

Henrik Sattler

# Markenbewertung: State of the Art

Research Papers on Marketing and Retailing  
University of Hamburg

No. 27  
Juni 2005

UH





Universität Hamburg

Department Wirtschaftswissenschaften

Institut für Handel und Marketing

Geschäftsführender Direktor  
Prof. Dr. Henrik Sattler

Nr. 027

**Henrik Sattler\***

## **Markenbewertung: State of the Art**

**Überarbeitete Version Mai 2005**

- \* Prof. Dr. Henrik Sattler, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Handel und Marketing, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg,  
Email: uni-hamburg@henriksattler.de  
Für wertvolle Hinweise bei der Erstellung des Manuskripts danke ich dem Herausgeber des Sonderhefts und Dipl.-Kfm. Mario Farsky.

## **Summary**

Hardly any other area of business administration has received such a high attention as the subject of brand equity. Since Sattler's overview on brand evaluation (1995) in this journal more than one hundred approaches to measure brand equity have been proposed by academics and practitioners. This article gives an overview of the state of the art in brand evaluation and suggests directions for future research. Additionally the basic elements of how to measure brand equity are presented in particular with regard to determining the purposes of brand evaluations, defining the requirements on brand evaluation and the determination of central components of brand equity.

## Überblick

- Nur wenige Bereiche in der Betriebswirtschaftslehre haben eine so hohe Beachtung gefunden wie das Thema Markenwert. Seit dem Überblicksartikel von Sattler (1995) in dieser Zeitschrift ist von Seiten der Wissenschaft und der Praxis eine dreistellige Zahl an Instrumenten zur Markenwertmessung entwickelt worden.
- Aktuelle Entwicklungen, wie z.B. die Neuregelung zur Bilanzierung von Marken oder die Zunahme fast ausschließlich markenmotivierter Unternehmensakquisitionen, wie z.B. die Übernahme von Gillette durch Procter & Gamble für 57 Mrd. € im Jahr 2005 oder Reemtsma durch Imperial Tobacco für 5,8 Mrd. € im Jahr 2002, untermauern die Relevanz der Thematik.
- Im vorliegenden Beitrag wird ein Überblick zum State of the Art der Markenbewertung gegeben und zukünftige Forschungsfelder werden herausgearbeitet. Zudem werden Grundelemente der Messung von Markenwerten vorgestellt, u.a. im Hinblick auf die Festlegung von Markenbewertungszwecken, die Formulierung von Anforderungen an die Markenbewertung und die Ermittlung zentraler Markenwertkomponenten.

### A. Einleitung

Marken stellen für die meisten Unternehmen einen herausragenden Vermögensgegenstand dar. Laut einer Umfrage von PriceWaterhouseCoopers und Sattler (2001) unter den 100 größten deutschen Unternehmen sowie den Mitgliedern des Deutschen Markenverbands entfällt im Durchschnitt auf Marken mehr als 50 % des Gesamtunternehmenswerts. Nach Ansicht der meisten befragten Unternehmen wird dieser Wert zukünftig noch weiter steigen. Die höchsten Wachstumsraten werden im Dienstleistungssektor erwartet. Eine 2003 durchgeführte Befragung von 344 Markenverantwortlichen in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, dass der Stellenwert der Analyse und Bewertung von Marken in den nächsten fünf Jahren noch weiter zunehmen wird (Schimansky, 2004).

Marken besitzen in z.T. erheblichem Ausmaß die Fähigkeit, Wertschöpfungspotenziale in Unternehmen zu realisieren. Insbesondere in den letzten 15 Jahren hat sich sowohl die Unternehmenspraxis als auch die Forschung intensiv damit beschäftigt, dieses Wertschöpfungspotenzial in Form der Messung eines Markenwerts zu quantifizieren und im Rahmen einer wert-

orientierten Unternehmensführung zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Marken einzusetzen.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick zum State of the Art der Markenbewertung und skizziert zukünftige Forschungsfelder. Dazu werden zunächst in Kapitel B. Grundelemente der Messung von Markenwerten vorgestellt. Hierzu zählen die

- Definition des Markenwerts,
- die Festlegung der relevanten Markenbewertungszwecke,
- die Formulierung von Anforderungen an die Markenbewertung und
- die Identifikation und Lösung zentraler Markenbewertungsprobleme.

In Kapitel C. werden Beiträge der bisherigen Forschung zur Identifikation und Lösung zentraler Markenbewertungsprobleme dargestellt und bewertet. Kapitel D. dient einer zusammenfassenden Beurteilung. Des Weiteren wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungsbereiche gegeben.

## **B. Grundelemente einer Markenbewertung**

### **I. Markenwertdefinition**

Unter dem Markenwert (Brand Equity) eines Produkts versteht man denjenigen Wert, der mit dem Namen oder Symbol der Marke verbunden ist. Der Wert wird häufig als inkrementaler Wert aufgefasst, der gegenüber einem (technisch-physikalisch) gleichen, jedoch namenlosen Produkt besteht (Aaker, 1991). Problematisch ist diese Definition insofern, als dass in vielen Märkten keine namenlosen Produkte vertrieben werden oder nicht unerhebliche (technisch-physikalische) Unterschiede zwischen markierten und nicht markierten Produkten bestehen. Ersatzweise zu einem nicht markierten Produkt wählt man häufig ein Produkt, das mit minimalen Markeninvestitionen vertrieben wird. Traditionell handelt es sich hierbei um Handelsmarken (z.B. Ailawadi/Lehmann/Neslin, 2003). Mit zunehmendem Markenbewusstsein des Einzelhandels ist eine solche Operationalisierung allerdings kritisch zu sehen. Auch Handelsmarken können einen erheblichen Wert haben (Sattler, 1998a). Sofern keine nicht markierten Vergleichsprodukte existieren, besitzt der Markenwert einen stark fiktiven Charakter.

Aus dem Wortlaut des Begriffs Markenwert scheint hervorzugehen, dass es sich hierbei um eine monetäre Größe handelt. In der Literatur ist es allerdings üblich, unter diesem Begriff sowohl monetäre als auch nicht monetäre Maße zu subsumieren. Nicht monetäre Maße finden

sich insbesondere in der verhaltensorientierten Forschung (z.B. Esch, 2004). Im Zentrum steht die Messung von „Brand Value Drivers“ bzw. Markenwertindikatoren, wie z.B. Markenbekanntheit, Markenimage oder Markenloyalität. Aus einer monetären, finanzorientierten Perspektive wird der Markenwert dagegen häufig als Kapitalwert abgezinster zukünftiger markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse definiert.

Weiterhin kann ein Markenwert weit oder eng abgegrenzt werden. So kann ein monetärer Markenwert für lediglich eine Periode (z.B. ein Jahr) oder über mehrere Perioden (z.B. analog zu einer ewigen Rente) ermittelt werden. Weiterhin kann ein Markenwert mit oder ohne Einbezug zukünftiger, bisher nicht realisierter Wertschöpfungsmöglichkeiten (so genannte markenstrategischer Optionen), wie z.B. Markentransfers (Völckner, 2003), gemessen werden.

Je nach vorgenommener Definition kann es zu erheblichen Unterschieden in der Markenwertmessung kommen.

## **II. Markenbewertungszwecke**

Die Motivation für eine Markenbewertung kann sehr vielfältig sein. Tab. 1 gibt einen Überblick zu wichtigen Verwendungszwecken von Markenbewertungen. In der Tabelle sind auch die Ergebnisse der eingangs bereits erwähnten Umfrage von PriceWaterhouseCoopers und Sattler (2001) unter den 100 größten deutschen Unternehmen sowie den Mitgliedern des Deutschen Markenverbands hinsichtlich der Bedeutung dieser Verwendungszwecke wiedergegeben. Die Befunde basieren auf 126 Antworten von insgesamt 403 angeschriebenen Unternehmen. Befragt wurden pro Unternehmen ein oder mehrere für Marken verantwortliche Spitzenführungskräfte.

Grundsätzlich entsprechen die aufgeführten Zwecke einer Markenbewertung den bei Sattler (1995) beschriebenen Zwecken. Den höchsten Stellenwert haben Markentransaktionen, gefolgt von Markenschutz- und Markenführungsaspekten. Überraschend ist der relativ niedrige Stellenwert der Markendokumentation und der Markenfinanzierung. Letzteres mag damit zusammenhängen, dass vielen Unternehmen die diesbezüglichen Möglichkeiten noch nicht hinreichend bewusst sind und Banken besonders skeptisch gegenüber Markenbewertungsverfahren eingestellt sind.

Hinsichtlich der Markendokumentation haben sich aktuell verschiedene Neuerungen ergeben, die den Stellenwert deutlich erhöhen dürften (Mackenstedt und Mussler, 2004). So hat der International Accounting Standards Board (IASB) 2004 analog zu US GAAP eine Neuregelung der Markenbilanzierung bei Unternehmenszusammenschlüssen veröffentlicht. Danach

sind die einzelnen Vermögenswerte (inklusive der Marken) im Rahmen der Kaufpreisverteilung des erworbenen Unternehmens zu identifizieren und mit ihrem Zeitwert („fair value“) anzusetzen. Bei unbegrenzter Nutzungsdauer, wovon bei etablierten Marken auszugehen ist, ist eine Abschreibung nur noch über eine zwingend vorgeschriebene, jährlich durchzuführende Werthaltigkeitsprüfung („impairment test“) möglich.

Tab. 1: Verwendungszwecke von Markenbewertungen und deren Bedeutung aus Unternehmenssicht

| Zwecke                   | Ausprägung  | Durchschnittliche Bedeutung *) |
|--------------------------|---|--------------------------------|
| Marken-<br>transaktionen | • Kauf/Verkauf/Fusion von Unternehmen (s-Teilen) mit bedeutenden Marken | 6,2                            |
|                          | • Lizenzierung von Marken   | 6,0                            |
| Markenschutz             | • Schadensersatzbestimmung bei Markenrechtsverletzungen                 | 5,1                            |
| Markenführung            | • Steuerung und Kontrolle von Marken                                    | 5,4                            |
|                          | • Aufteilung von Budgets  | 4,4                            |
|                          | • Steuerung und Kontrolle von Führungskräften                           | 3,8                            |
| Marken-<br>dokumentation | • Unternehmensinterne Berichterstattung                                 | 4,4                            |
|                          | • Unternehmensexterne Berichterstattung außerhalb des Jahresabschlusses | 4,2                            |
|                          | • Unternehmensexterne Berichterstattung innerhalb des Jahresabschlusses | 4,0                            |
| Marken-<br>finanzierung  | • Kreditabsicherung durch Marken  | 3,2                            |
|                          | • Kreditakquisition durch Marken  | 3,2                            |

\*) laut Unternehmensbefragung, gemessen auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 7 (sehr wichtig). Ausgewertet wurden Antworten von 126 deutschen Großunternehmen (PriceWaterhouseCoopers/Sattler 2001)

Vergleicht man die Studie von PriceWaterhouseCoopers/Sattler (2001) mit der von Schimansky (2004) durchgeführten Befragung von 344 Markenverantwortlichen in Deutschland speziell im Hinblick auf die *Nutzungshäufigkeit* von Markenbewertungszwecken, so ist die von Schimansky (2004) sehr häufig gefundene Verwendung nicht monetärer Markenwertmaße auffällig; als Verwendungszweck einer Markenbewertung dominiert hier eindeutig der Bereich Markenführung.

### III. Anforderungen an eine Markenbewertung

An die Bewertung von Marken sind verschiedene Anforderungen zu stellen. Wie bei jedem Messinstrument ist zunächst *Validität* (inklusive Reliabilität) zu fordern. Da eine Markenbewertung, wie noch zu zeigen sein wird, einen erheblichen Komplexitäts- und Unsicherheitsgrad aufweist, ist diese Forderung häufig nur schwer zu erfüllen.

Eine weitere Anforderung betrifft die *Zweckmäßigkeit* der Messung. Je nach Anwendungszweck sind unterschiedliche Anforderungen relevant. So sind für Zwecke der Markenführung Ursachen- und Wirkungsanalysen für Markenwertentstehung von besonderer Relevanz. Auch der notwendige Zeithorizont variiert in Abhängigkeit vom Verwendungszweck. Beispielsweise genügt bei zeitlich eng befristeten Markenlizenzierungen eine kurzfristige Betrachtung; bei Unternehmenstransaktionen sollte hingegen ein langfristiger Zeithorizont für die Bewertung herangezogen werden. Zu betonen ist, dass die meisten der in Tab. 1 aufgeführten Markenbewertungszwecke zwingend eine monetäre Bewertung erfordern. Im Wesentlichen ist lediglich bei einigen Zwecken der Markenführung eine nicht monetäre Bewertung sinnvoll. Allerdings sollte auch hier sichergestellt werden, dass die betrachteten „Brand Value Drivers“ in einem engen Zusammenhang mit dem monetären Markenwert stehen, da nur so eine wertorientierte Markenführung gewährleistet wird.

Insbesondere für Bilanzierungszwecke sind besondere Anforderungen an die *Objektivierbarkeit* der Messung zu stellen. Große Probleme stellen hierbei die Quantifizierung von Risiken und sehr lange Prognosezeiträume dar. Ein Teilelement der Objektivierbarkeit bildet das Kriterium der Überprüfbarkeit. Bei vielen kommerziell angebotenen Markenbewertungsverfahren werden einzelne Verfahrensschritte und (angeblich vorgenommene) empirische Validierungen leider nicht ausreichend dokumentiert.

Eine weitere Anforderung ist in der *Einfachheit* des Markenbewertungsverfahrens zu sehen. Auch in speziellen Bewertungsverfahren nicht versierte Außenstehende sollten in der Lage sein, wesentliche Schritte der Bewertung nachvollziehen zu können.

Darüber hinaus sind auch *Kosten-Nutzen-Aspekte* relevant. Der Nutzen aus der Markenbewertung muss größer sein als die Kosten seiner Ermittlung. Interessant ist, dass nach Erfahrungen des Autors Zahlungsbereitschaften für Markenbewertungen häufig ausgesprochen niedrig sind, auch wenn die zu bewertenden Marken einen Wert in mehrstelliger € Millionenhöhe aufweisen.

Schließlich können auch *Zeitaspekte* eine kritische Rolle spielen, insbesondere im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen. Hier muss die Bewertung häufig in weniger als zwei Wochen erfolgen.

#### IV. Identifikation und Lösung zentraler Markenbewertungsprobleme

Soll für ein breites Spektrum an Bewertungszwecken eine Markenbewertung vorgenommen werden, so entstehen vier zentrale Markenwertbewertungsprobleme. Ein erstes Problem besteht in der *Identifikation und Quantifizierung von „Brand Value Drivers“* (synonym: Markenwertindikatoren). „Brand Value Drivers“ stellen nicht-monetäre Größen dar, die den monetären Wert einer Marke nachhaltig beeinflussen. Beispiele für „Brand Value Drivers“ stellen Markenbekanntheit, -image oder -loyalität dar. Die Identifikation und Quantifizierung von „Brand Value Drivers“ ist insbesondere für Zwecke der Markenführung relevant. Die „Brand Value Drivers“ erlauben eine Ursachenanalyse der Markenwertentstehung und hierüber eine effektive Markenwertsteuerung. Neben der Quantifizierung der Wirkungsstrukturen zwischen den „Brand Value Drivers“ ist es essentiell, die Wirkung von „Brand Value Drivers“ auf den (langfristigen) monetären Markenwert zu messen. Kann der Zusammenhang mit dem monetären Markenwert nicht hinreichend nachgewiesen werden, so ist eine Analyse von „Brand Value Drivers“ aus ökonomischer Sicht letztendlich wertlos.

Ein zweites Problem ergibt sich dadurch, dass bei der Ermittlung von Einzahlungsüberschüssen für die zu bewertende Marke nicht die gesamten Einzahlungsüberschüsse aus dem mit der Marke verbundenen Produkt relevant sind, sondern nur diejenigen, die spezifisch auf die Marke zurückzuführen sind. Betrachtet man bei den Einzahlungen die Umsatzerlöse aus einem Produkt, so sind dementsprechend nicht die gesamten Umsatzerlöse relevant, sondern nur der Teil der Umsatzerlöse, der spezifisch auf die Marke zurückzuführen ist. So würde ein Teil der Umsatzerlöse auch erzielt werden können, wenn für das jeweilige Produkt keine (bzw. eine unbekannte oder sehr schwach profilierte) Marke verwendet wird. Entsprechend sind auch nur diejenigen Auszahlungen zu berücksichtigen, die durch die Marke selbst verursacht werden. Das zweite Problem besteht also in einer *Isolierung* von Einzahlungsüberschüssen, die spezifisch durch die Marke verursacht werden. Bei diesem Isolierungsproblem ist ggf. zusätzlich zu berücksichtigen, dass Marken neben direkten Effekten auf die Umsatzerlöse von Produkten und damit verbundenen Auszahlungen weitere monetäre Effekte hervorrufen können. Hierunter fallen beispielsweise markenbedingte Einsparungen in den Bereichen Personal (z.B. kostengünstigere(s) Recruiting und Personalbindung bei Unternehmen mit attraktiven Marken, wie etwa BMW), Finanzierung (z.B. Aktienemissionen der Deutschen Telekom) und Beschaffung (z.B. verbesserte Lieferantenkonditionen für starke Marken). Inwiefern eine Quantifizierung solcher zusätzlichen markenspezifischen Einzahlungsüberschüsse über die markenspezifischen Umsatzerlöse und dazugehörige Auszahlungen relevant ist, hängt von ihrer relativen Bedeutung ab. Letztendlich ist entscheidend, welchen Stellenwert Marken für unterschiedliche Zielgruppen haben. Häufig beschränkt man sich bei der Isolierung

rung auf die Kunden als Zielgruppe, markenspezifische Umsatzerlöse und dazugehörige Auszahlungen.

Ein drittes Problem besteht darin, dass sich die Wirkungen von Marken über sehr lange Zeiträume erstrecken (z.B. Penrose, 1989). Allgemein zeigt die Existenz klassischer Markenartikel, wie z.B. Coca-Cola, Dr. Oetker, Nivea, Persil, Rama und Tempo über einen Zeitraum von deutlich über 50 Jahren die (potenziell) langfristige Wirkung von Markenstrategien. Anhand einer Marke wie Datsun, die Anfang der 1980er Jahre eingestellt wurde, wird die Langfristwirkung noch deutlicher. Obwohl hier die letzten Markeninvestitionen mehr als zehn Jahre zurückliegen, genießt diese Marke weiterhin einen hohen Bekanntheitsgrad und positive Einstellungswerte (Aaker, 1991). Für die Markenbewertung in Form einer Ermittlung diskontierter zukünftiger Einzahlungsüberschüsse bedeutet dies, dass Prognosezeiträume von 5, 10 oder sogar noch mehr Jahren relevant werden können (*langfristiges Prognoseproblem*). Aufgrund des Prognoserisikos gilt es, die Risiken zu quantifizieren und bei der Diskontierung der zukünftigen Einzahlungsüberschüsse zu berücksichtigen.

Als viertes zentrales Problem muss schließlich berücksichtigt werden, dass das Wertschöpfungspotenzial einer Marke wesentlich durch *markenstrategische Optionen* beeinflusst wird. Diese Optionen bestehen in erster Linie darin, dass die zu bewertende Marke in Form eines Markentransfers auf neue Produktbereiche und Märkte ausgedehnt werden kann. So wurde z.B. die ursprünglich für den Hautcrememarkt entwickelte Marke Nivea erfolgreich auf eine Vielzahl anderer Märkte transferiert und hat damit erhebliche Wertschöpfungspotenziale realisieren können. Insbesondere seit Anfang der 80er Jahre erfreuen sich solche Markentransfers in der Praxis außerordentlicher Beliebtheit (Esch, 2004; Völckner, 2003). Dabei ist allerdings zu bedenken, dass es infolge des Markentransfers zu einer Verwässerung oder sogar Schädigung des Markenimage kommen kann, mit entsprechend negativen Konsequenzen für sämtliche Produkte, die unter der betroffenen Marke angeboten werden (Kaufmann/Kurt, 2005). Neben der klassischen Form von Markentransfers auf neue Produkte („New Product Brand Extension“) kann ein Markentransfer auch durch eine Ausdehnung auf neue (geographische) Märkte vorgenommen werden („New Market Brand Extension“), z.B. in Form eines Transfers der australischen Marken Foster und Winfield auf den deutschen Markt. Weitere markenstrategische Optionen bestehen darin, dass die zu bewertende Marke umpositioniert wird, beispielsweise durch eine Etablierung neuer zentraler Imagedimensionen (z.B. Innovativität bei der Automarke Audi) oder das Eingehen von markenbezogenen Kooperationen, z.B. in Form von Markenallianzen mit Wettbewerbern (Simonin/Ruth, 1998) oder Kooperationen mit dem Handel (Buchanan/Simmons/Bickart, 1999).

In Abb. 1 sind die skizzierten Grundprobleme einer Markenbewertung zusammenfassend dargestellt. Es wird deutlich, dass der Gesamtwert einer Marke in die beiden Komponenten Fortführungswert (Going-Concern-Markenwert) und Wert markenstrategischer Optionen aufgeteilt werden kann. Für beide Komponenten müssen markenspezifische Zahlungen isoliert und langfristig prognostiziert werden. Bei diesen Zahlungen handelt es sich gemäß dem Value-Based-Planning-Ansatz (Day/Farhey, 1988) um eine zahlungsorientierte markenspezifische Gewinngröße (Brand Earnings). Beim Going-Concern-Markenwert wird davon ausgegangen, dass die zu bewertende Marke zukünftig unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen (bisherige Produkte, Märkte, Positionierungen und Kooperationen) fortgeführt wird. Der Wert markenstrategischer Optionen ergibt sich hingegen aus zukünftigen Handlungsmöglichkeiten der betrachteten Marke im Hinblick auf neue Produkte, Märkte, Positionierungen oder Kooperationen.

Abb. 1: Grundprobleme und Komponenten einer Markenwertmessung



Die in der Literatur vorgeschlagenen Instrumente zur Markenbewertung konzentrieren sich häufig auf einzelne oder eine Teilmenge der vier erläuterten Problembereiche. In den folgenden vier Abschnitten des Kapitels C. sollen daher die bestehenden Markenbewertungsansätze entsprechend ihrem Lösungsbeitrag zu den vier Problembereichen erörtert werden.

## C. Bisherige Forschungsbeiträge

### I. Identifikation und Quantifizierung von „Brand Value Drivers“

Bislang ist insbesondere in der Unternehmenspraxis eine fast unüberschaubare Vielzahl an Instrumenten zur Messung von „Brand Value Drivers“ entwickelt worden. Auf eine umfassende Übersicht muss an dieser Stelle verzichtet werden (z.B. Frahm, 2004; Schimansky, 2004). Sehr häufig wird anstelle von „Brand Value Drivers“ der Begriff Markenstärke (Brand Strength) verwendet, die dann zumeist mehrdimensional (z.B. Markenbekanntheit und Image, Keller, 1993), mitunter aber auch eindimensional (z.B. Markennutzen, Brockhoff/Sattler, 1996) gemessen wird. Weder hinsichtlich der als relevant zu erachtenden „Brand Value Drivers“ (bzw. der einzelnen Dimensionen der Markenstärke) noch bezüglich der relativen Bedeutung der einzelnen „Drivers“ besteht auch nur näherungsweise Einigkeit. Insbesondere bei vielen von der Unternehmenspraxis vorgeschlagenen Verfahren kann man sich nicht des Eindrucks erwehren, dass die einzelnen „Brand Value Drivers“ rein aus Plausibilitätsüberlegungen heraus gewählt und willkürlich gewichtet werden. Hierzu zählt z.B. der weltweit verbreitete Brand Asset Valuator von Young & Rubicam mit den auf einfachen Rating-Skalen gemessenen Markenwertindikatoren Markendifferenzierung, Markenrelevanz, Markenansetzen und Markenvertrautheit (Richter/Werner, 1998). Hier werden Vorteile im Hinblick auf Kosten, Zeit und Einfachheit mit gravierenden Validitätsproblemen erkaufte. Gleiches gilt für Verfahren, die sich isoliert auf einzelne Indikatoren des Markenwerts, wie z.B. Markenbekanntheit, Markenqualität, Markenassoziationen und Markenverbundenheit, konzentrieren (zusammenfassend Frahm, 2004).

Wichtig ist, dass die verwendeten Markenwertindikatoren bzw. „Brand Value Drivers“ und deren strukturverknüpfende Elemente einer eingehenden empirischen Validitätsprüfung unterzogen werden, insbesondere was ihren Zusammenhang mit dem monetären Wertschöpfungspotenzial einer Marke anbelangt. Dies ist beispielsweise der Fall für die von den Marktforschungsunternehmen Icon und GfK angebotenen Verfahren „Markeneisbergmodell“ (z.B. Andresen/Esch, 2001; Musiol et al., 2004) und „Brand Potential Index – BPI“ (Hupp, 2001) sowie für ein von Sattler und der GfK vorgeschlagenes Indikatorenmodell (Sattler, 1997). Um einen Eindruck diesbezüglicher Ansätze zu vermitteln, sollen das Markeneisbergmodell und das letztgenannte Indikatorenmodell kurz erläutert werden. Eine vergleichende, umfassende Validitätsprüfung steht in jedem Fall bei diesen und anderen Ansätzen aus.  
Das Markeneisbergmodell besteht aus den zwei Indikatorenklassen „Markenbild“ und „Markenguthaben“. Das Markenbild bildet die kurzfristigen Wirkungen der Marketing-Mix-

Instrumente auf die Markenwahrnehmung der Konsumenten ab und umfasst die folgenden Einzelindikatoren:

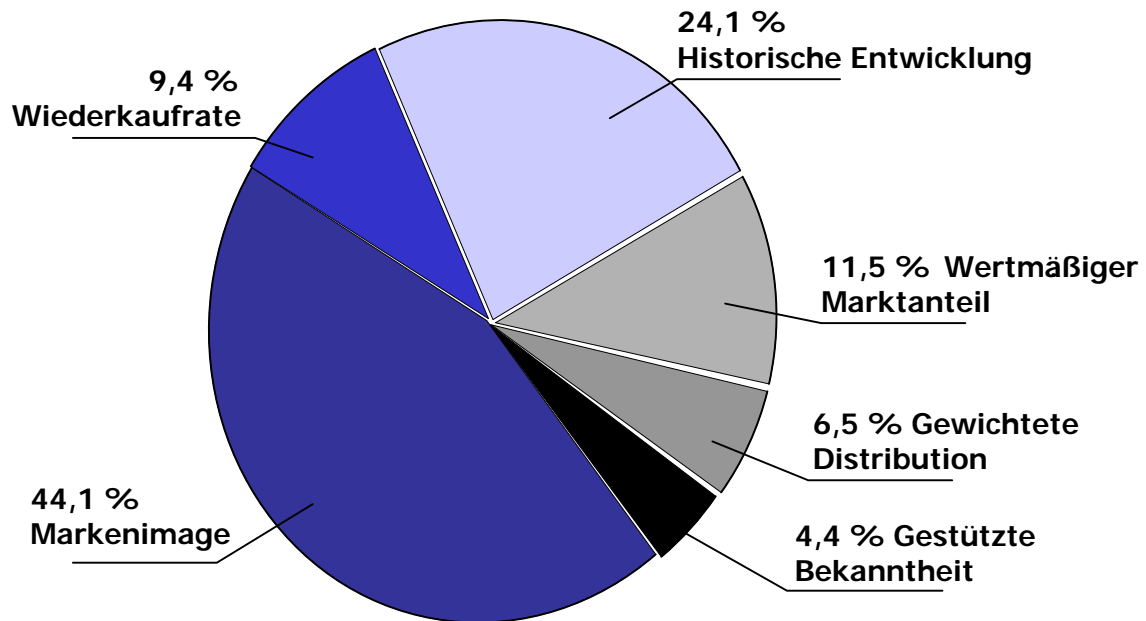
- Markenbekanntheit,
- subjektiv empfundener Werbedruck,
- Einprägsamkeit der Werbung,
- Markenuniqueness,
- Klarheit sowie
- Attraktivität des inneren Bildes.

Das Markenguthaben erfasst die über die Marketing-Mix-Instrumente induzierten langfristigen Veränderungen von Konsumenteneinstellungen und beinhaltet die Indikatoren

- Markensympathie,
- Markenvertrauen und
- Markenloyalität.

Viele der Einzelindikatoren finden sich auch im BPI-Ansatz wieder (Hupp, 2001). Die Messung erfolgt bei beiden Modellen durch Konsumentenbefragungen auf Basis einer Batterie von Rating-Skalen. Das Indikatorenmodell von Sattler und der GfK beruht auf einer umfassenden Managerbefragung (n = 78; überwiegend Marketingdirektoren deutscher Konsumgüterhersteller) zur Bedeutung von sechs zentralen Markenwertindikatoren hinsichtlich der langfristigen Wertschöpfungsmöglichkeiten kurzlebiger Konsumgütermarken. Die Ergebnisse zur relativen Bedeutung der Indikatoren sind in Abbildung 2 veranschaulicht. Die Bedeutungsgewichte wurden auf Basis einer über alle Experten gepoolten Regressionsanalyse empirisch geschätzt und validiert (Sattler, 1997).

Abb. 2: Relative Bedeutung von „Brand Value Drivers“ gemäß dem Indikatorenmodell von Sattler (1997)



Sämtliche Markenbewertungsverfahren, die sich auf die Ermittlung (und ggf. Verknüpfung) von „Brand Value Drivers“ beschränken und damit ein nicht monetäres Maß darstellen, weisen den Nachteil auf, dass sie sich für die meisten praktisch relevanten Markenbewertungszwecke (vgl. Tab. 1) nicht unmittelbar einsetzen lassen und damit unzweckmäßig sind. Allerdings können diese Maße insofern verwendet werden, als dass sie als Basis für eine Transformation in monetäre Größen dienen können. Betrachtet man unter diesem Gesichtspunkt relativ einfach zu ermittelnde Markenwertindikatoren, wie Markenbekanntheit, Markenqualität, Markenassoziationen und Markenverbundenheit (Frahm, 2004), so erweist sich hier eine Transformation der *einzelnen* Indikatoren in monetäre Werte als schwierig. Denn diese Indikatoren beschreiben Konstrukte, die relativ weit von einer - mit monetären Transaktionen verbundenen - Kaufentscheidung entfernt sind. Dementsprechend kommen Agarwal/Rao (1996) bei einer vergleichenden empirischen Untersuchung mit unterschiedlichen Markenwertmaßen auch zu dem Ergebnis, dass der Bekanntheitsgrad als „Brand Value Driver“ nur schwach mit einem monetären Markenwertmaß (in Form einer individuellen zusätzlichen Zahlungsbereitschaft hinsichtlich einer Marke gegenüber einem No-Name-Produkt) korreliert (vgl. auch Francois/MacLachlan, 1995; Frahm, 2004). Auf der anderen Seite weisen einfache Maße, wie z.B. der Bekanntheitsgrad, den Vorteil auf, dass sie relativ zeit- und kostengünstig ermittelt werden können; oft sind die erforderlichen Daten sogar in Unternehmen direkt verfügbar. Hierin dürfte der Hauptgrund für ihre weite Verbreitung in der Praxis liegen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die bisherigen Ansätze zur Identifikation und Quantifizierung von „Brand Value Drivers“ zumeist nur unzureichend validiert und zudem nur eingeschränkt zweckmäßig sind. Die meisten Ansätze sind einfach sowie kosten- und zeitgünstig einsetzbar, häufig allerdings nur eingeschränkt valide. Auch hinsichtlich der empirisch validierten Ansätze ist man weit davon entfernt, auch nur näherungsweise Einigkeit über die Art und Relevanz von „Brand Value Drivers“ erzielt zu haben.

## II. Isolierung markenspezifischer Zahlungen

Zur Lösung des Isolierungsproblems ist in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen entwickelt worden. Dabei konzentrieren sich die Ansätze auf markenspezifische Einzahlungen, die auch im Folgenden im Mittelpunkt stehen sollen (zur Ermittlung markenspezifischer Auszahlungen vgl. Sattler, 1997). Die Isolierung kann erfolgen auf Basis eines

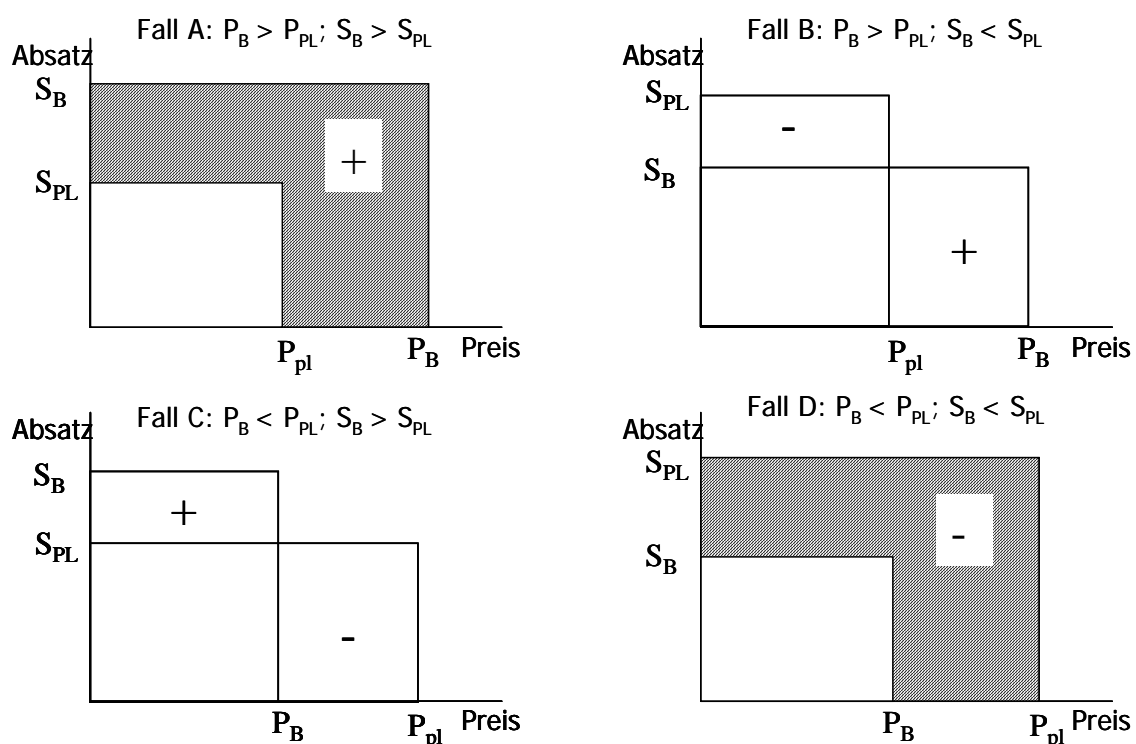
- Preis- und Mengenpremiums,
- hedonischen Preises,
- markenkorrigierten Umsatzes,
- markenkorrigierten Gewinns sowie einer
- Lizenzpreisanalogie.

*Preis- und Mengenpremium:* Die am häufigsten eingesetzte Vorgehensweise zur Isolierung markenspezifischer Zahlungen basiert auf der Ermittlung eines Preis- und / oder Mengenpremiums. Der Grundgedanke besteht darin, dass eine Marke, in die verschiedene Markeninvestitionen wie z.B. Werbung getätigt wurden, gegenüber einer Referenzmarke mit keinen oder minimalen Markeninvestitionen (näherungsweise eine schwach profilierte Handelsmarke oder als Extremfall ein nicht markiertes Produkt) am Markt einen höheren Preis (Preispremium) und / oder eine höhere Absatzmenge (Mengenpremium) erzielen kann. Werden unter beiden Marken die (prinzipiell) gleichen Produkte angeboten, so stellen Preis- und Mengenpremium unmittelbar ein Maß für markenspezifische Zahlungen dar. Je nach Stärke und Richtung des erzielbaren Preis- und Mengenpremiums können vier Fälle unterschieden werden (Abb. 3). Preis- und Mengenpremium zusammen ergeben das Umsatz- oder „Revenue-Premium“ (Ailawadi/Lehmann/Neslin, 2003). Fall A in Abb. 3 kennzeichnet eine ideale Situation für die betrachtete Herstellermarke. Die Marke erzielt im Vergleich zur Referenzmarke einen höheren Preis und eine höhere Absatzmenge. Das resultierende Umsatz-Premium wird durch die grau schraffierte Fläche beschrieben. In Fall B kann die Herstellermarke einen höheren Preis als die Referenzmarke durchsetzen. Mit dem höheren Preis geht jedoch eine niedrigere Ab-

satzmenge einher. In Abhängigkeit von der relativen Größe des positiven Preis- und negativen Mengenpremi- ums fällt das Umsatz-Premium positiv oder negativ aus. In Fall C erzielt die Herstellermarke ein positives Mengenpre- mium, erkaufte sich dieses jedoch durch negatives Preispremium. Erneut hängt das Vorzeichen des resultierenden Umsatz-Premiums von der relativen Größe des positiven Mengen- und negativen Preispremi- ums ab. Fall D kennzeichnet schließlich die Situation eines negativen Umsatz-Premiums. Die Unterscheidung der vier Fäl- le ist insbesondere für eine Analyse der Ursachen des ermittelten Umsatz-Premiums relevant. Aufbauend auf einer solchen Analyse ist zu untersuchen, inwiefern das Umsatz-Premium durch Einsatz markenpolitischer Instrumente verbessert werden kann.

Die Daten zur Messung des Preis- und Mengenpremi- ums können direkt aus unternehmensin- ternen Daten (z.B. Paneldaten) entnommen werden. Ein erstes Problem besteht darin, dass die betrachteten Preise und Absatzmengen starken kurzfristigen Schwankungen unterliegen kön- nen, z.B. infolge von Verkaufsförderungsmaßnahmen, insbesondere Preispromotions (Ge- denk, 2002). Darüber hinaus werden keine Wettbewerber und Wettbewerbsreaktionen be- rücksichtigt. Auch Distributionseffekte werden vernachlässigt. Weiterhin ist unklar, inwiefern die zu bewertende Marke und die Referenzmarke (näherungsweise) identische Produkte bzw. Produkteigenschaften anbieten. Schließlich besteht nicht die Möglichkeit, eine Ursachen- und Wirkungsanalyse der Markenwertentstehung für Zwecke der Markenführung vorzunehmen, d.h. es besteht keine unmittelbare Verknüpfung mit „Brand Value Drivers“.

Abb. 3: Alternative Konstellationen für ein Preis- und Mengenpremi- um



Quelle: Ailawadi/Lehmann/Neslin, 2003

Legende:  $P_B$  bzw.  $P_{PL}$ : Preis einer Hersteller- bzw. Handelsmarke  
 $S_B$  bzw.  $S_{PL}$ : Absatz einer Hersteller- bzw. Handelsmarke

Ein Teil der Probleme kann durch die Verwendung individueller Befragungsdaten behoben werden. Häufig wird über direkte („Self Explicated“-Modelle) oder indirekte Befragungen (Conjoint-Analysen) eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft ermittelt, die Nachfrager für eine Marke gegenüber einer Referenzmarke (z.B. Handelsmarke) haben (Sattler, 2001). Kennt man die Nachfragemengen pro Konsument innerhalb der gegenwärtigen Periode (z.B. innerhalb des laufenden Jahres) und hat man ein für den relevanten Produktmarkt repräsentatives Sample von Konsumenten hinsichtlich der zusätzlichen Zahlungsbereitschaft befragt, so lässt sich der gegenwärtige Wert der Marke hochrechnen. Je nach erhobenen Daten lassen sich Preis- und Mengenpremium bestimmen.

Die Vorgehensweise soll anhand einer unter Validitätsgesichtspunkten besonders geeignet erscheinenden (Sattler, 2005) spezifischen Choice-Based-Conjoint-Analyse näher illustriert werden (Swait et al., 1993). Bei diesem Ansatz wird eine zunächst gemessene Markenpräferenz in verschiedene Komponenten zerlegt und damit eine Interpretation von Ursachen der Markenwertentstehung möglich. Die Präferenzen werden über so genannte Choice-Sets von Marken (bestehend aus der zu bewertenden Marke, der Referenzmarke und wichtigen Konkurrenzmarken) gebildet, die potenziellen Nachfragern zur Auswahl vorgelegt werden. Die Choice-Sets werden jeweils aus den gleichen Marken mit (nach Maßgabe eines orthogonalen Designs) systematisch variierten Preisen gebildet (ggf. können weitere Produkteigenschaften ergänzt werden). Bei jedem der beispielsweise 10 Choice-Sets sollen die Befragten angeben, welche Marke sie kaufen würden (ggf. keine Marke). Auf Basis dieser Daten sowie einer zusätzlich vorgenommenen Einstellungsmessung gegenüber den betrachteten Marken können dann unter Verwendung eines Logit-Ansatzes die Parameter folgender Gleichung geschätzt werden:<sup>i</sup>

$$(1) \quad u_{ijc} = MK_j + PS_j * PR_{jc} + OPP_j * OP_{jc} + EIP_j * EI_{ij} \quad (c \in C, i \in I, j \in J)$$

wobei:

$u_{ijc}$ : Präferenz des i-ten Nachfragers bezüglich der j-ten Marke im c-ten Choice-Set,  
 $MK_j$ : Markenspezifische Konstante der j-ten Marke,  
 $PS_j$ : Preisparameter bezüglich der j-ten Marke,  
 $PR_{jc}$ : Preis der j-ten Marke im c-ten Choice-Set,

|                    |   |
|--------------------|---|
| OPP <sub>j</sub> : | a-Vektor ( $a \in A$ ) von Parametern objektiver Produkteigenschaften der j-ten Marke,      |
| OP <sub>jC</sub> : | a-Vektor ( $a \in A$ ) objektiver Produkteigenschaften der j-ten Marke im c-ten Choice Set, |
| EIP <sub>j</sub> : | b-Vektor ( $b \in B$ ) von Parametern hinsichtlich Einstellungen gegenüber der j-ten Marke, |
| EI <sub>ij</sub> : | b-Vektor ( $b \in B$ ) von Einstellungen gegenüber der j-ten Marke beim i-ten Nachfrager,   |
| A:                 | Indexmenge objektiver Produkteigenschaften,   |
| B:                 | Indexmenge der Einstellungen gegenüber einer Marke,   |
| C:                 | Indexmenge der Choice-Sets,   |
| I:                 | Indexmenge der Nachfrager,  |
| J:                 | Indexmenge der Marken.  |

Bei dieser Gleichung wird die Markenpräferenz (bzw. äquivalent der Markennutzen) in die Komponenten markenspezifische Konstante, objektive Produkteigenschaften und Einstellungen gegenüber den zu bewertenden Marken (z.B. Einstellung hinsichtlich der Zuverlässigkeit einer Marke) zerlegt. Die Erfassung der Preiskomponente dient der Umrechnung des Markennutzens in eine monetäre Größe in Form einer konsumentenspezifischen Zahlungsbereitschaft. Als Markenwert kann der Bestandteil des in eine Zahlungsbereitschaft umgerechneten Markennutzens angesehen werden, der nicht auf objektive Produkteigenschaften zurückzuführen ist. Bei alternativer Markenwertdefinition sind entsprechend modifizierte Markenwertberechnungen möglich.

Alternativ zu einer Conjoint-Analyse kann eine Zahlungsbereitschaft für eine Marke im Vergleich zu einer Referenzmarke auch über die direkte Abfrage eines Preispremium im Rahmen von „Self Explicated“-Modellen erfolgen. Ähnlich zu dem soeben erläuterten Conjoint-Ansatz nehmen Park/Srinivasan 1994 (erweitert durch Srinivasan/Park/Chang, 2004) eine Zerlegung eines direkt abgefragten Preispremium in verschiedene Komponenten vor und lassen damit eine Interpretation von Ursachen der Markenwertentstehung zu.

*Hedonische Preise:* Ein alternativer Ansatz zur Ermittlung einer zusätzlichen Zahlungsbereitschaft besteht auf aggregierter Ebene in der Schätzung einer sogenannten hedonischen Preisfunktion (Holbrook, 1992; Randall/Ulrich/Reibstein, 1998; Sander, 1994; Sullivan, 1998). Bei einer hedonischen Preisfunktion wird versucht, die am Markt beobachtbaren Preisvariationen verschiedener Produktvarianten einer Produktklasse durch die Unterschiede der diese Produkte beschreibenden Eigenschaften – hier unter anderem die Marke – zu erklären. Hierzu kann eine Regressionsanalyse mit den beobachteten Preisen als abhängige und den Produkteigenschaften als unabhängige Variable(n) eingesetzt werden. Die geschätzten Regressionskoeffizienten für die Marken können dann als durchschnittliche zusätzliche Zahlungsbereitschaft im Vergleich zu einer unbekanntenen Marke interpretiert werden. Der Ansatz ist allerdings an ver-

schiedene Annahmen gebunden (wie z.B. vollständige Informationen bei Nachfragern und Anbietern sowie unendlich hohe Reaktionsgeschwindigkeiten der Marktpartner), die vielfach nicht gegeben sind (Weber, 1986). Von daher ist dieser Ansatz für eine Markenwertermittlung nur für die Fälle bzw. Warengruppen geeignet, in denen die Annahmen näherungsweise erfüllt sind (z.B. Automobile). Vorteile bestehen in der einfachen und kostengünstigen Datenbeschaffung.

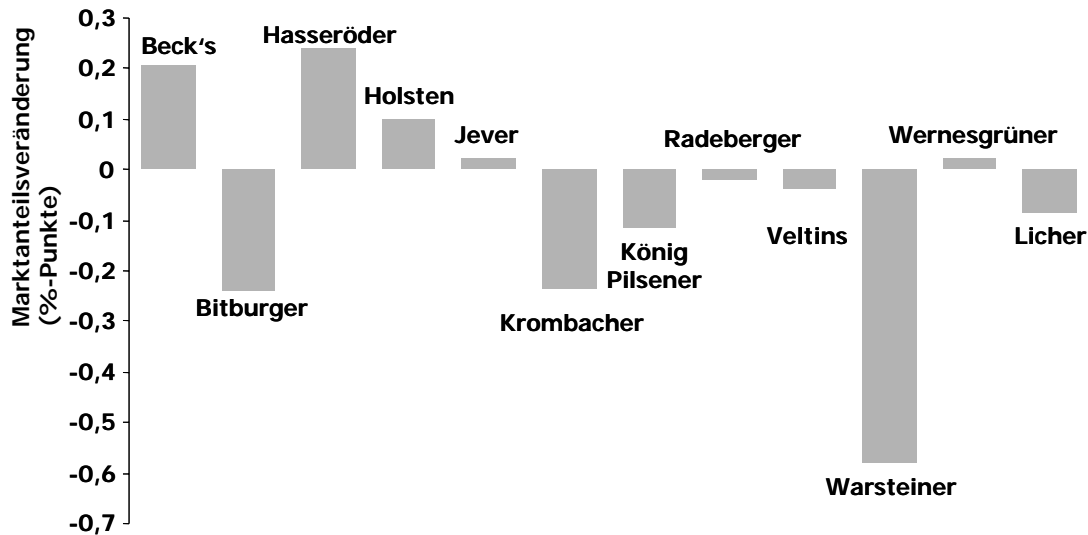
*Markenkorrigierter Umsatz:* Anstelle eines Umsatzpremium (bestehend aus Preis- und Absatzpremium, s.o.) kann bei der Ermittlung markenspezifischer Einzahlungen als Ausgangsbasis auch unmittelbar auf den Umsatz zurückgegriffen werden. Eine solche Vorgehensweise bietet sich insbesondere dann an, wenn davon ausgegangen werden kann, dass ein sehr großer Teil der Umsatzerlöse markenspezifisch ist. Dies ist für markendominierte Produktkategorien, wie z.B. Bier, der Fall (ein Überblick zu empirisch ermittelten Produktkategorien mit hoher Markendominanz findet sich bei Fischer/Meffert/Perrey, 2004). Sattler/Högl/Hupp (2003) schlagen für solche Fälle einen Isolierungsansatz auf Basis von über Paneldaten gemessenen Umsätzen vor. Die Isolierung bzw. Korrektur erfolgt im Hinblick auf nicht markenspezifische Preispromotion- und Distributionseffekte. Wie oben bei der Ermittlung des Preis- und Mengenpremiums bereits angedeutet, besteht ein Problem der Messung von Markenumsätzen darin, dass diese durch stark kurzfristig wirkende Marketing-Mix-Instrumente verzerrt sein können. Die Idee des Ansatzes von Sattler/Högl/Hupp (2003) besteht nun darin, dass man auf Grundlage einer empirisch, d.h. mit Hilfe von Paneldaten geschätzten Marktreaktionsfunktion diejenigen Umsätze prognostiziert, die sich bei einer über die Produktgruppe durchschnittlichen Preispromotion-Intensität ergeben würden (Sattler/Högl/Hupp, 2003). Ein Beispiel für den deutschen Premiumbiermarkt ist in Abb. 4 illustriert. Beispielsweise wird der Umsatz der Marke Beck's um 0,2 Marktanteilsprozentpunkte infolge eines unterdurchschnittlichen Preispromotion-Anteils (6% statt durchschnittlich 16%) erhöht. Analog werden die Umsätze um Distributionseffekte korrigiert.

Eine andere umsatzbasierte Form der Isolierung wird bei einem von McKinsey entwickelten Instrument vorgenommen, dem so genannten Brand-related Premium Pool – BPP (Bachem/Esser/Riesenbeck, 2001). Der über eine Conjoint-Analyse gemessene BPP drückt aus, welcher Anteil des Umsatzes durch die Marke bedingt wird.

*Markenkorrigierter Gewinn:* Andere Instrumente setzen bei der markenspezifischen Isolierung unmittelbar am Gewinn bzw. Deckungsbeitrag an, den ein Markenprodukt erzielt hat. Beispielsweise werden beim Interbrand-Modell die Gewinne in Form der Einzahlungsüberschüsse aus einem markierten Produkt für ein bestimmtes Jahr mit einem „Role-of-Brand-Index“ multipliziert (Trevillion/Perrier, 1999). Letzterer misst die Bedeutung der Marke, die

sie bei verschiedenen Nachfragetreibern (u.a. Preis, Produktqualität, Erhältlichkeit) eines Produkts hat. Sehr ähnlich hierzu gehen die Ansätze von Brand-Finance (Haigh, 2000) und Fischer (2005) bzw. McKinsey vor.

Abb. 4: Marktanteilsveränderungen bei mittlerer (statt realer) Promotion-Intensität von 16 % für alle Marken



Basis: ConsumerScan Beverages, 17.000 HH

Das Modell von AC Nielsen bzw. Konzept & Markt (Brand Performance System, Franzen, 2004) stellt auch auf einen markenkorrigierten Gewinn ab, bezieht sich allerdings auf das gesamte, langfristig erzielbare Gewinn- bzw. Wertschöpfungspotenzial einer Produktgruppe. Für die zu bewertende Marke und die wichtigsten Marken der relevanten Produktgruppe wird über eine Reihe von „Brand Value Drivers“, deren Wirkungsstrukturen kausalanalytisch quantifiziert werden, die relative Markenstärke der zu bewertenden Marke im Verhältnis zu den übrigen Marken bestimmt. Diese relative Markenstärke wird dann mit dem Wertschöpfungspotenzial der Produktgruppe multipliziert und stellt unmittelbar einen langfristig gemessenen Markenwert dar.

*Lizenzpreis analogien:* Eine besonders in der Rechnungswesenpraxis verbreitete Form der Isolierung ist die Lizenzpreis analogie (Castedello/Klingbeil, 2004). Nach diesem auch als „Relief from Royalty“-Methode bezeichneten Verfahren ergibt sich der Wert der Marke aus zukünftigen Lizenzzahlungen, die ein Unternehmen aufwenden müsste, wenn es die Marke von einem Dritten lizenzieren müsste. Die üblicherweise verwendete Bezugsbasis ist der mit der Marke generierte Umsatz. Durch Multiplikation des Lizenzsatzes mit dem Umsatz ergibt sich der Markenwert. Es wird dabei versucht, den Lizenzsatz im Wege eines Analogieschlusses abzuleiten. Zumeist lässt sich nur eine Bandbreite möglicher Lizenzsätze ermitteln. In den

meisten Fällen wird nicht ausreichend dem Umstand Rechnung getragen, dass in der Lizenzierungspraxis neben dem umsatzbezogenen Lizenzsatz eine Reihe weiterer Größen eine entscheidende Rolle spielen, wie z.B. die Zahlung von Einmalgebühren und der Ansatz garantierter Umsätze (Böll, 1999).

Um den Ermessensspielraum bei der Auswahl eines geeigneten Lizenzsatzes aus einer Bandbreite möglicher Sätze zu reduzieren, wird verschiedentlich vorgeschlagen, die Auswahl des Lizenzsatzes an der Markenstärke zu orientieren (z.B. Lou/Anson, 2000; Schmusch/Klein-Bölting/Esser, 2004). Danach erhalten Marken mit einer sehr hoch (niedrig) ausgeprägten Markenstärke einen Lizenzsatz am oberen (unteren) Ende der Bandbreite üblicher Lizenzsätze. Notwendige Voraussetzung hierfür ist eine valide Ermittlung der Markenstärke (vgl. Abschnitt C. I.).

Zur Plausibilisierung von Lizenzsätzen lässt sich auch die in der Steuerpraxis anerkannte Knoppe-Formel anwenden (Castedello/Klingbeil, 2004). Danach wird grundsätzlich nicht beanstandet, dass ein Lizenznehmer näherungsweise 25 bis 33 % seiner „earnings before interest and tax“ (EBIT) für die Zahlung von Lizenzraten verwendet.

Zusammenfassend ergibt sich bei der Bewertung der bisherigen Ansätze zur Isolierung markenspezifischer Zahlungen folgendes Bild: Die Ermittlung eines Preis- und Mengenpremiums kann unter Validitätsgesichtspunkten am ehesten überzeugen, insbesondere wenn zusätzlich wahlbasierte Conjoint-analytische Instrumente eingesetzt werden. In Abhängigkeit von marken- und produktspezifischen Besonderheiten sowie dem Bewertungszweck kann auf den zusätzlichen Einsatz wahlbasierter Conjoint-Analysen auch verzichtet werden mit entsprechenden Vorteilen bei den Kriterien Einfachheit und Kosten- und Zeitgünstigkeit. Hedonische Preise eignen sich nur für sehr spezifische Anwendungsfelder, sind dann aber im Hinblick auf die Kriterien Objektivierbarkeit und Kosten- und Zeitgünstigkeit positiv ausgeprägt. Verfahren auf Basis markenkorrigerter Umsätze und Gewinne weisen häufig einen erheblichen Ermessensspielraum auf oder sind – etwa bei Verwendung von Paneldaten – sehr aufwändig. Trotz Favorisierung im Rechnungswesenbereich und in der Rechtsprechung weisen auch Lizenzpreisanalogien erhebliche Ermessensspielräume auf.

### **III. Langfristige Prognose markenspezifischer Zahlungen**

Verfahren, die eine langfristige Prognose markenspezifischer Zahlungen beinhalten, nehmen typischerweise eine ganzheitliche Markenbewertung vor, indem (implizit) neben dem Prognoseproblem mindestens auch eine Lösung des Isolierungsproblems bereitgestellt wird. Entsprechende Ansätze lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

- Kostenorientierte Verfahren
- Marktpreisorientierte Verfahren
- Ertragsorientierte Verfahren

*Kostenorientierte Verfahren* orientieren sich an der Vorstellung, welcher Betrag aufzuwenden wäre, wenn die betreffende Marke wiedererstellt werden müsste (Barwise et al., 1989; Kapferer, 1992). Hierbei können entweder die Wiederbeschaffungskosten der Marke geschätzt oder die historischen „Herstellungskosten“ ermittelt werden. Indirekt wird hierüber versucht, eine Approximation der zukünftigen markenspezifischen Zahlungen abzuleiten. Allerdings wird vernachlässigt, dass sich die Wirkungen von für die Marke aufgewendeten Kosten (besser: Investitionen) je nach Umsetzung sehr unterschiedlich auf den zukünftigen Erfolg auswirken können. Beispielsweise haben die dreistelligen €Millioneninvestitionen in die Marke e-on bislang kaum zusätzliche markenspezifische Zahlungen erbracht. Von daher ist stark anzuzweifeln, ob die alleinige Verwendung historischer Daten ausreicht, um langfristige zukünftige Entwicklungen der Marke adäquat abzubilden.

*Marktpreisorientierte Verfahren* basieren die Wertermittlung auf einer Analyse von Markttransaktionen und damit verbundenen Transaktionspreisen. Die Marktpreise können sich unmittelbar auf das relevante Unternehmen oder vergleichbare Fälle beziehen. Unternehmensbezogene Marktpreise können z.B. Börsenwerte darstellen. So gehen Simon/Sullivan (1993) davon aus, dass zukünftige markenspezifische Zahlungen vom Finanzmarkt antizipiert werden und damit in den für die langfristige Prognose verwendeten Börsendaten eines Unternehmens enthalten sind. Dabei wird zunächst vom Börsenwert der Wert des materiellen Vermögens, wie er sich aus der Bilanz ergibt, subtrahiert. Der verbleibende immaterielle Wert des Unternehmens wird in drei Komponenten (Markenwert, Wert nicht markenspezifischer Faktoren (z.B. Patente) und Wert branchenspezifischer Faktoren) zerlegt und jeweils geschätzt. Für den Markenwert wird angenommen, dass er eine lineare Funktion des Markenalters, des Markteintrittszeitpunkts, der kumulierten Werbeauszahlungen und des relativen Werbeanteils ist. Selbst wenn eine langfristige Markenwertisolierung aus den Börsendaten gelingt, kann auf diese Art eine Marke nur auf Gesamtunternehmensebene bewertet werden, was nur für Unternehmen Sinn macht, die (im wesentlichen) eine einzige Marke verwenden (z.B. Siemens). Für Deutschland ergeben sich weitere Einschränkungen, da nur relativ wenige Unternehmen an der Börse gehandelt werden.

Marktpreisorientierte Verfahren auf Basis vergleichbarer Transaktionen orientieren sich beispielsweise an Lizenzen (s.o.) oder Earnings-Multiples, die bei markenmotivierten Unternehmensakquisitionen realisiert wurden (Sattler, 2000). Erhebliche Probleme ergeben sich aus dem Nachweis der Vergleichbarkeit des Transaktionsobjekts mit der zu bewertenden Marke.

*Ertragsorientierte Verfahren* (inklusive Discounted-Cash-Flow-Verfahren) haben aufgrund der genannten Einschränkungen und Probleme alternativer Ansätze eine weitgehende Anerkennung in der Wissenschaft, Praxis und Rechtsprechung erlangt (Castedello/Klingbeil, 2004). Die Grundidee besteht darin, die zukünftigen Erträge einer Marke, d.h. die markenspezifischen Einzahlungsüberschüsse, zu prognostizieren und auf den Bewertungsstichtag zu diskontieren. Die Diskontierung erfordert die Ermittlung eines Kalkulationszinssatzes. Um dem Prognoserisiko Rechnung zu tragen, wird vielfach ein Zinsrisikozuschlag in Ergänzung zu einem risikolosen Zinssatz angewandt (Sattler, 1997).

Ertragsorientierte Markenbewertungsansätze lassen sich in Verfahren untergliedern, welche die zukünftigen markenspezifischen Einzahlungsüberschüsse (oder verwandte Gewinngrößen)

- (a) durch pauschalierte Fortschreibung ermitteln,
- (b) über explizite Prognosen erfassen oder
- (c) unmittelbar aus „Brand Value Drivers“ ableiten.

(a) *Pauschalierte Fortschreibung*: Der erste Typ von Verfahren ist dadurch gekennzeichnet, dass die markenspezifischen Einzahlungsüberschüsse in die Zukunft pauschal fortgeschrieben werden. Eine häufige Annahme ist, dass sich die Überschüsse zukünftig (ggf. inflationsbereinigt) dauerhaft konstant entwickeln (z.B. Fischer, 2005). In diesem Fall lässt sich der langfristige Markenwert sehr einfach durch Division des kurzfristigen Markenwerts (z.B. isolierte markenspezifische Zahlungen des aktuellen Jahres) durch den Kalkulationszinssatz gemäß der Formel zur Berechnung einer ewigen Rente berechnen. Der Faktor (1/Kalkulationszinssatz) entspricht dann einem Brand-Earnings-Multiple. Teilweise wird direkt an diesem Multiple bei der Prognose angesetzt. So bestimmt das Verfahren „Semion Brand Evaluation“ ein Multiple anhand von sechs Hauptfaktoren im Sinne von „Brand Value Drivers“ (Finanzwert, Markenschutz, Markenstärke, Markenimage, Markeneinfluss, internationale Markenbedeutung), die sich aus insgesamt bis zu 94 Einzelfaktoren zusammensetzen (Frahm, 2004; Kaeuffer, 2004). Aufgrund der willkürlich anmutenden Gewichtung der Faktoren ist dieser Ansatz mit erheblichen Validitätsproblemen behaftet. Das „Brand Rating Modell“ (angeboten von Icon und Wieselhuber & Partner) setzt am Kalkulationszinssatz an und bestimmt diesen produktgruppenspezifisch in Abhängigkeit verschiedener Indikatoren, wie z.B. Preis- und Mengenentwicklung und Markenrelevanz (Frahm, 2004). Auch hier ist die Gewichtung kritisch zu sehen. Ein weiteres Problem der Verwendung von Brand-Earnings-Multiples besteht in der Ermittlung des kurzfristigen Markenwerts (typischerweise bezogen auf ein Jahr), da dieser zeitlichen Schwankungen unterliegen kann. Fischer (2005) schlägt deshalb vor, den durchschnittlichen Markenwert der letzten 3 Jahre als Basis zu verwenden. Allerdings können auch hiermit

zukünftig stark dynamische Effekte nicht abgebildet werden und schränken den Anwendungsbereich insofern ein. Anstelle der Annahme zukünftig konstanter Entwicklungen wird teilweise auch mit konstanten Wachstumsraten gearbeitet, so zumindest teilweise beim Valmatrix-Ansatz von Consor (Lou/Anson, 2000). Bei langen Prognosezeiträumen führen derartige lineare Wachstumsannahmen häufig zu eklatanten Prognosefehlern. Solche Fehler können durch explizite Prognosen vermieden werden.

*(b) Explizite Prognosen:* Verfahren mit einer expliziten Prognose zukünftiger markenspezifischer Zahlungen unterteilen typischerweise den Prognosezeitraum in eine Planungs- und eine Postplanungsperiode (Maul/Mussler/Hupp, 2004). In der Planungsperiode sind explizite Prognosen möglich (ca. 3 bis 5 Jahre), in der Postplanungsperiode erfolgt eine pauschalierte Fortschreibung (s.o.), zumeist unter Annahme zukünftig (real) konstanter Entwicklungen. Diesbezügliche Ansätze bieten u.a. BBDO/Ernst & Young (Brand Equity Valuation for Accounting – BEVA, (Schmusch/Klein-Bölting/Esser, 2004), Brand Finance (Haigh, 2000), Interbrand (Stucky, 2004a und 2004b), KPMG (Castedello/Klingbeil, 2004), McCann-Erickson/Future Brand (Brand Analytics, Landwehr, 2004) und PwC/GfK/Sattler (Advanced Brand Valuation, Maul/Mussler/Hupp, 2004; Sattler/Högl/Hupp, 2003) an. Diese Verfahren sind ganz oder in wesentlichen Teilen von der Unternehmenspraxis entwickelt worden.

Grundlage für die Prognose bildet jeweils eine detaillierte Analyse von Daten aus dem internen und externen Rechnungswesen, inklusive historischer Daten und Plangrößen, wie z.B. Planbilanzen oder Geschäftspläne. Beispielsweise werden beim Modell von BBDO/Ernst & Young auf Basis der genannten Daten vom Bewertenden Umsätze für die Planungsperiode geschätzt. Diese Umsätze werden dann gemäß dem oben beschriebenen Isolierungsverfahren (Abschnitt C. II.) mit markenspezifischen Lizenzsätzen multipliziert. Ähnlich hierzu gehen die übrigen genannten Ansätze vor, und zwar unter Berücksichtigung der jeweiligen Besonderheiten des eingesetzten Isolierungsverfahrens. Ergänzend zu den Einschätzungen der Bewertenden werden verschiedentlich Expertenschätzungen verwendet (z.B. bei Interbrand, Stucky, 2004a und 2004b), oder PwC/GfK/Sattler (Maul/Mussler/Hupp, 2004; Sattler/Högl/Hupp, 2003). Diese Einschätzungen unterliegen einem erheblichen Ermessensspielraum, wodurch die Objektivierbarkeit und Validität eingeschränkt wird. Wichtig ist, dass die gewählten Vorgehensweisen klar offen gelegt werden. Hier herrscht bei den genannten Verfahren teilweise ungenügende Transparenz. Weiterhin sollten – jenseits der Verwendung eines Risikozuschlags bei der Diskontierung (s.u.) – bei langfristigen Prognosen unvermeidliche Risiken in Form von Sensitivitäts- und Risikoanalysen quantifiziert werden. Dies wird insbesondere beim Ansatz von PwC/GfK/Sattler (Maul/Mussler/Hupp, 2004; Sattler/Högl/Hupp, 2003) realisiert.

Ein auch unter Objektivierungsgesichtspunkten interessanter Vorschlag aus dem Bereich der Wissenschaft ist der so genannte *Momentum-Accounting-Ansatz* (Farquhar/Ijiri, 1993). Ziel ist es, im Zeitablauf beobachtete Veränderungen der mit Marken verbundenen Zahlungsströme (Momentum, z.B. Umsätze) durch bestimmte Faktoren (Impulse, z.B. Werbekampagnen) zu erklären. Ähnlich wie bei materiellen Vermögensgegenständen bestimmte Abschreibungsverläufe beobachtet werden können, versucht das Momentum-Accounting für die mit Marken verbundenen Zahlungsströme bestimmte Muster von Abschreibungs- bzw. Verfallratenverläufen zu bestimmen. Gelingt es für typische Impulse, die spezifisch auf eine Marke wirken, Standardmuster von Verfallratenverläufen zu ermitteln, so können diese für eine Prognose markenspezifischer Erfolgsgrößen verwendet werden. Wesentlicher Kritikpunkt an dem Verfahren ist, dass der Prognosezeitraum eingeschränkt ist und der Ansatz sich somit für eine langfristige Prognose mit Zeiträumen von 5 und mehr Jahren nur schwer einsetzen lässt.

(c) *Unmittelbare Ableitung aus „Brand Value Drivers“*: Eine unmittelbare Ableitung eines langfristigen Markenwerts aus „Brand Value Drivers“ wird z.B. beim oben beschriebenen Ansatz von AC Nielsen bzw. Konzept & Markt vorgenommen (vgl. Abschnitt C.II.), indem die relative Markenstärke mit dem langfristigen Wertschöpfungspotenzial der relevanten Produktgruppe multipliziert wird. Die relative Markenstärke wird hierbei über verschiedene „Brand Value Drivers“ definiert (Franzen, 2004). In welchem Maß die gemessene relative Markenstärke allerdings wirklich die zukünftigen markenspezifischen Einzahlungsüberschüsse valide approximieren kann, wird nicht nachgewiesen. Ein solcher Nachweis kann hingegen beim Indikatorenmodell Sattler/GfK erbracht werden (Sattler, 1997). Wie oben erläutert, beruht das Modell auf einer großzahligen Managerbefragung zur Bedeutung von zentralen „Brand Value Drivers“ (vgl. Abbildung 2) hinsichtlich der langfristigen Wertschöpfungsmöglichkeiten kurzlebiger Konsumgütermarken. Gegenüber alternativen Ansätzen weist das Verfahren von Sattler/GfK verschiedene Besonderheiten auf:

- erstens erfolgt eine umfassende Validitätsprüfung der ermittelten Ergebnisse,
- zweitens werden Parameter des Indikatorenmodells nicht wie bei vielen bisherigen Verfahren (willkürlich) vorgegeben, sondern *empirisch* über eine umfassende Stichprobe von Expertenurteilen geschätzt und
- drittens erfolgen Bewertungen explizit langfristig, ohne pauschal zukünftig konstante Entwicklungen zu unterstellen (wie dies vielfach bei bisherigen Ansätzen der Fall ist).

Allerdings ist das Modell an relativ enge Rahmenbedingungen gebunden (Sattler, 1997).

Sämtliche beschriebenen ertragsorientierten Markenbewertungsverfahren erfordern eine ggf. risikoadjustierte *Diskontierung* der prognostizierten Zahlungen. In Anlehnung an Praktiken der Unternehmensbewertung wird der Kapitalisierungszinssatz vielfach anhand kapitalmarkttheoretischer Modelle abgeleitet. Das gebräuchlichste Modell zur Ermittlung von Eigenkapitalkosten ist das Capital Asset Pricing Modell (CAPM), das – ggf. modifiziert – als Näherungslösung für markenspezifische Kapitalkosten herangezogen wird. Die Diskontierung erfolgt dann häufig mit den so genannten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC, z.B. Fischer, 2005; Interbrand, Stucky, 2004a und 2004b; Sattler/Högl/Hupp, 2003). Eine markenspezifische Modifikation bei der Ermittlung der Kapitalkosten erfolgt beispielsweise beim Ansatz von PwC/GfK/Sattler dadurch, dass eine produktgruppenspezifisch ermittelte Bandbreite von Betafaktoren (als Determinante des Risikos) in Abhängigkeit der empirisch bestimmten Markenstärke zu einem markenspezifischen Betafaktor verdichtet wird (Sattler/Högl/Hupp, 2003). Ähnlich gehen auch die Ansätze von Interbrand und Brand Finance vor (Stucky, 2004a und 2004b; Haigh, 2000).

Versucht man die Ansätze zur langfristigen Prognose markenspezifischer Zahlungen zusammenfassend zu bewerten, so ist von der alleinigen Verwendung kostenorientierter Verfahren eindeutig abzuraten. Marktpreisorientierte Verfahren eignen sich – von ganz spezifischen Datenkonstellationen abgesehen – typischerweise nur zur Ableitung einer Näherungslösung. Es verbleiben im Wesentlichen ertragsorientierte Verfahren. Sie haben vom Grundsatz her weitgehende Anerkennung in der Wissenschaft, Praxis und Rechtsprechung erlangt. Im Detail ergeben sich bei der Prognose, Diskontierung und Risikoquantifizierung allerdings erhebliche Unterschiede zwischen den vielfältigen Ansätzen. Für spezifische Anwendungskonstellationen sind viel versprechende Lösungen vorgeschlagen worden. Man ist allerdings weit von einem in großen Teilen anerkannten Bewertungsstandard entfernt. Probleme ergeben sich bei der Validität und Objektivierbarkeit, insbesondere bei einfachen und zeit- und kostengünstigen Verfahren.

#### **IV. Bewertung markenstrategischer Optionen**

Eine Bewertung von markenstrategischen Optionen wird bei den meisten bisher entwickelten Markenbewertungsverfahren nicht vorgenommen, zumeist mit dem Argument einer zu hohen Bewertungsunsicherheit. Dabei muss berücksichtigt werden, dass auch ein Verzicht auf eine Messung einer Bewertung mit 0 entspricht, was in den allermeisten Fällen, insbesondere bei Bewertungen im Rahmen von markenmotivierten Unternehmensakquisitionen, zu groben Fehleinschätzungen führen kann. So zeigt eine umfassende Simulationsanalyse von Sattler (2000) anhand von Earnings-Multiples, dass in vielen Fällen der Wert markenstrategischer

Optionen 50 % und mehr des gezahlten Kaufpreises für Unternehmen mit sehr starken Marken ausmacht.

Sofern markenstrategische Optionen im Rahmen bisheriger Markenbewertungsinstrumente berücksichtigt werden, erfolgt dies zumeist nur über einfache Näherungsverfahren (z.B. über ein Scoringmodell für das Markentransferpotenzial im Rahmen der Berechnung eines „Brand Future Score“ beim Brand-Rating-Ansatz (Musiol et al., 2004) oder implizit im Rahmen der Messung der Markenstärke (z.B. beim Interbrand-Ansatz, Stucky, 2004a und 2004b).

Der bisher umfassendste Versuch, markenstrategische Optionen in Form von Markentransferpotenzialen zu quantifizieren, stammt von Sattler/Högl/Hupp (2003) (siehe auch Sattler, 1998b). Bei der Bewertung wird zunächst durch ein Bewertungsteam eine Auswahl besonders erfolgversprechender Transfermärkte vorgenommen, auf welche die zu bewertende Marke zukünftig ausgedehnt werden kann. Für jeden dieser Märkte wird dann die Markentransferpotenzialstärke über einen so genannten Stretching-Score ermittelt. Dieser determiniert die Erfolgswahrscheinlichkeit zur Erreichung eines bestimmten Marktanteils auf dem Transfermarkt. Der Stretching-Score wird über ein Punktbewertungsverfahren ermittelt, in das eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren von Markentransfers einfließen, u.a. die Ähnlichkeit zwischen Marke und neuem Transferprodukt, die Muttermarkenstärke, der Erfolg und die Breite vorangegangener Markentransfers, die Marketingunterstützung und die Handelsakzeptanz auf dem Transfermarkt. Die Wirkungsstrukturen wurden kausalanalytisch auf Basis der bislang umfangreichsten wissenschaftlichen Studie zum Erfolg von Markentransfers geschätzt (Völckner, 2003).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Problembereich einer Bewertung markenstrategischer Optionen von der Literatur bisher zu einem sehr unbefriedigenden Teil gelöst worden ist. Wesentliche Forschungsbeiträge konnten lediglich im Bereich der Abschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten für spezifische Formen potenziell realisierbarer Markentransfers geliefert werden.

#### **D. Zusammenfassende Beurteilung und zukünftige Forschungsfelder**

Eine wertorientierte Markenführung ist aus Sicht der Unternehmenspraxis für eine Vielzahl von Zwecken, wie z.B. für Markentransaktionen, Markenschutz, Markenführung und Markendokumentation, von herausragender Bedeutung. Zur Umsetzung einer solchen wertorientierten Markenführung ist der Einsatz von Markenbewertungsinstrumenten notwendig.

Für die meisten praktisch relevanten Verwendungszwecke einer Markenwertbestimmung bietet sich eine Messung in Form eines Kapitalwerts abgezinster zukünftiger markenspezifischer Einzahlungsüberschüsse an. Bei der Ermittlung eines solchermaßen definierten Markenwerts müssen:

- erstens „Brand Value Drivers“ identifiziert und quantifiziert werden,
- zweitens markenspezifische Zahlungen separiert werden (d.h. Isolierung markeninduzierter von nicht markeninduzierten Zahlungen),
- drittens müssen diese Zahlungen langfristig prognostiziert werden und
- viertens muss abgeschätzt werden, welche zukünftigen markenstrategischen Optionen die zu bewertende Marke hat. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Ausdehnung auf neue Produkte und Märkte sowie der Wertsteigerung durch Repositionierungen und Kooperationen.

Der vorliegende Aufsatz hat versucht, einen Überblick zu einer Vielzahl von Verfahren zu geben, die einen Lösungsbeitrag zu den vier Bewertungsproblemen leisten.

Die bisherigen Ansätze zur Identifikation und Quantifizierung von „Brand Value Drivers“ sind für Zwecke der Markenbewertung zumeist nur unzureichend validiert und zudem nur eingeschränkt zweckmäßig. Wünschenswert wäre es, zentrale Dimensionen der Markenstärke – insbesondere das Markenimage i.w.S. – aus unterschiedlichen Ansätzen zu integrieren und auf ihre Relevanz hinsichtlich des monetären Wertschöpfungspotenzials zu prüfen.

Am weitesten fortgeschritten sind Ansätze zur Lösung des Isolierungsproblems, insbesondere auf Basis eines Preis- und Mengenpremiums. Hier gilt es, die vorgeschlagenen Verfahren in Abhängigkeit vom jeweiligen Anwendungszweck, den Bewertungserfordernissen und der Datenkonstellation zu beurteilen.

Verfahren zur langfristigen Prognose markenspezifischer Zahlungen konzentrieren sich – von spezifischen Daten- und Bewertungskonstellationen abgesehen – im Wesentlichen auf ertragsorientierte Verfahren. Sie haben vom Grundsatz her weitgehende Anerkennung in der Wissenschaft, Praxis und Rechtsprechung erlangt; Details bei der Prognose, Diskontierung und Risikoquantifizierung weisen allerdings erhebliche Unterschiede auf. Auch aufwändige und komplexe Verfahren weisen Probleme hinsichtlich Validität und Objektivierbarkeit auf. Auffällig ist, dass es bis auf wenige Ausnahmen kaum Vorschläge aus der Wissenschaft zur Lösung des langfristigen Prognoseproblems gibt. Hier ergibt sich unmittelbarer Forschungsbedarf, um nicht ein weiteres Mal – wie zuvor beispielsweise beim Thema Wertschöpfungspartnerschaften im Handel oder Shareholder Value – der Praxis die Lösung eines zentralen betriebswirtschaftlichen Problems zu überlassen.

In der Praxis und der Wissenschaft gleichermaßen vernachlässigt wird das Problem der Wertmessung markenstrategischer Optionen. Mit den bisherigen Ansätzen kann im Wesentlichen lediglich eine Abschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten für potenziell realisierbare Markentransfers vorgenommen werden.

Darüber hinaus besteht weiterer Forschungsbedarf in der Abgrenzung des Markenwerts vom ökonomischen Wert anderer immaterieller Vermögensgegenstände wie z.B. Kundenbeziehungen oder Distributionsbeziehungen (vgl. Srivastava/Shervani/Fahey 1998; Krafft 2002). Trotz inhaltlich starker Überschneidungen fehlt es bislang an Versuchen, die verschiedenen marketingbezogenen immateriellen Vermögensgegenstände in einer Gesamtschau jeweils isoliert zu messen.

Angesichts der erheblichen Relevanz des Themas Markenbewertung in Verbindung mit der prinzipiell seit vielen Jahren sehr hohen Forschungspriorität überrascht der vergleichsweise geringe Erkenntnisfortschritt. Man ist weit von einem in großen Teilen anerkannten Bewertungsstandard entfernt. In jüngster Zeit haben sich unter Federführung der Praxis verschiedene Initiativen zur Erarbeitung eines solchen Standards gegründet, u.a. der „Arbeitskreis Markenbewertung“ unter dem Dach der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (GEM), der „DIN-Arbeitsausschuss zur Markenwertmessung“ unter Federführung des Markenverbandes e.V. oder das Institut für Markenwert. Bislang liegen keine greifbaren Ergebnisse vor.

## **Literatur**

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.
- Agarwal, M. K./Rao, V. R. (1996): *An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity*, in: *Marketing Letters*, Vol. 7, S. 237-247.
- Ailawadi, K. L./Lehmann, D. R./Neslin, S. A. (2003): *Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, S. 1-17.
- Andresen, T./Esch, F.-R. (2001): *Der Markeneisberg zur Messung der Markenstärke*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 1081-1103.
- Bachem, R./Esser, M./Riesenbeck, H. (2001): *Mit BPP den Markenwert maximieren*, in: *akzente*, Nr. 20, S. 2-9.
- Barwise, P./Higson, C./Likierman, A./Marsh, P. (1989): *Accounting for Brands*, London: London Business School.
- Böll, K. (1999): *Merchandising und Licensing*, München: Vahlen.

- Brockhoff, K./Sattler, H. (1996): Schwartauer Werke. Markenwert und Qualitätszeichen, in: Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.): Markterfolg mit Marken, München: Beck, S. 207-224.
- Buchanan, L./Simmons, C. J./Bickart, B. A. (1999): Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects, in: Journal of Marketing Research, 36, S. 345-355.
- Castedello, M./Klingbeil, C. (2004), KPMG-Modell: in: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.): Die Tank AG, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 147-169.
- Day, G./Farhey, L. (1988): Valuing Market Strategies, in: Journal of Marketing, Vol. 52, S. 45-57.
- Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl. München: Vahlen.
- Farquhar, P. H./Ijiri, Y. (1993): A Dialogue on Momentum Accounting for Brand Management, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, S. 77-92.
- Fischer, M. (2005): Markenbewertung unter den Bedingungen kapitalmarktorientierter Rechnungslegung, Manuskript, Christian-Albrechts-Universität Kiel.
- Fischer, M./Meffert, H./Perrey, J. (2004): Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 64. Jg., S. 333-356.
- Frahm, L.-G. (2004): Markenbewertung – Ein empirischer Vergleich von Bewertungsmethoden und Markenwertindikatoren, Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Franzen, O. (2004): Das Brand Performance System von AC Nielsen: Standardisierte Markenbewertung auf der Grundlage von Marktforschungsdaten, in: Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke, München: Vahlen, S. 146-167.
- Francois, P./MacLachlan, D. L. (1995): Ecological Validation of Alternative Customer-Based Brand Strength Measures, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 12, S. 321-332.
- Gedenk, K. (2002): Verkaufsförderung, München: Vahlen.
- Haigh, D. (2000): Brand Valuation: Measuring and Leveraging your Brand, Brand Finance (Hrsg.): A report for the Institute of Canadian Advertising, Toronto: Institute of Canadian Advertising.
- Holbrook, M. B. (1992): Product Quality, Attributes, and Brand Name as Determinants of Price: The Case of Consumer Electronics, in: Marketing Letters, Vol. 3, S. 71-83.
- Hupp, O. (2001): Brand Potential Index, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München: Vahlen, S. 191-192.

- Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens, Landsberg und Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Kaeuffer, J. (2004): semion brand-Evaluation, in: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.): Die Tank AG, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 205-220.
- Kaufmann, G./Kurt, K. (2005): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke: eine empirische Auswertung von Fallbeispielen, in: Research Papers on Marketing and Retailing, Nr. 22, Universität Hamburg.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 1-22.
- Krafft, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert: Heidelberg: Physica-Verlag.
- Landwehr, M. (2004): The Big Picture: Roadmap to Effective Communication and Brand Analytics, in: Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke, München: Vahlen, S. 626-647.
- Lou, M./Anson, W. (2000): Brand Valuation. Die marktorientierte Markenbewertung, in: ab-satzwirtschaft, Sondernummer Oktober 2000, S. 164-168.
- Mackenstedt, A./Mussler, S. (2004): IFRS 3 regelt Markenbilanzierung neu, in: pwc, November, S. 22-24.
- Maul, K.-H./Mussler, S./Hupp, O. (2004): Advanced Brand Valuation, in: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.): Die Tank AG, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 171-204.
- Musiol, K. G./Berens, H./Spannagl, J./Biesalski, A. (2004): icon Brand Navigator und Brand Rating für eine holistische Markenführung, in: Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke, München: Vahlen, S. 370-399.
- Park, C. S./Srinivasan, V. (1994): A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and its Extendibility, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, S. 271-288.
- Penrose, N. (1989): Valuation of Brand Names and Trade Marks, in: Murphy, J. (Hrsg.): Brand Valuation: Establishing a True and Fair View, London: Business Books, S. 32-46.
- PriceWaterhouseCoopers und Sattler, H. (2001): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt/M.: Fachverlag Moderne Wirtschaft.

- Randall, T./Ulrich, K./Reibstein, D. (1998): Brand Equity and Vertical Product Line Extent, in: *Marketing Science*, Vol. 17, S. 356-379.
- Richter, M./Werner, G. (1998): Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt?; in: Tomczak, T./Schlögel, M./Ludwig, E. (Hrsg.): *Markenmanagement für Dienstleistungen*, St. Gallen: THEXIS-Verlag, S. 24-35.
- Sattler, H. (1995): Markenbewertung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., S. 663-682.
- Sattler, H. (1997): *Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sattler, H. (1998a): Der Wert von Handelsmarken. Eine empirische Analyse, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1998/99: Innovation im Handel*, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Heidelberg: Physica-Verlag, S. 433-450.
- Sattler, H. (1998b): Beurteilung der Erfolgchancen von Markentransfers, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 68. Jg., S. 475-495.
- Sattler, H. (2000): Eine Simulationsanalyse zur Beurteilung von Markeninvestitionen, in: *OR Spektrum – Quantitative Approaches in Management*, Vol. 22, S. 173-196.
- Sattler, H. (2001): *Markenpolitik*, Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Sattler, H. (2005): Präferenzforschung für Innovationen, erscheint in: S. Albers und O. Grassmann (Hrsg.): *Handbuch für Technologie- und Innovationsmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Sattler, H./Högl, S./Hupp, O. (2003): Evaluation of the Financial Value of Brands, in: *Excellence in International Research* (Hrsg.: ESOMAR – The World Association of Research Professionals), Vol. 4, S. 75-96.
- Sander, M. (1994): *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken. Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers*, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schimansky, A. (2004): *Der Wert der Marke*, München: Vahlen.
- Schmusch, M./Klein-Bölting, U./Esser, M. (2004): Brand Equity Valuation for Accounting (BEVA), in: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.): *Die Tank AG*, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 61-80.
- Simon, C. J./Sullivan, M. W. (1993): The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, in: *Marketing Science*, Vol. 12, S. 28-52.

- Simonin, B. L./Ruth, J. A. (1998): Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, S. 30-42.
- Srinivasan, V./Park, C. S./Chang, D. R. (2004): An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and its Sources, in: *Research Paper No. 1685 R1*, Stanford Graduate School of Business.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.A./Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, S. 2-18.
- Stucky, N. (2004a): Interbrand Modell, in: *Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.): Die Tank AG*, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 103-128.
- Stucky, N. (2004b): Monetäre Markenbewertung nach dem Interbrand-Ansatz, in: *Schimansky, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke*, München: Vahlen, S. 430-459.
- Sullivan, M. W. (1998): How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, S. 154-165.
- Swait, J./Erdem, T./Louviere, J./Dubelaar, C. (1993): The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, S. 23-45.
- Trevillon, K./Perrier, R. (1999): Brand Valuation - A Practical Guide, in: *Accountants' Digest (Hrsg.)*, Issue 405, London.
- Völckner, F. (2003): Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Weber, M. (1986): *Der Marktwert von Produkteigenschaften*, Berlin: Duncker & Humblot.

---

<sup>i</sup> Swait et al. Auf die Darstellung eines individuell zu schätzenden Interaktionsterms zwischen Nachfragercharakteristika und markenspezifischen Variablen wird hier aus Überichtsgründen verzichtet, vgl. Swait, 1993, S. 28.

## Research Papers on Marketing and Retailing - University of Hamburg

Im Zentrum der Reihe Research Papers on Marketing and Retailing (Hrsg.: Prof. Dr. Henrik Sattler) steht ein marktgerichtetes, wertorientiertes Management, z. B. zu folgenden Fragestellungen:

- Mit welchen Methoden kann ein monetärer Markenwert gemessen werden?
- Wie können Markenstrategien im Handel bewertet werden?
- Wie soll der Handel gewinnoptimale Preise setzen?
- Wie können Konsumentenpräferenzen gemessen und in ein wertorientiertes Management integriert werden?
- Wie kann der Erfolg von Neuprodukten bestimmt werden?
- Welche Erlösmodelle sollen im eCommerce verfolgt werden?

The Research Papers on Marketing and Retailing (Ed.: Prof. Henrik Sattler) focus on market-orientated, value-based management, e.g.:

- Which methods to be applied as a means of measuring brand equity
- How to evaluate brand strategies in retailing
- How to set optimum-profit prices
- How to measure consumer preferences and integrate them into a value-based management
- How to determine the success of new products
- How to follow up revenue models in e-commerce.

### Bisher erschienen:

- 001 Sattler, H., T. Nitschke, „Ein empirischer Vergleich von Instrumenten zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften“, October 2001.
- 002 Sattler, H., F. Völckner, G. Zatloukal, „Erfolgsfaktoren von Markentransfers“, March 2002.
- 003 Sattler, H., „Appropriability of Product Innovations: An Empirical Analysis for Germany“, May 2002.
- 004 Hartmann, A., H. Sattler, „Wie robust sind Methoden zur Präferenzmessung?“, May 2002.
- 005 Sattler, H., S. Schrader, C. Lüthje, „Informal Cooperation in the US and Germany: Cooperative Managerial Capitalism vs. Competitive Managerial Capitalism in Interfirm Information Trading“, June 2002.
- 006 Hartmann, A., H. Sattler, „Commercial Use of Conjoint Analysis in Germany, Austria, and Switzerland“, August 2002.
- 007 Sattler, H., S. Högl, O. Hupp, „Evaluation of the Financial Value of Brands“, August 2002.
- 008 Sattler, H., K. Schirm, „Credibility of Product-Preannouncements: An International Empirical Comparison“, September 2002.
- 009 Sattler, H., „Methods for Measuring Consumers' Willingness to Pay“, Sept. 2002.

### Published so far:

- 010 Sattler, H., F. Völckner, G. Zatloukal, "Factors Affecting Consumer Evaluations of Brand Extensions", September 2002.
- 011 Sattler, H., F. Völckner, „Bestimmungsfaktoren des Markentransfererfolges. Eine Replikation der Studie von Zatloukal (2002)“, September 2002.
- 012 Sattler, H., „Markentransferstrategien“, March 2003.
- 013 Sattler, H., A. Hartmann, S. Kröger, "Number of Tasks in Choice-Based Conjoint Analysis", December 2003.
- 014 Völckner, F., „Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers bei kurzlebigen Konsumgütern: Eine kausalanalytische Betrachtung“, Januar 2004.
- 015 Hartmann, A, A. Steffens, "Qualitative Marketingforschung. Überblick und Anbieterverzeichnis", Februar 2004.
- 016 Sattler, H., F. Völckner, "Empirical Generalizability of Consumer Evaluations of Brand Extensions", März 2004.
- 017 Völckner, F., H. Sattler, "Markentransfererfolgsanalysen bei kurzlebigen Konsumgütern unter Berücksichtigung von Konsumentenheterogenität", April 2004.
- 018 Völckner, F., H. Sattler, „Drivers of brand extension success: A structural equation modeling approach“, April 2004.
- 019 Völckner, F., H. Sattler, "Separating Negative and Positive Effects of Price with Choice-Based Conjoint Analyses", Januar 2005.
- 020 Gedenk, K., H. Sattler, „Range Effects in Measuring Attribute Importance“, April 2005.
- 021 Völckner, F., „Determinanten der Informationsfunktion des Preises: Eine empirische Analyse, Januar 2005.
- 022 Kaufmann, G., K. Kurt, „Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke: eine empirische Auswertung von Fallbeispielen, Februar 2005.
- 023 Nitschke, T., F. Völckner, „Präferenzmessung bei unsicheren Produkteigenschaften: Berücksichtigung von Risiko in Conjoint-Analysen, März 2005.
- 024 Völckner, F., H. Sattler, „Empirical Generalizability of Consumer Evaluations of Brand Extensions“, Mai 2005.
- 025 Völckner, F., „Biases in Measuring Consumers' Willingness to Pay“, Mai 2005.
- 026 Nitschke, T., H. Sattler, „Präferenzstrukturen und Zahlungsbereitschaften für Online-Medieninhalte: Eine empirische Analyse am Beispiel von Online-Videoangeboten“, Juni 2005.
- 027 Sattler, H., „Markenbewertung: State of the Art, Juni 2005.

Die Research Papers und weitere Publikationen des Instituts für Handel und Marketing I (Prof. Dr. Henrik Sattler) an der Universität Hamburg können Sie von unserer Homepage herunterladen:

You may download the research papers and other publications from the Institute of Marketing, Retailing, and Management Science (Prof. Dr. Henrik Sattler) at the University of Hamburg from our homepage:

