnung an Bekmeier-Feuerhahn.

In der ersten Phase werden als Markenwertdeterminanten die Markenstärke (subjektive Wertschätzung der Markierung beim Konsumenten) und der Markengewinn (die rein aus dieser Markierung bzw. aus der Marke erwirtschafteten Erlöse) erfasst.

Folgende Einflussfaktoren auf die Markenstärke werden in diesem Zusammenhang vorgeschlagen:

- Die wahrgenommene Qualität
- Das Markenwissen
- Die Markenpositionierung
- Die Markenidentität

Die Messung dieser Einflussfaktoren erfolgt über Konsumentenbefragungen.

Die **wahrgenommene Qualität** kann erfasst werden, indem man Konsumenten über das wahrgenommene Risiko beim Kauf eines Markenproduktes befragt. Die Erfassung des empfundenen funktionalen Risikos gibt Aufschluss darüber, inwieweit die von Verbrauchern gestellten Erwartungen bezüglich funktionaler Produkteigenschaften durch ein Markenprodukt erfüllt werden.

Die nächste Dimension, das **Markenwissen**, kann über die Abfrage der Markenbekanntheit bestimmt werden. Hierzu wird bei den Verbrauchern die gestützte und ungestützte Markenbekanntheit ermittelt. Der Konsument muss spontan bestimmte Marken zu speziellen Produktbereichen nennen und zusätzlich die Bekanntheit von vorgegebenen Marken bewerten. Ferner kann man z.B. über Quantität, Qualität und Intensität von Assoziationen mit einer bestimmten Marke einen Aufschluss über vorhandenes Markenwissen der Verbraucher erhalten.

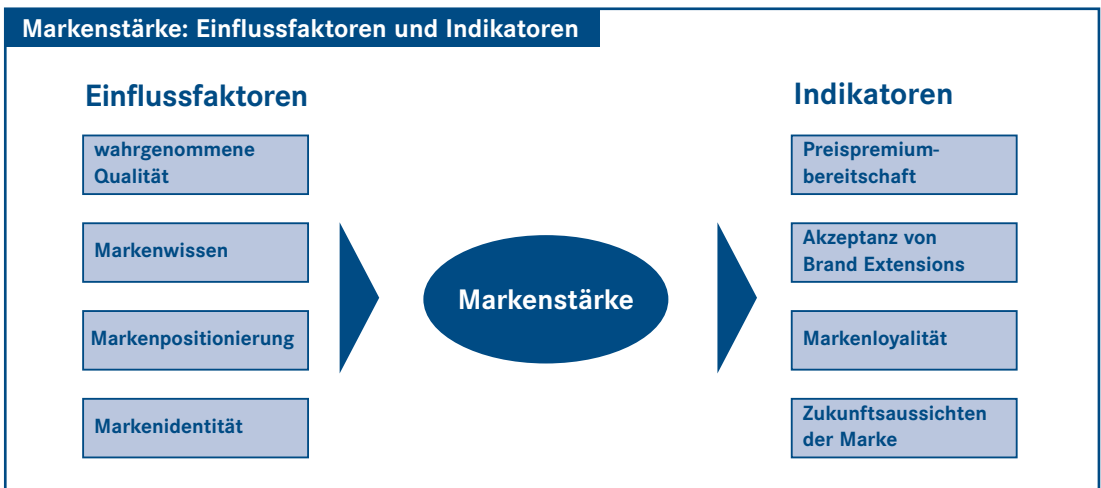
Im nächsten Schritt wird die Dimension der **Markenpositionierung** über die Marken- bzw. Produktbeurteilung erfasst. Die Konsumenten sollten hierzu nach ihrer Einschätzung über die Leitungsfähigkeit einer Marke zu emotionalen (symbolischen) und kognitiven (funktionalen) Markeneigenschaften befragt werden. In der Fragestellung kann z.B. die technische Zuverlässigkeit oder die Sympathie eines Markenproduktes abgefragt werden. Um insbesondere die symbolischen Eigenschaften und die Markenpersönlichkeit einer Marke näher zu bestimmen, kann in diesem Zusammenhang bei der Befragung auf das Markenpersönlichkeitsinventar von Aaker zurückgegriffen werden.

Die letzte Dimension, die **Markenidentität**, kann über den Geltungsnutzen, der von einer Marke ausgeht, gemessen werden. Zu unterscheiden sind hier der direkte und indirekte Geltungsnutzen. Der direkte Geltungsnutzen kann in der Form abgefragt werden, dass der Konsument sich dazu äußert,

Die Messung der Einflussfaktoren auf die Markenstärke erfolgt über Konsumentenbefragungen.

ob eine Marke ihm hilft, einen bestimmten sozialen Status zu demonstrieren. Beim indirekten Geltungsnutzen können z. B. bestimmte Statements zu der Marke beurteilt werden. So z. B. die Einschätzung, ob der Besitz einer Marke zu den angenehmen Seiten des Lebens zählt. Des Weiteren wäre abzufragen, inwieweit eine Übereinstimmung von Marken- und Selbstidentität von den Konsumenten wahrgenommen wird und inwieweit sie bei der Gestaltung der Markenbeziehung aktiv involviert sind.

Die Markenstärke kann durch verschiedene Indikatoren wie Preispremiumbereitschaft (Aufpreisbereitschaft), Akzeptanz von Brand Extensions, Markenloyalität und Zukunftsaussichten der Marke operationalisiert werden. So werden die Konsumenten beispielsweise gefragt, um wie viel günstiger ein alternatives, unmarkiertes Produkt sein müsste, damit es dem Markenprodukt vorgezogen wird, und ob sie bereit wären, es wieder zu kaufen oder weitere Produkte der Marke zu testen.



Die Messung dieser Indikatoren würde zur reinen Bestimmung eines Indikatorwertes für die Markenstärke ausreichen, nicht jedoch die gewünschten Hinweise bezüglich einer effizienteren Markensteuerung geben. Diese werden erst durch die Messung der Determinanten der Markenstärke gewonnen. Über multivariate statistische Verfahren werden die Indikatoren dann mit den vorgeschlagenen Determinanten in einen Indikatorwert für die Markenstärke überführt.

Bei der Erfassung der Determinanten für die Markenstärke kann zusätzlich eine Zuordnung der Marken anhand des BBDO 5-Stufen-Modells vorgenommen werden, um den Markenstatus zu bestimmen. Die Abfrage der wahrgenommenen Qualität einer Marke betrifft Einschätzungen des Konsumenten bezüglich des empfundenen funktionalen Risikos beim Kauf eines Markenprodukts. Wird das funktionale Risiko von den Konsumenten als gering wahrgenommen, so kann auf die vorhandene Qualität einer Marke geschlossen werden und diese (mindestens) der **ersten Stufe** zugeordnet werden.

Mit der Abfrage des Markenwissens lässt sich die ungestützte Markenbekanntheit einer Marke, die vor allem durch Werbung und Distribution erreicht wird, ermitteln. Dabei muss sie über einen bestimmten Bekanntheitsgrad im Markt verfügen, um zumindest den Status der **zweiten Stufe** der Markenentwicklung zu erreichen.

Dementsprechend lässt sich die Markenpositionierung über die Produktbeurteilung anhand von kognitiven und emotionalen Eigenschaften einer Marke genauer bestimmen. Wenn die Marke also über eine bestimmte kognitive Repräsentanz bei den Konsumenten und über eine ausgeprägte Positionierung verfügt, dann hat die Marke eine Persönlichkeit entwickelt und lässt sich der **dritten Stufe** zuordnen.

Aufschluss darüber, ob eine Markenidentität vorliegt und somit die **vierte Stufe** der Markenführung erreicht ist, gibt zumindest teilweise die Abfrage des Geltungsnutzens (sozialer Status). Empfinden die Konsumenten, dass eine Marke ihnen einen hohen Geltungsnutzen verschafft, d. h., dass sie sich z. B. mithilfe der Marke im sozialen Raum selbst inszenieren können, dann kann auf eine bestehende Markenidentität geschlossen werden. In diesem Fall ist die Marke eine identitätsstiftende Marke.

Der Markengewinn als zweite Markenwertdeterminante basiert auf betrieblichen und branchenbezogenen Kennzahlen. Die relativ einfache Berechnung erfolgt, indem der Produktumsatz um die branchenüblichen Kosten reduziert wird und dann mit einer markenüblichen Rendite gewichtet wird.

In der zweiten Phase erfolgt die Überführung in einen monetären Markenwert. Hierzu werden über Expertenbeurteilungen die Marktpreise (anlassspezifisch z. B. für den Fall des Markenerwerbs) für Markenstärke und Markengewinn ermittelt. Hierbei wird keine bestimmte Marke bewertet, sondern mittels Branchenanalysen verschiedene Ausprägungen von Markengewinn und Markenstärke.

Die ermittelten Marktpreise für Markenstärke und Markengewinn werden in einem weiteren Schritt mit den entsprechenden Kennziffern der Determinanten aus der ersten Stufe multipliziert. Der monetäre Markenstärkeertrag und Markengewinnertrag bilden in der Summe den objektivierten marktorientierten Markenwert einer Marke.

Der geschilderte Mechanismus ermöglicht gleichzeitig eine Markenbewertung und die Bestimmung des Markenstatus sowie die Erschließung von Markenmanagementpotenzialen. Obwohl diese Vorgehensweise dem zuvor aufgestellten Anforderungskatalog am ehesten gerecht wird, gibt es auch hier diverse Kritikpunkte.

Die Marken können zusätzlich dem 5-Stufen-Modell zugeordnet werden.

Die explizit geforderte Berücksichtigung des Bewertungsanlasses wird hier nur implizit, über die Marktpreisermittlung durch Experten, berücksichtigt. Auch der Nachteil einer subjektiven Faktorauswahl trifft für dieses Modell zu. Ein weiteres, bei Kombinationsmodellen inhärentes Problem liegt wieder in der Vermischung der Input-Output-Ebene. So können die Einflussgrößen des Markengewinns durchaus als Folge eines Markenwertes verstanden werden. Darüber hinaus steht eine detaillierte Modellentwicklung noch aus. Somit können über die Praxisrelevanz und Funktionalität eines solch umfassenden Modells noch keine Aussagen getroffen werden.

Summary

Die Marke hat sich zu einem der wichtigsten Assets von Unternehmen entwickelt, dementsprechend kommt einer effektiven Markenführung eine hohe Bedeutung zu. Als Zielfunktion der Markenführung wurden der Aufbau und die langfristige Erhöhung der Markenstärke identifiziert, damit der Markenwert und somit auch der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden können.

Um diese Zielsetzung effizient zu verfolgen, sollte Klarheit über den Status der eigenen Marke erreicht werden. Hieraus lassen sich dann die entsprechenden Stellhebel zur Markenentwicklung ableiten. Dies setzt sowohl eine einheitlich anerkannte Markenbewertungssystematik als auch einen Mechanismus zur Statusbestimmung voraus.

Die bisherigen Modelle leisten dies noch nicht in ausreichender Form, obschon sie grundsätzlich eine Markenbewertung – mit den angeführten Unzulänglichkeiten – zulassen. Hieraus leitet sich der Bedarf eines neuen, integrierten Markenbewertungsansatzes ab, der sowohl die betriebswirtschaftlichen als auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte in umfassender Form einschließt.

Ziel eines nächsten Arbeitsschrittes (Band II) muss es daher sein, ein allgemeines System modularer Markenbewertungsschritte zu entwickeln, in das zusätzlich eine Markenstatusbestimmung nach dem BBDO 5-Stufen-Modell integriert ist. Ferner bedarf es einer Herleitung detaillierter Modellanforderungen, die sich aus den noch genauer aufzuschlüsselnden Bewertungszwecken ergeben. Ziel ist die Entwicklung eines zweckbezogenen, modularen, theoretisch und messtechnisch validen Modellbaukastens der Markenbewertung.

7. Synopsis der bestehenden Markenbewertungsmodelle	
7.1. Betriebswirtschaftliche (finanzorientierte) Modelle	32
7.1.1. Kapitalmarktorientierte Markenbewertung (Simon/Sullivan)	32
7.1.2. Marktwertorientierte Markenbewertung	33
7.1.3. Kostenorientierte Markenbewertung (investitionstheoretische Restwertbestimmung)	33
7.1.4. Markenbewertung auf Basis des Unternehmenswertkonzeptes (Repenn)	35
7.1.5. Ertragswertorientierte Markenbewertung (Kern: „das x-fache von“)	35
7.1.6. Lizenzbasierte Markenbewertung (Conсор)	36
7.1.7. Preispremiumorientierte Markenbewertung (Sander, Crimmins, Conjoint-Analyse, Herp)	37
7.1.8. Kundenorientierte Markenbewertung	42
7.1.9. BBDO Brand Equity Evaluation System (BEES) Ranking	43
7.2. Psychographische/verhaltensorientierte Markenwertmodelle	46
7.2.1. Der Markenwert-Ansatz von Aaker	46
7.2.2. Der Markenwert-Ansatz von Kapferer	48
7.2.3. Der Markenwert-Ansatz von Keller	49
7.2.4. Der Brand Trek-Ansatz von icon	50
7.2.5. Der Brand Asset Valuator von Young & Rubicam	51
7.2.6. Das Markenbarometer von Emnid/Horizont	52
7.2.7. Markenbewertung nach McKinsey	53
7.2.8. Psychometrische Markenpositionierungsmodelle (Emnid/Horizont)	54
7.3. Betriebswirtschaftlich-verhaltenswissen- schaftliche Kombinationsmodelle	55
7.3.1 Der Markenwert-Ansatz von Interbrand	55
7.3.2. Die Markenbilanz von A. C. Nielsen	58
7.3.3. Der Brand Performancer von A. C. Nielsen	59
7.3.4. Der Markenwert-Ansatz von Brand Rating	62
7.3.5. Das Markenkraft-Modell der GfK	64
7.3.6. Der Markenwert-Ansatz von Semion	65
7.3.7. Der Markenwert-Ansatz von Sattler	66
7.3.8. Marktorientierte Markenbewertung nach Bekmeier-Feuerhahn	67
7.4. Input-/Output- und Portfolio-Modelle	70

7. Synopse der bestehenden Markenbewertungsmodelle

7.1. Betriebswirtschaftliche (finanzorientierte) Modelle

Die **betriebswirtschaftlichen bzw. finanzorientierten Markenwertmessansätze** können in kompositionelle und dekompositionelle Verfahren unterteilt werden. Bei kompositionellen Verfahren werden markenspezifische Einzelaspekte zu einem Gesamturteil, d. h. dem Markenwert, zusammengefasst. Zu diesen bei der Markenbewertung häufig anzutreffenden Verfahren zählen die kostenorientierten, die preisorientierten, kapitalmarktorientierten und ertragswertorientierten Ansätze der Markenbewertung. Bei den dekompositionellen Modellen geht man dagegen von einer ganzheitlichen Markenbetrachtung aus und versucht, daraus im Folgenden den Beitrag der einzelnen Attribute, z. B. der Markierung, zu bestimmen. Zu den letzteren Verfahren der globalen Markenwertmessung gehört z. B. die Conjoint-Analyse.⁶

7.1.1. Kapitalmarktorientierte Markenbewertung (Simon/Sullivan)

Generell gilt aus markttheoretischer Sicht die Annahme, dass die Marke so viel wert ist, wie ein Käufer bereit ist, maximal dafür zu bezahlen. Aus **kapitalmarktorientierter Perspektive** ergibt sich der Markenwert aus dem **Börsen-/Marktwert** eines Unternehmens. Diesem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass die Börsenentwicklung eines „Markenunternehmens“ die Zukunftschancen seiner Marken widerspiegelt. Der Markenwert eines Einmarkenunternehmens entsteht somit aus dem Börsenwert bzw. aus dem erzielten Marktwert (Aktienpreis x Aktienstückzahl) abzüglich der materiellen und anderen immateriellen Vermögenswerte (bei einem Mehrmarkenunternehmen wird nach Umsatzanteilen bzw. Gewinnanteilen quotiert).⁷

Dieser Ansatz geht auf Simon/Sullivan zurück, die den Markenwert als Barwert der zukünftigen Gewinne definieren, welche sich ausschließlich aus der Markierung ergeben.⁸ Allerdings weist diese Methode einige Schwächen auf. So muss es sich bei den die Markenidentität generierenden Geschehnissen um allgemein auffällige Marketingmaßnahmen und um einen transparenten Markt handeln. Wenn die den Markenwert beeinflussenden Informationen gar nicht oder nur langsam im Kapitalmarkt diffundieren, wäre die Reaktion des Aktienmarktes nicht der Markenwertentwicklung zuzuschreiben und das Konzept würde seiner Basislogik entbehren. Das Modell ist ferner nur auf Markenunternehmen anwendbar, die an der Börse notiert sind (Kapitalgesellschaften). Außerdem eignet es sich vorwiegend für Einmarkenunternehmen, da bei Mehrmarkenunternehmen die Wertzuordnungsprobleme durch Quotierung nur eine Näherungslösung erlauben.

⁶ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 68.

⁷ Vom Gesamtwert des Unternehmens werden die Kosten der materiellen Aktiva abgezogen. Die verbleibenden immateriellen Vermögenswerte setzen sich aus dem Markenwert und dem Wert anderer Faktoren wie Forschung und Branchenfaktoren zusammen. Vgl. hierzu auch Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 74.

⁸ Vgl. Simon/Sullivan (1992), S. 29.

7.1.2. Marktwertorientierte Markenbewertung

Bei dem **marktwertbasierenden Ansatz** wird der Markenwert aus marktüblichen Preisen für vergleichbare Marken abgeleitet. Typische Vermögensgegenstände, die nach dem Marktwertansatz bewertet werden, sind höherwertige Gebrauchsgüter, z. B. Gebrauchtwagen und Immobilien. Ausgehend vom Marktwert vergleichbarer Vermögensgegenstände ist der konkrete Wert des jeweiligen Vermögensgegenstandes hierbei je nach seinen marktwertrelevanten spezifischen Eigenschaftsausprägungen gegenüber den Vergleichsobjekten nach oben oder unten anzupassen. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein tatsächlicher Markt für Marken existiert und es aufgrund abgeschlossener Transaktionen eindeutige Referenzwerte gibt. Allerdings ist diese letztere Annahme aufgrund der Schwierigkeit, gut oder gar absolut vergleichbare Marken zu finden, nicht ohne weiteres gegeben. Zum einen verhindert die auf dem Markt herrschende Intransparenz, dass aussagekräftige Vergleiche zwischen verschiedenen Marken getroffen werden können. Zum anderen zeichnen sich Marken gerade durch ihre Einzigartigkeit aus, was dazu führt, dass sie mit anderen Marken nicht direkt verglichen werden können und Wertanpassungen gegenüber Vergleichsobjekten meist subjektiv und nicht eindeutig nachvollziehbar sind. Da man folglich nicht oft objektivierte Referenzgrößen vorliegen hat, ist das Verfahren als allgemeines Messmodell zur Markenbewertung ungeeignet. Ein weiteres Problem resultiert daraus, dass Marktpreise nicht unbedingt die individuellen Wertschätzungen der einzelnen potenziellen Käufer bzw. Verkäufer widerspiegeln, sondern die Wertschätzung des Marktes. Das heißt, dass unterschiedliche Käufer für dieselbe Marke unter Umständen auch unterschiedliche Preise zu zahlen bereit wären, da sie verschiedenen finanziellen Restriktionen unterliegen und mit dem Markenkauf unterschiedliche Zwecke und Interessen verfolgen. Der Marktwertansatz scheint folglich für eine theoretisch fundierte Markenbewertung ungünstig. Er kann lediglich Tendenzaussagen über den Markenwert liefern.⁹

7.1.3. Kostenorientierte Markenbewertung (*investitionstheoretische Restwertbestimmung*)

Die **kostenorientierten Verfahren** der Markenbewertung basieren auf dem Grundgedanken des **Substanzwertverfahrens**, das besonders im Zusammenhang mit Unternehmensbewertungen diskutiert wird und auf der Idee der Rekonstruktion des zu bewertenden Unternehmens beruht. Der Substanzwert umfasst als Rekonstruktionswert die Summe der mit Wiederbeschaffungskosten bewerteten Nettovermögenswerte. Bei der substanzorientierten Sichtweise sind hierbei zwei Varianten anwendbar: Je nach dem Zeitpunkt der Kostenbetrachtung unterscheidet man zwischen einer Bewertung nach historischen Kosten und einer gegenwartsbezogenen Betrachtung nach Wiederbeschaffungskosten. Bei der Ermittlung nach

⁹ Vgl. Sander (1994), S. 100 f.

historischen Kosten geht man davon aus, dass die Marke ein Asset aus getätigten Investitionen darstellt. Bei den Wiederbeschaffungskosten stellt man sich dagegen die Frage, wie viel es kosten würde, eine adäquate Marke neu aufzubauen.¹⁰

Zu den kostenorientierten Ansätzen zählt die **investitionstheoretische Restwertbestimmung**. Hierbei ergibt sich der Markenwert als „Restwert“ aus der Differenz der bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufsummierten Markenkosten und der ebenfalls bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufsummierten Markenerträge:

$$MW = \sum_{t_x}^{t_0} \text{Markenkosten} - \sum_{t_x}^{t_0} \text{Markenertrag}$$

Prinzipiell wären die Wertansätze bei dieser Berechnung aus dem Rechnungswesen rekonstruierbar. Das Problem liegt hierbei allerdings in der inhaltlichen Isolierung von Markenkosten und Markenertrag.

Die kostenorientierten Verfahren zeichnen sich zwar durch eine einfache rechnerische Konzeption aus, sind ohne großen personellen und zeitlichen Aufwand durchzuführen und vermeiden angesichts ihrer Substanzwertorientierung unsichere Zukunftsprognosen und Überbewertungen, sind aber auch mit einigen Problemen verbunden. Ein grundsätzliches Problem besteht in der Annahme, dass eine Marke umso wertvoller ist, je mehr in ihren Aufbau investiert wird. Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht uneingeschränkt gültig, da es auch Marken gibt, die trotz geringer Investitionen stark sind und somit deutlich unterbewertet werden würden.¹¹ Außerdem wird durch die Kostenorientierung ein Anreiz geschaffen, überproportional in Marken zu investieren, um einen höheren Markenwert zu generieren. Ferner können sich durch die schwierige Zuordnung von Kosten zu Marken Zurechnungsfehler und Verzerrungen im Ergebnis niederschlagen. Ebenso fraglich erscheint die Orientierung an Wiederbeschaffungsgrößen, da es gerade aufgrund der einzigartigen Positionierung einer Marke kaum möglich ist, eine mit der zu bewertenden Marke wirklich vergleichbare Marke zu finden. Des Weiteren führen die mangelnde Markttransparenz und die Abhängigkeit von Expertenurteilen bei der Ermittlung der Wiederbeschaffungskosten zu erheblichen Validitätszweifeln. Eine wesentliche Schwäche der Kostenorientierung ist außerdem die Vernachlässigung der Zukunftsorientierung, da die Berechnung des Markenwertes auf historischen Daten basiert und den zukünftigen Markenerfolg nicht berücksichtigt. Schließlich ist die Beschränkung der kostenorientierten Ansätze auf die inputorientierte Perspektive zu kritisieren, da der Wert einer Marke ja ergebnisorientiert, d.h. als der realisierte Output, gemessen werden sollte.¹²

¹⁰ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 69.

¹¹ Vgl. Sander (1994), S. 98.

¹² Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 69 ff.

7.1.4. Markenbewertung auf Basis des Unternehmenswertkonzeptes (Repenn)

Ein weiterer klassischer betriebswirtschaftlicher Ansatz basiert auf dem **Unternehmenswertkonzept**. Hierzu zählt die Markenwertberechnung, wie sie z. B. **Repenn** vorschlägt. Dieser Ansatz errechnet den Markenwert oder „Verkehrswert“ aus der Summe von Grundwert und Anschaffungskosten (inkl. Entwicklungskosten, Patentgebühren etc.) der Marke und dem Betriebswert. Unter Grundwert versteht man die Kosten, die für die Schaffung und Erhaltung einer Marke aufgewendet werden. Als Betriebswert, der aus der Verwendung der Marke entsteht, werden 10 % des durchschnittlichen Jahresumsatzes der letzten 5 Jahre angesetzt.¹³ Die Vorgehensweise, willkürlich 10 % des Umsatzes als Markenerlös anzusetzen („Repenn“-Faktor), lässt sich schlecht begründen. Dies entspräche ja einem markenverursachten Preispremium von 10 %, das erstens nicht für alle Marken gleich ist und zweitens empirisch (etwa als Durchschnitt) nicht belegt ist.

7.1.5. Ertragswertorientierte Markenbewertung (Kern: „das x-fache von“)

Die **ertragswertorientierten Ansätze** ziehen zur Ermittlung des monetären Markenwertes das Ertragswertverfahren heran. Bei diesem Verfahren werden die künftigen Jahresüberschüsse ermittelt und mit einem bestimmten Kalkulationszinsfuß als Gegenwartswert berechnet. Auf die Markenwertermittlung übertragen heisst das, die Markengewinne auf den gegenwärtigen Zeitpunkt zu diskontieren. Der Ertragswertgedanke wird in all jenen Praxismodellen zur (Unternehmens- und) Markenbewertung umgesetzt, die als Multiplikator das „x-fache“ des Gewinns oder Umsatzes verwenden, sowie in allen Modellen mit der Anwendung eines Ewigen-Barwert-Faktors. In diesem Fall enthält dieser Faktor den Kapitalmarktzins und den x-Faktor, in dem wiederum die Gewinnquote steckt. Der Unternehmenswert/Markenwert lässt sich hier also durch branchenbezogene Multiplikationsfaktoren des (Unternehmens-/Marken-)Gewinns oder Umsatzes ermitteln.

Das **ertragswertorientierte Modell** von Kern fasst die Marke als Kapitalwert zukünftiger Zusatzgewinne auf. Dabei werden jedoch nicht die Gewinne selbst, sondern der Umsatz zugrunde gelegt, wobei unterstellt wird, dass die Erzielung einer branchenüblichen Umsatzrendite (4–6 %) möglich sein müsste. Kern betrachtet den Markenwert zusätzlich als umsatzabhängige Funktion. Somit geht ein wachsender Umsatz mit einem degressiv zunehmenden Markenwert einher (Wurzelfunktion). Das Modell beinhaltet außerdem eine marktorientierte Variable, nämlich einen Lizenzsatz, der die Verkehrsgeltung und den Umfang des rechtlichen Markenschutzes wiedergibt. Die Zukunftsorientierung wird im Modell dahingehend berücksichtigt, dass die Umsätze über die geschätzte Lebensdauer der Marke diskontiert werden:¹⁴

¹³ Lizenzlöse werden gegebenenfalls dazu addiert. Vgl. Repenn (1998), S. 36 ff.

¹⁴ Vgl. Kern (1962), S. 26 f.

$$MW = \sqrt[3]{U^2} \cdot L \cdot \frac{q^n - 1}{q^n \cdot (q - 1)}$$

MW = Wert des Warenzeichens, Markenwert

U = durchschnittliche Umsatzerwartung pro Jahr

L = branchenüblicher Zinssatz in Prozent

*n = Zeitdauer der Umsatzerwartung in Jahren
(Lebensdauer der Marke)*

*q = 1 + p/100 (Rentenbarwertfaktor), mit p = landes-
üblicher Zinsfluss*

k = $\frac{q^n - 1}{q^n \cdot (q - 1)}$ (Kapitalisierungsfaktor)

Beim ertragsorientierten Ansatz von Kern bezeichnet der Markenwert die Umsätze, die durch die Markierung des Produktes erzielt werden können. Hinsichtlich des Modells muss angemerkt werden, dass die Annahme der degressiven Markenwertentwicklung nicht belegt werden kann. Auch theoretisch scheint sie nicht plausibel. Ein auf den Umsatz bezogener sinkender Grenzertrag der Marke könnte nach dem psychophysikalischen Gesetz von Weber-Fechner¹⁵ für die Preiskomponente des Umsatzes angenommen werden. Umsatzsteigerungen resultieren jedoch in nennenswerter Form aus Absatzsteigerungen. Wachsende Mengen und folglich Marktanteile haben aber einen die Marke sehr stützenden, für den Markenwert eher progressiven Effekt. Ferner führen die Berücksichtigung des Zukunftsaspektes, die Expertenschätzung des Lizenzsatzes, die willkürliche Festlegung des Zeitraumes und des Zinssatzes zu einem großen Einfluss subjektiver Parameter. Somit kann dem Modell wenig Objektivität zugebilligt werden.¹⁶

Der Vorteil bei der ertragswertorientierten Markenwertbetrachtung liegt generell in der Zukunftsorientierung des Ansatzes, da es sich ja bei der Markenbewertung um eine zukunftsgerichtete Potenzialbetrachtung handelt. Allerdings beinhaltet die Prognose zukünftiger Einnahmen- und Ausgabenströme auch eine Vielzahl subjektiver Faktoren, wie z.B. die Festlegung des Kalkulationszinsfußes. Zwar wird bei der Bestimmung des Kalkulationszinsfußes meist der landesübliche Zins einer langfristigen Anlage am Kapitalmarkt zugrunde gelegt, der durch Zu- und Abschläge modifiziert wird. Diese Zu- und Abschläge, die ja die Erwartungen bezüglich der Gewinnquote enthalten, weichen allerdings zum Teil erheblich voneinander ab.

7.1.6. Lizenzbasierte Markenbewertung (Conсор)

Die **lizenzbasierte Markenbewertung** benutzt als Bewertungsgrundlage branchenübliche Lizenzsätze vergleichbarer Marken. Das heißt, dass von den für eine Referenzmarke erhobenen Lizenzgebühren auf den monetären Wert der zu bewertenden Marke geschlossen wird. Das **Markenwertmodell nach Conсор**, einem amerikanischen Beratungsunternehmen, stellt auf diese Markenlizenzen ab. Das Ergebnis gibt den realen Wert an, den ein anderes Unternehmen für die Marke bezahlen würde, sei es beim Kauf oder für eine

¹⁵ Vgl. Diller (2000), S. 129.

¹⁶ Vgl. Herreiner (1992), S. 38 f.

Nutzungslizenz. Consor taxiert hierbei zunächst die Markenstärke auf der Grundlage von 20 Schlüsselfaktoren wie z.B. Profitmargen, Position im Markenlebenszyklus, Übertragungsneigung und internationaler Markenschutz. Die dafür erforderlichen Vergleichsdaten liefert ein Datenarchiv mit über 8.500 realen, bereits erfolgten Lizenz- und Verkaufstransaktionen. Als Ergebnis erhält man marktübliche Markenlizenzgebühren, die als Bandbreite von Prozentsätzen bezüglich des Produktabgabepreises an den Handel ausgedrückt werden. Diese Werte werden anschließend mit der verbleibenden Lebensdauer der Marke, der jährlichen Wachstumsrate des Marken-Umsatzes und dem aktuellen Jahresumsatz unter Berücksichtigung einer marktüblichen Diskontierung multipliziert. Das Produkt ergibt den Marken-Cashflow als aktuellen Markenwert:¹⁷

$$\text{MW} = \left(\begin{array}{c} \text{Durchschnitt der} \\ \text{Lizenzgebühr in \%} \\ \text{des Produktabgabe-} \\ \text{preises (Handel)} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Verbleibende} \\ \text{Lebensdauer} \\ \text{in Jahren} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Durchschnittliche} \\ \text{jährliche Wachs-} \\ \text{tumsrate des} \\ \text{Marken-Umsatzes} \\ \text{in \%} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Aktueller Jahresumsatz} \\ \text{mit üblichem Diskont-} \\ \text{satz über Lebensdauer} \\ \text{abgezinst} \end{array} \right)$$

Ein Problem dieser Vorgehensweise besteht in der Annahme, dass es sich bei den Lizenzgebühren um eine objektiv richtig ermittelte Größe handelt. Auch wenn hierbei auf eine Datenbasis vergangener Lizenztransaktionen zurückgegriffen wird, ist es trotz Beachtung weiterer 20 Schlüsselfaktoren vermutlich äußerst schwierig, eine vergleichbare Referenzmarke zu identifizieren und somit objektive Vergleichbarkeit zu erreichen. Zudem ist es grundsätzlich fragwürdig, von der Lizenzgebühr, in der im Ergebnis von Verhandlungen auch taktische und strategische Aspekte Niederschlag finden, auf den Wert einer Marke zu schließen. Es sollte logischerweise vielmehr umgekehrt vom Markenwert auf die entsprechenden Lizenzgebühren geschlossen werden.

7.1.7. Preispremiumorientierte Markenbewertung (Sander, Crimmins, Conjoint-Analyse, Herp)

Die **preispremiumorientierten Ansätze** stützen sich auf eine Annahme, wonach bestimmte Markeneigenschaften wie Markenqualität, Markenbekanntheit oder Markenstärke dazu führen, dass ein Unternehmen für eine Marke ein Preispremium, d. h. einen Preisaufschlag, realisieren kann. Die Marke stiftet also dem Nachfrager einen Zusatznutzen, der sich in der höheren Zahlungsbereitschaft für das Markenprodukt widerspiegelt. Der preisorientierte Markenwert lässt sich folglich ermitteln, indem man den Preis des markierten Produktes mit demjenigen eines unmarkierten, ansonsten jedoch identischen Produktes vergleicht. Der Gesamtwert der Marke ergibt sich aus der Preisdifferenz multipliziert mit der realisierten Absatzmenge.

¹⁷ Vgl. Pimpl (1999), S. 99 ff.

Nach dieser Methode wird der Markenwert also als Zusatzertrag verstanden, der ausschließlich durch das Vorhandensein der Marke generiert wird.

Eine besondere Form der preispremiumorientierten Markenwertmessung stellt der **hedonische Markenwertansatz von Sander** dar. Grundlage dieses Verfahrens bildet die hedonische Preistheorie, deren zentraler Gedanke darin besteht, Produktpreise durch Produkteigenschaften bzw. deren Ausprägungen zu erklären. Es wird also von einem funktionalen Zusammenhang zwischen Produktpreisen und Produkteigenschaften ausgegangen. Dieser Zusammenhang spiegelt sich in einer so genannten hedonischen Preisfunktion wider, die allgemein die Form $P(I) = P(I_1, \dots, I_j, \dots, I_n)$ hat, wobei $P(I)$ der Preis des durch den Eigenschaftsvektor I charakterisierten Produkts und I_j die Eigenschaftsausprägung der Eigenschaft j ist. Durch die Aufdeckung solcher hedonischer Preisfunktionen können die monetären Zu- und Abschläge, d. h. die Produktpreisänderungen, ermittelt werden, wenn die Produkteigenschaften variiert werden. Diese Teilbeträge entsprechen den hedonischen Preisen der einzelnen Produktmerkmale. Für den Fall der Marke als Produkteigenschaft bedeutet das, dass durch die Differenzbetrachtung der Preis eines Produkts mit und ohne Marke berechnet werden kann. Dadurch erhält man dann den durch die Marke bewirkten Erlös pro Produkteinheit. Zur Bestimmung des hedonischen Preises der Marke, d. h. des Markenerlöses pro Stück, wird die multiple Regressionsanalyse eingesetzt.¹⁸ Wenn der direkt auf die Markierung zurückzuführende Erlös mit dem Absatzvolumen multipliziert wird, ergibt sich der markenspezifische Umsatz, der ohne die Markierung nicht erwirtschaftet worden wäre. Um die Nettogröße des Markengewinns (Markenwert) zu ermitteln, müssen die markenspezifischen Kosten (die bei einem unmarkierten Produkt nicht entstehen würden) von den markenspezifischen Erlösen subtrahiert werden. Als Differenz erhält man den Gewinn aus dem immateriellen Vermögensgegenstand „Marke“, d. h. den Wert der Marke aus Sicht des Markeninhabers:

<p>MW Gewinngröße</p>	<p>= Erlösanteil der Marke Errechnet mittels hedonischer Regression</p>	<p>- Kosten der Marke Errechnet aus der Differenz der Kosten des Markenartikels und eines nicht markierten Anteils</p>
<p>Erlös = $a_0 + b_1 x_1 + \sum_{i=2}^j b_i x_i$</p>		<p>x_1 = Marke x_j = Alle anderen Nutzenstifter/Benefits b_1 = Hedonischer Koeffizient für die Marke b_j = Analoge Leistungskoeffizienten</p>

Sander sieht den Vorteil seiner Methode in der universellen Anwendbarkeit und in den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten sowohl bei nationalen als auch bei internationalen Dienstleistungs-, Konsumgüter- und Investitionsgütermarken.¹⁹ Problematisch ist bei dieser Methodik jedoch die Identifikation der markeninduzierten Kosten bzw. die Abgrenzung der Markenartikelkosten von den Marketingkosten. Sanders Ansatz berücksichtigt nämlich nur die

¹⁸ Vgl. hierzu auch Sander (1995), S. 78f.

¹⁹ Vgl. Sander (1995), S. 79.

Kosten der Markenzeichen- und Markennamensentwicklung, der Etikettierung des Markenschutzes usw. und nicht die Kosten der laufenden Marketingaktivitäten wie z. B. Werbung, Sponsoring, Public Relations, POS-Aktivitäten etc., die allerdings ebenfalls den Markenwert erzeugen.

Einen weiteren preispremiumorientierten Ansatz bildet **das Markenbewertungsmodell nach Crimmins**. Crimmins weist auf drei Dimensionen hin, welche der Markenwert umfasst: das Ausmaß bzw. die Höhe des Markenwertes, die Breite des Markenwertes, d. h. die Anzahl von Produktkategorien, in denen die Marke einen Wert entfalten kann, und den Inhalt des Markenwertes, verstanden als die mit einer Marke verbundenen Assoziationen als Ursache der Markenwertentstehung.²⁰ Bei der Messung der Höhe des Markenwertes geht Crimmins von der Vorstellung aus, dass der Wert einer Marke ermittelt werden kann, indem der Preis des betrachteten Markenproduktes so lange gegenüber dem Marktpreis eines Konkurrenzpreises erhöht bzw. erniedrigt wird, bis beide Produkte aus Konsumentensicht gleich wünschenswert sind. Die relative Preisdifferenz zwischen diesen beiden Produkten macht dann das Preispremium aus. Sind z. B. zwei Marken gleich wünschenswert, wenn Marke A 1,80 € und Marke B 1,50 € kostet, dann beträgt der Mehrwert von Marke A im Vergleich zu Marke B 20%.²¹ Der relative Markenwert pro Produkteinheit bezogen auf die Höhe ergibt sich also aus dem Preisverhältnis der untersuchten Marke zur Konkurrenzmarke im Präferenzpaar.

Um die Breite eines Markenwertes zu messen, wird auf ähnliche Weise vorgegangen, indem bestimmt wird, welchen Wert eine in ihrer Produktkategorie marktführende Marke in einer anderen Produktkategorie besitzt. Als Vergleichsmarke wird hierbei die in der Transferkategorie marktführende Marke oder die in dieser Kategorie an zweiter Stelle stehende Marke herangezogen. Die relative Breite des Markenwertes ergibt sich wiederum aus dem Preisverhältnis von betrachteter Marke und der Vergleichsmarke der Transferkategorie. Des Weiteren schlägt Crimmins die Durchführung von Längsschnittstudien vor, in denen die Determinanten des Markenwertes identifiziert werden können. Dieser Vorschlag von Crimmins bezieht sich auf den Inhalt und die Entstehung des Markenwertes. „Because it is relatively easy and inexpensive to measure the amount of value added by our brands (Anm. des Verf.: die Höhe des Markenwertes) in this way, we should be tracking the value added over time to better understand the conditions that cause value to increase or diminish.“²² Messungen des Markenwertes sollten seiner Ansicht nach eben auch Teil der Markenführung und -kontrolle sein. Bei Veränderungen des Markenwertes sollte das Markenmanagement die entsprechenden Maßnahmen durchführen, um den Markenwert in die gewünschte Richtung zu lenken.²³

Die vergleichsweise Einfachheit des Ansatzes von Crimmins (auch im Vergleich zum relativ aufwendigen Ansatz von Sander) ist positiv zu beurteilen.

²⁰ Vgl. Crimmins (1992), S. 16.

²¹ Vgl. Sander (1994), S. 95 f.

²² Crimmins (1992), S. 19.

²³ Vgl. Sander (1994), S. 96 f.

Allerdings sind mit dieser Einfachheit auch schwerwiegende Mängel des Messkonzepts verbunden. Eine Schwäche ist darin zu sehen, dass der Markenwert als relativer Wert ermittelt wird, obgleich viele Zwecke im Rahmen der Markenbewertung eine Aussage über den absoluten Markenwert erfordern. Ferner ist es problematisch, dass die Markenwertermittlung auf Aussagen zur Preisbereitschaft von Konsumenten beruht, obwohl allgemein bekannt ist, dass geäußertes und tatsächliches Verhalten von Konsumenten oft auseinanderfallen. Der wesentliche Kritikpunkt am Ansatz von Crimmins ist jedoch, dass die unterschiedlichen Produkteigenschaften einzelner Produkte nicht berücksichtigt werden. Die unterschiedliche Preisbereitschaft der Konsumenten ist aber in der Realität darauf zurückzuführen, dass diese Produkte neben der Marke auch unterschiedliche Produkteigenschaften bzw. unterschiedliche Ausprägungen der Produkteigenschaften besitzen. Der Markenwert wird also durch dieses Verfahren nicht korrekt herausgefiltert, sondern mit der Beurteilung anderer Produkteigenschaften, in denen sich die betrachteten Produkte unterscheiden, vermischt.

Insgesamt sind die preisorientierten Ansätze intuitiv einleuchtend, einfach anwendbar und praktisch verständlich. Problematisch sind sie allerdings insofern, als dass sie nur Preis- und Kostendaten berücksichtigen und „die Vielfältigkeit des Markenwertphänomens“²⁴ außer Acht lassen. Außerdem kann der Preispremium-Ansatz nur angewandt werden, wenn es für die markierten Produkte auch ein reales unmarkiertes Äquivalent gibt. Ansonsten besteht die Schwierigkeit einer Definition einer Null- bzw. Indexmarke als Referenzgröße. Hauptsächlich gilt die Kritik an diesem Verfahren allerdings der Annahme, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Preispremium eines Produktes und seiner Marke gibt. Da dies aber nicht uneingeschränkt zutrifft – beispielsweise enthält der Preis auch strategische Absichten, die sich allgemein in einer Marktanteilsdynamik manifestieren –, ist die preispremiumorientierte Vorgehensweise nicht die Methode erster Wahl.

Ebenfalls als preispremiumorientiertes, aber dekompositionelles Verfahren der Markenbewertung kann die **Conjoint-Analyse** bezeichnet werden. Ziel der Conjoint-Analyse ist es, aus globalen Präferenzurteilen über Produktkonzepte die Teilnutzenwerte der einzelnen Merkmalsausprägungen für das Entstehen der globalen Präferenzwerte zu bestimmen. Die Markenbewertung auf Basis des Conjoint Measurement ermittelt den Einfluss der einzelnen Produkteigenschaften auf die von Nachfragern zum Ausdruck gebrachten Präferenzwerte eines Produktes. Die hierfür erforderlichen Daten werden mittels Befragung oder Forced-Choice-Experimenten erhoben. Aus der Gesamtzahlungsbereitschaft der Kunden für ein Produkt können die jeweiligen Zahlungsbereitschaften für die einzelnen Produkteigenschaften und somit auch für die Produkteigenschaft „Marke“ bestimmt werden, um den Wert der Marke zu ermitteln.

²⁴ Heider/Strehlau (2000), S. 504.

MW = Preispremium, das die Marke erzielt x Absatzmenge

Erlösgröße: errechnet aus Conjoint-Verfahren

$$\text{Kaufpräferenz} = b_1 \cdot x_1 + \sum_{i=2}^I b_i \cdot x_i$$

(gemessen als Rangreihe,
switched, evoked set etc.)

Bedeutung der $b_i \cdot x_i$
wie im hedonischen Modell

Bei der Conjoint-Analyse lassen sich deutliche Parallelen zum Ansatz der hedonischen Preistheorie erkennen, da beide Verfahren von einem Zusammenhang zwischen Produktpreisen und Produkteigenschaften ausgehen, so dass die Produktpreise durch Produkteigenschaften erklärt werden können und der Wert jeder Produkteigenschaft somit berechenbar wird. Allerdings verwendet der hedonische Ansatz im Gegensatz zum Conjoint Measurement keine Befragungsdaten, sondern analysiert Preisunterschiede verschiedener Produkte.

Der **Ansatz von Herp** basiert auf der Vorgehensweise des Conjoint Measurement. Nach Herp definiert sich der Markenwert als Summe der zusätzlichen Umsätze, die durch die Markierung der Produkte erzielt werden können, da er unterstellt, dass die Markierung eines Produktes Auswirkungen auf den Verkaufserfolg des Unternehmens hat.²⁵ Daher wird in diesem Verfahren versucht, markenspezifische Effekte analytisch als bestimmten Teil am Umsatz der Marke herauszufiltern, indem mithilfe der Conjoint-Analyse die Erlösdifferenzen unterschiedlicher Produktvarianten in Nutzenwerte zerlegt und somit durch Herausrechnung der Effekte unterschiedlicher Produktausstattungen und Produktvarianten die Nettoeffekte der reinen Markierungen ermittelt werden können. Der Ansatz gibt also Aufschluss darüber, welche Preis- und Umsatzeffekte allein auf die Marke zurückzuführen sind. Als Ergebnis ergibt sich ein konsumentenspezifischer, preisbezogener Nutzenwert der Markierung. Wird dieser mit der abgesetzten Produktmenge multipliziert, so erhält man den monetären Markenwert.²⁶

Ein Nachteil des Ansatzes von Herp ist, dass nur ein relativer Markenwert berechnet wird. Dies ist bedingt durch die Verknüpfung des relativen Preisanteils, der auf die Marke zurückzuführen ist, mit dem relativen Absatzerfolg. Als Bezugspunkt dienen bei diesem Verfahren nicht die Umsatzerlöse markenloser Produkte, sondern die Verkaufserfolge anderer Markenartikel. Bei der ermittelten Wertdifferenz handelt es sich deshalb nur um eine Untergrenze des Markenwertes, „die umso näher an dem entsprechenden Realwert liegt, je geringer der absolute Markenwert der Bezugsmarke ist“.²⁷ Damit wird eigentlich ausgesagt, dass man den Markenwert umso sicherer messen kann, je mehr der „absolute Teil“ davon gegen Null geht. Das Modell von Herp kann ferner nur dann angewendet werden, wenn die untersuchten

²⁵ Vgl. Herp (1982), S. 3.

²⁶ Vgl. Heider/Strehlau (2000), S. 507 f.

²⁷ Vgl. Herp (1982), S. 141 f.

Marken zu einer Produktkategorie gehören und die Produkte sich bezüglich der objektiven Produkteigenschaften kaum unterscheiden.

Ein Vorteil der Conjoint-Analyse liegt allgemein in der objektiven Nutzenermittlung der Markierung, da Konsumentenurteile nicht extern verzerrt werden, wie es z. B. durch Kriterienvorgaben oder Gewichtungskoeffizienten geschieht. Eine Schwäche des Ansatzes ist allerdings darin zu sehen, dass keine Berücksichtigung zukunftsgerichteter Aspekte stattfindet.²⁸ Da bei der Conjoint-Analyse ferner von einer additiven Verknüpfung der Teilnutzenwerte ausgegangen wird, folgt daraus, dass die einzelnen Merkmalsausprägungen unabhängig voneinander sein müssen. Das bedeutet, dass zwischen der Markierung und den anderen Produkteigenschaften und dem Preis Unabhängigkeit bestehen muss. Diese Forderung ist schon aufgrund der Erkenntnis, dass die Markierung durch Halo- und Irradiationseffekte die Wahrnehmung anderer Merkmale erheblich beeinflusst, nicht realistisch.

7.1.8. Kundenorientierte Markenbewertung

Der **Markenwertansatz nach dem Kundendeckungsbeitrag** basiert darauf, dass es Produkte und Dienstleistungen gibt, an die die Nachfrager per System für eine Dauer gebunden sind und die sukzessive Einzelnutzung daher keine Einzelkaufentscheidung voraussetzt. Die Grundannahme besteht darin, dass die Käufer einer Marke die wahren Wertgeneratoren sind, die durch ihre Entscheidung, sich an ein System zu binden, die zukünftigen Erträge determinieren. Dieses Modell verwendet deshalb als Ertragswertbasis alternativ zum Jahresgewinn den durchschnittlichen Kundendeckungsbeitrag und die Veränderung des Kundenstamms. Die Kundenstammveränderung ist die zentrale Größe, da die Kundenbindungsstärke/-quote als Wettbewerbsfaktor darüber entscheidet, wie viel Ertrag ein neu akquirierter Kunde in der Zukunft bringt (= Kundenwert).²⁹ Der Markenwert/Kundenwert ist eine Funktion der folgenden Größen:

$$\text{MW} = f(\text{Kundendeckungsbeitrag}, \text{Anfangskundenstamm}, \text{Kundenstammveränderung}, \text{Zinssatz}, \text{Zeit})$$

Die Kundenwertberechnung ist durch eine kontinuierliche Diskontierung sämtlicher zukünftiger Kundenerträge gekennzeichnet und lässt sich formal folgendermaßen darstellen:

²⁸ Vgl. Herreiner (1992), S. 58.

²⁹ Vgl. Fischer/Hermann/Huber (2001).

$$(1) \quad \pi = \int_0^{\infty} e^{-it} (p-c) \cdot x(t, r) dt$$

Annahme: In jeder Periode verliert die Marke einen gewissen Prozentsatz g (= Abwanderungsquote) ihres Kundenstamms durch Abwanderung. Formal heißt das:

$$(2) \quad \frac{\partial x}{\partial t} = -gx$$

Ersetzt man g durch die Kundenbindungsquote r aus der Beziehung $g = 1 - r$ und löst die Differentialgleichung in (2) unter der Anfangsbedingung $x(0) = kr$ nach $x(t)$ auf, dann lässt sich die Entwicklung des Kundenstamms folgendermaßen abbilden:

$$(3) \quad x(t, r) = kre^{(r-1)t}$$

Einsetzen in (1) und Lösen des bestimmten Integrals führt zu folgender einfacher Kundenwertformel:

$$\pi = \frac{(p-c)kr}{(1+i-r)} \quad \text{mit } r-i \neq 1$$

π = Kundenwert

i = kontinuierlicher Zinssatz (Kapitalzins)

$p-c$ = Kundendeckungsbeitrag

x = Kundenstamm

t = Zeit

r = Kundenbindungsquote

k = Umfang des anfänglichen Kundenbestandes

g = Abwanderungsquote

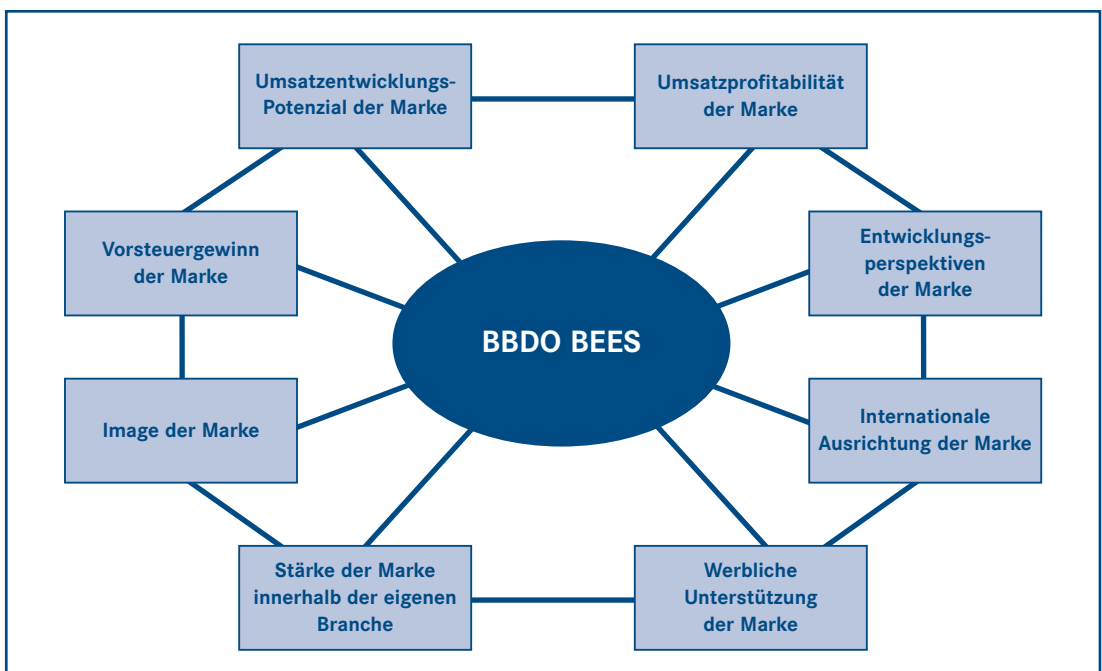
7.1.9. BBDO Brand Equity Evaluation System (BEES) Ranking

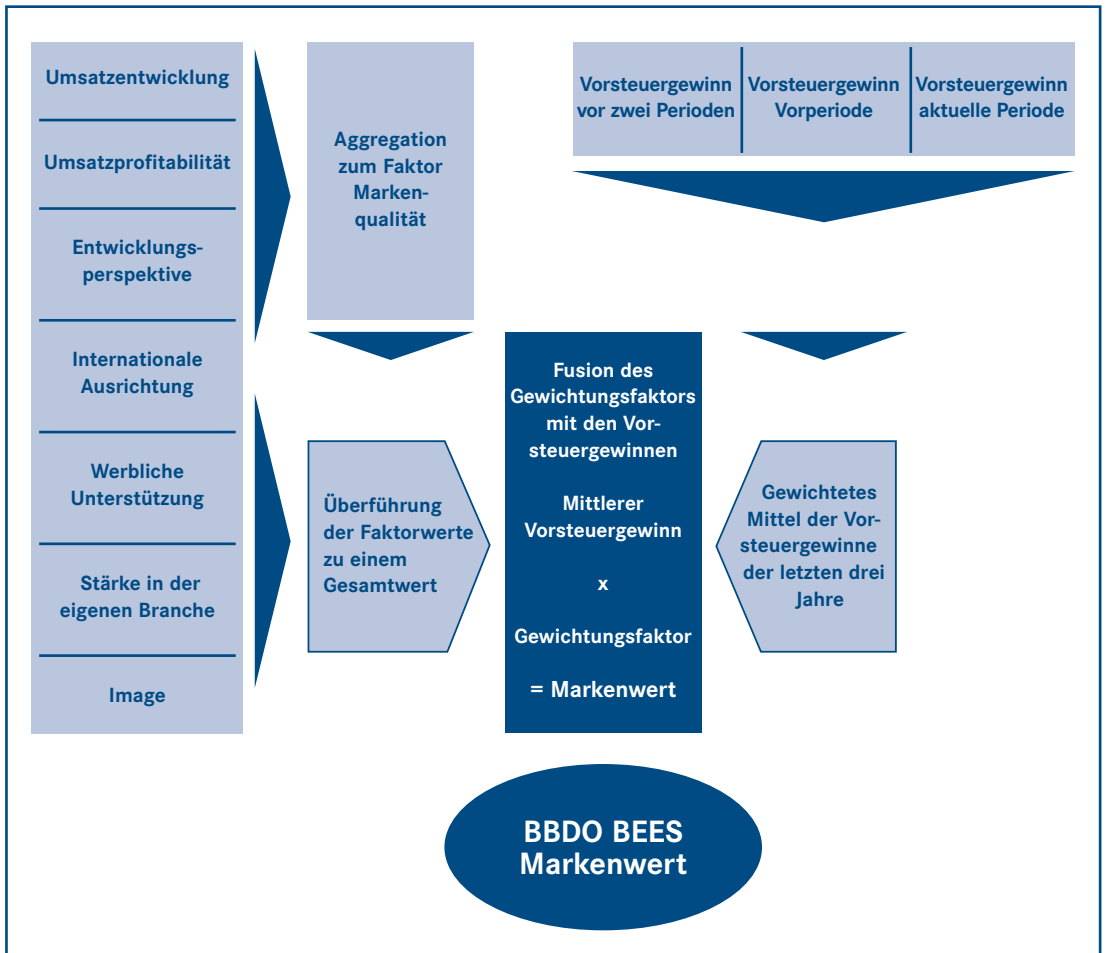
Das **Brand Equity Evaluation System BEES** der BBDO Consulting GmbH³⁰ ist ein mehrstufiges Faktormodell zur Markenbewertung, das durch eine branchendifferenzierte Vorgehensweise gekennzeichnet ist. Zur Ermittlung des Markenwertes identifiziert das Modell zunächst acht Determinanten, die im Folgenden kurz dargestellt werden. Die **Umsatzentwicklung einer Marke** dient als Indikator für das zukünftige Absatzpotenzial einer Marke. Die einzelnen Faktorwerte für die Umsatzentwicklung werden dabei branchenübergreifend bewertet. Die zweite Determinante **Umsatzprofitabilität** wird als Mittelwert über die letzten drei Jahre berechnet und gibt die Werthaltigkeit des Umsatzes wieder. In den Faktor **Entwicklungsperspektive der Marke** werden Analystenmeinungen zu den Entwicklungsaussichten der Branche als Kennziffer für das zukünftige Wertpotenzial der Marke zusammengefasst. Nach der Erfassung der Analystenmeinung für das jeweilige Marktsegment erfolgt die Bewertung branchenübergreifend. Der Einflussfaktor **internationale Ausrichtung der Marke** bezieht sich auf den Anteil des Auslandsumsatzes der Marke und spiegelt somit die internationale Entwicklungsfähigkeit der Marke wider. Die **werbliche Unterstützung der Marke**, die das für die Marke aufgewendete Werbebudget bezeichnet, wird durch den prozentualen Anteil der Werbeausgaben am Vorsteuergewinn

³⁰ Vgl. BBDO Consulting GmbH (2001), S. 13 ff.

branchenintern operationalisiert. Die Determinante **Stärke der Marke innerhalb der eigenen Branche** bezieht sich auf die relative Umsatzstärke der Marke zu Konkurrenzunternehmen der eigenen Branche. Bei der Bewertung wird der Umsatzanteil der betrachteten Marke am Umsatz des Branchenführers ermittelt. Das **Image der Marke** beschreibt die Attraktivität und Anziehungskraft der Marke aus Sicht der Stakeholder. Hier erfolgt die Bewertung branchenübergreifend. Bei dem letzten Faktor handelt es sich um den **Vorsteuergewinn der letzten drei Jahre**, der als Indikator für das Wertpotenzial einer Marke gilt.

Der Ablauf des Bewertungsverfahrens erfolgt in mehreren Stufen. Die das Markenumfeld charakterisierenden Faktoren Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Entwicklungsperspektive werden zunächst zum Faktor Markenqualität aggregiert und verdichtet, wobei die einzelnen Unterkriterien jedes Faktors entsprechend ihrer Gewichtung in die Berechnung eingehen. Anschließend wird der neue Faktor Markenqualität mit den vier verbleibenden Faktoren in einen Gesamtfaktorwert transferiert. Dieser Gesamtfaktorwert gilt als Gewichtungsfaktor für den Vorsteuergewinn. Der monetäre Markenwert ergibt sich schließlich als Produkt aus dem mittleren Vorsteuergewinn der letzten drei Jahre und dem Gewichtungsfaktor. Es wird hierbei explizit auf den Vorsteuergewinn und nicht auf den Nachsteuergewinn zurückgegriffen, um eine Abhängigkeit des Markenwertes vom geltenden Steuersystem zu vermeiden und eine einheitlichere finanzielle Grundlage zu realisieren. Ferner wird bei der Ermittlung des mittleren Gewinns der Tatsache Rechnung getragen, dass weiter in der Vergangenheit liegende Gewinne weniger wichtig als „jüngere“ Gewinne sind, indem Vergangenheitsgewinne weniger stark gewichtet werden als aktuellere Gewinne. Den Ablauf des BEES-Verfahrens zeigt die folgende Abbildung im Überblick:





Ein Vorteil des BEES-Ansatzes ist die branchendifferenzierende Vorgehensweise. Das spielt besonders bei der werblichen Unterstützung der Marke eine wichtige Rolle, da hier branchenabhängig enorme Unterschiede zu finden sind und es bei Nichtberücksichtigung dieser Unterschiede zu erheblichen Verzerrungen des Ergebnisses kommen würde. Außerdem weist der Ansatz eine umfangreiche Auswahl relevanter Determinanten des Markenwertes auf und kann durch Anpassung und Integration entsprechender Kennzahlen erweitert werden. Vorteilhaft ist ebenfalls die Berücksichtigung zukunftsorientierter Variablen, die das Entwicklungspotenzial und die Entwicklungsperspektiven der Marke erfassen. Schließlich ist die Markenbewertung nach dem BEES-Verfahren gut handzuhaben und relativ kostengünstig durchzuführen, da die für die Berechnung erforderlichen Daten in der Regel gut verfügbar und leicht zugänglich sind. Kritisch muss jedoch angemerkt werden, dass auch der BEES-Ansatz von BBDO, ebenso wie die anderen Verfahren, nicht in der Lage ist, die subjektiven Einflüsse bei Faktorenauswahl und -gewichtung gänzlich auszuschließen. Der Hauptnachteil liegt derzeit allerdings noch darin, dass mit BEES nur Corporate Brands bewertet werden können. Es wäre jedoch eine Abwandlung und Anpassung des Modells denkbar, das dann auch die Bewertung von Submarken ermöglichen würde.

7.2. Psychographische/verhaltensorientierte Markenwertmodelle

Aus der Marketingpraxis und -wissenschaft wurde vor ca. zehn Jahren die Kritik laut, dass die betriebswirtschaftlichen Modelle dem Wesen starker Marken nicht vollständig gerecht werden, da sie lediglich Größen wie Börsenwert, Ertragswert, Lizenzerlös, Anschaffungskosten, Preispremium oder den Kundendeckungsbeitrag berücksichtigen. Deshalb sind Konzepte entstanden, die die Markenstärke als nachfrageorientierte Komponente beinhalten. So stellen die verhaltenswissenschaftlichen Verfahren Konsumentenbeurteilungen in den Mittelpunkt der Betrachtung und untersuchen den Markenwert als ein von der Sache her qualitatives, aber mittels Scoring-Werten manifestierbares Konstrukt. Sie versuchen zu erklären, was in den „Köpfen und Herzen“ der Nachfrager vorgeht und was aus ihrer Sicht den Wert von Marken bestimmt.

7.2.1. Der Markenwert-Ansatz von Aaker

Zu den diesbezüglich bekanntesten theorieorientierten Konzepten gehört der Ansatz von Aaker. Für Aaker ist die Marke ein Zeichen, das eine Menge von mentalen Aktiva und Passiva hervorruft und so der Identifizierung und Differenzierung von Produkten dient. Er definiert den Markenwert als „a set of assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers“³¹. Aaker identifiziert fünf Determinanten des Markenwertes: Markentreue, Bekanntheit des Namens, angenommene Qualität, Markenassoziationen und andere Markenvorzüge:



- Die Markentreue bildet das Herzstück des Markenwertes und drückt die Verbundenheit eines Nachfragers mit einer Marke aus. Diese Loyalität zeigt sich u. a. in Wiederholungskäufen und somit relativ konstanten Markenumsätzen.

³¹ Aaker (1991), S. 15f.

- Die Markenbekanntheit kann die Voraussetzung dafür sein, dass eine Marke überhaupt in die Kaufentscheidung einbezogen wird. Außerdem wird Vertrautes als angenehmer empfunden und bekannte Marken werden eher als unbekannt mit Qualitätskriterien in Verbindung gebracht.
- Unter Qualitätserwartung versteht Aaker „the customer’s perception of the overall quality or superiority of a product or service with respect to its intended purpose, relative to alternatives“³². Hohe Qualitätserwartungen an eine bestimmte Marke können für den Konsumenten eine Kaufvoraussetzung sein und für den Anbieter bedeuten, dass er das Markenprodukt mit einer Preisprämie verkaufen kann.
- Markenspezifische Assoziationen beziehen sich auf Eigenschaften, die der Verbraucher der Marke zuschreibt. Sie werden vor allem von der Werbung vermittelt, müssen aber nicht produktbezogen sein. Die Assoziationen können die Marke mit zusätzlichen angenommenen Eigenschaften versehen und einen Zusatznutzen bilden, welcher beim Konsumenten zu einem positiven Gefühl der Sicherheit, des Vertrauens, der Exklusivität etc. führt und damit den Markenwert steigert.
- Andere Markenvorzüge beziehen sich auf juristische und institutionelle Vorteile, die eine Marke bieten kann und die den Markenwert schützen. Dazu zählen das Ausmaß des rechtlichen Schutzes des Markenzeichens, Märkte und Vertriebskanäle, die durch das Markenzeichen erschlossen werden.³³

Aakers Modell ist ein viel zitierter Ansatz, der die Einflussfaktoren der Markenwertbildung aus Sicht des Konsumenten aufzuzeigen versucht. Problematisch ist bei diesem Ansatz in messtheoretischer Hinsicht allerdings, dass die Determinanten nicht unabhängig voneinander sind. So hängt die Dimension „Qualität“ von den Faktoren „Bekanntheit“, „Assoziationen“ und „Treue“ ab. Ferner sind die von Aaker identifizierten Faktoren nicht nur Determinanten, sondern auch als Folge des Markenwertes und insofern als eine Vermengung von Input- und Outputebene einer Markenwertproduktionsfunktion zu betrachten. Des Weiteren bleiben messtechnische Anforderungen unberücksichtigt. Für eine wertmäßige Interpretation der einzelnen Dimensionen fehlen entsprechende Informationen. Betriebswirtschaftliche Größen wie z. B. eine hohe Gewinnspanne werden zwar implizit als Folge eines positiven Markenwertes postuliert, allerdings findet keine Transformation des psychographischen Markenwertes in ein monetäres Äquivalent statt.

³² Aaker (1991), S. 85.

³³ Zu den Einflussfaktoren des Markenwertes vgl. auch Schlaberg (1997), S. 184 ff.

7.2.2. Der Markenwert-Ansatz von Kapferer

Das **Markenwertmodell von Kapferer** basiert auf der Grundannahme, dass der Markenwert in einem unausgesprochenen Kontrakt zwischen den Kunden der Marke und dem Markenzeichen liegt (Qualitätsbürgschaft gegen automatischen Wiederholkauf). Dieser erzeugt einen Nutzen, indem er das Transaktionsrisiko sowohl für den Markenartikelhersteller als auch für den Konsumenten reduziert: „Brands identify, guarantee, structure and stabilize supply. They draw their value from their capacity to reduce risk and uncertainty.“³⁴ Der Kontrakt zwischen den Kunden und der Marke bringt dem Unternehmen finanzielle Erträge und den Kunden ersparte Sicherheitskosten aus dem Markenzeichen ein. Im Mittelpunkt des Markensystems von Kapferer steht der Konsument und sein Kaufverhalten. Von der Werbung und der Produktpräsentation am POS wird ein Nachfrager zum Probekauf angeregt. Aufgrund seiner Kauferfahrung, der Qualität und des Preises der Marke entsteht bei ihm eine habituelle Kaufentscheidung, d. h. eine Markenpräferenz, die sich in Wiederholungskäufen ausdrückt. Der Marktanteil der Marke, der laut Kapferer positiv mit dem Markengewinn korreliert, wird vor allem durch die Anzahl der markentreuen Verbraucher bestimmt. Markengewinne „derive from an increment in demand compared with that of a generic product, or from reduced production and distribution costs resulting from overall savings and productivity gains based on the experience curve“³⁵. Werden diese Markenerträge reinvestiert, z. B. in Marketing, F&E und Produktivitätserhöhungen, kann das Markensystem gestärkt werden, indem existierende Kontrakte gefestigt und neue geschaffen werden, wodurch der Markenwert steigt und damit eine positive Spirale in Gang setzt.³⁶ Wie auch bei Aaker ist hier der Markenwert das Ergebnis des durch die Marke veränderten Kaufverhaltens der Nachfrager. Im Gegensatz zu Aaker, bei dem diese Veränderung auf der Markenloyalität (Verbundenheit) beruht, ist sie bei Kapferer auf die Reduktion des Kaufrisikos zurückzuführen. Beiden Ansätzen ist gemeinsam, dass sie die empirische Überprüfung der postulierten Zusammenhänge nicht leisten. Hinsichtlich der Wertwirkung des Ansatzes von Kapferer ist festzuhalten, dass diese aus einem System resultiert, das sich durch positive Rückkopplungen auszeichnet. Die reinvestierten Markenerträge führen langfristig zu steigenden finanziellen Erträgen aus der Marke, eine Art „Perpetuum mobile“ der Markenführung. Allerdings werden Wertewandel bei den Nachfragern, Strategien der Wettbewerber und andere Faktoren, die bremsend auf die Markenwertsteigerung wirken könnten, nicht berücksichtigt. Positiv zu bewerten ist jedoch, dass das Modell eine eindeutige Abgrenzung von Determinanten und Wirkungen und damit die funktionale Logik gewährleistet.

³⁴ Kapferer (1992), S. 10.

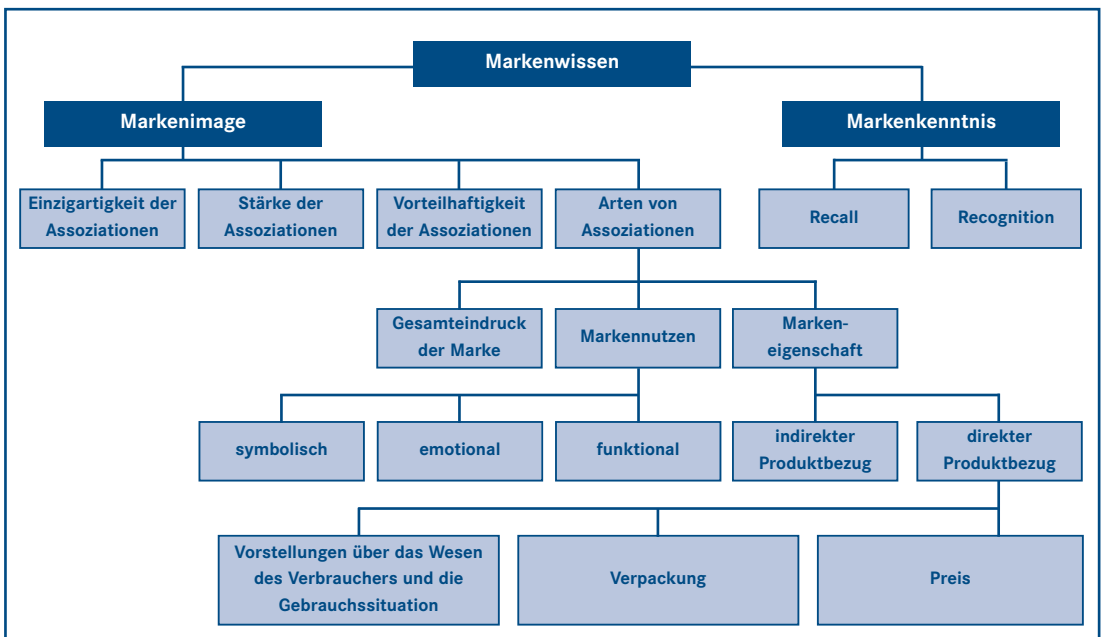
³⁵ Kapferer (1992), S. 191.

³⁶ Zum Markensystem von Kapferer vgl. auch Schlaberg (1997), S. 186 ff.

7.2.3. Der Markenwert-Ansatz von Keller

Einen weiteren psychographischen Ansatz stellt die **Markenwertbestimmung nach Keller** dar. Keller geht von der Überlegung aus, dass der konsumentenorientierte Markenwert vom Markenwissen abhängt und sich aus einem diesbezüglichen Vergleich mit einem unmarkierten, aber artgleichen Produkt ergibt. Er definiert den Markenwert (customer-based brand equity) als „the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. That is, customer-based brand equity involves consumers’ response to an element of the marketing mix for the brand in comparison with their reactions to the same marketing mix element attributed to a fictitiously named or unnamed version of the product or service“.³⁷

Das Markenwissen setzt sich nach Keller aus Markenbekanntheit und Markenimage zusammen. Bei der Markenbekanntheit kann es sich um eine ungestützte (brand recall) oder eine gestützte (brand recognition) Erinnerung der Marke handeln. Das Markenimage wird durch zahlreiche Markenassoziationen bestimmt, die in einem semantischen Netzwerk miteinander verbunden sind. Keller charakterisiert die Assoziationen in Bezug auf Arten, Vorteilhaftigkeit (d. h. Zufriedenheit des Konsumenten und positiver Gesamteindruck der Marke), Stärke und Einzigartigkeit. Die verschiedenen Arten von Assoziationen können hinsichtlich Markeneigenschaften, Markennutzen und Gesamteindruck der Marke unterschieden werden. Die Eigenschaften einer Marke umfassen produktbezogene Eigenschaften und solche mit einem indirekten Produktbezug (z. B. Preis, Verpackung). In Abhängigkeit von den jeweiligen Bedürfnissen der Nachfrager kann der Nutzen einer Marke funktionaler, emotionaler oder symbolischer Art sein. Der Gesamteindruck einer Marke ergibt sich schließlich aus den Einstellungen der Konsumenten.

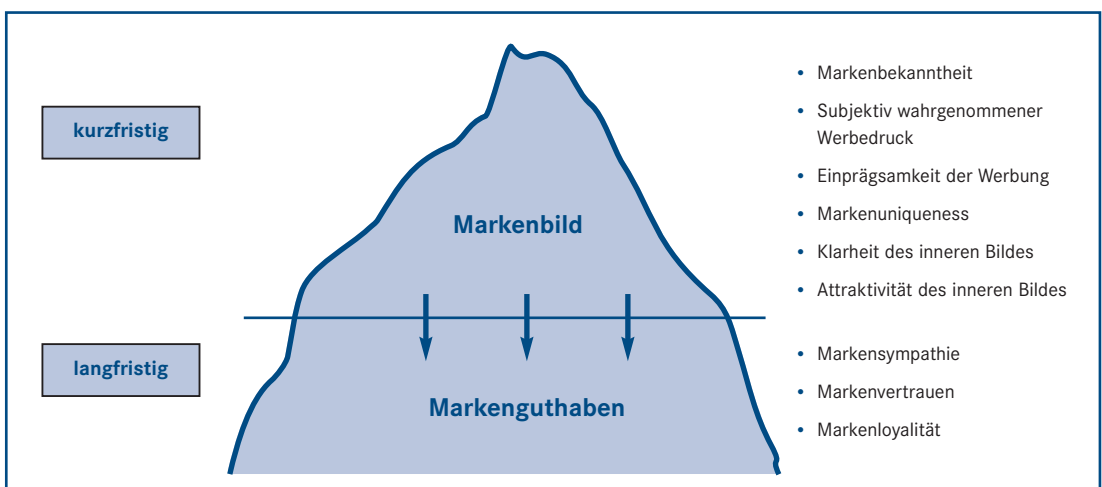


³⁷ Keller (1993), S. 2.

Beim Modellansatz von Keller sind ähnliche Kritikpunkte wie bei dem Konzept von Aaker anzumerken. Zwar liefert Keller eine analytisch-konzeptionelle Beschreibung der Markenwertbildung, aber die theoretische Fundierung des Ansatzes bleibt gering. Angesichts der 14 identifizierten Determinanten vergrößert sich ferner das Interdependenzproblem erheblich. Außerdem bleibt auch hier unklar, wie die qualitativ ermittelten Markenbewertungen in monetäre Einheiten transformiert werden können. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es sich bei dem Konzept von Keller um eine konzeptionelle Markenevaluierung handelt, deren empirische Bestätigung noch aussteht.³⁸

7.2.4. Der Brand Trek-Ansatz von icon

Ein ebenfalls rein verhaltenswissenschaftliches (Teil-)Modell zur Ermittlung des Markenwertes ist der **Brand Trek-Ansatz von icon Forschung und Consulting**.³⁹ Nach diesem Modell ergibt sich die Markenstärke, d. h. der Markenwert, aus dem Markenbild und dem Markenguthaben. Das Modell wird oft auch als „Markeneisberg“-Modell bezeichnet, wobei man sich den Wert einer Marke in der Analogie eines Eisbergs vorstellt. Das Markenbild steht dabei für den für die Konsumenten „sichtbaren“ Teil einer Marke, d. h. die vom Käufer wahrgenommenen kurzfristigen Maßnahmen des Marketing-Mix wie Gestaltung des Produktes, der Verpackung, Werbung, Promotions, Events etc. Das Markenbild wird geprägt durch die Markenawareness, die Klarheit und Attraktivität des inneren Markenbildes, die Eigenständigkeit des Markenauftritts, die Einprägsamkeit der Werbung sowie den subjektiv wahrgenommenen Werbedruck. Das Markenguthaben steht für den Teil des Eisbergs, der „unter der Wasseroberfläche“ liegt. Er repräsentiert eher die langfristigen Veränderungen von Konsumenteneinstellungen und beinhaltet auch frühere Investitionen in die Marke, die quasi als Guthaben unter der Oberfläche liegen. Das Markenguthaben umfasst die Markensympathie und das Markenvertrauen (Markenloyalität).⁴⁰ Die Summe aus innerem Markenbild und Markenguthaben bildet dann den inneren Markenwert.⁴¹



³⁸ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 98 f.

³⁹ Das Markenbewertungsmodell wird oft auch als Brand Status bezeichnet. Vgl. Drees (1999), S. 20.

⁴⁰ Vgl. Andresen/Esch (1999), S. 1013.

⁴¹ Vgl. Andresen (1991), S. 31 f.

Der Beitrag beider Dimensionen zur Berechnung des Markenwertes ist dabei abhängig vom Alter der Marke. So ist das Markenguthaben bei neuen Marken noch nicht so stark ausgeprägt wie bei alten Marken. Nach der Auffassung von icon hat das Markenguthaben zwar einen direkteren Bezug zum Markenerfolg, kann allerdings nur über das Markenbild beeinflusst werden. Die für eine Marke ermittelten Werte für die einzelnen Indikatoren des Markeneisbergs können mithilfe der icon-Datenbank mit entsprechenden Referenzwerten der jeweiligen Branche oder des Produktbereichs verglichen werden. Dadurch erhält man Hinweise darüber, in welchen Bereichen die Marke besser oder schlechter als der Branchendurchschnitt wahrgenommen wird, so dass ein Benchmarking möglich wird.⁴²

Bei dem Brand Trek-Ansatz ergeben sich allerdings auch einige Probleme. Erstens liefert der Ansatz keinen absoluten, sondern nur einen relativen Markenwert. Der Bezugspunkt des Vergleichs sind nicht Markenbild und Markenguthaben unmarkierter Produkte, sondern anderer Markenartikel. Ein so ermittelter Markenwert kann lediglich als Untergrenze des Markenwertes herangezogen werden. Die Untergrenze liegt umso näher am Realwert, je geringer der absolute Markenwert der Bezugsmarken ist. Diese Konsequenz zeigte sich schon im Konzept von Herp als nicht sehr befriedigend, wenn man von einer universalen Zwecksetzung für die Markenwertbestimmungen ausgeht. Zweitens dürfte wegen der postulierten Interdependenzen zwischen Markenbild und Markenguthaben keine Addition der Komponentenwerte zu einem Markenwert stattfinden. Es stellt sich ferner bei einem Markenvergleich die Frage, ob unterschiedliche Ausprägungen beim Markenbild oder beim Markenguthaben kompensiert werden können. Eine eindeutige Wirkungserfassung der Markenbild- und Markenguthaben-Indikatoren auf den Markenwert erscheint daher kaum mehr möglich. Fraglich ist ebenfalls, ob es sich bei dem bestimmten Markenwert wirklich um einen rein markeninduzierten oder eher um einen produktinduzierten Wert handelt. Schließlich ist hervorzuheben, dass es sich zwar bei dem Brand Trek-Ansatz um einen verhaltenswissenschaftlich orientierten Ansatz handelt, der eine qualitative Markenwertbetrachtung fokussiert, dass jedoch eine eingeschränkte Markenwertmessung erkennbar ist, die zumindest relative Scoring-Werte liefert.⁴³

7.2.5. Der Brand Asset Valuator von Young & Rubicam

Die Werbeagentur Young & Rubicam hat mit dem **Brand Asset Valuator** ein verhaltenswissenschaftlich orientiertes, zudem internationales Markenbewertungssystem entwickelt. Dieses Modell soll, wie auch der Brand Trek-Ansatz von icon, der Markenführung dienen und ermittelt deshalb keinen monetären Markenwert. Der Markenwert beruht nach Ansicht von Young & Rubicam auf den vier Komponenten: Differenzierung, Relevanz, Ansehen und Vertrautheit. „Differentiation measures how distinctive the brand is in the marketplace, ... relevance measures whether a brand has personal relevance for the respondent, ... esteem measures whether the

⁴² Vgl. Esch (1999), S. 986.

⁴³ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 98 f.

brand is held in high regard and considered the best in its class, ... knowledge is a measure of understanding as to what a brand stands for...“⁴⁴

Um die Komponenten zu ermitteln, werden vor allem Konsumentenbefragungen durchgeführt, bei denen die Auskunftspersonen verschiedene Items bezüglich der Marke einschätzen sollen. Im Modell werden die Komponenten Differenzierung und Relevanz zur Markenstärke (Brand Strength) zusammengefasst, die einen wichtigen Indikator für die zukünftige Entwicklung der Marke darstellt. Die Komponenten Ansehen und Vertrautheit bilden die Markenstatur (Brand Stature), die für die aktuelle Präsenz der Marke steht. Der Markenwert ist also nach Young & Rubicam eine Funktion von Markenstärke und Markenstatur:

$$MW = f \left\{ \left[\text{Markenstärke (Differenzierung, Relevanz)} \right] \text{ und} \right. \\ \left. \left[\text{Markenstatur (Ansehen, Vertrautheit)} \right] \right\}$$

Die Ermittlung und Zusammenfassung der einzelnen Komponenten erfolgt mittels Messung von 52 Kriterien. Allerdings ist nichts über die Verknüpfungsregeln bekannt, d. h. welche Kriterien im Einzelnen innerhalb der Komponenten erhoben werden und wie diese Kriterienwerte aggregiert werden. Schließlich werden die untersuchten Marken beim Brand Asset Valuator in einem so genannten „Power Grid“ entsprechend ihrer Markenstärke und Markenstatur als Punkte in eine 4-Felder-Matrix eingezeichnet.⁴⁵ Über eine konkrete Monetarisierung der ermittelten Markenwerte ist jedoch auch bei diesem Modell nichts bekannt.

7.2.6. Das Markenbarometer von Emnid/Horizont

Die Markenbewertung mit dem Markenbarometer von Emnid/Horizont zählt ebenfalls zu den psychographischen Ansätzen. Bei diesem Verfahren werden Marken anhand eines Präferenzbarometers mit einer Skala von überdurchschnittlich bis unterdurchschnittlich bewertet. Zur Bestimmung der Markenpräferenz werden die folgenden Kriterien verwendet: ungestützte Markenbekanntheit (doppelt ungestützte Abfrage), gestützte Markenbekanntheit (nur dem Namen nach), gestützte Werbeerinnerung (in letzter Zeit Werbung gesehen), Relevant Set (gestützte Frage nach in Frage kommenden Marken), Proberkauf (bereits getätigter Proberkauf), Hauptmarke (derzeit gekaufte Marke) und Sympathie (ungestütztes Sympathie-Set). Es ist jedoch nicht bekannt, mit welchen Gewichten diese Kriterien in die Markenbewertung eingehen. Wie bei den anderen verhaltenswissenschaftlichen Modellen ergeben sich auch bei dem Markenbarometer keine monetären Markenwerte. Der Wert einer Marke lässt sich anhand des Präferenzbarometers lediglich relativ zu den anderen untersuchten Marken ermitteln.

⁴⁴ Aaker (1996), S. 304.

⁴⁵ Vgl. Drees (1999), S. 21.

7.2.7. Markenbewertung nach McKinsey

Die Markenbewertung nach McKinsey folgt der Annahme, dass Markenstärke durchaus quantifiziert werden kann. Dabei geht es allerdings nicht um die Festlegung eines aggregierten Markenwertes, sondern um die Quantifizierung von vier einzelnen Nutzelementen von Marken aus Markenmanagementsicht als Zielgrößen und ist nur hinsichtlich deren Determinanten (den drei Ps der Marke) als ein verhaltenswissenschaftliches Modell anzusehen. So drückt sich der Nutzen einer starken Marke z. B. in einem auf Dauer höheren Marktanteil (z. B. Persil, Lufthansa), einem höheren durchsetzbaren Preispremium (z. B. Porsche), niedrigeren Marketingkosten pro Umsatz aufgrund von Markentreue (z. B. Mercedes) und einem höheren Leveragepotenzial durch Transfer, Extension und Lizenzierung (z. B. Nivea, Disney) aus. Die Analyse und Messung der Markenstärke in Form dieser einzelnen Dimensionen ergibt ein Stärken-/Schwächen-Profil und zeigt auf, inwieweit die Marke das Potenzial hat, sich zu einer Power-Marke zu entwickeln.⁴⁶

Als wesentliche Determinanten einer so verstandenen Power-Marke definiert McKinsey die drei Ps der Marke, nämlich Performance, Persönlichkeit und Präsenz. Die Performance bezeichnet die Leistungsfähigkeit des Produktes und ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine starke Marke. Ein klar differenziertes Nutzenversprechen und dessen konsistente Umsetzung vor allem in der Werbung (z. B. Porsche, Nivea, Magnum-Eis) helfen, die Performance für den Nachfrager sichtbar zu machen. Das zweite Merkmal einer Power-Marke ist die Persönlichkeit der Marke. Eine Marke muss Ausdruckskraft besitzen und „für etwas stehen“, wie z. B. Marlboro für Freiheit und Abenteuer. Dies ist nur durch konsistente Nutzenversprechen und eine über viele Jahre konsistent anhaltende Werbung mit nur vorsichtiger Weiterentwicklung in der Darstellung möglich. Permanente Relaunches und Agentur- und Managementwechsel sind für den Aufbau einer Markenpersönlichkeit äußerst schädlich. Das dritte Merkmal einer starken Marke ist die Präsenz. Eine permanente und überragende Präsenz, Ubiquität, Innovation in Werbemittel- und Werbeträgerpolitik, Aktualität und Modernität im Auftritt zeichnen eine Power-Marke aus.

McKinsey geht davon aus, dass die quantitativen Markenstärkegrößen eine Funktion der drei Ps der Marke darstellen:

Quantitative Markenstärkegrößen = f (drei Ps der Marke)

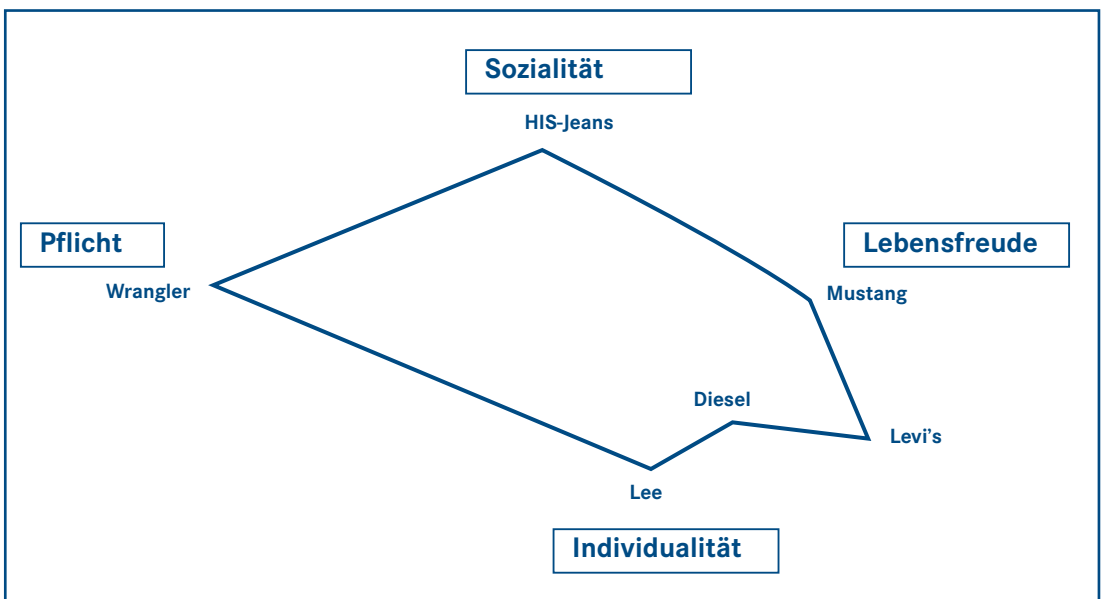
- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Höherer Marktanteil auf Dauer• Höheres durchsetzbares Preispremium• Niedrigere Marketingkosten pro Umsatz, z. B. durch Markentreue• Höheres Leveragepotenzial durch Transfer, Extension, Lizenzierung | = | <ul style="list-style-type: none">• Performance• Persönlichkeit• Präsenz |
|--|---|--|

⁴⁶ Vgl. Riesenbeck (2000), S. 10 ff.

Festzustellen bleibt, dass die Markenbewertung nach McKinsey zwar einzelne Markenstärkegrößen postuliert und als quantifizierbar bezeichnet, jedoch keine Angaben zum funktionalen Zusammenhang oder zum globalen Markenwert macht. Ferner ist es fraglich, ob es sich bei den drei Ps wirklich um alle relevanten Determinanten der Markenstärke handelt oder ob es noch andere gibt. Zu denken wäre beispielsweise an die Prägnanz als „viertes P“, die für die Differenziertheit und Klarheit eines Markenbildes steht.

7.2.8. Psychometrische Markenpositionierungsmodelle (Emnid/Horizont)

Als letzte Gattung rein verhaltenswissenschaftlich fundierter Modelle sollen kurz die psychometrische Markenpositionierungsmodelle am Beispiel des Soziometrie-Modells von Emnid/Horizont angeführt werden. Der psychobzw. soziometrische Ansatz misst ganz allgemein die soziokulturellen und psychologischen Grundhaltungen durch die räumliche Rekonstruktion von Begriffswelten. Der unterschiedliche Werthintergrund von einzelnen Zielgruppen äußert sich in spezifischen Grundhaltungen, die sich durch Begriffe festmachen lassen. So können die Grundhaltungen einzelner Zielgruppen über die Bewertung von Wörtern gemessen werden. Die Ergebnisse jeder soziometrischen Untersuchung werden in einem so genannten Mapping, in der Marketingtheorie als so genannte Raum- bzw. Positionierungsmodelle bekannt, dargestellt. Basis hierfür ist eine soziometrische Positionierungsmethode, z. B. Faktoranalyse oder Mehrdimensionale Skalierung. Bezogen auf die Markenbewertung bedeutet dies, dass Marken anhand von Dimensionen wie Sozialität, Individualität und Pflicht, Lebensfreude in einem soziometrischen Raum angeordnet werden. Die Rekonstruktion des mentalen Raummodells erfolgt auf der Basis von Konsumentenangaben.



Die in der befragten Zielgruppe vorherrschenden soziokulturellen Grundhaltungen und Werte (z. B. eine eher individualistische Kultur mit starker Pflichtorientierung oder eine soziale, durch große Lebensfreude geprägte Kultur) ergeben die Dimensionen der Markenpräferenzen. Eine Marke wird so positioniert, wie sie die Kombination von Grundhaltungen und Orientierungen verkörpert.

Die hier dargestellten verhaltenswissenschaftlich orientierten Modelle mit den psychographischen Größen wie z. B. Bekanntheit, Kaufabsicht, Relevant Set, Top of Mind, Image-/Persönlichkeitsassoziationen, Sympathie, Produkt-Performance, Verbraucher-Relevanz, Uniqueness, Prägnanz des Markenzeichens und Wiedererkennung gilt es nun mit den rein betriebswirtschaftlichen Ansätzen zu verknüpfen. Diesem Anliegen sind die im Folgenden dargestellten Kombinationsmodelle gewidmet.

7.3. Betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle

Parallel zur Hinwendung auf psychographische Größen hat sich eine dritte Gruppe von absatzwirtschaftlichen Messindikatoren für die Markenbewertung etabliert. Es handelt sich dabei um Größen, die den Status der Marke im Markt als Folge des Nachfragerkaufverhaltens abbilden.

7.3.1. Der Markenwert-Ansatz von Interbrand

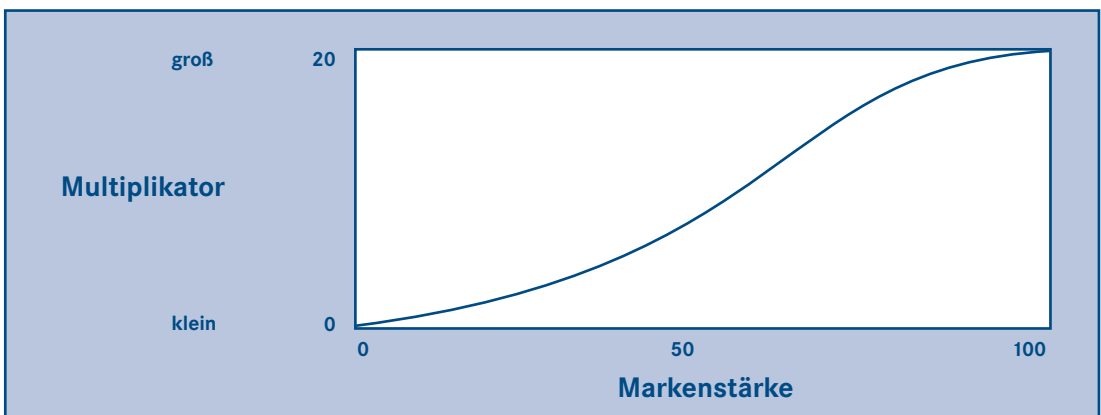
Zu den bekanntesten Kombinations- oder Indikator-Modellen gehört der Markenwert-Ansatz der Beratungsgesellschaft Interbrand, der den ertragsorientierten Verfahren zuzuordnen ist und auf einem Scoring-Ansatz (Punktbewertungsmodell) basiert. Ausgangspunkt des Scoring-Ansatzes sind sieben Faktoren, die durch insgesamt 80 – 100 Kriterien operationalisiert und gemessen werden. Diese sieben Determinanten des Markenwertes lauten: (1) Marktführerschaft, (2) Markenstabilität, (3) Markt, (4) Internationalität der Marke, (5) Trend der Marke, (6) Marketing-Unterstützung, (7) Rechtlicher Schutz der Marke. Die Tabelle zeigt die den Determinanten zugehörigen Kriterien/Indikatoren und die jeweilige Determinatengewichtung.⁴⁷ Für jeden Indikator kann die Marke einen vorgegebenen, maximalen Punktwert erreichen. Die erreichte Punktzahl einer Determinante ergibt sich aus der Summe der Punkte ihrer Operationalisierungskriterien. Zusammen mit der Gewichtung der Determinanten bestimmt sie das in Punkten bewertete Markenwertpotenzial.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. hierzu auch Sander (1994), S. 69 f.; Herreiner (1994), S. 24 f.

⁴⁸ Vgl. Schlöber (1997), S. 191.

Determinanten	Determinanten- gewichtung	Operationalisierungskriterien (Auswahl)
Marktführerschaft	25%	Marktanteil (MA), Marktposition, Relativer MA, Marktsegment, Marktstruktur, Zukunftsaspekte u. a.
Markenstabilität	15%	Historie, Aktuelle Position, Zukünftige Entwicklung
Markt	10%	Übersicht (Wettbewerbsstruktur, Wert, Volumen u. a.), Trend (Marktdynamik u. a.), Perspektiven
Internationalität der Marke	25%	Vergangenheit (Export-Historie u. a.), Gegenwart (Vertretung auf ausländischen Märkten), Zukunft
Trend der Marke	10%	Entwicklung (Verkaufsvolumen, MA), Status (Wettbewerbstrend), Planung (Entwicklungspläne)
Marketing-Unterstützung	10%	Qualität und Kontinuität (Werbeaktivitäten, Verkaufsförderungen u. a.), zukünftige Strategie
Rechtlicher Schutz der Marke	5%	Namensrechte, Registrierung u. a.

Die Ermittlung des monetären Markenwertes vollzieht sich in vier Schritten. Nachdem über die Kriterien der Markenwert-Determinanten für jeden der sieben Einflussfaktoren im ersten Schritt ein Punktwert ermittelt worden ist, werden die sieben Punktwerte anschließend gemäß ihrer jeweiligen Bedeutung für den Wert der Marke gewichtet aggregiert, um zur Gesamtstärke der untersuchten Marke zu gelangen. In einem dritten Schritt wird diese Punktzahl, die einen normierten Indexwert im Bereich von 0 bis 100 darstellt, mittels einer Transformationsfunktion in einen Multiplikator überführt. Bei dieser Transformation handelt es sich um eine spezielle Marken-Index-Kurve mit einem S-förmigen Verlauf, welche das Verhältnis zwischen Markenstärke und Markenmultiplikator abbildet. Interbrand stützt sich auf langjährige Markterfahrung und empirische Ex-Post-Studien, bei denen retrograd realisierte Preise bei Unternehmensübernahmen und rekonstruierte Markenstärke in Beziehung gesetzt wurden. So lässt sich induktiv die Marken-Index-Kurve bestimmen und es ergibt sich ein Multiplikatorwert im Bereich von 0 bis 20.⁴⁹



⁴⁹ Vgl. Berndt/Sander (1994), S. 1364 f.

Im vierten Schritt wird nun der ermittelte Multiplikatorwert mit dem durchschnittlichen Nachsteuergewinn⁵⁰ der letzten drei Jahre multipliziert, um den monetären Markenwert zu bestimmen.

MW = Markengewinn	x	Markenmultiplikator
3-Jahres-Durchschnitt, in einem 15-Schritt-Verfahren relativiert mit Inflationsfaktor, Fremdmarkenproduktion, Vergangenheitsgewicht, Verzinsungsanspruch, sodann auf 1 Jahr bezogen		Der Markenstärke-Stärke-Score-Wert MS aus über 80 Bewertungsdimensionen wird regressionsanalytisch (Basis: realisierte Markenverkaufserlöse und Steuern etc., rekonstruierte Markenstärke-Werte) in einen Markenmultiplikator MM überführt

Diese vier Ablaufschritte zeigen, dass es sich bei dem Interbrand-Verfahren um ein gut handzuhabendes Verfahren handelt, was auch durch die große Anzahl der mit dem Interbrand-Ansatz durchgeführten Bewertungen deutlich wird. Das Interbrand-Modell stellt einen Versuch der ganzheitlichen Erfassung des Markenwertes dar. Durch einen breit angelegten Kriterienkatalog wird versucht, die Komplexität der Marke auf den wesentlichen Beurteilungsdimensionen zu erfassen. So ist das Modell auch zu Kontrollzwecken einsetzbar, da Ist- und (gesetzte oder implizit beim Skalenmaximum liegende) Sollwerte der Marke bei den einzelnen Kriterien miteinander verglichen werden können. Außerdem findet eine stärkere Sensibilisierung des Managements für Markenentscheidungen statt, da die Auswirkungen dieser Entscheidungen in den Werten der Kriterien sichtbar werden.⁵¹

Allerdings weist das Konzept auch einige Schwächen auf. Ein entscheidender Kritikpunkt ist der starke Einfluss subjektiver Komponenten. Diese Kritik bezieht sich vor allem auf die Auswahl und Gewichtung der Faktoren bzw. ihrer Kriterien zur Bestimmung der Markenstärke, auf die willkürliche Festlegung der Skalierung des Multiplikators, auf die Abgrenzung des relevanten Marktes und die im Rahmen der Markengewinnermittlung notwendigen Schätzungen. Außerdem wird zur monetären Markenwertermittlung der Nachsteuergewinn herangezogen, was eine teilweise Abhängigkeit des Markenwertes vom geltenden Steuersystem bedeutet. Ferner führen mangelnde Unabhängigkeit sowie die fehlende funktionale Hierarchisierung der Kriterien und Korrelationen zwischen den Indikatoren zu Ergebnisverzerrungen. Einflusstärken werden so (parallel und sukzessiv) mehrfach eingebracht, was tendenziell zu einer Überschätzung des Gesamtscores führt. Kritisch muss auch die Verwendung mancher Inputfaktoren wie z. B. der Marketing-Unterstützung beurteilt werden, da es fragwürdig erscheint, von einem direkten Zusammenhang zwischen rein quantitativen Größen wie Werbeausgaben und dem Markenwert auszugehen. Zudem bleibt offen, ob die für die Markenbewertung relevanten kundenbezogenen Faktoren ausreichend operationalisiert und berücksichtigt wurden. Insgesamt gilt, dass es sich bei den verwendeten Daten des Interbrand-Ansatzes zum großen

⁵⁰ Der Gewinnwert wird aus den Gewinnwerten der letzten drei Perioden ermittelt, um Verzerrungen aus einem überproportional hohen oder niedrigen Gewinnwert der letzten Periode zu vermeiden.

⁵¹ Vgl. Sander (1994), S. 79 f.

Teil um Schätzwerte handelt und somit auch der monetäre Markenwert wohl eher als Schätz- oder Tendenzwert zu sehen ist.⁵²

7.3.2. Die Markenbilanz von A. C. Nielsen

Die Markenbilanz des Marktforschungsinstituts A. C. Nielsen, die von Schulz und Brandmeyer entwickelt wurde, enthält, wie auch das Interbrand-Modell, im Kern ein Scoring-Modell. Die Markenbilanz stützt sich auf sechs Kriterien-
gruppen, die insgesamt 19 einzelne Kriterien beinhalten, welche als gute Indikatoren für den Markenwert eingeschätzt werden.⁵³

I. Was gibt der Markt her?
<ul style="list-style-type: none"> 1. Der Wert des Marktes (Potenzial der Marktentwicklung) 2. Die Entwicklung des Marktes 3. Die Wertschöpfung des Marktes
II. Welchen Anteil holt sich die Marke aus ihrem Markt?
<ul style="list-style-type: none"> 4. Der wertmäßige Marktanteil 5. Der relative Marktanteil 6. Die Marktanteilsentwicklung 7. Der Gewinn-Marktanteil
III. Wie bewertet der Handel die Marke?
<ul style="list-style-type: none"> 8. Die gewichtete Distribution 9. Die Handelsattraktivität der Marke
IV. Was tut das Unternehmen für die Marke?
<ul style="list-style-type: none"> 10. Die Produktqualität 11. Das Preisverhalten der Marke 12. Der Share of Voice
V. Wie stark sind die Konsumenten der Marke verbunden?
<ul style="list-style-type: none"> 13. Die Markentreue 14. Das Vertrauenskapital der Marke 15. Der Share of Mind (ungestützte Markenbekanntheit) 16. Die Werbeerinnerung 17. Die Markenidentifikation
VI. Wie groß ist der Geltungsbereich?
<ul style="list-style-type: none"> 18. Die Internationalität der Marke 19. Der internationale Markenschutz

Alle marktbezogenen Größen werden jeweils auf Wert- und nicht auf Mengenbasis betrachtet, um dem Ziel einer langfristigen Markenwerterhaltung zu entsprechen und einem kurzfristigen „Ausverkauf“ der Marke über eine Preis-Mengen-Strategie entgegenzutreten. Die Ausprägungen der 19 Kriterien werden in normierte Skalenwerte transformiert, um Vergleich-

⁵² Vgl. auch Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 80 f.

⁵³ Vgl. Schulz/Brandmeyer (1989), S. 366.

barkeit und Operationalisierung zu ermöglichen. Die skalierten Kriterien werden dann summiert und können maximal eine Gesamtzahl von 500 Punkten erreichen, wobei eine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Kriterien vorgenommen wird. Aus der Höhe der Gesamtpunktzahl ergibt sich ein Markenwertfaktor, der einen Anhaltspunkt für das Zukunftspotenzial der Marke darstellt.⁵⁴ Die genaue Vorgehensweise bei der Skalierung und Gewichtung der Daten wird jedoch aus Wettbewerbsgründen von Nielsen nicht näher erläutert.

In einem weiteren Schritt wird der monetäre Wert der Marke mittels des Ertragswertverfahrens bestimmt. Dabei werden der aus dem Branchenumsatz per Marktanteilsschätzungen abgeleitete Umsatz und die Branchenrendite der Marke zugrunde gelegt und mit einem Diskontierungsfaktor (langfristiger Kapitalmarktzins plus Risikozuschlag als Funktion der Markenstärke) abgezinst. Der Diskontierungsfaktor bzw. die darin enthaltene Höhe des Risikozuschlags ergibt sich aus der Höhe der mit dem Scoring-Modell ermittelten Punktzahl. Hohe Punktzahlen führen zu einem insgesamt niedrigen Diskontierungsfaktor und somit zu einem hohen Ertragswert der Marke (und vice versa). Der Ertragswert wird dabei als Ausdruck des Markenwertes verstanden.⁵⁵

Bei der Markenbilanz ergeben sich die Probleme, die typischerweise bei Punktbewertungsverfahren auftreten (vgl. auch Interbrand-Ansatz): subjektive Bestimmung und Gewichtung der Kriterien, Interdependenzen und fehlende funktionale Hierarchisierung der Kriterien, die Kompensationsprämisse hinsichtlich der Kriterien, die Abgrenzung des relevanten Marktes und die Notwendigkeit einer Mindestverkehrsgeltung der Marke, um die Kriterien valide messen zu können. Ferner bleibt offen, wie die anhand der Kriterien ermittelten Stärken und Schwächen einer Marke eine gute Schätzung der Marktanteilsentwicklung ermöglichen. Auf Schätzungen muss man sich ebenfalls bei den Ausprägungen einiger Einzelkriterien, wie z. B. der Wertschöpfung bzw. Rendite eines Marktes, verlassen. Außerdem ist die Validität des Zusammenhangs zwischen erreichter Gesamtpunktzahl und der Höhe des Risikozuschlags fraglich. Auch die weitgehend willkürliche Festlegung des zu berücksichtigenden Bewertungszeitraumes ist kritisch zu hinterfragen.⁵⁶

7.3.3. Der Brand Performancer von A. C. Nielsen

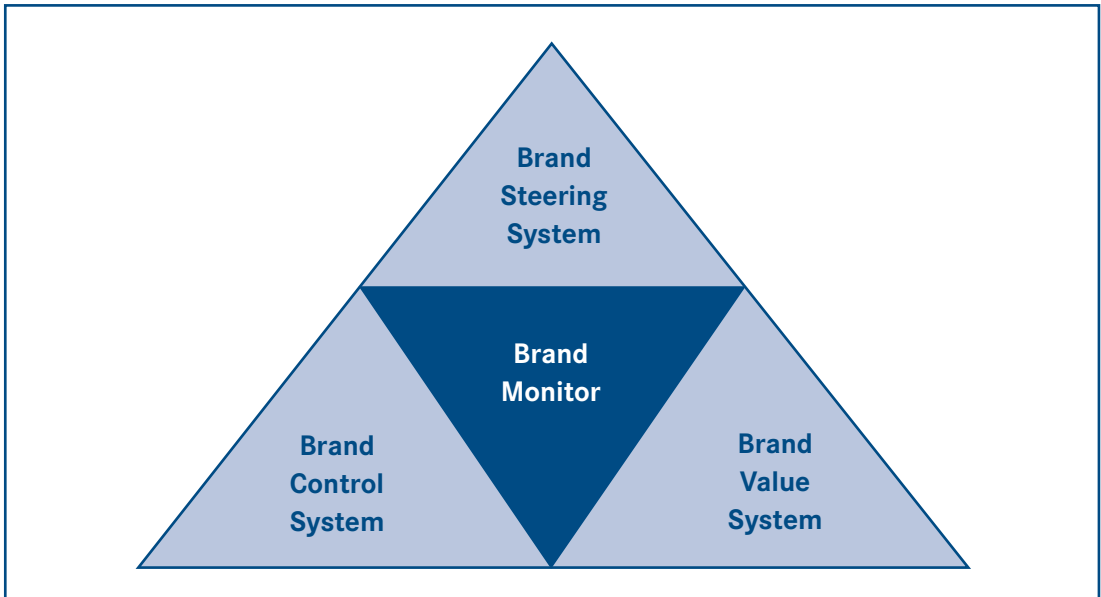
Nielsen erkannte selbst, dass die Markenbilanz verbesserungswürdig ist und erarbeitete ein weiterentwickeltes Modell, den so genannten **Brand Performancer**. Der Brand Performancer soll relevante Informationen, zugeschnitten auf den jeweiligen Informationsbedarf des Marketingentscheiders, liefern, wobei der Grundgedanke der Markenbilanz, nämlich die komplexen Marktbeziehungen und die Bedeutung der langfristigen Markenpflege auf

⁵⁴ Vgl. Sander (1994), S. 81.

⁵⁵ Vgl. Berndt/Sander (1994), S. 1363.

⁵⁶ Vgl. Sander (1994), S. 87.

den Erfolg der Markenführung zuzurechnen, erhalten bleibt. Der modulare Aufbau des Nielsen Brand Performancer ermöglicht es, die Markenwertmessung durch Analysen für die Markensteuerung, die finanzielle Markenbewertung und die Kontrolle der Markenführung zu ergänzen. Die vier Module sind im Folgenden dargestellt:



Das zentrale Element ist der Brand Monitor, der ein Scoring-Modell darstellt und die Basis für die weiter gehenden Analysen bildet. Bei den dabei verwendeten Kriterien werden im Vergleich zur Markenbilanz weniger Indikatoren zugrunde gelegt. Die Kriterien sind im Einzelnen: Marktvolumen, Marktanteil, Marktanteilswachstum, Marktwachstum, relativer Marktanteil, Marken im Relevant Set, gewichtete Distribution, Markentreue und Markenbekanntheit.⁵⁷ Die Gewichte der Kriterien werden auf Basis kausalanalytischer Untersuchungen bestimmt, wodurch Auswahl und Gewichtung der Kriterien objektiviert werden.⁵⁸

Die gewichteten Werte werden sodann summiert und so skaliert, dass eine Marke im Idealfall maximal 1000 Punkte erreichen kann. Anschließend wird die absolute Markenstärke als Prozentwert des von der Marke erreichten Punktwertes vom Maximalwert 1000 Punkte ermittelt. Ist die absolute Markenstärke bekannt, wird die relative Markenstärke bestimmt, indem die absolute Markenstärke der betrachteten Marke in Beziehung zu den absoluten Markenstärken der vorher herangezogenen Konkurrenzmarken gesetzt wird.

Zur Ermittlung des monetären Markenwertes (Brand Value System) wird daraufhin das geschätzte Marktvolumen mit der jährlichen Umsatzrendite multipliziert, um das Ertragspotenzial des gesamten Marktes zu berechnen. Den Markenwertanteil der zu bewertenden Marke für das laufende Jahr erhält

⁵⁷ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 84.

⁵⁸ Franzen/Trommsdorff/Riedel (1994), S. 1394.

man, indem man dieses Umsatzpotenzial mit der relativen Markenstärke multipliziert. Die Berechnung des Markenwertes erfolgt dann durch eine Ewige-Rente-Diskontierung des Markenertrags mit einem Kapitalisierungszinssatz.

Der Brand Monitor wird ergänzt durch das Brand Steering System, das die Markensteuerung gezielt unterstützen soll. Dabei werden die eigenen Marketingaktivitäten im Vergleich zu den Wettbewerbern mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse untersucht. Ferner wird die derzeitige Position der Marke mit den strategischen Zielen der Unternehmung verglichen. Das Brand Control System ermöglicht schließlich eine zielorientierte Marketingkontrolle, indem Marketinginvestitionen und ihr Erfolg in Beziehung zur erreichten Markenstärke gesetzt werden und so die Effizienz der Markenführung kontrolliert wird.⁵⁹

Diese Vorgehensweise basiert, wie erkennbar, auf drei Annahmen: einer für alle Marken gleichen Umsatzrendite, einer unendlichen Lebensdauer aller Marken sowie auf dem aus der Market-Response-Theorie bekannten Attraktionstheorem der Markenpräferenz. Dieser letzte Aspekt ist aus theoretischer Sicht sehr positiv zu beurteilen.

1. Ermittlung der relativen Markenstärke (RMS_m) für Marke m als Ergebnis entsprechender Markenbilanzen für $j = 1 \dots N$ Marken

$$RMS_m = \frac{MS_m}{\sum_j^N MS_j}$$

2. Schätzung von Marktvolumen und Umsatzrendite p. a. und Errechnung des Ertragspotenzials des Marktes (E)

3. Berechnung des Markenwertanteils (MWA_m) für Marke m als Bezugsjahr

$$MWA_m = RMS_m \cdot E$$

4. Berechnung des Markenwertes MW_m

$$MW_m = \frac{MWA_m}{i} ; i = \text{Zinsfaktor}$$

$$MW_m = \text{Jahresumsatz der betrachteten Marken} \times \text{Umsatzrendite} \times \text{Relative Markenstärke} \times \text{Ewige-Rente-Barwert-Faktor}$$

Der Brand Performancer versucht, eine integrierende konsumenten- und unternehmensorientierte Markenwertermittlung zu leisten. Ferner werden messtechnische Schwächen der Markenbilanz umgangen, einmal durch die Einschränkung der Kriterienzahl im Scoring-Modell, zum anderen durch die kausalanalytische Validierung des Kriteriumssystems. Durch die Reduzierung

⁵⁹ Vgl. Franzen/Trommsdorff/Riedel (1994), S. 1394; Drees (1999), S. 19 f.

der Datenbasis erhöht sich die Transparenz des Verfahrens. Das Zustandekommen des Markenwertes ist leichter nachvollziehbar und reproduzierbar. Ferner können auch Konkurrenzmarken ohne großen Mehraufwand bewertet werden, da die erforderlichen Daten als Basis des Attraktionsmodells sowieso zu beschaffen sind. Allerdings sind bei der Ermittlung des Umsatzpotenzials, der Schätzung der Umsatzrendite oder bei der Bestimmung des in der Ertragswertformel integrierten Risikofaktors weiterhin subjektive Einflüsse enthalten. Ein weiterer Nachteil des Modells liegt darin, dass auf die Einbeziehung von Korrekturkomponenten bezüglich der zukünftigen Entwicklung verzichtet wird. Außerdem vernachlässigt der Ansatz jegliche Art von Wissensstrukturen, so dass die Determinante Kundenakzeptanz nur für Teilphasen des „information processing“ und damit möglicherweise nicht hinreichend operationalisiert wurde. Zudem werden Kostengrößen bezüglich des Markenaufbaus außer Acht gelassen, was das Marketingcontrolling vermutlich nicht befriedigen wird. Schließlich sind die Annahmen konstanter Umsatzrenditen und der unendlichen Lebensdauer der Marken kritisch zu beurteilen, wobei beide relativ leicht modifizierbar sind.⁶⁰

7.3.4. Der Markenwert-Ansatz von Brand Rating

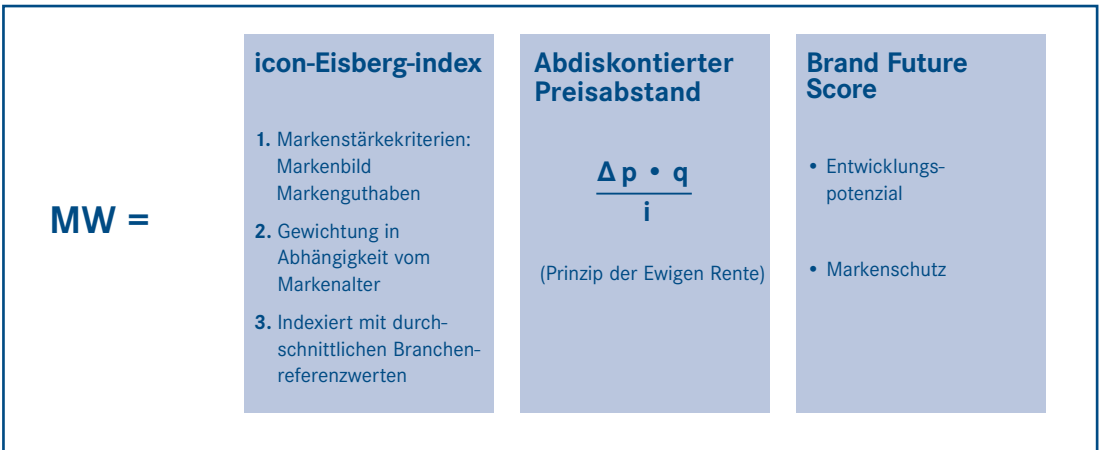
Der Markenwert-Ansatz von Brand Rating stellt ein konsumentenorientiertes monetäres Modell der Markenbewertung dar. Es handelt sich um ein 3-Komponenten-Modell, das auf der Annahme basiert, dass der Markenwert vor allem in den „Köpfen der Verbraucher“ gemessen werden muss. Die erste Komponente des Konzeptes ist das icon-Eisbergmodell, das den Markenwert aus Sicht des Konsumenten als qualitative Markenstärke ausdrückt. Der Eisberg-Index misst und visualisiert das offensichtliche Markenbild (z. B. Attraktivität, Kommunikation) und das verborgene Markenguthaben (z. B. Sympathie, Loyalität).

Die zweite Komponente stellt den abdiskontierten Preisabstand bzw. die von der Marke bewirkte monetäre Wertschöpfung dar, durch die auch ein Vergleich mit Konkurrenzmarken sowie Branchenspezifika und -risiken in das Modell einfließen. Der Preisabstand wird zu einem unmarkierten Produkt derselben Gattung ermittelt (Preispremium). Hierbei wird der Durchschnittswert der letzten drei Jahre herangezogen, um Verzerrungen zu vermeiden. Diskontiert wird die Wertschöpfung mit einem Zinssatz, der das spezifische zukünftige Risiko der jeweiligen Branche berücksichtigt (Risikoprämie). Insgesamt handelt es sich bei der zweiten Komponente also um den Ertragswert der Marke.

Die dritte Komponente wird als „Brand Future Score“ bezeichnet und gibt die zukünftige Wert- und Mengenentwicklung wieder. Dieser Index beschreibt das Markenpotenzial u. a. anhand des markenstrategischen (Markenführung im weiteren Sinne) Entwicklungspotenzials der Marke und des

⁶⁰ Vgl. hierzu auch Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 84 f.; Kriegbaum (1998), S. 17.

bestehenden (auch rechtlichen) Markenschutzes. Zur Berechnung des monetären Markenwertes werden diese drei Komponenten algorithmisch miteinander verknüpft. Genauere Angaben zur Art der Verknüpfung werden allerdings von Brand Rating nicht bekannt gegeben.



Der Vorteil dieses Modells liegt in der Verknüpfung von verhaltenwissenschaftlicher und finanzorientierter Perspektive. Zwar wird dies auch von den meisten anderen Kombinationsmodellen geleistet, allerdings findet bei diesen häufig nur eine sehr partielle Behandlung verhaltenswissenschaftlicher Komponenten statt. Positiv zu bewerten ist bei dem Brand Rating-Konzept ebenfalls die einfache Datenerhebung ohne Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation. Ein Vorteil liegt auch in der Berücksichtigung des strategischen Markenpotenzials. Ferner wird bei der Bestimmung des Preispremiums der Durchschnitt der letzten drei Jahre gebildet, um Verzerrungen nach oben oder unten zu vermeiden. Die Problematik des Preispremiums als Konzept wurde bereits an anderer Stelle erörtert. Schließlich wird ein branchenspezifischer Risikozuschlag miteinbezogen.

Allerdings ist der Ansatz auch nicht frei von Schwächen. So treten auch hier, wie beim Brand Trek-Ansatz, die Interdependenzprobleme zwischen Markenbild und Markenguthaben auf. Es wird keine Aussage darüber getroffen, ob sich unterschiedliche Ausprägungen in Markenbild und Markenguthaben kompensieren lassen. Ferner sind auch hier die für den Preispremium-Ansatz im Allgemeinen geltenden Kritikpunkte (Definition der Nullmarke, unterstellter direkter Zusammenhang zwischen Preis und Marke etc.) anzuführen. Problematisch ist auch die Art der Verknüpfung zwischen den drei Komponenten. Handelt es sich, wie postuliert, um eine algorithmische Verknüpfung, stellt sich unweigerlich die Frage, wie diese zu Stande kommt.

7.3.5. Das Markenkraft-Modell der GfK

Das Markenkraft-Modell der GfK beschreibt den Wert einer Marke als Markenkraft und definiert diese als die „Attraktivität einer Marke für den Konsumenten, die nicht durch das kurzfristige Marketing-Mix erklärt werden kann“.⁶¹ Markenkraft wird langfristig geschaffen, z. B. durch den Aufbau komplexer Markenimages oder auch durch Gewohnheit beim Verbraucher. Sie ist daher nicht direkt beobachtbar, äußert sich aber im Kaufverhalten. Die Markenkraft wird durch das Kaufverhalten der Konsumenten messbar gemacht. Als Richtgröße der Markenkraft dient hierbei der Preis der Marke, den die Käufer, im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten, bereit sind zu zahlen.⁶² Das Kaufverhalten wird durch Verbraucher-Paneldaten gemessen und spiegelt sich u. a. im Marktanteil wider, den eine Marke in der jeweiligen Produktkategorie erzielt. Das Kaufverhalten wird außer durch die Markenkraft auch durch kurzfristige Marketing-Mix-Maßnahmen sowohl der eigenen Marke als auch von Konkurrenzmarken beeinflusst. Der Marketing-Mix hat wiederum einen unterschiedlich starken positiven oder negativen Einfluss auf die Markenkraft. Promotions können z. B. kurzfristig eine positive Wirkung auf das Kaufverhalten haben, langfristig den Markenwert jedoch beeinträchtigen. Zur Ermittlung der Markenkraft ist deshalb zunächst der Einfluss kurzfristiger Marketing-Mix-Maßnahmen zu bestimmen. Die reine Markenkraft, die aufgrund der langfristigen und dauerhaften Markenstärke entsteht, ergibt sich als eine Residualgröße:



Die Eignung des GfK-Modells zur Markenbewertung, insbesondere zum Zwecke der Markensteuerung, ist aufgrund der begrenzten Erklärungskraft eingeschränkt. Der durch das Modell ermittelte Wert für die Markenkraft kann nämlich nicht erklären, warum der Wert hoch oder niedrig ist, wodurch die Markenkraft beeinflusst wird und welche Maßnahmen zur Erhöhung der Markenkraft ergriffen werden müssen. Um den Markenwert zu stärken, muss man daher auf verhaltenswissenschaftliche Daten zurückgreifen. Der Konsument und seine Sicht von der Marke müssen einbezogen werden, wobei dies nicht durch die Anzahl der Kaufakte erfolgen kann. Das Modell ist außerdem auf die Ermittlung von Wertdifferenzen ausgerichtet. Einen absoluten Wert für die Markenkraft, d. h. den absoluten Markenwert, könnte man nur erhalten, wenn man die Wertdifferenz der Marke zu einem fiktiv markierten bzw. unmarkierten Produkt bestimmt.⁶³

⁶¹ Vgl. Maretzki/Wildner (1994), S. 102.

⁶² Vgl. hierzu auch Heider/Strehlau (2000), S. 517.

⁶³ Vgl. Esch/Andresen (1997), S. 15 f.

7.3.6. Der Markenwert-Ansatz von Semion

Bei dem Markenbewertungsverfahren von Semion Brand Broker GmbH handelt es sich ebenfalls um einen Ansatz, der neben ökonomischen Größen auch verstärkt auf Verhaltens- und Imagedaten zurückgreift. Semion definiert vier Determinanten des Markenwertes, deren Ausprägungen wiederum durch Indikatoren bestimmt werden. Bei den Einflussfaktoren handelt es sich um den Finanzwert des Unternehmens, die Markenstärke, den Markenschutz und das Markenbild. Die Abbildung zeigt die Unterkriterien dieser Faktoren:



Es handelt sich bei dem Semion-Ansatz um eine vierstufige Vorgehensweise. Der erste Schritt besteht darin, auf Basis der Kriterien einen Faktorwert für jede dieser vier Determinanten zu ermitteln. Dabei werden die Indikatoren für den zugehörigen Faktor zu einem Gesamtwert aggregiert. Sind die Faktorwerte der vier Einflussfaktoren bestimmt, werden diese Faktorwerte in einem zweiten Schritt additiv zu einem Gesamtfaktorwert bzw. einem Gewichtungsfaktor zusammengefasst. Anschließend wird drittens der durchschnittliche Vorsteuergewinn der letzten drei Jahre ermittelt und dieser in einem vierten Schritt mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert. Das Produkt dieser Verknüpfung ist der monetäre Wert der zu bewertenden Marke.

$$\text{MW} = \text{Finanzwert} \times \left(\begin{array}{cccc} \text{Finanzwert-Faktor} & + & \text{Markenschutz-Kollisionsfaktor} & + & \text{Markenstärkefaktor} & + & \text{Markenbildfaktor} \end{array} \right)$$

Auch bei diesem Verfahren wird deutlich, dass es nicht frei von subjektiven Einflüssen ist. Sowohl die Auswahl der Determinanten als auch die einzelnen Gewichtungsfaktoren zur Ermittlung der Faktorwerte sind willkürlich und nicht nachprüfbar, da Semion diese Größen nicht veröffentlicht. Als Kritikpunkt ist zudem die mögliche bestehende Korrelation der verwendeten Kriterien anzuführen. Des Weiteren vernachlässigt das Modell zukunftsorientierte Größen, die Hinweise auf das Entwicklungspotenzial und die Nachhaltigkeit einer Marke geben. Schließlich ist die Generierung der Datengrundlage, besonders für den Faktor Markenbild, äußerst aufwendig.

7.3.7. Der Markenwert-Ansatz von Sattler

Bei dem Markenbewertungsmodell nach Sattler handelt es sich um ein Indikatorenmodell, das eine langfristige Markenbewertung erlaubt. Die Ermittlung des langfristigen Markenwertes mittels Indikatorenmodell erfolgte nach Sattler durch eine empirische Untersuchung in fünf Schritten. In einem ersten Schritt wurden durch eine explorative Expertenbefragung potenzielle Markenwertindikatoren identifiziert. Hierbei werden den Experten abstrakte Marken auf einem ihnen vertrauten Markt vorgelegt. Diese Marken wurden von ihnen sowohl anhand bereits bekannter Kriterien als auch anhand von Indikatoren, die sie für den langfristigen Markenwert als wichtig erachteten, beschrieben.⁶⁴ Als Ergebnis erhält man schließlich die Kriterien, die für die Beurteilung des langfristigen Markenwertes eine hohe Relevanz besitzen: Marktstellung der letzten fünf Jahre, wertmäßiger Marktanteil, gewichtete Distributionsquote, gestützter Bekanntheitsgrad, Imagevorteil gegenüber Wettbewerbern laut Markenbefragung, Wiederkauftrate.

In einem zweiten Schritt erfolgt die Datenerhebung in Form einer Schätzung des langfristigen Werts von ausgewählten Marken durch Experten im Rahmen eines Experiments. Bei dem Experiment werden diese Marken anhand der identifizierten Markenstärkekoeffizienten beschrieben und von den Experten hinsichtlich ihres langfristigen Werts in eine Rangfolge gebracht. Auf Basis der Expertendaten wird anschließend mit Hilfe einer Conjoint-Analyse und per Regression die relative Bedeutung der Indikatoren für die langfristige Prognose des Markenwertes ermittelt. Sind diese Koeffizienten bekannt, kann daraus im vierten Schritt der langfristige Markennutzen einer beliebigen Marke bestimmt werden.

In einem letzten Schritt wird schließlich der langfristige Markennutzen in einen langfristigen monetären Markenwert transformiert. Hierbei wird eine lineare Transformationsfunktion angenommen. Zur Bestimmung dieser Transformationsfunktion werden mindestens zwei Datenpunkte benötigt, d. h., dass für mindestens zwei Marken der langfristige Markennutzen in den Markenwert überführt werden muss.⁶⁵ Insgesamt ergibt sich der langfristige monetäre Markenwert als Funktion des langfristigen Markennutzens, des Markengewinnbeitrags des vorangegangenen Jahres und dem Ewige-Rente-Barwert-Faktor.

1. Markenstärkekoeffizienten

Markenpräferenz-Rang-Reihung
durch Experten
(„langfristiger Markennutzen“, LMN)

$$= f \left(\begin{array}{l} \text{Marktstellung, Marktanteil,} \\ \text{Distributionsquote, Bekann-} \\ \text{theitsgrad, Imagevorteil,} \\ \text{Wiederkauftrate} \end{array} \right)$$

$$2. \text{ MW} = f(\text{LMN-Koeffizienten, Ewige-Rente-Barwert-Faktor, Jahresgewinnbeitrag})$$

⁶⁴ Vgl. Sattler (1997), S. 47.

⁶⁵ Zu dieser Berechnung vgl. Sattler (1999), S. 644 f.

Sattler unterstellt in seiner Untersuchung ein langfristig nahezu konstantes Marktvolumen sowie eine ähnliche objektive Produktqualität zwischen den Marken. Diese Bedingungen sind jedoch in anderen als den von ihm untersuchten Warengruppen nicht immer erfüllt. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die monetäre Transformation der berechneten Nutzenwerte mit einer nicht zu vernachlässigenden Unsicherheit verbunden ist, die geschätzten Parameter nur eine ungefähre Prognose der realen Markenwerte erlauben und die Verallgemeinerung der Ergebnisse nur bei Produktgruppen sinnvoll ist, die mit den untersuchten Warengruppen strukturgleich sind.

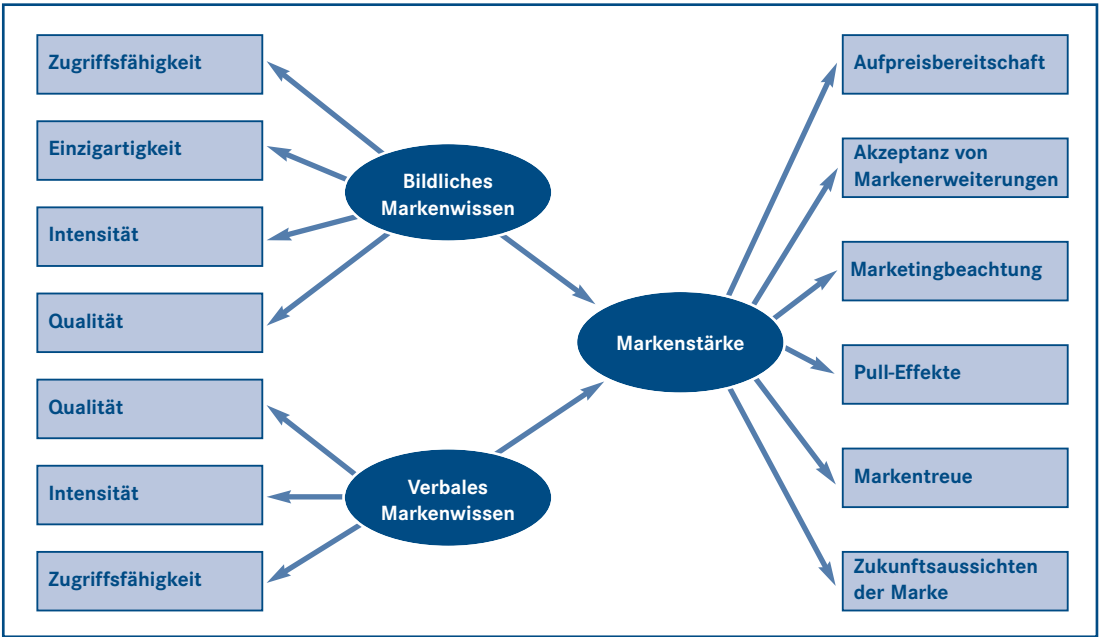
7.3.8. Marktorientierte Markenbewertung nach Bekmeier-Feuerhahn

Der Ansatz von Bekmeier-Feuerhahn⁶⁶ stellt ein marktorientiertes Bewertungsverfahren dar, das die konsumentenorientierte mit der unternehmensorientierten Sichtweise verknüpft. Da es sich bei diesem Verfahren um ein sehr umfangreiches Modell handelt, kann es an dieser Stelle nur kurz dargestellt werden. Bekmeier-Feuerhahn geht davon aus, dass sich der Markenwert aus der zu Marktpreisen bewerteten Markenstärke und dem ebenfalls zu Marktpreisen bewerteten Markengewinn ergibt.

Die erste Stufe der markenspezifischen Markenwertbetrachtung ermittelt die Markenwertdeterminanten. Dazu zählen die Markenstärke und der Markengewinn. Die Markenstärke beschreibt eine Antriebskraft, die aus der subjektiven Wertschätzung der Markierung beim Konsumenten entsteht und der Marke zu einer besseren Wettbewerbsposition verhilft. Die Einflussfaktoren der Markenstärke sind zum einen Markenbewusstsein (wahrgenommenes Risiko, Involvement), Produktwahrnehmung (Markenbekanntheit, Produktbeurteilung) und Geltungsnutzen, zum anderen die Zugriffsfähigkeit, Qualität, Intensität sowie die Einzigartigkeit der inneren Markenbilder. Die Markenstärke ist in primären Konsumentenbefragungen zu ermitteln. Zur Operationalisierung des Konstruktes der Markenstärke erörtert Bekmeier-Feuerhahn die durch sie ausgelöste Handlungsbereitschaft in Bezug auf ihre absatzwirtschaftlichen Wirkungsfelder. Die Messung der Markenstärke erfolgt mit Hilfe von sechs Indikatoren: Aufpreisbereitschaft für die Marke, Akzeptanz von Markenerweiterungen, Markentreue, Marketingbeachtung, Auslösung von Pull-Effekten und Zukunftsaussichten der Marke.

Der Markengewinn als zweite Markenwertdeterminante basiert auf betrieblichen und branchenbezogenen Kennzahlen und wird errechnet, indem der Produktumsatz um die branchenüblichen Kosten reduziert und mit einer markenüblichen Rendite gewichtet wird.

⁶⁶ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 111 ff.



Die Markenwertindikatoren Markenstärke und Markengewinn bilden die Ausgangsbasis der zweiten Stufe, der marktbezogenen Markenwertbetrachtung oder unternehmensorientierten Markenbewertung, bei der ein Marktpreis für die Markenstärke und den Markengewinn ermittelt wird. Unabhängig von einer speziellen Markenbetrachtung wird durch Expertenbefragung festgestellt, welche monetäre Wertigkeit Markenstärke und Markengewinn haben. Dabei ist die Art der Befragung dem Bewertungszweck anzupassen. Wenn es sich z. B. um ein Bewertungsproblem bei Markenakquisitionen handelt, ist der Nutzen unter Beachtung des Ziels Markenerwerb zu bestimmen. Die befragten Experten müssen dann ihre Nutzenvorstellungen von Markenstärke und Markengewinn für einen Markenerwerb angeben. Der ganzheitliche Markenwert für eine bestimmte Marke ergibt sich schließlich, indem man die ermittelten Marktpreise für Marken-

<p>1. Markenstärken</p> <p>+ - Aufpreisbereitschaft - Markenerweiterungsakzeptanz - Markentreue - Markenzeichenerkennung - Marken-Pull-Effekt - Zukunftseinschätzung</p>	<p>= f_1</p> <p>f_a (Markenbewusstsein, Produktwahrnehmung, Gestaltungsnutzen)</p> <p>f_b (Zugriffsfähigkeit, Intensität, Qualität, Einzigartigkeit des bildlichen und verbalen Markenwissens)</p> <p>f_a = additiv verknüpft f_b = multiplikativ verknüpft</p>
<p>2. Markengewinn</p>	<p>= f_2 (Marktgröße, Marktwachstum, Marktqualität, Wettbewerb, Marktposition)</p>
<p>3. Markenwert</p>	<p>= $f [f_1, f_2]$</p>

stärke und Markengewinn mit den Kennziffern Markenstärke und Markengewinn multipliziert und aufsummiert. Als Ergebnis aus monetärem Markenstärkeertrag und Markengewinnertrag erhält man dann den objektivierten, marktorientierten Markenwert einer Marke.

Positiv zu bewerten ist, dass es sich bei dem Modell von Bekmeier-Feuerhahn um einen ganzheitlichen, integrativen Markenbewertungsansatz handelt, der die speziellen Anforderungen der Markenevaluierung berücksichtigt und einen konkreten monetären Wert liefert. Der Ansatz ist zukunftsorientiert, da die Markenstärke, die die im Langzeitspeicher der Konsumenten verankerten Wissensstrukturen beinhaltet, nicht nur für das aktuelle, sondern aufgrund ihrer Stabilität auch für das zukünftige Verhalten bedeutsam ist. Zudem stützen sich die Experten bei der Marktpreisermittlung auf Gegenwarts- und Vergangenheitsdaten, wodurch es ihnen möglich ist, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren. Ein Vorteil des Modells ist ebenfalls die Bestimmung des rein markeninduzierten, immateriellen Markenwertes (Markenstärke) durch Verwendung der speziell mit der Markierung verbundenen Assoziationen, die zu den allgemeinen produktbezogenen Assoziationen in Beziehung gesetzt werden. Auch bei der Berechnung des Markengewinns werden allgemein produktbezogene Umsatzeinflüsse eliminiert. Die produktunabhängige Markeneinschätzung wird dadurch erzielt, dass keine reale Marke bewertet wird, sondern die von produktbezogenen Eigenschaften unabhängigen spezifischen Markenleistungen Markenstärke und Markengewinn beurteilt werden.⁶⁷

Es gibt allerdings auch Fälle, in denen die Anwendung des Ansatzes problematisch ist. Wenn z. B. auf dem zu analysierenden Produktmarkt keine Gattungsvorstellungen existieren, können die zur Ermittlung der Markenstärke erforderlichen Gattungsassoziationen nicht bestimmt werden. Es müssen dann fiktive Gattungsprodukte oder schwache Markenprodukte herangezogen werden, wobei die Markenstärke der untersuchten Marke dabei leicht unterschätzt werden kann. Das geschieht allerdings umso weniger, je geringer die Markenstärke der Bezugsmarke ist. Eine große Schwierigkeit ergibt sich auch, wenn es sich bei der zu untersuchenden Marke um eine Produktinnovation handelt, da es bei Einführung einer so genannten Pioniermarke weder Gattungs- noch andere Vergleichsprodukte zur Ermittlung der Markenstärke gibt. Da in der Regel auf den wettbewerbsintensiven Märkten jedoch schnell Nachahmer- bzw. Konkurrenzprodukte auf den Markt drängen, bilden sich beim Konsumenten dann auch relativ schnell bestimmte Gattungsvorstellungen, wodurch das Problem der mangelnden Vergleichbarkeit gelöst wird.

⁶⁷ Vgl. hierzu auch Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 269 f.

7.4. Input-/Output- und Portfolio-Modelle

Um das Potenzial von Marken zu bestimmen, werden Produkt- und Marktanalysen bei zunehmender Entwicklungsdynamik und Konkurrenz immer wichtiger. Allerdings sind diese Analysen häufig komplex, unverständlich und extrem aufwendig in der Datenbeschaffung oder sie sind zwar einfach und schnell durchführbar, aber wenig aussagekräftig. Preißner⁶⁸ hat eine Methode zur Ermittlung von Markenpotenzialen entwickelt, die einfach einsetzbar und aussagekräftig ist. Hierbei werden für jedes Produkt vier Angaben benötigt: (1) **Marktanteil**, (2) **gewichtete Distribution**, (3) **durchschnittlicher Endverbraucherpreis**, (4) **Produktleistungsbewertung**. Die ersten drei Daten können aus Panelauswertungen entnommen werden. Die Bewertung der Produktleistung kann z. B. unter Anwendung von Scoring-Verfahren erfolgen.

Das Verfahren läuft in verschiedenen Schritten ab. In einem ersten Schritt muss der zu analysierende Markt abgegrenzt werden und es müssen alle Produkte, die von den Konsumenten als Alternativen wahrgenommen werden, miteinbezogen werden. Eventuell sollte auch eine Unterscheidung in Handelskanäle vorgenommen werden, da z. B. bestimmte Variablen wie der Preis in verschiedenen Kanälen unterschiedliche Bedeutungen haben.

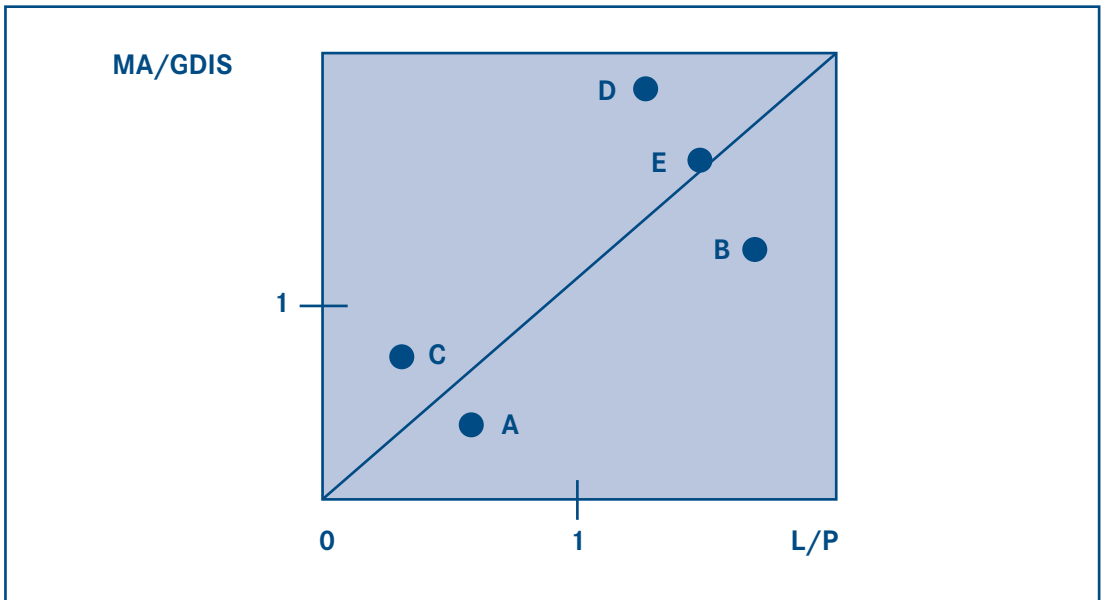
In einem zweiten Schritt wird für jedes Produkt der **Quotient aus Marktanteil und gewichteter Distribution** errechnet (MA/GDIS). Dieser Wert eliminiert den Einfluss der Distribution auf den Erfolg eines Produktes und spiegelt so den Erfolg beim Konsumenten wider. Durch diese Division werden alle Produkte so behandelt, als hätten sie die gleiche Distribution. Anschließend werden die MA/GDIS-Werte dann in Indexwerte transformiert (Division durch den Durchschnittswert).

Im dritten Schritt findet die Bewertung der Produkte statt, wobei alle Faktoren, die die Kaufentscheidung beeinflussen, berücksichtigt werden. Hierbei kann auf die Ergebnisse von Produkttests zurückgegriffen werden, bei denen für die kaufrelevanten Faktoren jeweils Punkte vergeben werden. Nachdem alle Produkte bewertet sind, werden die ermittelten Werte ebenfalls indiziert.

In einem vierten Schritt werden den Panelauswertungen die Durchschnittspreise entnommen und in Indexwerte umgerechnet. Für jedes Produkt wird anschließend der Quotient aus Produktleistungs- und Preisindex (L/P-Index) bestimmt.

Es werden also für jedes Produkt zwei Werte berechnet: der MA/GDIS-Index und der L/P-Index. Sie bilden die Koordinaten für die grafische Darstellung einer Matrix. Die Werte geben dann an, wie erfolgreich ein Produkt im Vergleich zum Durchschnitt bzw. wie gut oder schlecht sein Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich ist:

⁶⁸ Vgl. Preißner (1990) S. 83 ff.



Die Abbildung zeigt, dass die Marken A und B unterbewertet sind (schwache Marken). B besitzt allerdings das beste Preis-Leistungs-Verhältnis und hat das Potenzial zum Marktführer. C und D werden derzeit „überkauft“ (starke Marken). Ihre Marktposition dürfte sich langfristig verschlechtern. E liegt dagegen genau auf der Diagonalen. Man kann daher davon ausgehen, dass es zunächst seine relative Marktposition behält.

Bei diesen Input-/Output-Modellen handelt es sich allgemein um so genannte **Nachfragerstatus- und Marktstatus-Modelle**. Der **Markenwert(-index)** ergibt sich hierbei als Output-/Input-Quotient:

$$\text{Markenwert-Index} = \frac{\frac{\text{MA-Index}}{\text{gewichtete Distributionsquote-Index}}}{\text{Produktleistungsscore-Index}} \cdot \text{Preis-Index}$$

Entsprechend dem Denkkonzept von Produktionsfunktionen dürfen Input und Output weder addiert noch miteinander multipliziert, sondern nur im Sinne einer Effizienzermittlung quotiert werden. Dies hängt damit zusammen, dass eine Addition oder Multiplikation den Markenwert durch eine „Doppelberücksichtigung“ der Faktoren künstlich erhöhen würde, da in der Regel der Output einer Periode t in der nächsten Periode t + 1 wieder als Input investiert wird bzw. ein eingesetzter Input in der nächsten Periode als Output wirksam wird. Eine Ausnahme bildet allerdings der Fall, wenn es sich bei dem Summanden oder Multiplikator um einen noch nicht im Output wirksam gewordenen Input handelt.

Die Markenwert- bzw. Markenpotenzialermittlung mittels des Output-/ Input-Ansatzes ermöglicht es, die Richtung, in die sich der Marktanteil eines Produktes (bei konstanter Distribution) im Vergleich zum Wettbewerb potenziell bewegen wird, darzustellen. Es wird zudem auf Produkte aufmerksam gemacht, die sich z. B. weit von der Diagonalen entfernt haben und einer genaueren Analyse bedürfen. So können Produkte im Hinblick auf effiziente Kommunikation, attraktive Handelsspannen, Distribution, Produktleistungen, Preisgestaltung etc. untersucht werden. Vorteilhaft an der dargestellten Methode ist u. a. die Prognostizierbarkeit zukünftiger Entwicklungen und die Einbeziehung der Wettbewerber. Allerdings kann mit diesem Verfahren nur ein relativer Markenwertindex ermittelt werden. Die Bestimmung eines absoluten monetären Wertes ist nicht möglich. Ferner besteht das Problem, dass sich der ermittelte Markenwert nicht auf den allein durch die Markierung generierten Wert, sondern auf das durch den gesamten Marketing-Mix realisierte Potenzial bezieht.

Autorenverzeichnis

Dr. Rainer Zimmermann

Chief Executive Officer (CEO) BBDO Group Germany

Geboren 1956. Nach dem Studium von Germanistik, Publizistik und Soziologie zunächst freier Lektor und Journalist, ab 1988 Consultant bei ABC/Eurocom. Ab 1991 Mitglied der Geschäftsleitung bei ABC/Eurocom. Geschäftsführer bei Kohtes Klewes seit 1992, geschäftsführender Partner seit 1993, CEO seit 1996. Mit der Umfirmierung der Kohtes Klewes Kommunikation GmbH (Holding) in die European Communications Consultants GmbH (ECC) geschäftsführender Partner und CEO der ECC seit September 1999. Geschäftsführender Partner und CEO der BBDO Group Germany seit Januar 2000. Publiziert regelmäßig zu Kommunikationsthemen, u. a. Herausgeber des „Handbuchs der Unternehmenskommunikation“ (1998 ff.) gemeinsam mit Prof. Klaus Merten. Aufsichtsrat bei start AG, München. Mitglied des Vorstandes der GWA, des Deutschen Werbemuseums e.V., des Düsseldorfer Kunstvereins, der Westdeutschen Akademie für Kommunikation e.V. (WAK). Verheiratet, zwei Kinder, lebt in Düsseldorf.



*Dr. Rainer
Zimmermann*

Udo Klein-Bölting

Managing Partner BBDO Consulting

Geboren 1962. Nach einer Lehre zum Industriekaufmann in der Automobilzulieferindustrie Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms Universität Münster, Schwerpunkt Marketing und Statistik. 1990 Einstieg bei BBDO in Düsseldorf als Trainee; ab 1994 Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 Wechsel nach Frankfurt/Main zu J. Walter Thompson als Geschäftsführer und Managing Director des Frankfurter Headoffice. 1999 Rückkehr an die Königsallee, Gründung der Management Beratung BBDO Consulting als Mitgesellschafter und Geschäftsführer zum 1.1.2000. Seit 2001 Gesellschafter der deutschen BBDO Gruppe. Publiziert regelmäßig zu den Themenbereichen Brand Management und Brand Equity. Lebt mit seiner Frau und den beiden Töchtern in Meerbusch bei Düsseldorf.



Udo Klein-Bölting

Björn Sander

Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Uni Saarbrücken. Der Dipl.-Kfm. mit Schwerpunkt Management begann seinen Berufsweg 1995 bei der Procter & Gamble GmbH in Schwalbach bei Frankfurt, wo er fünf Jahre lang als nationaler und internationaler Brand Manager u. a. für die Marken Ariel, Tempo, Bounty und Demak'up verantwortlich war. Im Mai 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. Seitdem ist er im Strategischen Brand Management für den Finanzdienstleistungs-, Medien- und Automobilsektor tätig. Als Projektleiter Brand Equity (Markenwert und -bewertung) erstellt Björn Sander außerdem interne Studien.



Björn Sander



Tharek Murad-Aga

Tharek Murad-Aga

Jahrgang 1972, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Uni Bielefeld sowie der Copenhagen Business School, Kopenhagen, Dänemark. Der Dipl.-Kfm. mit dem Schwerpunkt Marketing und Internationales Management begann seinen Berufsweg im Januar 2000 bei Capital Call Centers in Edinburgh, Schottland, im Data-based Marketing. Im August 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. Seitdem ist er im Strategischen Brand Management in verschiedenen Branchen sowie im CRM-Bereich tätig. Als Mitglied des Projektteams Brand Equity (Markenwert und -bewertung) erstellt Tharek Murad-Aga außerdem interne Studien.



*Prof. Dr. Hans
H. Bauer*

Wissenschaftliche Beratung

Prof. Dr. Hans H. Bauer

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. Anschließend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h. c. Erwin Dichtl an der Universität Erlangen-Nürnberg und an der Universität Mannheim. Nach der Promotion folgten die Tätigkeit als Mittelbau-Assistent an der Universität Mannheim sowie die Ausübung von Lehraufträgen an den Universitäten Karlsruhe und Kaiserslautern. 1986 wurde ihm die Venia Legendi für Betriebswirtschaftslehre durch die Universität Mannheim verliehen. In der Folgezeit war er Inhaber des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – Otto Beisheim Hochschule –, Koblenz, sowie deren Protektor. Seit September 1993 ist er Inhaber des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (früher „Institut für Markenführung“), Universität Mannheim. Neben seiner akademischen und wissenschaftlichen Tätigkeit übernimmt er auch Vortrags- und Beratungsaktivitäten in Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Veröffentlichungen – insbesondere in den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten Electric Commerce, Automobil-Marketing und Pharma-Marketing.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity*, New York: Free Press, 1991.
- Aaker, D. A. (1996): *Building Strong Brands*, New York: Free Press, 1996.
- Aaker, D. A. (1996): Measuring Brand Equity Across Products and Markets, in: *California Management Review*, 38. Jg., Heft 3, 1996, S. 102–120.
- Andresen, T. (1991): Innere Markenbilder: MAX – wie er wurde, was er ist, in: *Planung und Analyse*, Heft 1, 1991, S. 28–34.
- Andresen, T./Esch, F.-R. (1999): Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 1011–1033.
- Arnold, D. (1992): *Modernes Markenmanagement: Geheimnisse erfolgreicher Marken*, Wien: Ueberreuter, 1992.
- BBDO Consulting GmbH (2001): *Markenbewertung als strategischer Erfolgsfaktor*, 2001.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): *Marktorientierte Markenbewertung: eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Berndt, R./Sander, M. (1994): Der Wert von Marken – Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 3, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, S. 1353–1371.
- Bolz, N./Bosshart, D. (1995): *Kult-Marketing: Die neuen Götter des Marktes*, Düsseldorf: Econ, 1995.
- Bruhn, M. (1994): Begriffliche Grundlagen des Markenartikels und der Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, S. 5–41.
- Crimmins, J. C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value, in: *Journal of Advertising Research*, July/August 1992, S. 11–20.
- Diller, H. (2000): *Preispolitik*, 3. Aufl., Stuttgart u.a.: Kohlhammer, 2000.
- Drees, N. (Hrsg.) (1999): Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung, *Erfurter Hefte zum angewandten Marketing*, Heft 6, Fachhochschule Erfurt, 1990.
- Esch, F.-R. (1999): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 959–987.
- Esch, R. (1993): Markenwert und Markensteuerung, in: *Thexis*, Heft 5./6., 1993, S. 56–64.
- Esch, R./Andresen, T. (1997): Messung des Markenwertes, in: MTP e.V. Alumni/Hauser, U. (Hrsg.): *Erfolgreiches Markenmanagement*, Wiesbaden: Gabler, 1997, S. 11–38.
- Farquar, P. H. (1990): Managing Brand Equity, in: *Journal of Advertising Research*, August/September 1990, S. RC-7-RC-12.
- Fischer, M./Hermann, A./Huber, F. (2001): Return on Customer Satisfaction, wie rentabel sind Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, forthcoming, 2001.
- Franzen, O./Trommsdorff, V./Riedel, F. (1994): Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, S. 1373–1401.
- Gerken, G. (1996): *Szenen statt Zielgruppen: vom Produkt zum Kult; die Praxis der Interfusion*, Frankfurt am Main: Dt. Fachverl., 1996.
- Heider, U. H./Strehlau, R. (2000): Markenwert-Controlling, in: Zerres, M. P. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling*, 2. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, 2000, S. 497–520.
- Herp, T. (1982): *Der Markenwert von Marken des Gebrauchsgütersektors*, Frankfurt: Peter Lang, 1982.
- Herreiner, T. (1992): Der „Wert“ der Marke – Darstellung und kritische Würdigung von Verfahren der Markenevaluierung, Arbeitspapier zur Schriftenreihe *Schwerpunkt Marketing*, Bd. 37, Universität Augsburg, 1992.
- Kaas, K. P. (1990): Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: *Werbeforschung & Praxis*, Nr. 3, 1990, S. 48–52.
- Kapferer, J. N. (1992): *Die Marke – Kapitel des Unternehmens*, Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1992.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, Januar 1993, S. 1–22.

- Keller, K.L. (1998): *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Kern, W. (1962): Bewertung von Warenzeichen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 1, 1962, S. 17–31.
- Kloepfer, R. (1991): *Ästhetik der Werbung: der Fernsehspot in Europa als Symptom neuer Macht*, Frankfurt am Main: Fischer, 1991.
- Köhler, R. (2001): *Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen*, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements*, München: Vahlen, 2001, S. 45–61.
- Kriegbaum, C. (1998): Valuation of Brands – A Critical Comparison of Different Methods, in: *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Nr. 13/98, S. 1–26.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1999): *Konsumentenverhalten*, 7. Aufl., München: Vahlen, 1999.
- Maretski, J./Wildner, R. (1994): Messung von Markenkraft, in: *Markenartikel*, Heft 3, 1994, S. 101–105.
- Mellerowicz, K. (1963): *Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung*, 2. Aufl., München, Berlin: Beck, 1963.
- o.V. (1998): Der Wert der Marke in Mark und Pfennig, in: *Media & Marketing*, 6/98, S. 16–23.
- o.V. (2000): Die Suche nach Herz und Hirn der Kunden, in: *Horizont*, 49/2000, 7. Dezember 2000, S. 18.
- Pimpl, R. (1999): Im Labyrinth der Kapitalisierung, in: *Horizontmagazin*, Heft 3, 28. Oktober 1999, S. 99–101.
- Preißner, A. (1990): Die Potenziale der Marken, in: *absatzwirtschaft*, 3/90, S. 83–84.
- Repenn, W. (1998): *Handbuch der Markenbewertung und -verwertung*, Weinheim, New York u. a.: 1998.
- Riedel, F. (1996): *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*, Heidelberg: Physica-Verl., 1996.
- Riesenbeck, H. (2000): Nur Power-Marken überleben, in: *akzente*, Juli 2000, S. 10–15.
- Rüschin, G. (1994): Ziele und Funktionen des Markenartikels, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, S. 121–134.
- Sander, M. (1994): *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken: eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers*, Heidelberg: Physica-Verl., 1994.
- Sander, M. (1995): Markenbewertung auf Basis der hedonischen Theorie, in: *Markenartikel*, Heft 2, S. 76–80.
- Sattler, H. (1994): *Der Wert von Marken (Brand Equity)*, Manuskript aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, 1994.
- Sattler, H. (1995): Markenbewertung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., Heft 6, 1995, S. 663–682.
- Sattler, H. (1997): Indikatoren für den langfristigen Markenwert, in: *Markenartikel*, 6/97, S. 46–50.
- Sattler, H. (1999): Ein Indikatorenmodell zur langfristigen monetären Markenwertbestimmung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59 (1999) 5, S. 633–653.
- Schlaberg, F. (1997): *Wettbewerbsvorteil und Bewertung von Marken: Entwicklung eines Bewertungsmodells zur Effizienzsteigerung im Markenmanagement und -controlling auf Basis mikroökonomisch und finanztheoretisch fundierter Untersuchungen*, Dissertation der Universität St. Gallen, 1997.
- Schulz, R./Brandmeyer, K. (1989): Die Markenbilanz: ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: *Markenartikel*, Heft 7, 1989, S. 364–370.
- Simon, C.J./Sullivan, M. W. (1993): The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, in: *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, Winter 1993, S. 28–52.
- Srivastava, R.K./Shocker, A.D. (1991): *Brand Equity: a perspective on its meaning and measurement*, Cambridge: Marketing Science Institute, 1991.