



Erfurter Hefte
zum angewandten Marketing
Heft 6

- Markenbewertung -

**Markenbewertung und Markenberatung in
Deutschland -
Ergebnisse einer empirischen Studie
und
Begriff des Markenwertes und Modelle zur
Markenwertermittlung**

Herausgeber

Prof. Dr. Norbert Drees

Wir sind eine **Unternehmensberatung für Unternehmensstrategie, Marketing und Vertrieb** mit Sitz in Bad Homburg. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der **konzeptionellen und umsetzungsorientierten Erarbeitung von Wachstumsstrategien** (Vermarktung, Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse) für renommierte Unternehmen aus den Bereichen „Fast Moving Consumer Goods“, Elektro/Elektronik, Telekommunikation, Dienstleistung und Handel. **Wir suchen:**

Junior- / Management-Consultants

Deutlich zweistelliges Wachstum bietet Ihnen die Herausforderung, bisher erworbenes Know-how in verschiedenen Branchen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Sie verfügen über:

- exzellenten Hochschulabschluß
- 2-4 Jahre Marketing-Berufserfahrung in hervorragenden Unternehmen, bevorzugt aus dem Konsumgüter- oder auch konsumnahen Non-food-Bereich (Unterhaltungselektronik, Weiße Ware etc.)
- „Proven Success“ beim Führen von Marken
- herausragende analytische und konzeptionelle Fähigkeiten

Sie sind:

- teamfähig und extrovertiert
- kreativ und belastbar
- präsentationsstark
- bereit und fähig, nach Einarbeitung Kunden zu führen
- bei aller Leistungsbereitschaft nicht verbissen und verfügen über sense of humour

Sie erhalten die Möglichkeit, **in hoher Eigenverantwortung selbständig Projekte in kleinen Teams mit flacher Hierarchie zu bearbeiten**. Die Dotierung ist leistungsgerecht und beinhaltet ab Management-Consultant einen Firmen-PKW, der Ihnen auch privat zur Verfügung steht.

Bitte senden Sie uns Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Lichtbild, Zeugniskopien, Gehaltsvorstellungen). Für telefonische Vorabinformationen steht Ihnen Herr Gerd Rondas gerne zur Verfügung.

COP®

Consulting Partners Unternehmensberatung GmbH

Kaiser-Friedrich-Promenade 14, 61348 Bad Homburg
Tel.: 06172-8959-0 / Fax: 06172-8959-44

Heft 6: Markenbewertung

Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Studie

und

Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung

von Prof. Dr. Norbert Drees

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@wirt.fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

alle Rechte vorbehalten

© 1999 Copyright beim Herausgeber

ISSN 1439-1392

Prof. Dr. Norbert Drees

Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie

1. HINTERGRUND	3
2. DESIGN UND DURCHFÜHRUNG DER STUDIE	3
3. DIE ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK	3
4. DIE ERGEBNISSE IM EINZELNEN	5
4.1. Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Markenwertermittlung	5
4.2. Bedeutung verschiedener Aufgaben im Rahmen der Markenführung	6
4.3. Bedeutung verschiedener Kriterien für die Markenwertermittlung	7
4.4. Bekanntheit der absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis	8
4.5. Bewertung der absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis	9
4.6. Bekanntheit und Beurteilung der Dienstleister im Bereich der Markenführung	11

Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung

1. AUSGANGSSITUATION	14
2. BEGRIFF DES MARKENWERTES	14
2.1. Finanzorientierte Begriffsbestimmungen des Markenwertes	14
2.2. Konsumentenorientierte Markenwertbegriffe	15
3. BEDEUTUNG UND KRITERIEN DER MARKENWERTERMITTLUNG	15
3.1. Zwecke der Markenwertermittlung	15
3.2. Bedeutung der Markenwertermittlung in Bezug auf die Markenführung	16
3.3. Kriterien zur Markenwertermittlung	17
4. MODELLE ZUR MARKENWERTERMITTLUNG	17
4.1. Klassifikation der Markenwertmodelle	17
4.2. Absatzorientierte Markenwertmodelle der Beratungspraxis	18
4.2.1. Markenbilanz	18
4.2.2. Brand Performancer	19
4.2.3. Brand Status – Eisbergmodell	20
4.2.4. Brand Asset Valuator	20
4.2.5. Modell von Interbrand	21
4.2.6. Überblick über die absatzorientierten Modelle der Beratungspraxis	22
Literatur	22

Software+Systeme Erfurt GmbH präsentiert KaDeO, das Kaufhaus des Ostens

KaDeO- ist Internet speziell für Sie!

Haben wir Ihr Interesse geweckt?



Kaufhaus Classic **Foodbereich** **Dienstleistung** **Business** **Tourismus**

Software+Systeme Erfurt GmbH
Fichtenweg 8
99198 Erfurt-Kerspleben
Tel. 03 62 03 /96-0
Fax 03 62 03 /96-333
www.KaDeO.de
info@sse-erfurt.de

Wir über uns

Das besondere Angebot



Bücher aus Gera



DRUCKHAUS GERA

Gewerbepark Keplerstraße 23-25
07549 Gera
Telefon (03 65) 7 37 52-0
Telefax (03 65) 7 10 65 20
Internet: www.druckhaus-gera.de
E-mail: info@druckhaus-gera.de

Geschäftsstelle Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt
Telefon (03 61) 5 98 32-0
Telefax (03 61) 5 98 32-17

Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie

1. Hintergrund

Die Marke und ihr Wert sind zentrales Thema der aktuellen Marketingdiskussion. Zunehmend nehmen sich Veröffentlichungen der Markenbewertung an, die aber gleichzeitig zeigen, dass dieses Feld zur Zeit noch vorrangig von der Praxis besetzt ist, während die Theorie unverkennbar Nachholbedarf hat. Die Markenberatungs- und Agenturpraxis ist es, die in den letzten Jahren verschiedene Ansätze und Modelle auf den Markt gebracht hat, die helfen sollen, die Markenbewertung als festes Instrument der Markenführung zu etablieren. Dies hat aber leider nicht dazu beigetragen, das Thema insgesamt transparenter zu machen, da diese Modelle - die Konkurrenz schläft nicht - meist nur in ihren zentralen Variablen bekannt gemacht werden, der Rest bleibt Geschäftsgeheimnis. Außerdem sind die Bezeichnungen der meisten Modelle nicht geeignet, sie von den zahlreichen anderen erkennbar zu differenzieren.

Umso interessanter erscheint es, den Kenntnisstand der Praxis hinsichtlich verschiedener namentlich bekannter Modelle zu hinterfragen und in Verbindung damit die vermuteten Anbieter und die ihnen zugeordnete Beratungskompetenz im Zusammenhang zu erheben.

2. Design und Durchführung der Studie

Die Studie wurde in Form einer schriftlichen Befragung unter Marketingverantwortlichen aus deutschen Markenartikelunternehmen durchgeführt. Dabei wurden 1080 Markenexperten aus den unterschiedlichsten Branchen angeschrieben. Es sollten nicht nur Experten der Verbrauchs- oder Gebrauchsgüterbranche, sondern auch Markenexperten des Dienstleistungs- sowie Investitionsgütersektors in die Studie einbezogen werden. Als Befragungspersonen wurden hierbei sowohl Marketingleiter als auch Produkt-/ Brandmanager sowie Werbe- oder Marktforschungsleiter ausgewählt, um eine breite Abdeckung aus verschiedenen Teilgebieten des Marketing sowie aus unterschiedlichen Hierarchiestufen zu erreichen.

Der zur Erhebung verwandte Fragebogen umfaßte 8 Seiten und 14 Fragen, bei denen die Auskunftspersonen

ihre Antworten hauptsächlich auf Rating-Skalen wiedergeben mußten. Der überwiegende Teil der Fragen war geschlossen formuliert.

Die Fragebögen wurden mit den Begleitschreiben im April 1999 per Post versendet. Die Rücksendefrist betrug ca. vier Wochen. Von den insgesamt angeschriebenen 1080 Markenexperten konnten 190 auswertbare Rücksendungen verzeichnet werden. Somit betrug die auswertbare Rücklaufquote 17,6 Prozent.

Bei den Auskunftspersonen, die den Fragebogen schließlich zurückgesandt haben, handelte es sich zu 33 Prozent um Markenexperten der Verbrauchsgüterbranche, 30 Prozent stammten aus der Gebrauchsgüterbranche, 21 Prozent aus dem Dienstleistungssektor und 15 Prozent aus der Investitionsgüterbranche. Diese Befragten sind in ihren Unternehmen in verschiedenen Hierarchiestufen tätig. Zur Hälfte handelt es sich um Personen der 1. bzw. 2. Führungsebene (Geschäftsführung/ Vorstand bzw. Bereichsleiter, z.B. Marketingdirektor). Die andere Hälfte der Auskunftspersonen ist in ihrem Unternehmen in der 3. Führungsebene (Abteilungsleiter, wie z.B. Produktgruppenleiter) oder einer sonstigen Hierarchiestufe (z.B. Produktmanager) tätig. Die Unternehmen der befragten Markenexperten sind zum überwiegenden Teil große Unternehmen. 53 Prozent der Unternehmen haben mehr als 1000 Mitarbeiter, 47 Prozent bis zu 1000 Mitarbeiter. Des Weiteren verfügen die Experten durchschnittlich über ein jährliches Budget für Marktforschung von 2,77 Mio. DM.

3. Die Ergebnisse im Überblick

Die Ergebnisse spiegeln zunächst einmal die behauptete hohe und zunehmende Bedeutung der Markenbewertung deutlich wider: 54 Prozent der Befragten messen ihr schon heute "große" oder "sehr große" Bedeutung für die Markenführung bei, wobei 83 Prozent davon überzeugt sind, dass diese Bedeutung künftig weiter wachsen wird.

Hinsichtlich der Instrumente, die für eine solche Bewertung am Markt angeboten werden, zeigt sich dann aber schon bei der Frage nach der Bekanntheit, dass die Marktübersicht der Marketingpraxis offenbar sehr begrenzt ist: Lediglich vier Verfahren erzielen einen gestützten Bekanntheitsgrad von mehr als 30 Prozent. Das von Icon angebotene "Eisbergmodell" und "MarkenMonopole" von Konzept & Analyse sind mit jeweils 40 Prozent die bei der Ziel-

gruppe mit Abstand bekanntesten Markenbewertungsverfahren. Die "Markenbilanz" von Nielsen und "Brand Character" von Grey liegen mit 33 bzw. 32 Prozent auf niedrigerem Niveau gleichauf. Daneben sind hinsichtlich der Bekanntheit zwei Sonderfälle zu betrachten: Das Instrument der "Markenkern-Analyse", von dem 50 Prozent der Befragten sagen, es sei ihnen bekannt, hat generischen Charakter und ist Baustein einer ganzen Reihe der weiteren genannten Modelle. Dementsprechend konnte der Begriff auch in einer weitergehenden Frage keinem Anbieter klar zugeordnet werden. Die zweite Besonderheit findet sich im "Brand Status" von Icon (26%). Der "Brand Status" ist die eigentliche Produktbezeichnung des Hauses Icon, in dem das bereits genannte Eisbergmodell als Baustein enthalten ist. Mit dem "Eisbergmodell" ist es Icon offenbar erfolgreich gelungen, ein Bild in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern, das inzwischen den eigentlichen Produktnamen deutlich dominiert und es in der "Markenwelt" der Markenberatungsprodukte weniger austauschbar macht.

heit der Instrumente. Hier kann nur die Vermutung angestellt werden, dass die positive Kommunikation über einzelne Modelle sowohl zu deren Bekanntheit als auch zur positiven Qualitätswahrnehmung beiträgt, denn aus unmittelbarer Erfahrung kennen die verschiedenen Modelle nur wenige der Befragten: Betrachtet man nur die vier in der Zielgruppe bekanntesten Verfahren, so arbeiteten zwar immerhin 15 Prozent bereits mit dem Eisbergmodell, aber nur 8 Prozent mit Brand Character, 4 Prozent mit MarkenMonopole. Die Markenbilanz hat noch keiner der Befragten eingesetzt.

Interessant erschien auch die Frage, wie - unabhängig vom Angebot konkreter Markenbewertungsinstrumente - die Beratungskompetenz zum Thema Markenführung eingeschätzt wird, die von Agenturen, Marktforschungsinstituten und Consultingunternehmen den Marketingverantwortlichen angeboten wird. In die geschlossene Frage wurden insgesamt 35 Dienstleister zur Bewertung aufgenommen, deren Engagement im Bereich der Markenführung in den letzten 12 Monaten vor der Untersuchung aus den

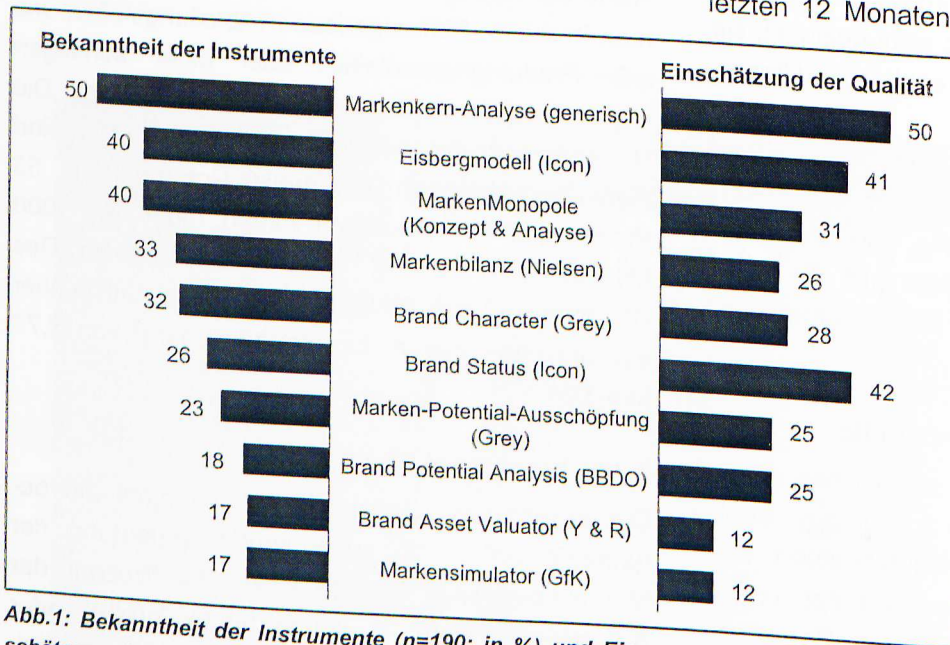


Abb.1: Bekanntheit der Instrumente (n=190; in %) und Einschätzung der Qualität (Top-Box in %)

Fachmedien ersichtlich war. Während bei der Bekanntheit die Größe und die Marktbedeutung weitgehend den Ausschlag für das Ranking über die drei genannten Branchen hinweg gab, waren es bei der Zumessung der Beratungskompetenz insbesondere die Werbeagenturen, die das höchste Vertrauen der Praktiker genießen, wenn es um Markenführung geht. Ganz vorn allerdings findet sich mit dem Institut für Mar-

Die Kenner der verschiedenen Modelle wurden dann gebeten, diese nach ihrer Qualität zu beurteilen. Läßt man die "Markenkern-Analyse" aus dem bereits genannten Grund unberücksichtigt, so liegen "Brand Status" und "Eisbergmodell" in der Top-Box (hohe/sehr hohe Qualität) mit 42 bzw. 41 Prozent deutlich vorn. Es folgen "MarkenMonopole" (31%), "Brand Character" (28%) und Markenbilanz (26%). Dabei korreliert - abgesehen vom "Brand Status" - die Einschätzung der Qualität sehr stark mit der Bekann-

kentechnik ein Beratungsunternehmen, das zwar in der Zielgruppe wenig bekannt ist (28%), von seinen Kennern aber überragende Kompetenz bescheinigt bekommt: 62 Prozent in der Top-Box (hohe bis sehr hohe Kompetenz). Im weiteren sind in der Liste der Top Ten nach Kompetenz gleich sechs Werbeagenturen vertreten. Zumindest den großen Agenturen - Grey (49%), BBDO (44%), AP Lintas (43%), Ogilvy & Mather (36%), Young & Rubicam (35%) und J.W.Thompson (29%) - scheint also gelungen zu sein, was seit vielen Jahren ihr deutliches Bestreben war: sie haben bei Ihren Kunden, wenn auch in

deutlich unterschiedlichem Umfang, hohe Akzeptanz als Berater im Bereich der Markenführung und bedienen keineswegs mehr nur das operative Instrument der Werbung. Die Marktforschungsunternehmen belegen dagegen hinsichtlich der Kompetenz das Mittelfeld. Allerdings gibt es hier zwei bemerkenswerte Ausnahmen: Den Platz 3 belegt Icon (45 Prozent in der Top-Box)), den Platz 5 Konzept & Analyse (44%), eben jene Dienstleister, die seitens der Marktforschung die anerkanntesten Markenbewertungsinstrumente anbieten. Wohl nicht zuletzt deshalb geht die Kompetenzzuweisung durch die Praxis bei ihnen deutlich über das analytische Feld hinaus, und dies in einem Maße, das sogar die meisten der renommierten Werbeagenturen schlägt. Die klassischen Consulting-Unternehmen haben im Bereich der Markenführung bei den Marketingverantwortlichen dagegen kaum Akzeptanz. Ihnen ist offenbar klar, dass Marktstrategien und Markenstrategien durchaus unterschiedliche Beratungskompetenzen erfordern.

4. Die Ergebnisse im Einzelnen

Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser explorativen Studie noch einmal detailliert dargestellt und interpretiert. Dabei wird in Anlehnung an die Reihenfolge der Fragen im Fragebogen vorgegangen.

4.1. Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Markenwertermittlung

Die Befragten sollten zunächst einschätzen, welche Bedeutung die Markenbewertung momentan für die Markenführung in der deutschen Marketingpraxis hat und wie sich die Bedeutung in Zukunft (in den nächsten 5 Jahren) entwickeln wird.

Die Ermittlung des Markenwertes besitzt für 54 Prozent der Befragten derzeit eine große bis sehr große Bedeutung für die Markenführung. Lediglich 18 Prozent sehen im Gegensatz dazu derzeit höchstens eine geringe bzw. gar keine Bedeutung. In Abbildung 2 ist die Einschätzung der Bedeutung dargestellt.

Die Meinung der Befragten in Bezug auf die zukünftige Bedeutung der Markenbewertung für die Markenführung veranschaulicht Abbildung 3. Hier wird ersichtlich, dass ein Großteil der befragten Personen (83 Prozent) davon ausgeht, dass die Bedeutung in Zukunft noch zunehmen wird. Fast ein Viertel aller Befragten ist dabei sogar der Meinung, dass die Bedeutung stark ansteigen wird.

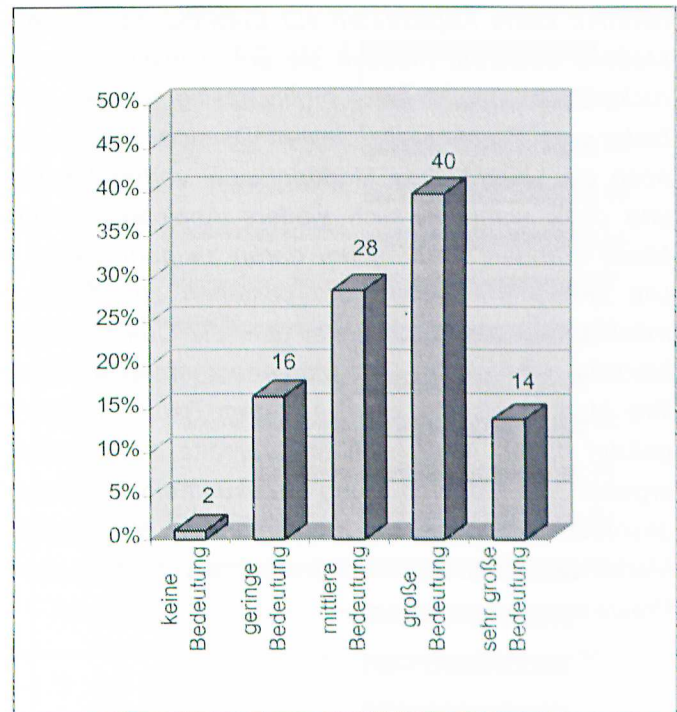


Abb. 2: Einschätzung der momentanen Bedeutung der Markenbewertung für die Markenführung

Bei einem Vergleich der momentanen und der zukünftigen Einschätzungen wird also deutlich, dass ausgehend von einer schon heute hohen Bedeutungs-Basis von den Befragten in Zukunft noch eine deutliche Zunahme der Bedeutung erwartet wird.

Sowohl bei der Einschätzung der momentanen als auch der zukünftigen Bedeutung der Markenwertermittlung ist auffällig, dass es zwischen verschiedenen Gruppen der Befragten kaum nennenswerte Differenzen bei der Beurteilung des jeweiligen Sachverhaltes gibt. So unterscheidet sich die Meinung der Befragten fast nicht voneinander, egal aus welchem Tätigkeitsbereich bzw. welcher Hierarchiestufe sie stammen oder wie groß ihr Unternehmen ist. Auch in Bezug auf die Branche gibt es lediglich geringfügige Unterschiede.

Fazit: Insgesamt scheint die Markenbewertung als unterstützende Aufgabe der Markenführung noch relativ am Anfang ihrer Entwicklung zu stehen. Es ist davon auszugehen, dass die Markenbewertung in vielen Unternehmen zukünftig eine noch größere Rolle im Rahmen der Markenführung spielen wird, da die Markenexperten zunehmend erkennen, dass die Markenwertermittlung einen Beitrag zur erfolgreichen Markenführung und -kontrolle leisten kann. In Zukunft werden voraussichtlich mehr Unternehmen als bisher Markenwertmodelle zur Unterstützung der Markenführung einsetzen. Da die meisten Unter-

nehmen keine Kapazitäten zur Entwicklung eigener Modelle besitzen, müssen sie auf Dienstleister zurückgreifen. Dies bedeutet gleichzeitig für die Anbieter von Beratung in diesem Bereich, dass hier noch ein beachtliches Marktpotential vorhanden ist und dass wahrscheinlich weitere Anbieter in den Markt drängen werden, um daran zu partizipieren. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, müssen sich die Dienstleister über die Qualität ihrer Modelle profilieren. Für Markenunternehmen, die ihre Marken bislang eher „aus dem Bauch heraus“ geführt haben, kann sich andererseits die Chance ergeben, die Markenführung in Zukunft effizienter zu gestalten, indem sie zur Markenführung auf solche Markenwertmodelle zurückgreifen, die sich in der Praxis bewährt haben.

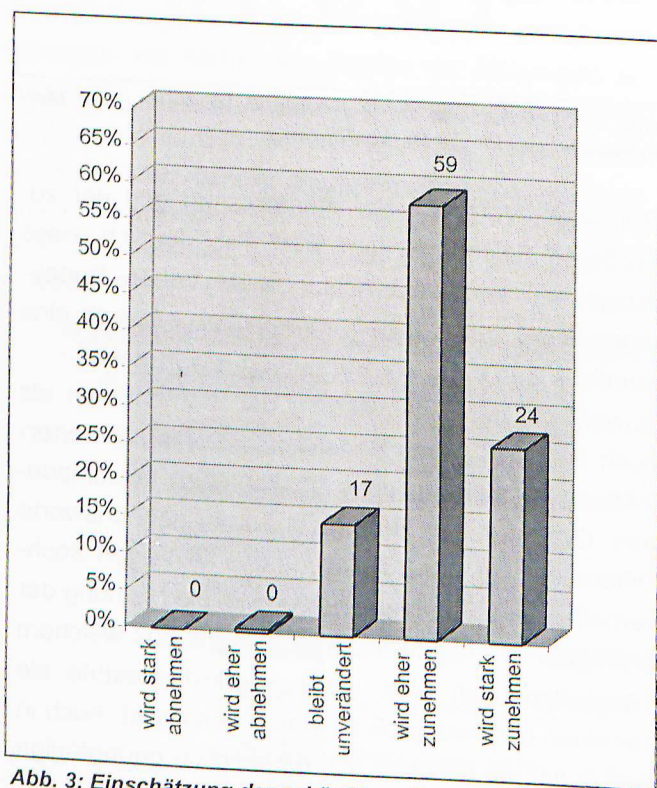


Abb. 3: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Markenbewertung für die Markenführung

4.2. Bedeutung verschiedener Aufgaben im Rahmen der Markenführung

Die Befragten sollten weiterhin die Bedeutung verschiedener, die Markenführung unterstützender Aufgaben auf einer fünfstufigen Rating-Skala beurteilen. Dabei bedeutete der Wert 1 „...ist überhaupt nicht wichtig“ und der Wert 5 „...ist äußerst wichtig“. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 4. Hier sind die relativen Häufigkeiten angegeben, wie oft von den Befragten jeweils die Werte 4 oder 5 angegeben wurden (bezeichnet als Top-Box).

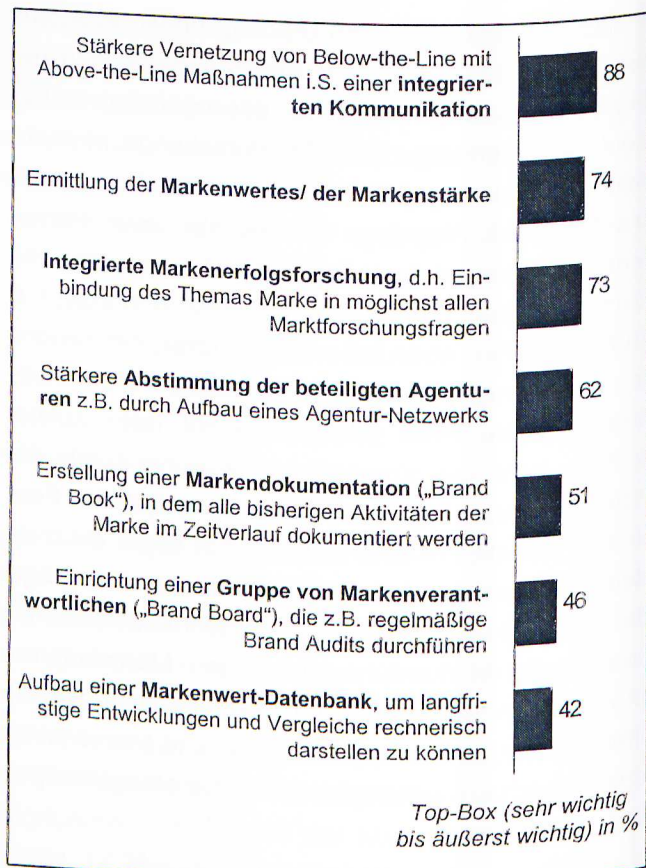


Abb. 4: Bedeutung verschiedener Aufgaben im Rahmen der Markenführung

Die größte Bedeutung wurde dabei der stärkeren Vernetzung der kommunikativen Tätigkeiten eines Unternehmens, d.h. der integrierten Kommunikation, beigemessen. 88 Prozent aller Auskunftspersonen sehen diese Aufgabe als sehr wichtig bzw. äußerst wichtig an, um den langfristigen Erfolg einer Marke zu sichern. Die Ermittlung des Markenwertes bzw. der Markenstärke wurde nach der integrierten Kommunikation als zweitwichtigste Aufgabe im Rahmen der Markenführung eingestuft.

Fazit: In der Meinung der Marketingpraxis spiegelt sich die große Bedeutung der integrierten Kommunikation, die in der Literatur und in den Fachmedien schon seit längerem diskutiert wird, wider. Die Markenexperten der Praxis bestätigen, dass es enorm wichtig ist, die kommunikativen Tätigkeiten eines Unternehmens aufeinander abzustimmen. Obwohl die hohe Bedeutung der integrierten Kommunikation für die Markenführung zwar erkannt worden ist, scheint sie aber in einigen Unternehmen noch nicht konsequent umgesetzt zu werden. Dies könnte ein Anzeichen dafür zu sein, dass in diesen Unternehmen die Verantwortlichkeiten auf zu viele Personen verteilt sind und die Verständigung bzw. Abstimmung

unter den Markenverantwortlichen noch verbessert werden kann.

Darüber hinaus wird hier die hohe Bedeutung, welche die Befragten der Markenbewertung zum Zweck der Markenführung beimessen, auch im Umfeld anderer markenbezogener Aktivitäten untermauert.

4.3. Bedeutung verschiedener Kriterien für die Markenwertermittlung

Bei einer weiteren Frage standen die Kriterien für eine Markenwertermittlung im Vordergrund. Dabei wurde den Befragten eine Liste mit verschiedenen Kriterien vorgegeben, deren Bedeutung für die Markenbewertung wiederum mit Hilfe einer fünfstufigen Rating-Skala eingeschätzt werden sollte. Diese Liste wurde auf Basis einer Literaturanalyse erstellt. Sie umfaßte letztendlich Kriterien, die häufig von den bisher veröffentlichten Markenwertmodellen verwendet werden sowie solche, die von Wissenschaftlern in der Literatur diskutiert werden.¹

In der Abbildung 5 ist für alle Kriterien dargestellt, wie diese von den Befragten eingeschätzt wurden. Die drei bedeutendsten Kriterien (Markentreue, Markenvertrauen, Klarheit des Markenbildes) wurden jeweils von mindestens 90 Prozent der Befragten als sehr wichtig bzw. äußerst wichtig angesehen. Bei diesen drei Kriterien handelt es sich um konsumentenbezogene Größen, die in einem gewissen Zusammenhang miteinander stehen, denn die Klarheit des Markenbildes kann als eine Grundlage für die anderen beiden Kriterien angesehen werden.

Insgesamt wird bei der Einschätzung der Bedeutung der Kriterien also ersichtlich, dass die Markenexperten die konsumentenbezogenen Kriterien wichtiger erachten als marktbezogene Größen oder Kriterien des Marketing-Mix. Dabei ist bemerkenswert, dass die Meinung der Experten aus verschiedenen Branchen oder unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen des Marketing wiederum einhellig war. Damit bestätigt sich in der Meinung der Markenexperten die enorme Bedeutung der Konsumenten für den Wert einer Marke. An dieser Stelle soll betont werden, dass es bei der Markenbewertung für den Anwendungsbereich der Markenführung nicht notwendig erscheint, alle der abgefragten Kriterien zu ermitteln, da Faktoren wie Alter der Marke oder Marktvolumen wenig beeinflussbar sind und demzu-



Abb. 5: Bedeutung verschiedener Kriterien für die Markenwertermittlung

folge daraus keine Entscheidungen für eine effiziente Markenführung abgeleitet werden können. Ein absatzorientiertes Markenwertmodell sollte auf jeden Fall konsumentenbezogene Kriterien berücksichtigen. Da bei den meisten der existierenden absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis

¹ vgl. beispielsweise Riedel (1996), S.113ff.; Tolle/ Steffenhagen (1994), S.378ff.; Sattler (1997), S.221f.

hervorgehoben wird, dass sie die Marke aus Verbrauchersicht bewerten, scheinen solche Kriterien von den vorhandenen Modellen auch einbezogen zu werden. Allerdings entscheidet dann die Form oder Art der Ermittlung der Dimensionen und die weitere Vorgehensweise des jeweiligen Modells über seine Güte.

Fazit: Es bleibt also festzuhalten, dass nach wie vor nicht pauschalisiert werden kann, welches die „richtigen“ Kriterien sind, die zur Ermittlung des Markenwertes herangezogen werden müssen. Vor dem Hintergrund, dass der Markenwert ein sehr komplexes Konstrukt darstellt und unterschiedlich definiert werden kann, scheint es nicht solche Kriterien zu geben, die als „einzig wahre“ Einflußgrößen des Markenwertes gelten können.

Die Einschätzung der Bedeutung der drei Kriterien Markentreue, Markenvertrauen und Klarheit des Markenbildes verdeutlicht aber, dass es gerade bei der herrschenden Informationsüberflutung in den Augen der Markenexperten äußerst wichtig ist, dass es gelingt, ein klares Bild von seiner Marke in den Köpfen der Verbraucher aufzubauen, um Markenvertrauen und Markentreue zu erreichen. Hiermit wird die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Markenföhrung sowie die Notwendigkeit, sich am Markenkern zu orientieren, untermauert. Denn erst über eine kontinuierliche und selbständige Markenföhrung lassen sich klare Markenbilder aufbauen.

4.4. Bekanntheit der absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis

Bei den Fragen zu den absatzorientierten Markenwertmodellen der Beratungspraxis ging es zuerst um die Bekanntheit. Dabei wurde die gestützte Bekanntheit ermittelt, also unter Vorgabe der Bezeichnungen danach gefragt, ob die jeweiligen Modelle bzw. Instrumente den Befragten bekannt sind. Die Vorgaben hierzu wurden anhand von Literatur- und Internet-Recherchen erarbeitet.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Bekanntheit der abgefragten Markenwertmodelle der Beratungspraxis sind in Abbildung 6 dargestellt. Der ermittelte Bekanntheitsgrad bezieht sich hierbei allerdings auf ein relativ niedriges „Bekanntheitsniveau“, da die Auskunftspersonen danach gefragt wurden, ob sie das jeweilige Instrument zumindest dem Namen

nach kennen. Das bedeutet, dass in dem ermittelten Bekanntheitsgrad auch Nennungen von Befragten enthalten sein können, die z.B. den Namen des entsprechenden Modells bislang lediglich „einmal gehört haben“, aber keine weiteren Kenntnisse dazu besitzen.

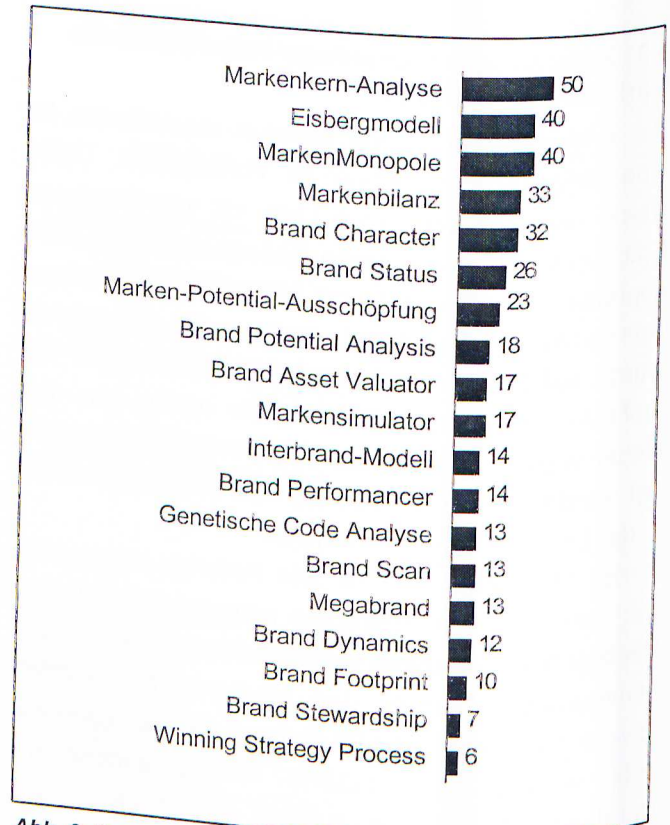


Abb. 6: Bekanntheit der Markenwertmodelle in Prozent

Von den abgefragten Markenwertmodellen besitzt also die Markenkern-Analyse mit 50 Prozent den höchsten Bekanntheitsgrad. Allerdings ist an dieser Stelle hinzuzufügen, dass die hohe Bekanntheit dieses Instrumentes darauf beruht, dass mehrere verschiedene Dienstleister die Bezeichnung „Markenkern-Analyse“ im Rahmen der Markenermittlung nutzen bzw. ihr Instrument auch alternativ so bezeichnen. Dies wurde auch dadurch bestätigt, dass bei der Frage nach dem Anbieter dieses Modells mehrere, verschiedene Unternehmen genannt wurden.² Vor allem folgende Unternehmen wurden von den Befragten mehrmals als Anbieter der Markenkern-Analyse genannt: Grey, GfK, Icon, Nielsen, Konzept & Analyse, Sinus, Service Plan sowie das Institut für Markentechnik. Die Bezeichnung Markenkern-Analyse stellt folglich einen in der Beratungsbranche weitverbreiteten und im gewissen Sinne

² In marketingspezifischen Veröffentlichungen war der Begriff Markenkern-Analyse allerdings lediglich in Verbindung mit der Werbeagentur Grey anzutreffen

generischen Begriff für ein Modell (bzw. ein Teil eines Modells) zur Entscheidungsunterstützung im Rahmen der Markenführung dar. Dies ist verständlich, wenn man bedenkt, dass der Markenkern eine wichtige Rolle in der Markenführung spielt und sich jede Entscheidung am Markenkern orientieren sollte. Insofern müssen zur effizienten Markenführung zweifellos zunächst Informationen im Sinne einer Analyse des Markenkerns erhoben werden.

Nach dieser weitverbreiteten Markenkern-Analyse haben das Eisbergmodell von Icon und das Instrument MarkenMonopole von Konzept & Analyse mit je 40 Prozent den zweithöchsten Bekanntheitsgrad der abgefragten Markenwertmodelle. Auffällig ist, dass die eigentliche Produktbezeichnung "Brand Status" des Anbieters Icon, in dem das Eisbergmodell lediglich einen Baustein darstellt, nur eine Bekanntheit von 26 Prozent aufweist. Mit dem "Eisbergmodell" ist es Icon offenbar erfolgreich gelungen, ein Bild in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern, das inzwischen den eigentlichen Produktnamen deutlich dominiert und es in der "Markenwelt" der Beratungsprodukte weniger austauschbar macht.

Die meisten Modelle sind unter den Markenexperten allerdings nicht sehr bekannt. Der überwiegende Teil erreicht nicht einmal einen Bekanntheitsgrad von 20 Prozent, obwohl im Rahmen dieser Untersuchung lediglich danach gefragt wurde, ob die Modelle zumindest dem Namen nach bekannt sind. Die Befragten hatten ferner die Möglichkeit, neben den vorgegebenen Markenwertmodellen auch weitere ihnen bekannte Modelle zur Markenbewertung bzw. zur Entscheidungsunterstützung im Rahmen der Markenführung zu nennen. Bei dieser offenen Frage wurden jedoch kaum Angaben gemacht.

Die ungestützte Zuordnung der Modelle zu dem jeweiligen Anbieter ist im Allgemeinen eher gering. Lediglich das Eisbergmodell (54%), MarkenMonopole (47%) und Brand Status (43%) erreichten hier höhere Werte und andererseits so gut wie keine Falschzuordnungen. Danach folgen schon mit deutlichem Abstand Brand Character (28%), Brand Asset Valuator (27%) und das Interbrand-Modell (26%). Alle anderen Modelle erzielten ungestützt kaum nennenswerte Ergebnisse bei der Frage nach der Zuordnung zu ihrem Anbieter.

Fazit: Die geringe Bekanntheit der meisten Markenwertmodelle könnte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die meisten Anbieter zu wenig PR bzw.

Werbung für ihre Modelle betreiben, d.h. dass sie zu wenig Veröffentlichungen zu ihren Instrumenten herausbringen oder auch auf sonstige werbende Aktivitäten, wie z.B. Anzeigen in marketingspezifischen Veröffentlichungen, verzichten. Andererseits ist es denkbar, dass die Markenexperten zwar das jeweilige Modell kennen, weil sie schon in irgendeiner Form damit in Berührung gekommen sind, dass ihnen aber die Bezeichnung ohne den dazugehörigen Anbieter nicht geläufig ist bzw. dass sie sich an die Bezeichnung des jeweiligen Modells nicht erinnern können.

Im Sinne der Weiterentwicklung des gesamten Themas sollten die Anbieter der Markenwertmodelle in Zukunft versuchen, ihre Modelle unter den Markenexperten bekannter zu machen, da die Bekanntheit eine wichtige Voraussetzung dafür bildet, dass ein Modell von potentiellen Verwendern überhaupt genutzt wird. Darüber hinaus würde eine höhere Bekanntheit die Transparenz in diesem nach wie vor relativ undurchsichtigem Markt erhöhen und die kritische Diskussion über die verschiedenen in den Modellen enthaltenen Parametern zweifellos fördern.

4.5. Bewertung der absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis

Die Auskunftspersonen sollten im weiteren Verlauf der Befragung die Qualität der Markenwertmodelle, die ihnen bekannt waren, in Bezug auf die Entscheidungsunterstützung im Rahmen der Markenführung einschätzen. Dabei wurde die Qualität mit Hilfe der fünfstufigen Rating-Skala abgefragt, wobei der Wert 1 bedeutet „sehr geringe Qualität“ und der Wert 5 „sehr hohe Qualität“. Die in Abbildung 7 dargestellten Häufigkeiten (Top-Box: Wert 4 oder 5) beziehen sich also auf die Angaben derjenigen Auskunftspersonen, die das jeweilige Markenwertmodell kennen. Ausgewiesen sind in der Abbildung 7 nur Modelle, die mindestens 30 Auskunftspersonen bekannt waren.

Diese Ergebnisse sind zunächst kritisch zu betrachten, da sie auch die Meinung solcher Auskunftspersonen enthalten, die keine näheren Kenntnisse zu bestimmten Markenwertmodellen haben und, wie bereits erwähnt, die Modelle vielleicht nur dem Namen nach kennen. Allerdings ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht nur eine solche Qualitätseinschätzung von Interesse, die auf Erfahrungen mit dem Modell beruht, sondern es interessiert auch die lediglich vermutete Qualität, da diese einen Beitrag zur Einstellung gegenüber dem In-

strument liefert und innerhalb der potentiellen Anwender zur Imagebildung beiträgt.

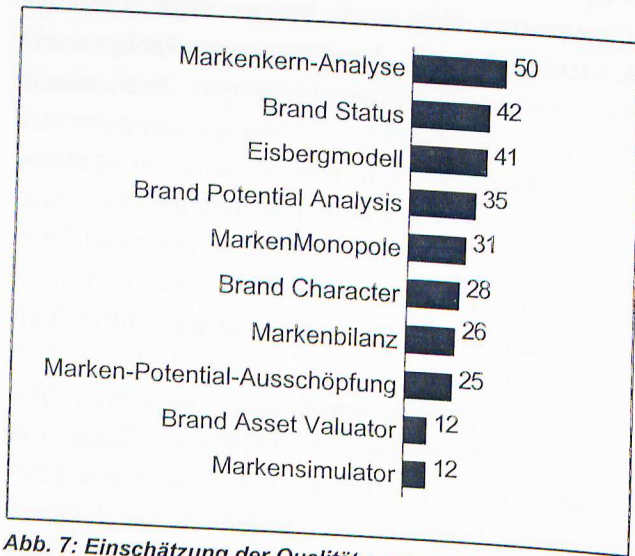


Abb. 7: Einschätzung der Qualität ausgewählter Markenwertmodelle; Top-Box (hohe bis sehr hohe Qualität) in %

Lässt man die "Markenkern-Analyse" aus dem bereits genannten Grund unberücksichtigt, so liegen "Brand Status" und "Eisbergmodell" in der Top-Box (hohe/sehr hohe Qualität) mit 42 bzw. 41 Prozent deutlich vorn. Es folgen MarkenMonopole (31%), "Brand Character" (28%) und "Markenbilanz" (26%). Bei den Ergebnissen zur Qualitätseinschätzung war auffällig, dass zwischen den Personen, die im Bereich der Marktforschung arbeiten, und denen, die nicht in diesem Bereich tätig sind, gewisse Unterschiede in der Qualitätsbeurteilung der Modelle bestehen. So wurden die abgefragten Modelle von den Marktforschern durchschnittlich mit einem arithmetischen Mittel von 3,6 auf der Rating-Skala bewertet. Demgegenüber betragen die Mittelwerte bei den Personen, die in anderen Bereichen als der Marktforschung im Marketing tätig sind, im Durchschnitt nur 3,1. Das lässt erkennen, dass die Qualität der Modelle von den Marktforschern tendenziell höher eingeschätzt wird als von den Befragten, die nicht in der Marktforschung tätig sind. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass die Marktforscher ihre Qualitätseinschätzung mehr auf die methodischen Hintergründe der Modelle beziehen oder den Erhebungsaufwand stärker zu schätzen wissen. Die Experten hingegen, die nicht im Bereich der Marktforschung tätig sind, werden die Qualität der Modelle eher in Bezug auf die aus ihnen ableitbaren Erkenntnisse für die Markenführung einschätzen.

Im Rahmen der Qualitätsbeurteilung der Markenwertmodelle sollten die Befragten darüber hinaus ausgewählte, in der Literatur häufiger genannte Modelle noch einmal etwas genauer bewerten. Dazu mußten sie verschiedene vorgegebene Merkmale auf einer fünfstufigen Rating-Skala danach beurteilen, inwieweit diese Merkmale auf das jeweilige, ihnen bekannte Modell zutreffen. Hierbei bedeutete der Wert 5 „trifft voll und ganz zu“ und der Wert 1 „trifft überhaupt nicht zu“. Die Ergebnisse hierzu sind wiederum mit Hilfe der Top-Box (Häufigkeit Wert 4 oder 5) in Prozent in Abbildung 8 dargestellt.

Instrument	Brand Asset Valuator	Eisbergmodell (Brand Status)	Brand Character Modell
Anbieter	Young & Rubicam	Icon	Grey
	n=33	n=76	n=60
Breiter Einsatzbereich (Branchen)	23	53	27
Etabliertes Verfahren / Modell	14	50	27
Gute Benchmarkingmöglichkeiten	22	46	11
Hohe Praxisrelevanz	9	42	23
Hohe Akzeptanz in der Praxis	4	40	14
Wissenschaftlich fundiert	14	37	7
Lieferung von konkreten Empfehlungen für die zukünftige Markenführung	8	36	20
"Davon hört oder liest man häufig"	18	36	18
Gutes Preis-/Leistungsverhältnis	5	21	9

Abb. 8: Bewertung ausgewählter Markenwertmodelle anhand vorgegebener Merkmale (Top-Box in %)

Bei einem Vergleich der Ergebnisse der abgefragten Markenwertmodelle wird deutlich, dass das Modell Brand Status (bzw. Eisbergmodell) unter den abgefragten Modellen bei allen Kriterien am besten beurteilt wird.

Insgesamt scheint das Preis-Leistungs-Verhältnis der Markenwertmodelle allgemein noch verbesserungsfähig zu sein. Hinsichtlich der Akzeptanz durch die Praxis und der zugeschriebenen wissenschaftlichen Fundiertheit kann in diesem direkten Vergleich nur der Brand Status überzeugen.

Fazit: Es konnte festgestellt werden, dass einerseits die Qualitätsbeurteilung zwischen den verschiedenen Instrumenten erhebliche Unterschiede aufweist und andererseits die Einschätzung der Qualität in erheblichem Maße mit der Bekanntheit der Modelle korreliert. Hier kann nur die Vermutung angestellt werden, dass die positive Kommunikation über einzelne Modelle sowohl zu deren Bekanntheit als auch zur positiven Qualitätswahrnehmung beiträgt.

Im direkte Vergleich dreier der verbreitetsten Verfahren belegen die erzielten Bewertungen sicher keine große Zufriedenheit der Befragten mit dem derzeitigen Angebot. Lediglich der Brand Status von Icon kann seine Beurteilung in der Gesamtabfrage auch in den meisten abgefragten Einzeldimensionen positiv bestätigen.

4.6. Bekanntheit und Beurteilung der Dienstleister im Bereich der Markenführung

Einen weiteren Gegenstand dieser Untersuchung bildeten schließlich noch verschiedene Dienstleister, die i.w.S. Entscheidungsunterstützung und Beratung im Bereich der Markenführung anbieten. Hierbei wurde zum einen deren gestützte Bekanntheit ermittelt. Zum anderen sollten die Befragten die Beratungskompetenz der Dienstleister einschätzen. In diese Fragen wurden Marktforschungsinstitute, Agenturen und Consultingunternehmen - unabhängig vom Angebot konkreter Markenwertmodelle - aufgenommen, deren Engagement im Bereich der Markenführung in den letzten 12 Monaten vor der Untersuchung aus den Fachmedien ersichtlich war. In Abbildung 9 sind zunächst die ermittelten gestützten Bekanntheitsgrade dargestellt.

An erster Stelle der „Bekanntheitskala“ steht mit einem Bekanntheitsgrad von 93 Prozent das Marktforschungsinstitut GfK. Danach folgen die Unternehmensberatung McKinsey sowie die Marktforschungsinstitute A.C. Nielsen und Emnid.

Insgesamt wird deutlich, dass die gestützte Bekanntheit der einzelnen Dienstleistungsunternehmen sehr unterschiedlich ausfällt. Einige Beratungsunternehmen erreichen dabei ziemlich hohe Bekanntheitsgrade. Dazu gehören vor allem größere und etablierte Institute bzw. Agenturen, die teilweise schon seit vielen Jahren existieren. Hier ist wahrscheinlich die Größe und die Marktbedeutung ausschlaggebend für die Bekanntheit.

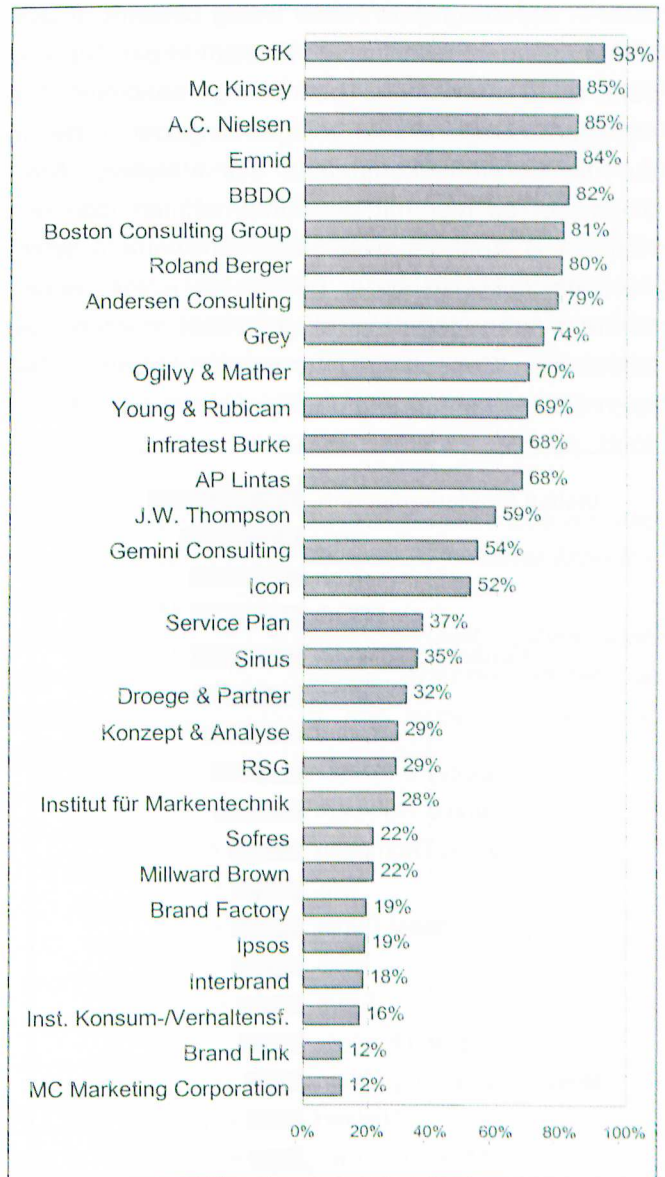


Abb. 9: Gestützte Bekanntheit der Dienstleister

Da diese Dienstleister ihr Kernangebot aber häufig außerhalb der Markenführung sehen, erscheint eine Abfrage der zugeschriebenen Beratungskompetenz gerade für dieses Themenfeld sinnvoll: Zur Einschätzung der Beratungskompetenz der Dienstleister wurden den Markenexperten erneut fünfstufige Rating-Skalen vorgegeben, wobei der Wert 1 hier bedeutete „sehr geringe Beratungskompetenz“ und der Wert 5 „sehr hohe Beratungskompetenz“. Die Ergebnisse dazu zeigt Abbildung 10. Ausgewiesen sind alle Dienstleister, die jeweils mehr als 30 Befragten bekannt sind.

Die Ergebnisse in Abbildung 10 verdeutlichen, dass insbesondere die Werbeagenturen hohes Vertrauen der Praktiker genießen, wenn es um Markenführung geht. Ganz vorn allerdings findet sich mit dem Institut für Markentechnik ein Beratungsunternehmen, das

zwar in der Zielgruppe relativ wenig bekannt ist, von seinen Kennern aber mit 62 Prozent in der Top-Box sehr hohe Kompetenz bescheinigt bekommt. Die Marktforschungsinstitute belegen hingegen in Bezug auf die Beratungskompetenz das Mittelfeld. Allerdings gibt es hier mit den Unternehmen Icon und Konzept & Analyse zwei bemerkenswerte Ausnahmen, die teilweise sogar besser als einige renommierte Werbeagenturen eingeschätzt werden. Die klassischen Consulting-Unternehmen haben im Bereich der Markenführung dagegen kaum Akzeptanz.

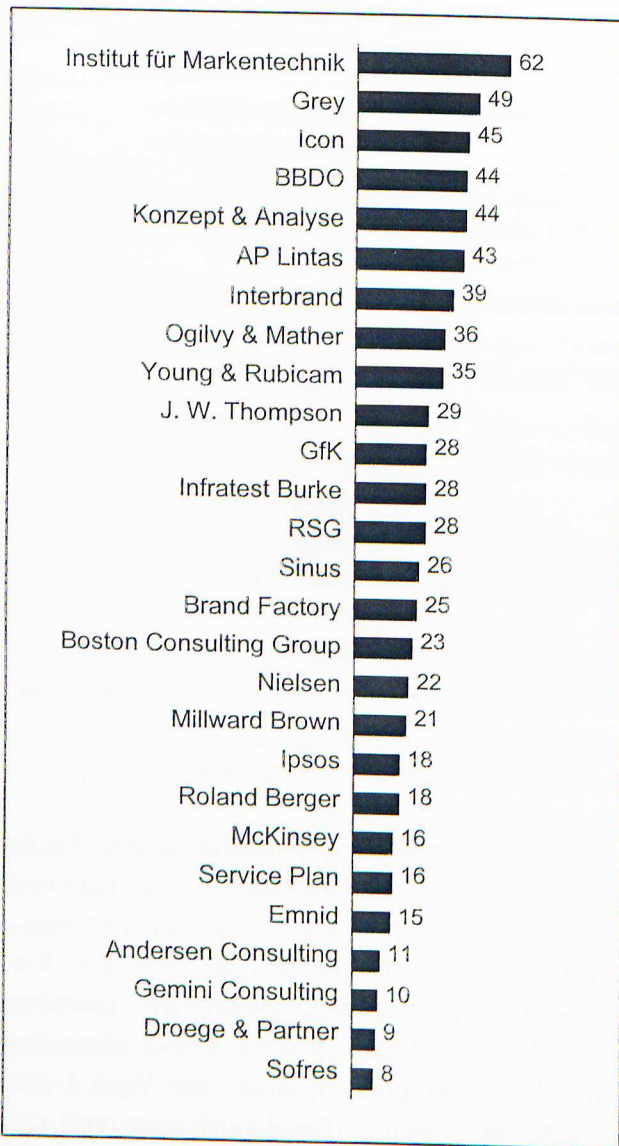


Abb. 10: Einschätzung der Kompetenz der Dienstleister, Top-Box (hohe bis sehr hohe Beratungskompetenz) in %

Zur weiteren Beurteilung der Kompetenz und Qualität der Dienstleister sollten die Befragten angeben, welches Dienstleistungsunternehmen sie für eine generelle Markenführungsberatung bei einem Vergleich der einzelnen Anbieter empfehlen würden. Zudem wurden sie gefragt, welchen Dienstleister sie

empfehlen würden, wenn es um Marken(erfolgs)forschung ginge. Hierbei sollten die Auskunftspersonen jeweils die ihrer Meinung nach drei besten Anbieter in der Rangfolge der Kompetenz aufzählen. Derjenige Dienstleister, der in den Augen des jeweiligen Befragten in dem bestimmten Bereich am kompetentesten ist, sollte an erster Stelle genannt werden.

Abbildung 11 zeigt die Ergebnisse für den Bereich der Markenführung. Es ist dargestellt, wieviel der 190 Befragten den jeweiligen Dienstleister an erster Stelle genannt haben (in %). Die Ergebnisse bestätigen im Prinzip die bereits bei der Frage nach der Beratungskompetenz getroffenen Erkenntnisse.

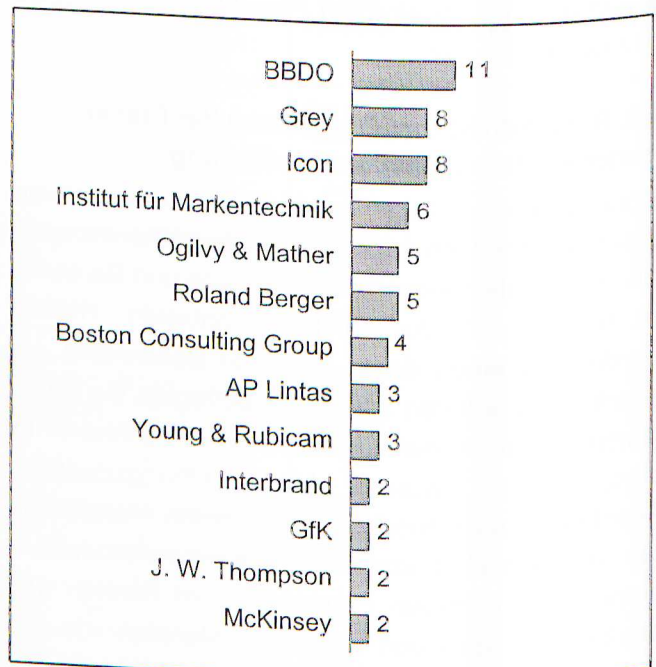


Abb. 11: Empfehlung in Bezug auf Markenführungsberatung

In Bezug auf den Bereich der Marken(erfolgs)forschung ergibt sich natürlich ein anderes Bild bei den Empfehlungen der Markenexperten. Hier liegen erwartungsgemäß die Marktforschungsinstitute in der Gunst der Marketingverantwortlichen an vorderster Stelle. In Abbildung 12 sind wiederum die Häufigkeiten (in %) für die Nennungen an erster Position aufgezeigt.

Bei dieser Frage, welchen Dienstleister die Experten für den Bereich der Markenforschung empfehlen würden, war außerdem auffällig, dass die Unternehmen Icon und GfK zu den anderen Unternehmen in der Rangfolge einen beachtlichen Abstand aufweisen können. Die Befragten messen Ihnen also eine vorrangige Rolle als Anbieter auf dem "Markt für Markenforschung" zu.

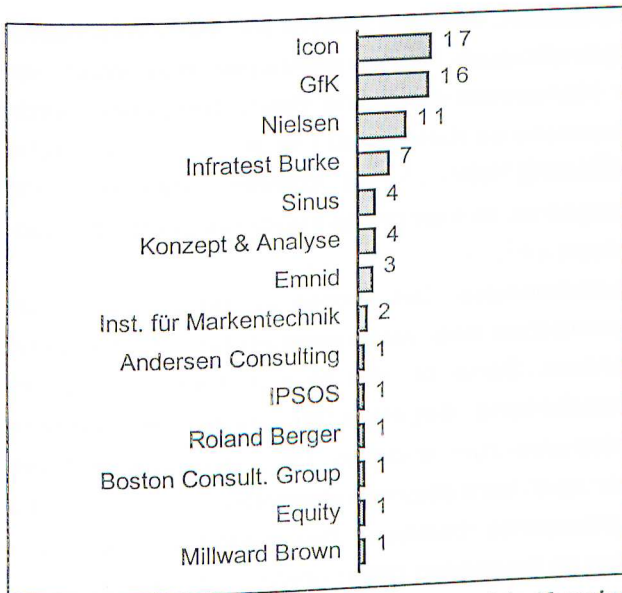


Abb. 12: Empfehlung in Bezug auf Marken(erfolgs)forschung

Fazit: Alles in allem scheint den großen Werbeagenturen gelungen zu sein, was seit vielen Jahren ihr deutliches Bestreben war: sie haben bei ihren Kunden, wenn auch in deutlich unterschiedlichem Umfang, eine relativ hohe Akzeptanz als Berater im Bereich der Markenführung und bedienen keineswegs mehr nur das operative Instrument der Werbung. Die klassischen Consulting-Unternehmen haben im Bereich der Markenführung bei den Marketingverantwortlichen dagegen kaum Akzeptanz. Ihnen ist offenbar klar, dass Marktstrategien und Markenstrategien durchaus unterschiedliche Beratungskompetenzen erfordern.

Die Markenerfolgswissenschaft legt die Praxis am liebsten in die bewährten Hände renommierter Marktforschungsunternehmen.

Erfolgversprechend erscheint deshalb insbesondere der Ansatz einzelner Anbieter, ersteres, nämlich die Markenführungsberatung mit letzterem, der Markenerfolgswissenschaft, zu verbinden.

GLAUBE DENEN, DIE DIE WAHRHEIT
SUCHEN, UND ZWEIFLE AN DENEN,
DIE SIE GEFUNDEN HABEN.

(André Gide)

Die Wettbewerbsanforderungen haben sich in den letzten Jahren auf allen Märkten drastisch verändert. Um weiterhin am Markt erfolgreich zu sein, ist es notwendig, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und auf Veränderungen zu reagieren.

Bei der Erarbeitung von Problemlösungen sind Individualisten gefragt, denn jedes Unternehmen und jedes Problem ist in seinen Ausprägungen einzigartig. Wir wollen keine Schubladenkonzepte bieten, sondern entwickeln maßgeschneiderte Lösungen, die wir dann gemeinsam mit unseren Kunden umsetzen.

Weil man nicht überall gleich gut sein kann, haben wir uns auf Marketing- und Vertriebsfragen spezialisiert und können heute schon auf hervorragende Ergebnisse bauen.

exkurs consulting

Studentische Unternehmensberatung für Marketing & Vertrieb
exkurs_consulting@gmx.de
Tel.: 0361 - 2 25 01 42

Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung

1. Ausgangssituation

Seit einigen Jahren wird das Thema Markenwert sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verstärkt diskutiert. Das gestiegene Interesse an diesem Thema zeigt sich vor allem an der Vielzahl erschienener Veröffentlichungen in den vergangenen Jahren, die nicht nur von Wissenschaftlern sondern auch von Praktikern stammen.

Die Debatte um den Markenwert wurde vor allem dadurch ausgelöst, dass bei zahlreichen Käufen oder Verkäufen von Markenunternehmen die Notwendigkeit bestand, den finanziellen Wert der betroffenen Marken zu bestimmen. Darüber hinaus erforderte die zunehmende Lizenzierung sowie Bilanzierung von Marken, zumindest in solchen Ländern, wo dies gesetzlich zulässig ist, die Ermittlung des Geldwertes der Marke. Ursprünglich stand also der finanzielle Aspekt einer Markenbewertung im Vordergrund. Im Laufe der Zeit wurde aber die Markenwertdiskussion zunehmend auch aus der Marketingperspektive geführt. Dabei ist weniger der monetäre Wert einer Marke von Interesse. Im Rahmen des Marketing soll die Bestimmung des Markenwertes vielmehr dazu dienen, dem Markenmanagement wertvolle Informationen zu liefern, um markenpolitische Entscheidungen treffen zu können. Der Markenwert stellt also hier ein Planungs- und Kontrollinstrument zur Markenführung dar. Zur Ermittlung eines solchen Markenwertes wurden von verschiedenen Marktteilnehmern bestimmte Modelle entwickelt, die diese Entscheidungsunterstützung im Rahmen der Markenführung ermöglichen sollen.

Allerdings fehlt bisher eine zusammenfassende und vergleichende Darstellung der am Markt angebotenen Modelle. Der folgende Beitrag soll dazu dienen, dieses Feld transparenter zu machen.

2. Begriff des Markenwertes

Das Interesse am Thema Markenwert hat verschiedene Ursachen.¹ Infolgedessen existiert ein breites Spektrum an unterschiedlichen Forschungsansätzen und folglich auch heterogenen Definitionen. Bislang konnte sich hierbei noch keine einheitliche, allgemein akzeptierte Auffassung zum Begriff Markenwert

durchsetzen. Dies gilt sowohl für den deutschsprachigen als auch für den amerikanischen Raum, wo der Markenwert als Brand Equity bezeichnet wird.² Beispielsweise Keller weist hier auf die uneinheitliche Auffassung hin: „... no common viewpoint has emerged as to how brand equity should be conceptualized ...“³.

Die vorhandenen Definitionen lassen sich jedoch im Wesentlichen zwei verschiedenen Begriffskategorien zuordnen. Dabei handelt es sich zum einen um finanzorientierte Begriffsauffassungen des Markenwertes und zum anderen um Definitionen, die auf einer eher konsumentenorientierten Sichtweise des Markenwertes beruhen. Die beiden Auffassungen sollen im Folgenden näher untersucht werden.

2.1. Finanzorientierte Begriffsbestimmungen des Markenwertes

Die erste Begriffskategorie, die sich herausgebildet hat und unter der sich bestimmte Definitionen verschiedener Experten zusammenfassen lassen, betrachtet den Markenwert als monetäre Kenngröße. Die Definitionen dieser finanzorientierten Kategorie kennzeichnen den Wert einer Marke aus der Sicht des Markeninhabers und zielen auf einen zu berechnenden finanziellen Wert ab.⁴

Ein typisches Beispiel ist die Definition von Kaas. Er verwendet den Begriff Brand Equity und versteht darunter den „...Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus einer Marke erwirtschaften kann“⁵. Diese Begriffsbestimmung baut auf der Definition von Kern auf, der bereits 1962 den Wert von Warenzeichen erkannte und ihn als „... die Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne...“⁶ bezeichnet hat. Mit dieser investitionstheoretischen Betrachtung begann die Diskussion um den Markenwert im deutschsprachigen Raum.⁷

Die genannten Definitionen verkörpern einige Beispiele für die finanzorientierte Betrachtungsweise des Markenwertes. Sie und alle weiteren Definitionen, die dieser Kategorie zugeordnet werden können, haben die Gemeinsamkeit, dass sie den Markenwert als einen zu berechnenden Geldwert auf-

² vgl. Berndt/ Sander (1994), S.1355

³ Keller (1998), S.42

⁴ vgl. Irmischer (1997a), S.57f. ; Bekmeier (1994), S.384

⁵ Kaas (1990), S.48

⁶ Kern (1962), Bewertung von Warenzeichen, in: BFuP, 1/1962, S.17-31 zitiert nach; Sander (1994b), S.236

⁷ vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S.30

¹ siehe dazu Abschnitt 3.1

fassen. Sie unterscheiden sich hauptsächlich in Bezug auf die zeitliche Dimension, d.h. sie sind entweder zukunfts- oder vergangenheitsorientiert.

2.2. Konsumentenorientierte Markenwertbegriffe

Domizlaff wies bereits in den zwanziger Jahren auf die Bedeutung des Konsumenten für den Wert eines Markenartikels hin. „Der Wert eines Markenartikels beruht auf dem Vertrautsein des Verbrauchers mit dem Gesicht des Markenartikels.“⁸ Die Konsumenten stellen insofern die Quelle bzw. den Ort der Markenwertentstehung dar. Letztendlich wird der Wert der Marke durch die Reaktionen der Verbraucher auf die Marketingmaßnahmen eines Unternehmens geprägt. Der Markenwert hat also seinen Ursprung in den Köpfen der potentiellen Verbraucher und nicht im Unternehmen.⁹

Vor dem Hintergrund der enormen Bedeutung des Konsumenten für den Wert einer Marke haben sich Definitionen herausgebildet, die den Markenwert im Gegensatz zu den finanzorientierten Definitionen aus Sicht der Konsumenten betrachten. Es gibt eine Vielzahl solcher konsumentenorientierter Begriffsbestimmungen. Besonders aus dem verhaltenswissenschaftlichen Bereich stammen einige Ansätze. Esch & Andresen definieren z.B. den Markenwert in Anlehnung an Keller folgendermaßen: „Der Markenwert kann als das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen von Konsumenten auf Marketingmaßnahmen einer Marke im Vergleich zu identischen Maßnahmen einer fiktiven Marke aufgrund spezifischer, im Gedächtnis gespeicherter Markenvorstellungen verstanden werden.“¹⁰ Eine weitere Definition stammt vom amerikanischen Markenexperten Aaker und umschreibt den Markenwert als „...eine Gruppe von Vorzügen und Nachteilen, die mit einer Marke, ihrem Namen oder Symbol in Zusammenhang stehen und den Wert eines Produktes oder Dienstes für ein Unternehmen oder seine Kunden mehrern oder mindern“¹¹. Es ist festzustellen, dass hier neben dem Konsumenten auch der Markeninhaber in die Betrachtung einbezogen und somit die Verbindung zur finanzorientierten Sichtweise hergestellt wird. Es liegt ein erweitertes Markenwertverständnis vor.¹²

In letzter Zeit haben sich im Rahmen der konsumentenorientierten Sichtweise statt Markenwert auch andere Begrifflichkeiten verbreitet. So werden z.B. in dem Zusammenhang auch die Begriffe Markenstärke oder Markenkraft verwendet.¹³ Unabhängig davon, wie die Bezeichnung bei der konsumentenorientierten Betrachtung des Markenwertes lautet, handelt es sich um eine Größe, die vorwiegend qualitative Aspekte betrachtet und nicht zwangsläufig in Geldeinheiten ausgedrückt werden muß. Häufig wird dieser Markenwert als relative Größe quantifiziert.¹⁴ Bei der Begriffsbestimmung des Markenwertes muß betont werden, dass es hier keine wahren oder falschen Definitionen gibt. Aufgrund der Abhängigkeit vom spezifischen Zweck sowie der subjektiven Ansichten bei der Markenbewertung kann man nicht einen einzigen „richtigen“ Markenwert definieren.¹⁵ Für die weiteren Ausführungen soll die Definition von Schulz & Brandmeyer als Ausgangspunkt dienen. Sie erklären den Begriff Markenwert in ähnlich umfassender Weise wie Aaker: „Der Markenwert ist die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Marktwettbewerbs spiegeln“¹⁶. Bei dieser Definition steht wiederum der Konsument im Vordergrund. Außerdem macht sie deutlich, dass der Markenwert in engem Zusammenhang mit den Ergebnissen der Marke im Wettbewerb und somit mit dem Erfolg oder Mißerfolg der Marke steht. Insgesamt interessiert also im Rahmen der weiteren Darstellungen primär nicht der Geldwert einer Marke, sondern der Markenwert im konsumentenorientierten Sinne.

3. Bedeutung und Kriterien der Markenwertermittlung

3.1. Zwecke der Markenwertermittlung

In Anbetracht der Tatsache, dass die Ermittlung des Markenwertes teilweise mit erheblichem Aufwand verbunden ist,¹⁷ stellt sich die Frage, für welche Anwendungsbereiche eine solche Bewertung bedeutungsvoll sein kann.

⁸ Domizlaff (1992), S.98

⁹ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.14; Dyson/ Farr/ Hollis (1996), S.9

¹⁰ Esch/ Andresen (1997), S.13

¹¹ Aaker (1992), S.31

¹² vgl. Irmscher (1997a), S.59

¹³ vgl. Bekmeier (1994), S.384; Franzen (1995), S.130f.; Marezki/ Wildner (1994), S.101ff.

¹⁴ vgl. Franzen (1995), S.130

¹⁵ vgl. Irmscher (1997a), S.61

¹⁶ Schulz/ Brandmeyer (1989), S.365

¹⁷ vgl. Berndt/ Sander (1994), S.1356

Einen ersten Bewertungsanlaß bieten Unternehmenstransaktionen, bei denen Markenartikelunternehmen betroffen sind. Solche Unternehmensübernahmen haben im Vergleich zur Eigenentwicklung neuer Marken den Vorteil, dass mit dem Erwerb bereits eingeführter Marken eine erhebliche Zeiterparnis, in der Regel auch geringeres Risiko sowie geringere Kosten verbunden sind.¹⁸ Durch die Bestimmung des Markenwertes soll hier eine Verhandlungsgrundlage geschaffen und mögliche differierende Preisvorstellungen von Käufer und Verkäufer zusammengeführt werden.¹⁹ Die bei solchen Unternehmenstransaktionen gezahlten Preise lagen meistens deutlich über dem Nettovermögen der Unternehmen. Diese Differenzen sind auf Marken zurückzuführen, deren Wert nicht oder nicht adäquat in der Bilanz erscheint.²⁰ Dieses Problem beruht auf unterschiedlichen bilanzpolitischen Regelungen. In Deutschland bspw. dürfen Marken nur in der Bilanz erscheinen, wenn sie entgeltlich erworben worden sind. Selbstgeschaffene Marken können hier nicht bilanziert werden. In Großbritannien hingegen ist die Bilanzierung auch von solchen Marken zulässig, die selbst entwickelt wurden.²¹ Der Markenbewertung kommt also in Bezug auf den Bereich der Bilanzierung nur dann Bedeutung zu, wenn die Aktivierung von Marken gesetzlich zulässig ist. In Deutschland spielt dieser Anwendungsbereich zwar noch eine untergeordnete Rolle, aber im Laufe der Entwicklung der Europäischen Union und der Angleichung der europäischen Gesetze könnte sich dies bald ändern.²²

Weitere Anlässe, die eine Markenwertermittlung erforderlich machen können, sind die Lizenzierung einer Marke sowie die Schadensbemessung im Falle der mißbräuchlichen Nutzung eines Markenrechtes. Bei der Markenlizenzierung soll die Bewertung der Marke das Festsetzen einer angemessenen Lizenzgebühr unterstützen.²³ Im Falle einer mißbräuchlichen Nutzung von Marken, wie z.B. bei einer widerrechtlichen Inanspruchnahme des Markenzeichens durch Markenpiraterie, kann die Bewertung dazu dienen, Aufschluß über die Höhe des zu leistenden Schadensersatzes zu geben.²⁴

Die bisher dargestellten Anwendungsbereiche der Markenwertbestimmung beziehen sich weitgehend auf die finanzorientierte Sichtweise und erfordern einen Markenwert aus finanzwirtschaftlichen Gründen. Dabei muß der Markenwert in Geldeinheiten ermittelt werden.²⁵ Demgegenüber bezieht sich die Bewertung einer Marke zum Zwecke der Markenführung und -kontrolle eher auf die konsumentenorientierte Sichtweise. Auf diesen Zweck der Markenwertermittlung soll nachfolgend noch detaillierter eingegangen werden.

3.2. Bedeutung der Markenwertermittlung in Bezug auf die Markenführung

In der Marketingpraxis besitzt die Markenführung und -kontrolle unter den dargestellten Anwendungsbereichen einer Markenwertermittlung sicherlich die größte Relevanz, da die anderen Anlässe eher den finanzwirtschaftlichen Funktionsbereichen der Unternehmen zuzuordnen sind.

Der für den Zweck der Markenführung zu ermittelnde Markenwert im Sinne der konsumentenorientierten Sichtweise ist sehr bedeutungsvoll, weil er die Grundlage der ökonomisch relevanten Konsequenzen für ein markiertes Produkt darstellt.²⁶ Schon allein deshalb sollte sich die Markenführung an der Entwicklung des Markenwertes orientieren. Wertvolle Hinweise für Entscheidungen im Rahmen der Markenpolitik kann z.B. die Beobachtung des Markenwertes der eigenen Marke im Zeitverlauf oder der Vergleich des Markenwertes der eigenen Marke mit dem Markenwert von Wettbewerbsmarken geben.²⁷ Insbesondere der direkte Vergleich mit den wichtigsten Wettbewerbern ermöglicht eine Stärken-Schwächen-Analyse und liefert somit wertvolle Informationen. Der Markenwert stellt also eine Größe dar, welche die klassische, auf Umsatz- und Marktanteilsgrößen basierte Leistungsmessung der Markenpolitik optimal ergänzt.²⁸ Wichtig bei der Markenbewertung zum Zweck der Markenführung ist allerdings, dass die alleinige Kenntnis der quantitativen Größe kaum ausreicht, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Vielmehr sind auch inhaltliche Erklärungen zum Markenwert notwendig. Es sollten insofern Informationen darüber vorliegen, welche Maßnahmen bisher den Markenwert determiniert

¹⁸ vgl. Sander (1994a), S.50ff.

¹⁹ vgl. Roeb (1994), S. 52

²⁰ vgl. Sander (1994b), S.239

²¹ vgl. Riedel (1996), S.39f.

²² vgl. Franzen/ Trommsdorff/ Riedel (1994), S.1379

²³ vgl. Irmischer (1997a), S.67

²⁴ vgl. Hammann (1992), S.216

²⁵ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.13

²⁶ vgl. Huber (1997), S.127 (Markenkapital bedeutet hier Markenwert im konsumentenorientierten Sinne.)

²⁷ vgl. Franzen/ Trommsdorff/ Riedel (1994), S.1378f.

haben und welche Assoziationen der Verbraucher mit der Marke verbindet. Hierbei ist es nützlich, die Gedächtnisstrukturen zur Marke in den Köpfen der Konsumenten zu kennen. Mit dieser breiten Informationsbasis sind entsprechende Korrekturen und Steuerungen in der Entwicklung der Marke möglich.²⁹ Darüber hinaus dient die Markenwertermittlung im Hinblick auf die Markenführung mitunter auch dazu, das Transferpotential der Marke abzuschätzen. Dabei wird geprüft, ob es möglich ist, die Marke auf andere Produktkategorien auszudehnen und welche Folgen dies für die Marke selbst hätte.³⁰

Insgesamt übernimmt die Markenwertermittlung im Bereich der Markenführung also die Funktion eines strategisch und operativ nutzbaren Planungs- und Kontrollinstrumentes.³¹ Zu betonen ist allerdings, dass trotzdem das Feeling des Brand-Managers weiterhin sehr entscheidend für den Erfolg der Marke sein wird, da ein Markenwertmodell nie ein „Marketing-Mix-Optimierungsmodell“, das die Entscheidungen des Managers ersetzt, sein kann. Es stellt bei einem kontinuierlichen Einsatz vielmehr ein äußerst wichtiges, analytisches Hilfsmittel innerhalb des Management-Information-Systems dar, das zur Entscheidungsfindung in der Markenführung beiträgt.³²

3.3. Kriterien zur Markenwertermittlung

Bei der Ermittlung des Markenwertes, insbesondere des konsumentenorientierten Markenwertes, stellt die Definition der Kriterien, die im Wesentlichen den Markenwert determinieren, ein zentrales Entscheidungsproblem dar. Welche Kriterien sind im Einzelnen geeignet bzw. notwendig, um den Wert einer Marke für den Zweck der Markenführung zu erfassen? Diese Frage kann nicht pauschal beantwortet werden. In Forschung und Praxis herrscht darüber bislang jedenfalls keine einheitliche Auffassung. Das ist eigentlich auch verständlich, da eine Marke ein sehr komplexes Wesen darstellt, das in unterschiedlichen Ausprägungen und Erscheinungsformen im Wettbewerb anzutreffen ist.³³

Weniger umstritten ist die Tatsache, dass der Wert einer Marke von vielen verschiedenen Komponenten

bestimmt wird.³⁴ Dies spiegelt sich auch in der Meinung von Experten der Praxis wider. Bei einer von Riedel durchgeführten Untersuchung, bei der eine relativ geringe Anzahl von Experten aus den Bereichen Markenführung und Marktforschung danach befragt wurde, welche Einflußvariablen ihrer Meinung nach bei der Messung von Markenwerten herangezogen werden müssen, kamen als Ergebnis dieser offenen Frage nicht weniger als 324 verschiedene Größen heraus, die auf 48 potentielle Variablen verdichtet werden konnten.³⁵

Im Allgemeinen handelt es sich bei den Kriterien, die zur Ermittlung des Markenwertes von verschiedenen Modellen und Instrumenten herangezogen werden, sowohl um konsumenten- als auch um marktbezogene Größen. Daneben fließen häufig auch Kriterien, die sich auf das Marketing-Mix des Herstellers beziehen (z.B. der Werbeaufwand), mit in die Bewertung ein.³⁶ Beispiele für konsumentenbezogene Kriterien sind die Markentreue oder die gestützte bzw. ungestützte Markenbekanntheit. Eher marktbezogene Kriterien sind bspw. das Marktvolumen oder die Marktentwicklung. Welche Kriterien nun die wesentlichen Dimensionen des Markenwertes abdecken und seine valide Messung ermöglichen, kann also nicht allgemeingültig definiert werden.

4. Modelle zur Markenwertermittlung

4.1. Klassifikation der Markenwertmodelle

Ähnlich wie die Definitionsmöglichkeiten des Begriffes Markenwert lassen sich auch die bisher bekannten Modelle zur Ermittlung des Markenwertes in zwei Kategorien unterteilen. Dabei handelt es sich zum einen um finanzorientierte Ansätze, zum anderen existieren absatzorientierte Modelle.³⁷

Die finanzorientierten Modelle dienen ausschließlich der Ermittlung des monetären Markenwertes. Hier bleibt eine Untersuchung und Erklärung der Kriterien, die den Markenwert beeinflussen, unberücksichtigt.³⁸ Zu den zahlreichen finanzorientierten Modellen zählen z.B. das Modell von Kern (Markenwertformel), der Ansatz von Herp (Marktwertmodell) oder das Verfahren von Simon & Sullivan (Börsenwertmodell). Des Weiteren können hierunter auch tradi-

²⁸ vgl. Franzen (1995), S.131

²⁹ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.33f.; Franzen (1995), S.132

³⁰ vgl. Roeb (1994), S.56f.

³¹ vgl. Berndt/ Sander (1994), S.135f.

³² vgl. Schweiger/ Friederes (1995), S.26; Arnold (1992), S.311;

Franzen (1995), S.147

³³ vgl. Schmidt (1997), S.80

³⁴ vgl. Bugdahl (1998), S.192

³⁵ vgl. Riedel (1996), S.115f.

³⁶ vgl. Franzen (1993), S.129

³⁷ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.15

³⁸ vgl. Franzen/ Trommsdorff/ Riedel (1994), S.1385f.

tionelle Methoden zur Bestimmung von Unternehmenswerten, wie z.B. ertragswertorientierte oder kostenorientierte Verfahren, subsumiert werden.³⁹ Die finanzorientierten Modelle sind aber hier nicht von Interesse und werden deshalb nicht näher dargestellt.

Im Gegensatz zu den finanzorientierten Ansätzen sollen die absatzorientierten Modelle in erster Linie dem Zweck der Markenführung dienen. Hier wird der Markenwert nicht immer in einer absoluten, in Geldeinheiten gemessenen Größe ermittelt, sondern oft in einem relativen Wert ausgedrückt.⁴⁰ Dabei werden verschiedene Kriterien, die den Markenwert determinieren, in die Ermittlung einbezogen. Im Wesentlichen handelt es sich bei diesen Markenwertmodellen um Verfahren bzw. Instrumente der Beratungspraxis, die am Markt käuflich zu erwerben sind. Angeboten werden diese von Werbeagenturen, Marktforschungsinstituten oder Unternehmensberatungen. Neben den Modellen der Beratungspraxis können zu der absatzorientierten Kategorie auch einige interne, selbstentwickelte Verfahren von Markenunternehmen⁴¹ sowie Modelle von Wirtschaftswissenschaftlern gezählt werden. Zu den letztgenannten gehört z.B. das marktorientierte Bewertungsverfahren von Bekmeier-Feuerhahn.⁴²

An dieser Stelle soll ausdrücklich betont werden, dass nicht alle Verfahren, die nachfolgend als Markenwertmodelle bezeichnet werden, auch „reine“ Modelle zur Ermittlung eines Markenwertes sind. Einige Verfahren bestimmen z.B. explizit keine separate Größe im Sinne eines Markenwertes. Gleichwohl haben alle Modelle die Gemeinsamkeit, dass sie die Entscheidungsfindung innerhalb der Markenführung eines Unternehmens unterstützen sollen, also dem Zweck der Markenführung dienen. Aus Vereinfachungsgründen werden diese Verfahren hier alle als Markenwertmodelle bezeichnet. Dies ist auch insofern gerechtfertigt, da der Markenwert in engem Zusammenhang mit dem Erfolg einer Marke steht und alle hier vorkommenden Verfahren auf den Erfolg einer Marke abzielen.

Nachfolgend stehen die absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis im Vordergrund. Aus diesem Grund werden anschließend diejenigen

Verfahren davon näher beleuchtet, die in marketing-spezifischen Veröffentlichungen nicht nur erwähnt sondern auch inhaltlich beschrieben werden.

4.2. Absatzorientierte Markenwertmodelle der Beratungspraxis

4.2.1. Markenbilanz

Das Modell Markenbilanz wurde von dem Marktforschungsinstitut A.C. Nielsen in die Praxis eingeführt. A.C. Nielsen operationalisierte den Modellansatz, nachdem die Manager Schulz & Brandmeyer dafür die konzeptionellen Grundlagen entwickelt hatten.⁴³

Die Markenbilanz verkörpert ein sogenanntes Scoring-Modell. Alternativ werden solche Modelle auch mit dem deutschen Begriff Punktbewertungsmodell bezeichnet.⁴⁴ Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass die Bewertung der Marke anhand ausgewählter Einflußgrößen vorgenommen wird. Diese Kriterien werden je nach Marke mit bestimmten Punkten bewertet. Nach einer unterschiedlichen Gewichtung erfolgt die Zusammenfassung der Punkte zu einem Gesamtwert.⁴⁵ Die Markenbilanz von Nielsen stützt sich dabei auf sechs Kriteriengruppen, die insgesamt 19 einzelne Kriterien beinhalten, welche von Schulz & Brandmeyer als gute Indikatoren für den Markenwert eingeschätzt wurden.⁴⁶ In Abbildung 1 sind sie dargestellt.

Die Ausprägungen der Kriterien werden bei der Markenbilanz in Skalenwerte transformiert, um eine Vergleichbarkeit und Operationalität zu ermöglichen. Die skalierten Kennziffern werden dann summiert und können maximal eine Gesamtzahl von 500 Punkten erreichen. Aus der Höhe der Gesamtpunktzahl ergibt sich ein Markenwertfaktor, der ein Anhaltspunkt für das Zukunftspotential der Marke ist.⁴⁷

Die genaue Vorgehensweise bei der Skalierung und Gewichtung der Daten wird allerdings von Nielsen aus Wettbewerbsgründen nicht bekanntgegeben.⁴⁸ In einem weiteren Schritt wird der monetäre Wert für die Marke ermittelt. Dies geschieht in Anlehnung an das sogenannte Ertragswertverfahren. Dabei werden die zukünftigen Erträge der Marke geschätzt und mit einem Diskontierungsfaktor abgezinst. Der Faktor ergibt sich aus der Höhe der mit dem Scoring-Modell

³⁹ Ausführliche Darstellungen zu den finanzorientierten Ansätzen finden sich u.a. bei Sander (1994a), S.89ff.; Bekmeier-Feuerhahn (1998), S.69ff.

⁴⁰ vgl. Hamann (1992), S.220

⁴¹ vgl. Capune/ Graul (1997), S.3

⁴² vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S.99ff.

⁴³ vgl. Roeb (1994), S.114

⁴⁴ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.16; Hamann (1992), S.222

⁴⁵ vgl. Schmidt (1997), S.90

⁴⁶ vgl. Schulz/ Brandmeyer (1989), S.366

⁴⁷ vgl. Schulz/ Brandmeyer (1989), S.366

⁴⁸ vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S.82

ermittelten Gesamtpunktzahl.⁴⁹ Da man auf die Monetarisierung nicht verzichtet, wird deutlich, dass die Markenbilanz auch für die eher finanzorientierten Zwecke konzipiert wurde.

Allgemein muß zu Scoring-Modellen darauf hingewiesen werden, dass sie zwar viele Einflußgrößen berücksichtigen und somit versuchen, der Komplexität des Markenwertes gerecht zu werden, aber andererseits auch einige Kritikpunkte enthalten. So geschieht z.B. die Auswahl und Gewichtung der Kriterien meist äußerst subjektiv. Außerdem sind häufig die einzelnen Kriterien des Scoring-Modells nicht unabhängig und korrelieren miteinander. Dadurch werden gleiche Einflußdimensionen mehrfach berücksichtigt und das Ergebnis verzerrt.⁵⁰

<p>I. Was gibt der Markt her ?</p> <p>1. Wert des Marktes (Größenpotential des relevanten Marktes)</p> <p>2. Entwicklung des Marktes</p> <p>3. Wertschöpfung des Marktes (Gewinnpotential)</p>
<p>II. Welchen Anteil holt sich die Marke aus ihrem Markt ?</p> <p>4. Wertmäßiger Marktanteil</p> <p>5. Relativer Marktanteil</p> <p>6. Marktanteilsentwicklung</p> <p>7. Gewinn-Marktanteil</p>
<p>III. Wie bewertet der Handel die Marke ?</p> <p>8. Gewichtete Distribution</p> <p>9. Handelsattraktivität der Marke</p>
<p>IV. Was tut das Unternehmen für die Marke ?</p> <p>10. Produktqualität</p> <p>11. Preisverhalten der Marke</p> <p>12. Share of Voice (Werbeaufwand)</p>
<p>V. Wie stark sind die Konsumenten der Marke verbunden ?</p> <p>13. Markentreue</p> <p>14. Vertrauenskapital</p> <p>15. Share of Mind (ungestützte Bekanntheit)</p> <p>16. Werbeerinnerung</p> <p>17. Markenidentifikation</p>
<p>VI. Wie groß ist der Geltungsbereich ?</p> <p>18. Internationalität der Marke</p> <p>19. Internationaler Markenschutz</p>

Abb. 1: Kriterien der Markenbilanz zur Markenbewertung⁵¹

4.2.2. Brand Performancer

Der Brand Performancer wurde ebenfalls von A.C. Nielsen in die Praxis eingeführt und baut auf der Markenbilanz auf. Dieser Ansatz soll mit Hilfe eines

modularen Aufbaus den verschiedenen Anlässen einer Markenbewertung besser gerecht werden und kann als methodische Verbesserung und inhaltliche Erweiterung der Markenbilanz angesehen werden.⁵² Die vier Module des Modells sind in Abbildung 2 dargestellt. Das zentrale Element ist der Brand Monitor, der ein Scoring-Modell darstellt und die Basis für die weitergehenden Analysen bildet. Bei den dabei verwendeten Kriterien ist auffällig, dass es im Vergleich zur Markenbilanz weniger Einflußgrößen sind. Im Einzelnen handelt es sich um die Kriterien Marktvolumen, Marktanteil, Marktanteilswachstum, Marktwachstum, relativer Marktanteil, Marken im Relevant Set, gewichtete Distribution, Markentreue und Markenbekanntheit.⁵³ Die aus dem Scoring-Modell resultierende Gesamtpunktzahl repräsentiert die gegenwärtige Stärke einer Marke.⁵⁴ Der Brand Monitor wird ergänzt durch das Brand Steering System, welches die Markensteuerung gezielt unterstützen soll. Dabei werden die eigenen Marketingaktivitäten im Vergleich zu den Wettbewerbern auf der Grundlage einer differenzierten Stärken- und Schwächenanalyse untersucht. Außerdem wird die derzeitige Position der Marke mit der strategischen Zielvorstellung des Unternehmens verglichen.⁵⁵

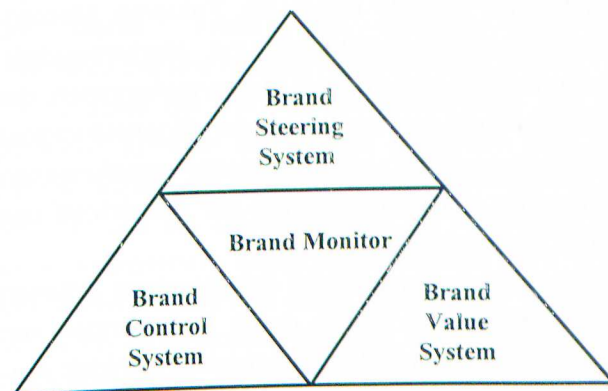


Abb. 2: Bestandteile des Brand Performancer⁵⁶

Das Brand Value System bestimmt den Wert der Marke in Geldeinheiten. Wie bei der Markenbilanz beruht die Ermittlung auf dem Ertragswertverfahren. Abgerundet wird der Brand Performancer durch das Brand Control System. Es setzt die Marketinginvestitionen und ihren Erfolg in Bezug auf die erreichte

⁵² vgl. Imscher (1997b), S.125

⁵³ vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S.84

⁵⁴ vgl. Huber (1997), S.143

⁵⁵ vgl. Franzen/ Trommsdorff/ Riedel (1994), S.1394

⁵⁶ Franzen/ Trommsdorff/ Riedel (1994), S.1394

⁴⁹ vgl. Franzen/ Trommsdorff/ Riedel (1994), S.1382; Berndt/ Sander (1994), S.1363

⁵⁰ vgl. Sattler (1997), S.107

⁵¹ Berndt/ Sander (1994), S.1362

Markenstärke in Beziehung und ermöglicht eine Kontrolle der Effizienz in der Markenführung.⁵⁷ Der Brand Performancer soll also gezielter als die Markenbilanz einen Beitrag zur Entscheidungsunterstützung in der Markenführung leisten. Allerdings weist dieses Instrument ebenfalls die erwähnten Kritikpunkte eines Scoring-Modells auf.

4.2.3. Brand Status – Eisbergmodell

Ein weiteres Markenwertmodell ist das Instrument Brand Status vom Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Icon.⁵⁸ Dieses Modell wird häufig synonym auch als Eisbergmodell bezeichnet, obwohl letzteres tatsächlich nur einen Baustein innerhalb des Brand Status darstellt. Für das Modell liegen inzwischen ca. 1000 Referenzmessungen vor. Es verzichtet auf eine Berechnung des Markenwertes in Geldeinheiten und soll ausschließlich den Zweck der Markenführung und -kontrolle erfüllen. Das Modell ist ein zentraler Bestandteil eines integrierten Systems zur Markenerfolgsvorschung.

Der Markenwert setzt sich hier aus den Komponenten Markenbild und Markenguthaben zusammen, die ebenfalls durch mehrere Kriterien (bezeichnet als Markenerfolgsvorschungsfaktoren) bestimmt werden. Das Markenguthaben umfaßt dabei die Faktoren Markensympathie, Markenvertrauen und Markenloyalität. Das Markenbild wird von der Markenbekanntheit, der Einprägsamkeit der Werbung, der Eigenständigkeit des Markenauftritts, dem subjektiv empfundenen Werbedruck, der Klarheit sowie der Attraktivität des inneren Markenbildes bestimmt.⁵⁹

Nachdem die Ausprägungen der einzelnen Kriterien für eine bestimmte Marke durch Befragungen von aktuellen und potentiellen Verwendern ermittelt wurden, wird der Markenwert in Form eines Eisberges dargestellt. Diese Darstellung soll verdeutlichen, wie die Marke bei den Kunden repräsentiert ist. Sie bildet die Grundlage, um die untersuchte Marke zu analysieren und ihre Stärken und Schwächen herauszufinden. Im oberen Teil des Eisberges, der aus dem Wasser herausragt, befindet sich das durch den aktuellen Markenauftritt bestimmte Markenbild. Das Markenguthaben hingegen ist in der Eisberg-Analogie der Teil, der unter der Wasseroberfläche liegt. Es hat einen direkteren Bezug zum Markenerfolg als das Markenbild, kann aber nur indirekt und

langfristig beeinflusst werden.⁶⁰ Die Abbildung 3 zeigt ein Beispiel zur Darstellung einer Marke im Eisbergmodell.

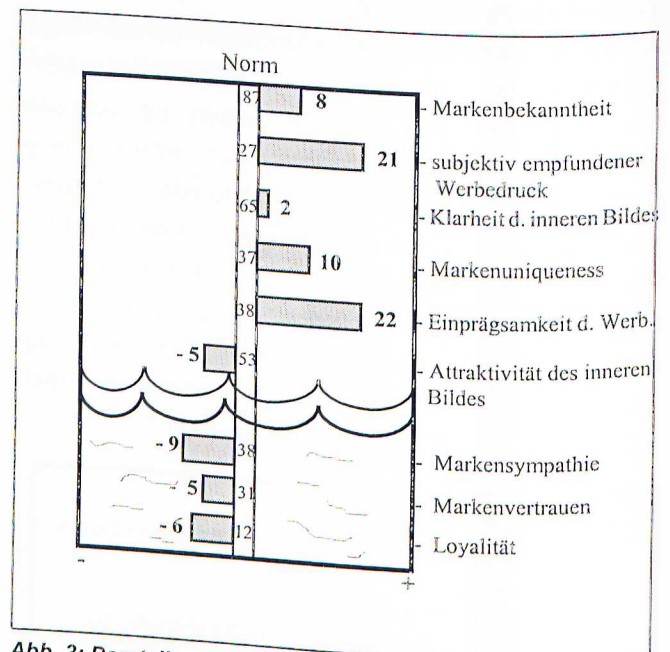


Abb. 3: Darstellung der Markenstärke im Eisbergmodell⁶¹

Innerhalb des Eisbergmodells werden also die Ergebnisse generell in Beziehung zu Konkurrenzmarken gesetzt und im Endeffekt mit Normwerten der Produktgruppe verglichen. Dieser aufgezeigte evaluative Teil des Instruments Brand Status wird ergänzt durch eine sogenannte Markendiagnose. Hierbei wird das zuvor ermittelte Markenbild noch einmal genauer untersucht, und seine Inhalte werden detailliert offengelegt.

Zum Eisbergmodell muß erwähnt werden, dass hierbei die Komponenten Markenguthaben und Markenbild zwar, wie auch die Kriterien bei anderen Markenwertmodellen, keine unabhängigen Variablen darstellen, was in die Interpretation der Ergebnisse des Eisbergmodells einbezogen werden sollte, aber gleichzeitig an dieser Stelle von geringerer Bedeutung ist, da beide Dimensionen nicht zu einem Gesamtwert zusammengefaßt werden.⁶²

4.2.4. Brand Asset Valuator

Die weltweit tätige Agentur Young & Rubicam hat mit dem Brand Asset Valuator ein umfassendes, multinationales Markenbewertungssystem entwickelt. Mit diesem Instrument wurden in der ersten Welle bereits 450 internationale Marken und mehr als 8000

⁵⁷ vgl. Schmidt (1997), S.92; Huber (1997), S.144

⁵⁸ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.18

⁵⁹ vgl. Musiol (1997), S.43

⁶⁰ vgl. Esch/ Andresen (1997), S.19

⁶¹ Esch/ Andresen (1997), S.20

⁶² vgl. Esch/ Andresen (1997), S.21

lokale Marken in 24 Ländern bewertet.⁶³ In Deutschland waren es insgesamt über 900 Marken.⁶⁴ Auch dieses Modell soll, wie der Brand Status von Icon, ausschließlich zur Markenführung dienen und ermittelt daher den Markenwert nicht in Geldeinheiten.

Der Markenwert beruht nach Ansicht von Young & Rubicam auf den vier Komponenten Differentiation (Measures how distinctive the brand is in the marketplace), Relevance (Measures whether a brand has personal relevance for the respondent), Esteem (Measures whether a brand is held in high regard and considered the best in its class) und Knowledge (A measure of understanding as to what a brand stands for).⁶⁵ Um die Komponenten zu ermitteln, werden hauptsächlich Konsumentenbefragungen durchgeführt, bei denen die Befragten verschiedene Items bezüglich der Marke einschätzen sollen. In der weiteren Vorgehensweise des Modells werden die beiden Komponenten Differenzierung und Relevanz zur Markenstärke (Brand Strength) zusammengefaßt, die für Young & Rubicam einen wichtigen Indikator für die zukünftige Entwicklung der Marke darstellt. Die Komponenten Ansehen und die Vertrautheit bilden den Markenstatus (Brand Stature), ein Anzeichen für die aktuelle Präsenz der Marke.⁶⁶ Die genaue Vorgehensweise bei der Ermittlung und Zusammenfassung der einzelnen Komponenten wird allerdings in der Literatur nicht beschrieben. Somit können auch keine Aussagen darüber getroffen werden, welche Kriterien im Einzelnen innerhalb der vier Komponenten erhoben werden und wie diese Kriterien zu bewerten sind.

Schließlich werden die einzelnen Marken beim Brand Asset Valuator anhand der Markenstärke und dem Markenstatus im sogenannten „Power Grid“ graphisch gegenübergestellt.⁶⁷ In Abbildung 4 ist das Power Grid, das in vier Quadranten unterteilt wird, dargestellt. Die verschiedenen Marken werden in der jeweiligen Untersuchung dann entsprechend ihrer Markenstärke und ihres Markenstatus als Punkte in diese Matrix eingezeichnet.⁶⁸

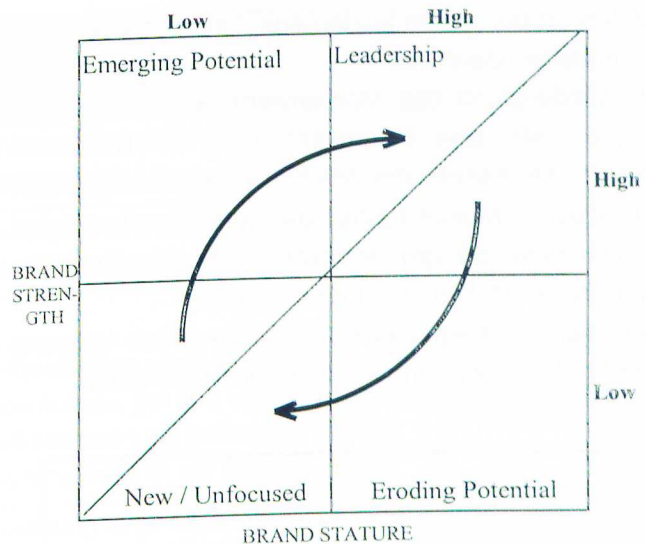


Abb. 4: Das Power Grid des Brand Asset Valuator⁶⁹

4.2.5. Modell von Interbrand

Die englische Unternehmensberatungsgesellschaft Interbrand entwickelte bereits 1988 einen Markenbewertungsansatz, der ein Scoring-Modell verwendet.⁷⁰ Dieses Markenwertmodell, auch bezeichnet als Multiplikatormethode,⁷¹ stützt sich auf folgende sieben Kriteriengruppen, die je nach Branchenzugehörigkeit 80 bis 100 Unterkriterien umfassen: Marktführerschaft, Markenstabilität, Markt, Internationalität der Marke, Trend der Marke, Marketing-Unterstützung und rechtlicher Schutz der Marke.⁷² Als Ergebnis der mit Punkten bewerteten und gewichteten Kriterien erhält man wiederum eine Gesamtpunktzahl, die Interbrand als Markenstärke bezeichnet und als Zuverlässigkeit für zukünftige Gewinne interpretiert. Diese Markenstärke wird in einem weiteren Schritt in einen Multiplikator überführt, der durch Multiplikation mit den auf die Marke zurückzuführenden Gewinnen den monetären Markenwert ergibt. Die Umrechnung der Markenstärke in den Multiplikatorwert geschieht mit Hilfe einer Transformationsfunktion. Nach den Forschungsergebnissen und Erfahrungen von Interbrand hat die funktionale Beziehung zwischen der Markenstärke und dem Multiplikatorwert einen S-förmigen Verlauf.⁷³ Im letzten Schritt zur Bestimmung des Markenwertes wird der ermittelte Multiplikatorwert, der maximal 20 beträgt, mit dem Gewinnwert der Marke multipliziert. Dieser Gewinnwert ergibt sich aus dem

⁶³ vgl. Aaker (1996), S.304

⁶⁴ vgl. o.V. (1994a), S.73

⁶⁵ vgl. Aaker (1996), S.304

⁶⁶ vgl. Keller (1998), S.626

⁶⁷ vgl. Aaker (1996), S.309

⁶⁸ vgl. Keller (1998), S.626f.

⁶⁹ Keller (1998), S.627

⁷⁰ vgl. Hammann (1992), S.225

⁷¹ vgl. Irmischer (1997a), S.118

⁷² vgl. Sander (1994a), S.69ff.

⁷³ vgl. Berndt / Sander (1994), S.1364f.; Schmidt (1997), S.92

Mittelwert der in den letzten drei Jahren mit der Marke erzielten Gewinne.⁷⁴

Im Vordergrund des Markenwertmodells von Interbrand steht also insgesamt eher der finanzwirtschaftliche Aspekt der Markenwertermittlung. Auch bei diesem Modell treffen die bereits aufgezeigten Kritikpunkte, die grundsätzlich gegenüber Punktbewertungsmodellen anzuführen sind, zu.

Abbildung 5 zeigt zusammenfassend den Vorgang der Markenbewertung im Modell von Interbrand.

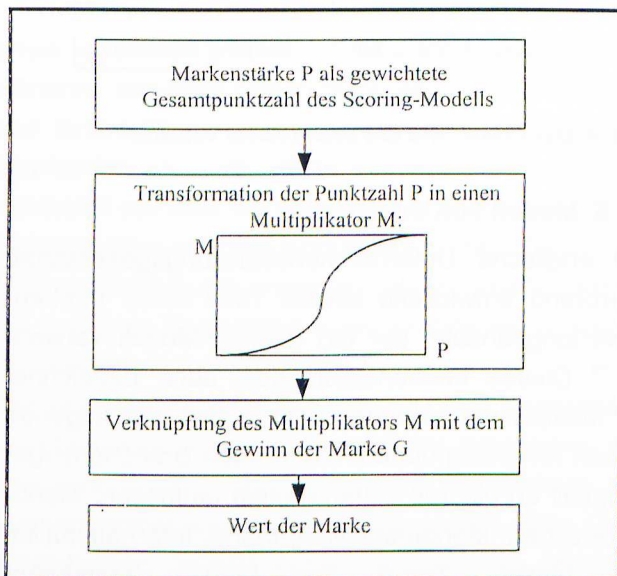


Abb. 5: Schritte zur Markenbewertung im Interbrand-Modell⁷⁵

4.2.6 Überblick über die absatzorientierten Markenwertmodelle der Beratungspraxis

Neben den bisher dargestellten Verfahren und Instrumenten existieren noch viele weitere absatzorientierte Markenwertmodelle der Beratungspraxis. Allerdings sind zu diesen Modellen kaum Veröffentlichungen bzw. literarische Beiträge vorhanden, in denen der konzeptionelle Aufbau beschrieben bzw. die methodische Vorgehensweise der Instrumente erläutert wird.

Zwar werden und wurden verschiedene Modelle hin und wieder in marketingspezifischen Veröffentlichungen erwähnt, aber über eine wenig aussagefähige Kurzbeschreibung ging dabei die inhaltliche Darstellung nicht hinaus.⁷⁶ Auch das Informationsmaterial, das man zum Teil von den Agenturen und Instituten zu ihren Modellen auf Anfrage erhält (z.B.

in Form von Broschüren), gibt in aller Regel nur wenig Aufschluß über die genaue Vorgehensweise. Die meisten Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen publizieren aus Wettbewerbs- und Geheimhaltungsgründen keine inhaltlichen Details zu ihren Instrumenten. Aufgrund der insgesamt geringen Informationsbasis kann somit schlecht eingeschätzt werden, inwieweit sich die Modelle im Detail tatsächlich voneinander unterscheiden. Eine wissenschaftliche Bewertung ist nicht möglich.

Eine zusammenfassende Übersicht zu allen absatzorientierten Markenwertmodellen, die im Rahmen dieser Ausführungen von Interesse sind, gibt Abbildung 6. Die Modelle werden in Verbindung mit ihrem Anbieter aufgelistet und soweit dies aufgrund der Literaturrecherche oder der durch die Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen möglich ist, auch kurz beschrieben.

LITERATUR

- Aaker, D. A. (1992), Management des Markenwertes, Frankfurt / Main, New York 1992
- Aaker, D. A. (1996), Building Strong Brands, New York 1996
- Arnold, D. (1992), Modernes Markenmanagement. Geheimnisse erfolgreicher Marken – Internationale Fallstudien, Wien 1992
- Bauer, H.; Huber, F. (1998a), Warum die Markenpolitik auch über 2000 hinaus wirkt – Teil 1, in: Markenartikel, Nr.1, 1998, S. 36-41
- Bauer, H.; Huber, F. (1998b), Warum die Markenpolitik auch über 2000 hinaus wirkt – Teil 2, in: Markenartikel, Nr.2, 1998, S. 40-44
- Becker, J. (1993), Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Aufl., München 1993
- Bekmeier, S. (1994), Markenwert und Markenstärke: Markenevaluierung aus konsumentenorientierter Perspektive, in: Markenartikel, Nr.8, 1994, S. 383-387
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998), Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden 1998
- Berndt, R./ Sander, M. (1994), Der Wert von Marken – Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Bruhn, M. (1994), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 1353-1371
- Bruhn, M. (1994), Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (1994), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 3-41
- Bugdahl, V. (1998), Marken machen Märkte: eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis, München 1998
- Capune, T./ Graul, R. (1997), Markenkern und -tragfähigkeit – Fragen der Praxis an die Marketingforschung, in: Werbeforschung & Praxis, Nr.2, 1997, S. 1-4

⁷⁴ vgl. Sander (1994a), S.74; Kapferer (1992), S.316

⁷⁵ Berndt/ Sander (1994), S.1365

⁷⁶ vgl. beispielsweise o.V. (1994a), S.70ff.; o.V. (1994b), S.42; Feldmeier (1997), S.75ff.

Bezeichnung des Modells / Instruments	Anbieter	Kurzbeschreibung
Brand Asset Valuator	Young & Rubicam	- umfassendes multinationales Markenbewertungssystem auf der Basis von Verbraucherbefragungen
Brand Dynamics	Millward Brown	- bewertet und erklärt die Marke aus Verbrauchersicht - identifiziert die Stärken und Schwächen der Marke
Brand Footprint	McCann-Erickson	-
Brand Performancer	A.C. Nielsen	- ganzheitliches Markenwertmodell mit einem modularen Aufbau, um den verschiedenen Zwecken einer Markenbewertung gerecht zu werden - Basismethode ist ein Scoring-Modell
Brand Potential Analysis	BBDO / Brand Link	- Bewertung einer Marke aus Verbrauchersicht, um die Stärken und Schwächen der Marke aufzudecken
Brand Scan	AP Lintas	- Analyse der Beziehung zwischen Marke und Verbraucher, um den Markenwert zu erfassen
Brand Status / Eisbergmodell	Icon	- erfaßt den Markenwert anhand verschiedener Kriterien im Wettbewerbsvergleich - zentraler Baustein eines integrierten Systems zur Markenerfolgsvorschung und Markenführung
Brand Stewardship	Ogilvy & Mather	- Erfassung der emotionalen Beziehung zwischen Marke und Konsument, um vor allem die Kommunikation auszurichten
Genetische Code Analyse	Institut für Markentechnik	-
Interbrand Modell	Interbrand	- basiert auf einem Scoring-Modell und weist letztlich einen monetären Markenwert aus - eher finanzorientiertes Modell
Markenbilanz	A.C. Nielsen	- Vorgängermodell des Brand Performancer - basiert auf einem Scoring-Modell und weist letztlich einen monetären Markenwert aus
MarkenMonopole	Konzept & Analyse	- integriertes System von Mafo-Instrumenten, um den Markt u. dessen Marken aus Verbrauchersicht zu erklären und effiziente Markenführung zu ermöglichen
Marken-Potential-Ausschöpfung (enthält die Elemente: • Brand Character Modell • Markenkern-Analyse)	Grey	- Drei-Phasen-Modell zur Analyse des Markenkapitals und des Markenpotentials zum Zweck der Markenführung
Markensimulator	GfK	- beleuchtet nur die Erlösseite des Markenwertes - ohne weitergehende Analysen zur Markenführung eher weniger geeignet
Winning Strategic Process	TBWA	-

Abb. 6: Absatzorientierte Markenwertmodelle der Beratungspraxis

- Crimmins, J. C.* (1992), Better Measurement and Management of Brand Value, in: *Journal of Advertising Research*, July/ August, 1992, S. 11-19
- Dichtl, E.* (1992), Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: *Dichtl, E. / Eggers, W.* (1992), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 1-23
- Dingler, R.* (1997), Wie baut man eine starke Marke auf ?, in: *MTP e.V. Alumni / Hauser, U.* (1997), Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 39-78
- Domizlaff, H.* (1992), Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: ein Lehrbuch der Markentechnik, Neuauflage, Hamburg 1992
- Drosten, M.* (1999), Marketing-Services – Netzwerk für die Markenführung, in: *Absatzwirtschaft*, Nr.4, 1999, S. 94-97
- Dyson, P./ Farr, A./ Hollis N.S.* (1996), Understanding, Measuring, and Using Brand Equity, in: *Journal of Advertising Research*, November/ December, 1996, S. 9-21
- Esch, F.-R./ Andresen T.* (1996), 10 Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung, in: *Tomczak, T./ Rudolph T./ Roosdorp, A.* (1996), Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 78-94
- Esch, F.-R./ Andresen T.* (1997), Messung des Markenwertes, in: *MTP e.V. Alumni / Hauser, U.* (1997), Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 11-37
- Feldmeier, S.* (1997), Pfadfinder im Dickicht der Marken, in: *Werben & Verkaufen*, Nr.4, 1997, S. 74-77
- Franzen, O.* (1993), Markenwertmessung durch Indikatoren für den Markterfolg, in: *Markenartikel*, Nr.3, 1993, S. 127-130
- Franzen, O.* (1995), Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme, in: *Brandmeyer, K./ Deichsel, A./ Otte, T.* (1995), Jahrbuch Markentechnik 1995, Frankfurt / Main 1995
- Franzen, O./ Trommsdorff, V./ Riedel, F.* (1994), Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: *Bruhn, M.* (1994), Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 1373-1401
- Haedrich, G./ Tomczak, T.* (1990), Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Bern, Stuttgart 1990
- Hammann, P.* (1992), Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, in: *Dichtl, E./ Eggers, W.* (1992), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 205-245
- Huber, H.* (1997), Markenwert und Extensionspotential, in: *MTP e.V. Alumni / Hauser, U.* (1997), Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 125-160
- Irmscher, M.* (1997a), Markenwertmanagement: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb; Eine informationsökonomische Analyse, Berlin, Bern, Frankfurt/ Main, New York, Paris, Wien 1997
- Irmscher, M.* (1997b), Starke Marken, Blue Chips? in: *Absatzwirtschaft*, Sondernummer Oktober 1997, S. 120-129
- Kaas, K. P.* (1990), Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: *Werbeforschung & Praxis*, Nr.3, 1990, S. 48-52
- Kapferer, J.-N.* (1992), Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/ Lech 1992
- Keller, K. L.* (1998), Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River, New Jersey 1998
- Kotler, P./ Blielmel, F.* (1995), Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart 1995
- Kroeber-Riel, W.* (1992), Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992
- Kroeber-Riel, W.* (1993), Bildkommunikation – Imagerystrategien für die Werbung, München 1993
- Maretzki, J./ Wildner, R.* (1994), Messung von Markenkraft, in: *Markenartikel*, Nr.3, 1994, S. 101-105
- Meffert, H.* (1992a), Strategien zur Profilierung von Marken, in: *Dichtl, E./ Eggers, W.* (1992), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 129-156
- Meffert, H.* (1992b), Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- Musioli, K. G.* (1997), Mit den Augen des Verbrauchers. Markenführung – eine dauerhafte Herausforderung, in: *Planung & Analyse*, Nr.1, 1997, S. 42-44
- Müllner, M.* (1997), Markenbewertung auf Basis von Konsumentenurteilen, in: *MTP e.V. Alumni / Hauser, U.* (1997), Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 105-123
- Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.* (1997), Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997
- o.V.* (1994a), Werbekonzerne im Rennen um die Rettung der alten Marken, in: *Werben & Verkaufen*, Nr.41, 1994, S. 70-73
- o.V.* (1994b), Marketingkompetenz steht hoch im Kurs, in: *Horizont*, Nr.51-52, 1994, S. 42
- o.V.* (1998), Markenführung erfordert geballte Agentur-Kräfte, in: *Horizont*, Nr.47, 1998, S.1
- Riedel, F.* (1996), Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Heidelberg 1996
- Roeb, T.* (1994), Markenwert: Begriff, Berechnung, Bestimmungsfaktoren, Aachen, Mainz 1994
- Sander, M.* (1994a), Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken. Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers, Heidelberg 1994
- Sander, M.* (1994b), Die Bewertung internationaler Marken auf Basis der hedonischen Theorie, in: *Marketing ZFP*, Heft 4, IV. Quartal 1994, S. 234-245
- Sattler, H.* (1997), Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart 1997
- Schmidt, M.* (1997), Markenwert und Markenwertmanagement, in: *MTP e.V. Alumni / Hauser, U.* (1997), Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 79-103
- Schulz, R./ Brandmeyer, K.* (1989), Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: *Markenartikel*, Nr.7, 1989, S. 364-370
- Schweiger, G./ Friederes G.* (1995), Vom Markenmythos zum Markenwert, in: *Werbeforschung & Praxis*, Nr.1, 1995, S. 26-31
- Trommsdorff, V.* (1993), Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1993
- Trommsdorff, V.* (1997), Markenmanagement und Kommunikation – Schwachstellen und Chancen, in: *Werbeforschung & Praxis*, Nr.4-5, 1997, S. 1-12
- Tolle, E./ Steffenhagen, H.* (1994), Kategorien des Markenerfolgs und einschlägige Meßmethoden, in: *Markenartikel*, Nr.8, 1994, S. 378-382
- Tomczak, T./ Roosdorp, A.* (1996), Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: *Tomczak, T./ Rudolph T./ Roosdorp, A.* (1996), Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 26-43