

Abb. 20: Wirkungszusammenhang des Relationship Marketing

Modell der Wirkungszusammenhänge von Kundenbindung und den daraus resultierenden Informationserfordernissen:

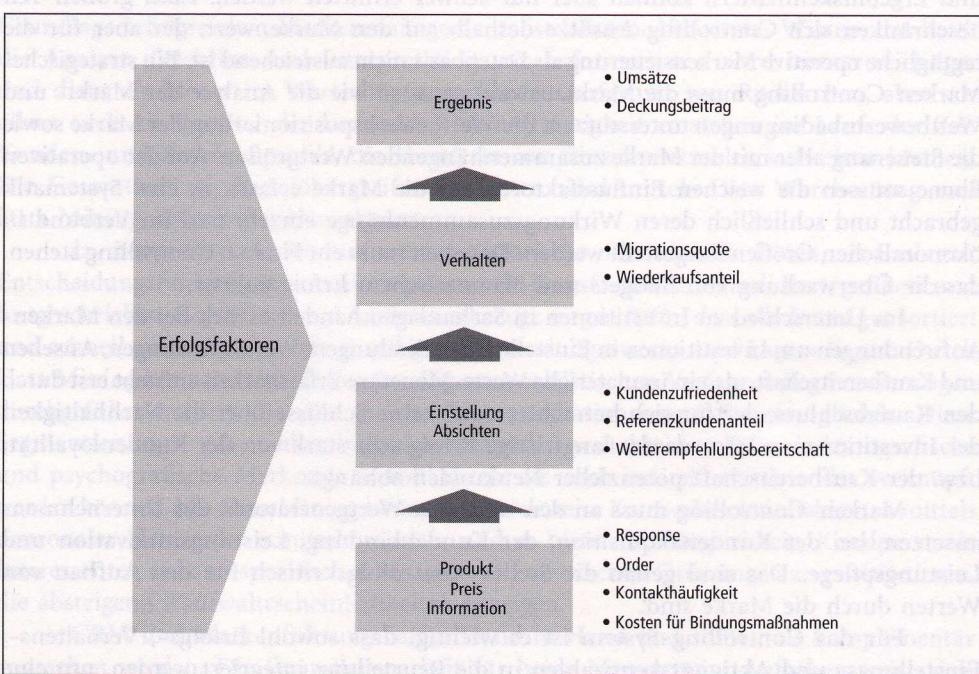


Abb. 21: Erfolgsfaktoren der Kundenbindung

### 3.4.1 Balanced Scorecard: Geld allein macht nicht glücklich

Wie geschaffen für das Marken-Controlling erscheint vor diesem Hintergrund das Modell der Balanced Scorecard (BSC). Es betrachtet die betriebliche Leistungserstellung nicht nur aus dem Blickwinkel der Finanzwirtschaft, sondern es bezieht auch weiche, immaterielle Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg mit in die Bewertung ein, wie beispielsweise Motivation, Zufriedenheit und Bekanntheit. Es ermöglicht somit eine umfassende, an der Unternehmensstrategie orientierte Steuerung.

Der Ansatz der Balanced Scorecard bezieht in seine Betrachtungsweise im Wesentlichen vier Dimensionen ein:

- Klärung und Übersetzung von Vision und Strategie in konkrete Aktionen,
- Kommunikation und Verbindung strategischer Ziele mit Maßnahmen,
- Aufstellung von Plänen, Formulierung von Vorgaben und Abstimmung von Initiativen,
- Verbesserung des Feedbacks und Lernens.

Die BSC verbindet so finanzielle Zielsetzungen mit Leistungsperspektiven in Bezug auf Kunden, interne Prozesse und Wissensmanagement. Sie übersetzt strategische Ziele in operative Handlungen und legt Messinstrumente fest, um diese bewerten zu können. Prozesse sollen effizienter werden, Geschäftsbereiche profitabler und Mitarbeiter zufriedener. Die Balanced Scorecard initiiert Wissensmanagement und -transfer. Traditionelle Kennzahlensysteme vermitteln durch ihre Konzentration auf monetäre Größen ein auf Zahlen fokussiertes Wissen. Die BSC bezieht nichtmonetäre Kennzahlen (beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit) ein und schafft damit ein ganzheitliches Bild eines Unternehmens.

Die Verknüpfung der vier Balanced Scorecard-Dimensionen folgt der Logik einer Ursache-Wirkung-Beziehung. Aus den Erwartungen der Kapitalgeber abgeleitete monetäre Ziele stehen hierbei an oberster Stelle. Aus ihnen lassen sich die weiteren Zieldimensionen ableiten:

Typisch für die Zielgrößen der Finanzperspektive sind die auf die Steigerung des Unternehmenswertes abzielenden Größen wie etwa der Discounted Cash Flow (DCF). Strategiespezifische Größen wie beispielsweise die Projektrentabilität bei einem Anlagenbauer können hier ebenfalls Eingang finden.

Bei der Kundenperspektive stellt sich die Frage, welche Kundenerwartungen zu erfüllen sind, um die finanziellen Ziele zu erreichen. Hier tauchen neben allgemeinen Größen wie der Kundenbindungsquote oder dem Preis-Leistungs-Verhältnis spezifische Größen für ein Zielsegment im Markt wie beispielsweise der Zufriedenheitswert für Garantie- oder Servicearbeiten auf.

Die interne Prozessperspektive klärt, welche Prozesse erfolgskritisch sind, um ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Voraussetzung ist, dass das Management diese Prozesse im Unternehmen, die so genannten Kernprozesse, vorher identifiziert hat.

Die Lerndimension greift Steuerungsgrößen auf, die auf lange Sicht die Quellen des Unternehmenserfolges darstellen. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Flexibilität und Fähigkeiten zur laufenden Verbesserung aufrechterhalten werden können.

Die Balanced Scorecard ist somit eher ein Steuerungs- als ein Kontrollinstrument. Sie verfolgt den laufenden Managementprozess und ist von diesem nicht entkoppelt

zu sehen. In der BSC sind Kurzfrist- und Langfristziele, Ergebnisse und die Treiber der Ergebnisse sowie Ursache-Wirkungsbeziehungen sinnvoll miteinander verbunden. Übergeordnete Ziele werden zu Unterzielen heruntergebrochen, mit Messgrößen versehen und anhand von konkreten Maßnahmen angesteuert.

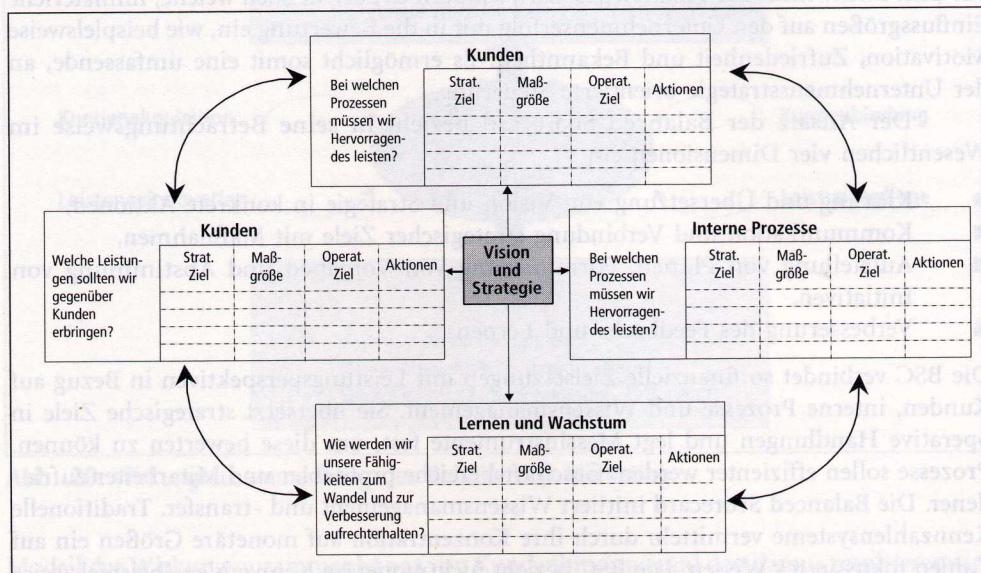


Abb. 22: Balanced Scorecard

Das Funktionieren der Balanced Scorecard setzt ein umfangreiches Wissen um die Prozesse im Unternehmen und das Zusammenwirken der einzelnen Funktionen voraus. Für die Einführung eines solchen Messsystems ist daher das oberste Gebot für ein Unternehmen, sich zunächst mit den Abläufen im Unternehmen zu beschäftigen und eine Analyse von Einflussfaktoren auf den Gesamterfolg durchzuführen. So liefert der Controlling-Ansatz nicht nur Daten für die weitere Unternehmensführung, sondern hilft auch, das Wissen und das Verständnis der gemanagten Prozesse auszuweiten. Die BSC ist kein vorgefertigtes System als vielmehr ein Kommunikationsprozess, der zur Optimierung dienen soll. Die Balanced Scorecard fokussiert eher auf den Prozess als auf die Instrumente. Sie stellt ein integratives Navigationskonzept zum Herunterbrechen und Präzisieren von Unternehmensstrategien dar und lenkt die Aufmerksamkeit des Topmanagements auf die wesentlichen Aspekte. Dadurch wird die Datenflut auf eine **begrenzte Zahl von Messgrößen reduziert**. Die **Balanced Scorecard fördert somit ein unternehmensindividuell maßgeschneidertes Planungs- und Berichtswesen**.

### 3.4.2 Brand Scorecard: Weiche und harte Faktoren messen

Durch die Operationalisierung weicher in harte Fakten, ist die Balanced Scorecard ein sehr geeignetes Instrument für das Marken-Controlling. Dieser Ansatz kann leicht

auf die Markenführungs-Problematik transformiert und zur Erarbeitung einer Brand Scorecard, also einem Führungsinstrument, das sich mit allen Belangen rund um die Marke beschäftigt, eingesetzt werden. Die Brand Scorecard deckt auf, welche Faktoren mit welchen Anteilen den Erfolg einer Marke ausmachen. Sie distanziert sich damit von isolierten Einzelinstrumenten wie beispielsweise einer Werbeerfolgskontrolle, die einen Teilaspekt der Marke beleuchtet, und führt hin zu einem integrierten Modell der Marken-Leistungsmessung. Durch die gleichzeitige Betrachtung aller relevanten Einflussfaktoren werden gegenseitige Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge verdeutlicht. Das Modell schließt also an der gesamtprozessorientierten Betrachtungsweise einer »Lernenden Organisation« an und erzeugt durch eine gegenseitige Datenermittlung direkte Synergieeffekte hin zur Ermittlung des Markenwerts (Brand Equity), beispielsweise über den BEES-Ansatz (Brand Equity Evaluation System) der BBDO Consulting.

Bestehende Marken werden von den Kunden, den Vertriebskanälen und natürlich vom Unternehmen selbst beurteilt. Über geeignete Analyseverfahren werden Einstellungen und Nutzenparameter der Kunden gegenüber der Marke ermittelt und bewertet. Das Gleiche erfolgt für die Daten über das Kaufverhalten und die Imagefaktoren. Die Daten werden in eine Hierarchie gebracht und vernetzt. Sie führen somit zu einem Modell der Markensteuerung, aus dem sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

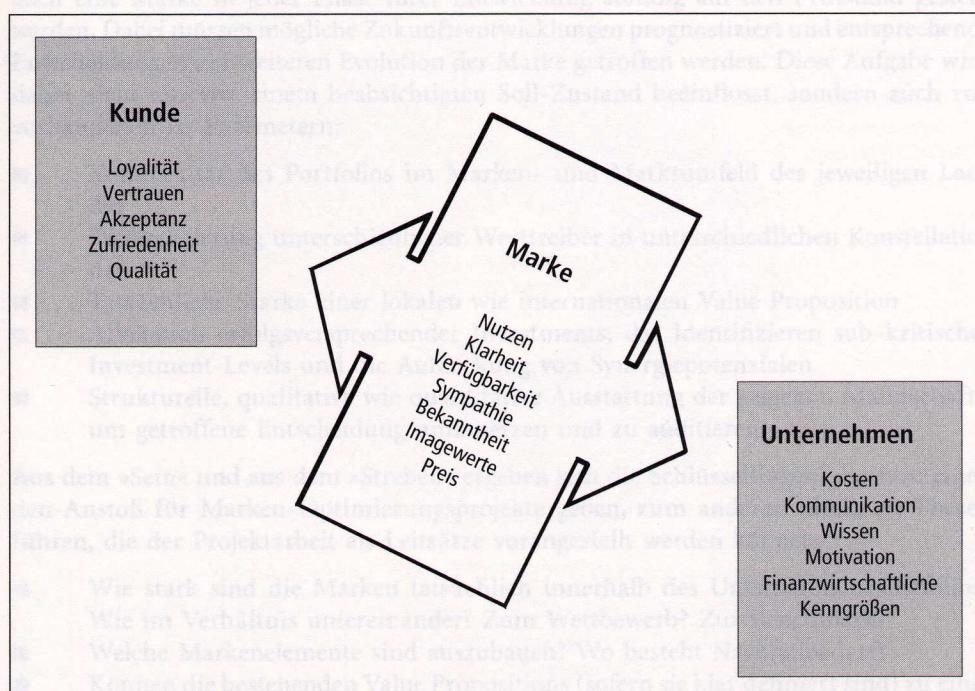
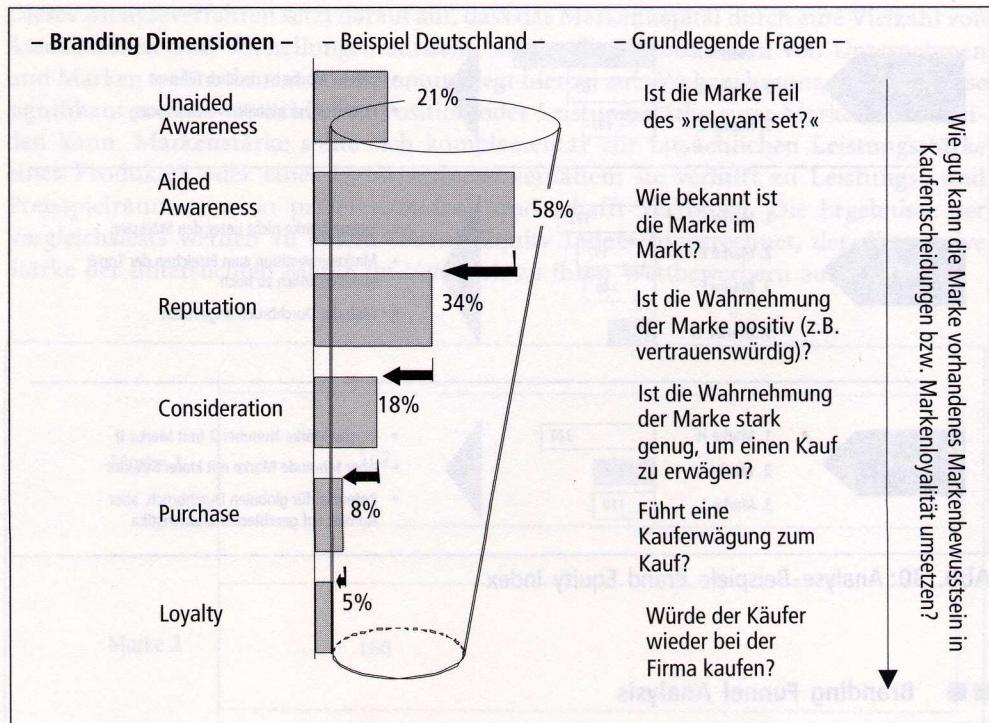


Abb. 23: Einfluss-Parameter einer Brand Scorecard

Die Brand Scorecard konzentriert sich auf die Marke und stellt sie in den Mittelpunkt der Messung. Sie legt die qualitativen und finanziellen Defizite der Marke frei und gibt Hinweise darauf, wo Verbesserungsmaßnahmen ansetzen können.

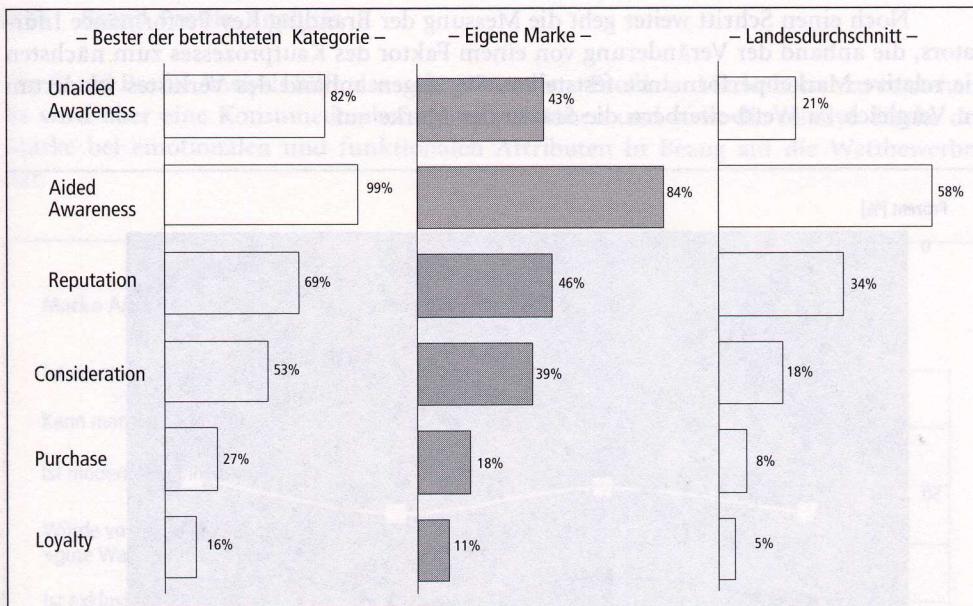


Quelle: McKinsey, BBDO Consulting

Abb. 31: Methodologie-Übersicht Branding Funnel

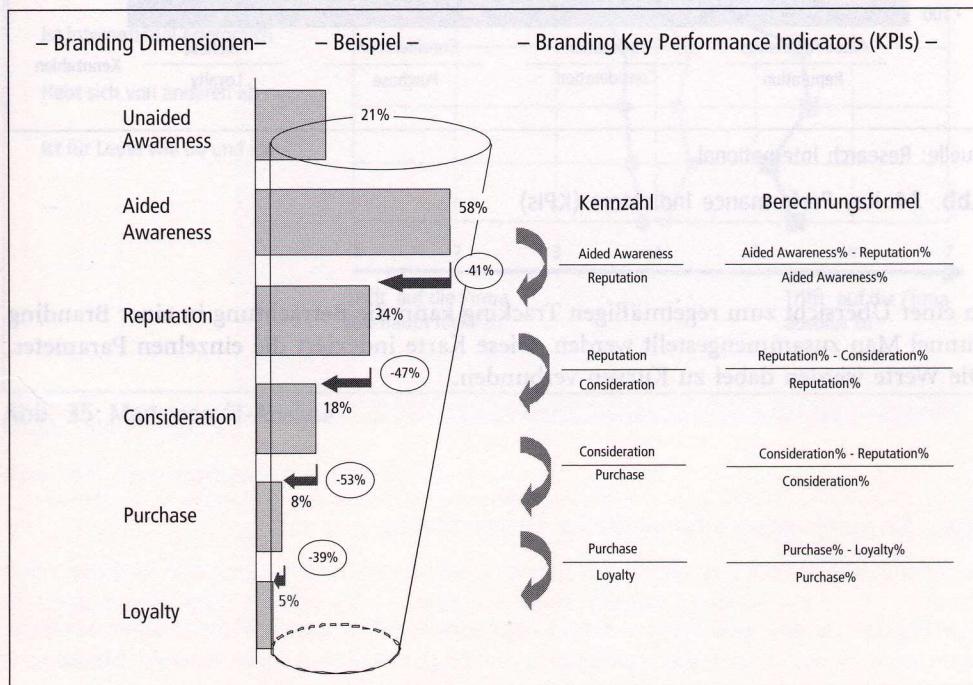
Die Branding Funnel Analysis zeichnet ein Bild von der Leistungsstärke der Marke und zwar so, wie der Verbraucher sie wahrnimmt. Sie lässt sehr gute Rückschlüsse auf erforderliche Maßnahmen zu. Niedrige Ergebnisse bei einer der untersuchten Eigenschaften zum Marktdurchschnitt zeigen Handlungsbedarf auf. Gute Ergebnisse stehen für einen Marktvorsprung, der im Idealfall ausgebaut, bzw. aufrecht erhalten werden sollte.

Das Schaubild stellt illustrativ einen Markenaufbau dar, der durch eine sehr hohe »Marken-Awareness« und gleichzeitig durch relativ geringen Aufbaubedarf in den weiteren Markendimensionen gekennzeichnet ist. Im Quervergleich und durch weitere Analysen wie beispielsweise Werbeinvestments/Share of voice, Vertriebsdichte und -stärke, Produktqualität oder CRM-Maßnahmen kann hier möglicherweise gefolgert werden, dass Investitionen in Kommunikation zu diesem Zeitpunkt nur bedingt sinnvoll sind. Vielmehr sollte das Augenmerk in diesem Beispiel auf eine Verbesserung der Produkt-, Vertriebs- oder Serviceleistung gelegt werden.



Quelle: McKinsey, BBDO Consulting

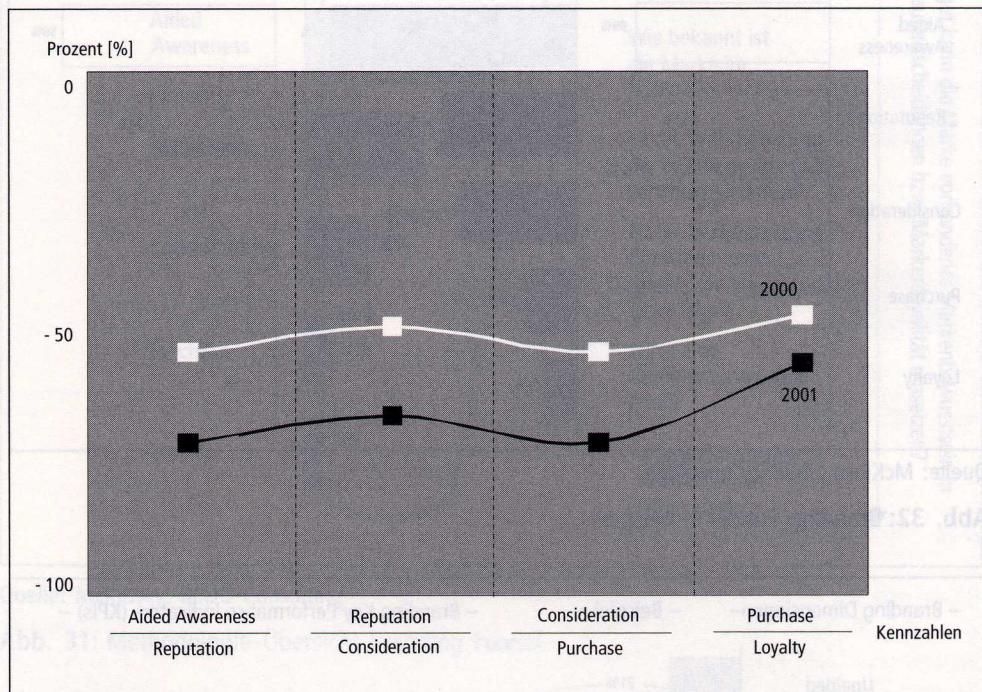
Abb. 32: Branding Funnel – Beispiel



Quelle: McKinsey, BBDO Consulting

Abb. 33: Schlüssel-Indikatoren der Markenperformance entlang des Branding Funnel

Noch einen Schritt weiter geht die Messung der Branding Key Performance Indicators, die anhand der Veränderung von einem Faktor des Kaufprozesses zum nächsten die relative Markenperformance feststellen. Sie zeigen anhand des Verlustes wiederum im Vergleich zu Wettbewerbern die Stärke der Marke auf.



Quelle: Research International

Abb. 34: Key Performance Indicators (KPIs)

In einer Übersicht zum regelmäßigen Tracking kann die Betrachtung in einer Branding Funnel Map zusammengestellt werden. Diese Karte indexiert die einzelnen Parameter. Die Werte werden dabei zu Kurven verbunden.

Wiederholte Messungen können dann in der Quellenkarte und durch weitere Analysen die Entwicklung der KPIs (Share of voice, Wahrnehmung und -stärke, Produktqualität, etc.) verfolgt werden. Wenn hier regelmäßige gefolgt werden, dass Investitionen in Kommunikation zu diesem Zeitpunkt gebündigt sinnvoll sind, so sollte dies die Angaben in diesem Beispiel auf eine Verbesserung der Produkt- und Serviceleistung führen.

Quelle: McCann, 2006 Consulting  
Abb. 35: Schätz- und Indikatoren des Marketingmixes des Branding Funnel

## ■■■ Brand Profile Analysis

Die Brand Profile Analysis hilft, das wahrgenommene Profil der Marke besser zu verstehen. Es wird über eine Konsumentenbefragung gewonnen und stellt die relative Stärke der Marke bei emotionalen und funktionalen Attributen in Bezug auf die Wettbewerber dar.

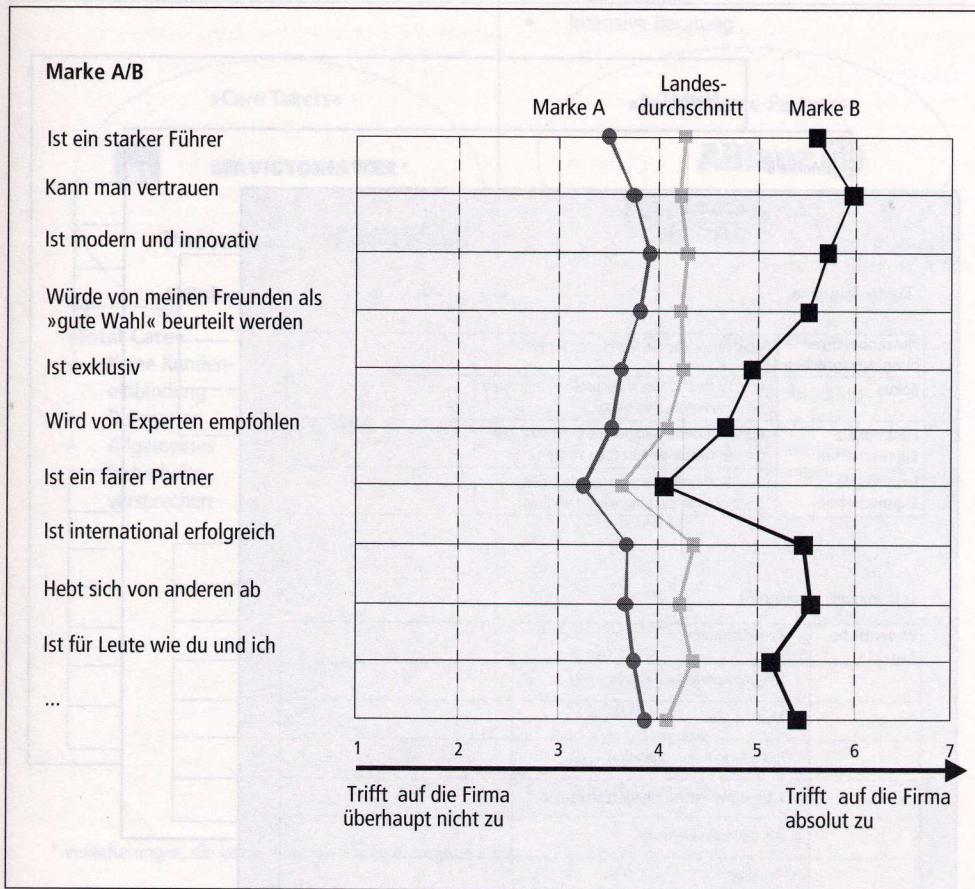


Abb. 35: Markenprofil-Analyse

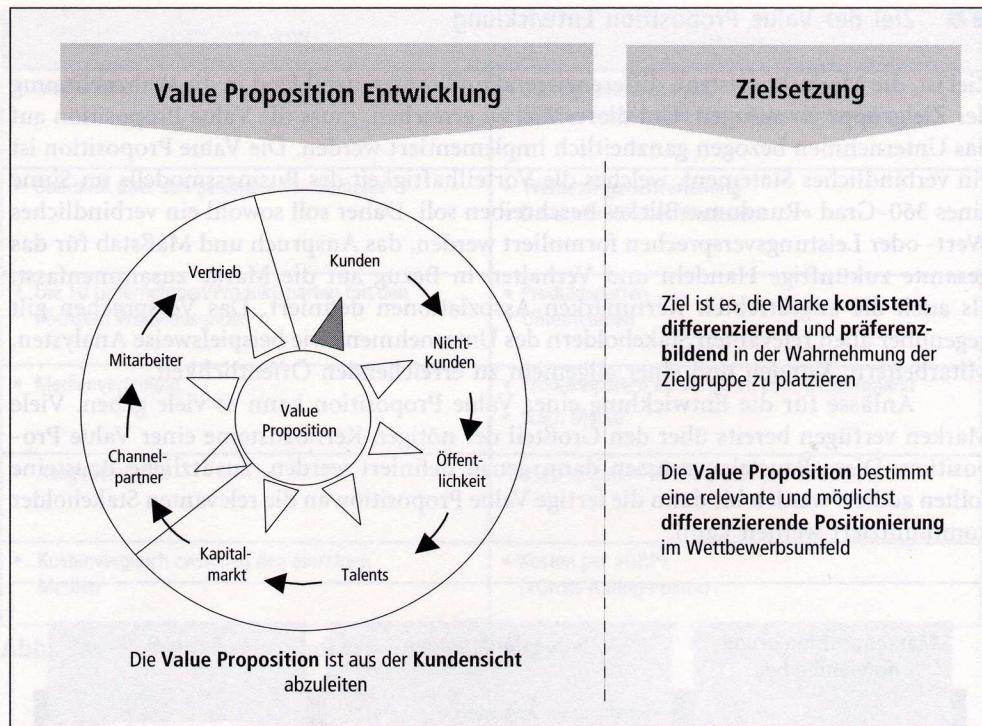


Abb. 40: Value Proposition Entwicklung

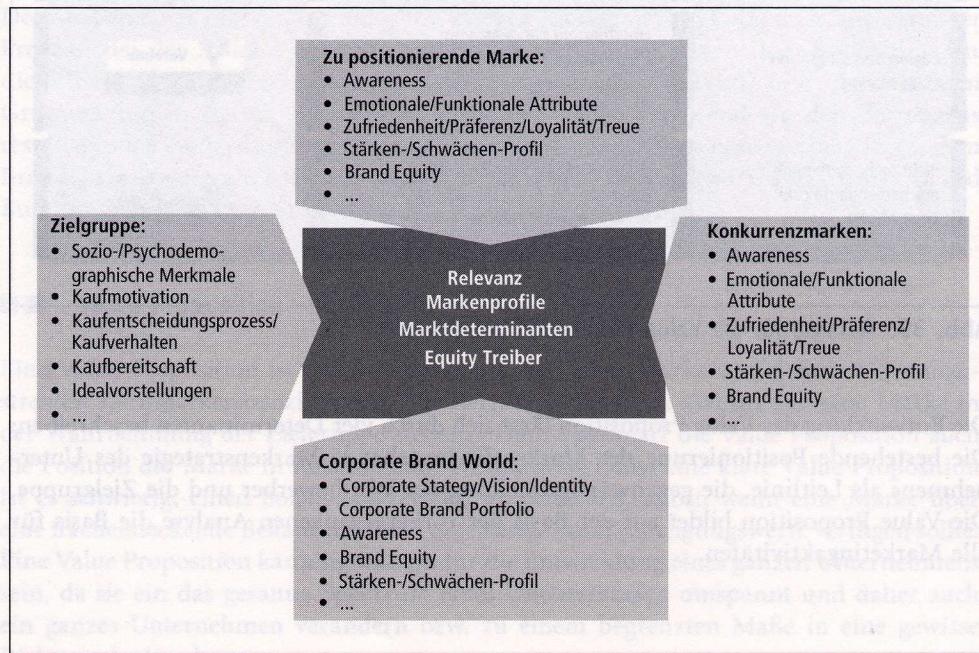


Abb. 41: Determinanten der Value Proposition Entwicklung

Nach innen gerichtet verpflichtet die Value Proposition alle Führungskräfte und Mitarbeiter auf das übergeordnete Wertversprechen der Marke und bietet so dauerhafte Orientierung. Im Sinne eines Steuerungsinstrumentes funktioniert die Value Proposition auf hoch aggregierter Ebene. Sie definiert den Kurs und lässt Abweichungen von der eingeschlagenen Richtung erkennen.

In Bezug auf den Kunden ist eine klare Value Proposition-Struktur zu erarbeiten, die den Kundennutzen beschreibt, die Markeneigenschaften herausarbeitet und ihre emotionalen Attribute festlegt. Alle Elemente müssen eindeutig definiert sein und ineinander greifen, um ein konsistentes Gesamtkonzept auszubilden. Die Struktur muss dabei die Basisfragen beantworten:

- Welches zentrale Nutzenversprechen vermittelt die Marke?
- Worauf liegt der Fokus?
- Welches sind die funktionalen und emotionalen Attribute, die dies unterstützen?
- Wie ist die Markenpersönlichkeit zu beschreiben?

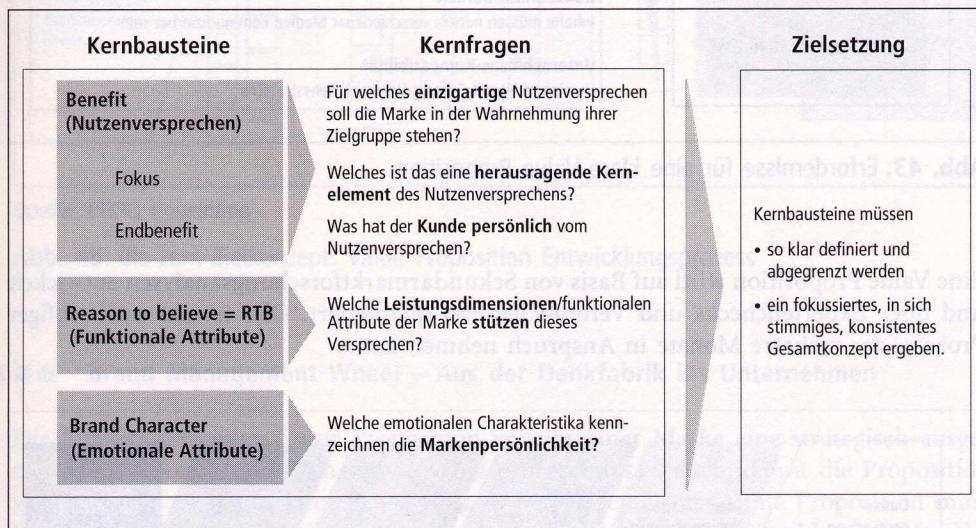
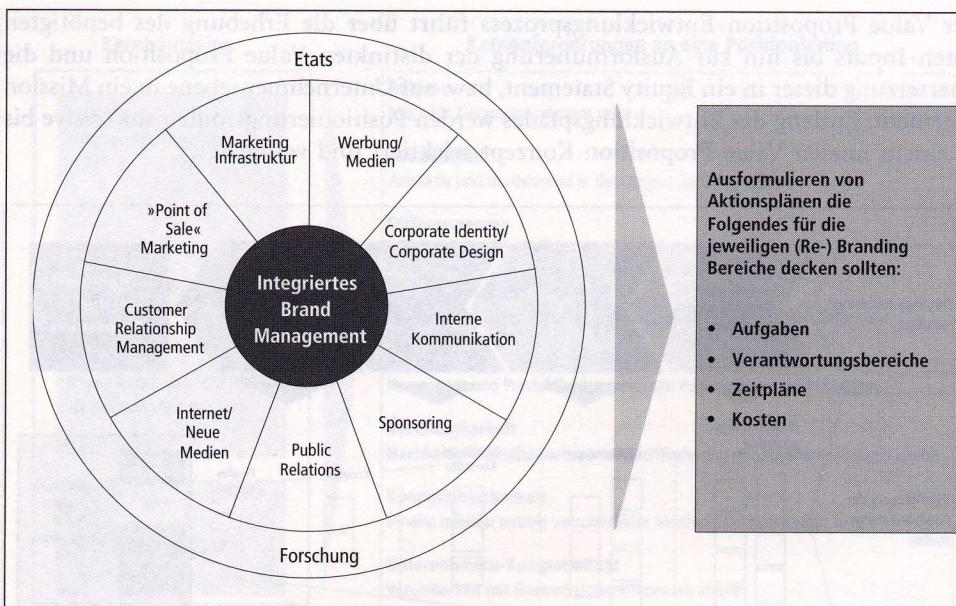


Abb. 42: Value Proposition – Übersicht

Bei der Beantwortung dieser Fragen sind differenzierte Kriterien zur Validierung heranzuziehen, die es ermöglichen, die unterschiedlichen Sichtweisen über das Messen an einem einheitlichen Wertekanon vergleichbar zu machen.

Ist das, was die Marke verspricht, glaubwürdig, differenzierend, relevant und lieferbar? Ist es zu verteidigen gegen den Wettbewerb und gleichzeitig leicht und schlüssig zu kommunizieren sowohl nach innen als auch nach außen?



Quelle: BBDO Consulting

Abb. 46: »Brand Management Wheel« der BBDO Consulting

Aufsetzend auf bereits vorhandenen Einzelbausteinen wird mithilfe des Brand Management Wheel das notwendige Gesamtprogramm für den Brand Roll-Out entwickelt. Für jede seiner Elemente werden Einzelarbeitspläne erstellt, die zur Definition und Führung der konkreten Implementierungsmaßnahmen dienen. Dieser Prozess dient auch der Etatierung von Prozessroutinen, welche die Stabilität der organisatorischen Infrastruktur verstärken und eine einheitliche Steuerung mit hoher Prozesssicherheit gewährleisten. Häufig wird hierdurch auch eine Qualifizierung der Mitarbeiter in inhaltliche und Management-Fähigkeiten erreicht.

In konkreten Projekten konnten durch diese Vernetzung von Inhalt und Prozess Einsparungspotenziale von bis zu 20% auf das Marketingbudget aufgezeigt werden. Neben den Einsparungspotenzialen lassen sich nämlich Empfehlungen für effiziente Mittel- und Budgetallokation realisieren.

Die aufgezeigte Vorgehensweise ermöglicht es, sehr gute Anhaltspunkte für die betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit bestimmter Szenarien zu erhalten. Die Überführung in einen integrierten Brand Management Prozess stellt sicher, dass das als richterachtet auch richtig umgesetzt wird. Zudem kann dies die Basis für eine dauerhafte inhaltliche wie prozessuale Verankerung der Marketingphilosophie im Unternehmen sein. Die primäre Zielsetzung des Strategic Brand Management Prozesses besteht daher darin, einen aktiven Beitrag zur Wertsteigerung von Unternehmen zu leisten.

Abb. 44: Die Praxis: Prozessgestaltung der Value Proposition Entwicklung

Balance zu finden zwischen Synergievorteilen und dem Nutzen einer starken globalen Marke einerseits und der Vielfalt und Flexibilität der lokalen Gruppengesellschaften und lokalen Marken andererseits.

Auf Basis dieser Vorüberlegungen wurde das Zusammenspiel zwischen der Marke Allianz und den Marken der Gruppengesellschaften durch ein neues, innovatives Konzept definiert: Aufbau der Allianz zu einer globalen Marke unter gleichzeitiger Respektierung und Nutzung des Wertes von lokalen Marken.

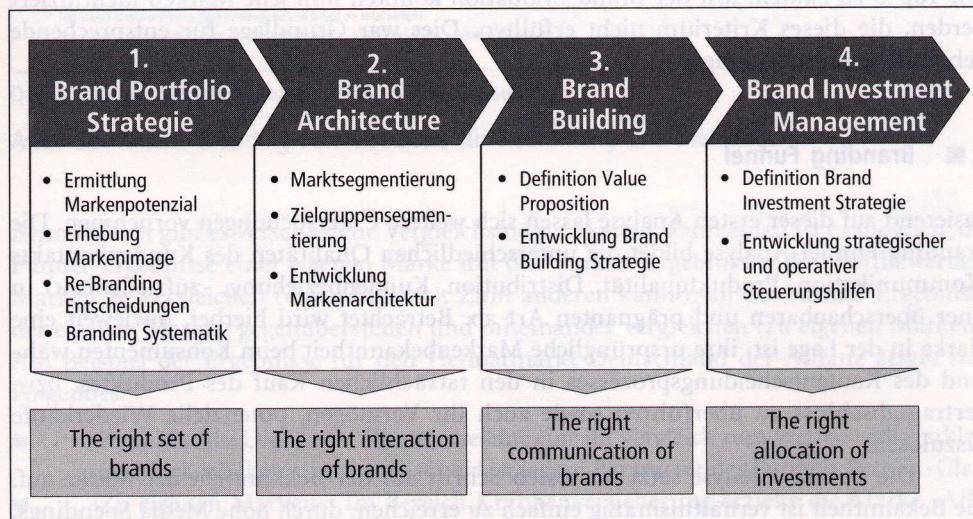
#### 4.2.3 Brand Management Systematik der Allianz Group

Das erworbene Markenportfolio war durch die vergangene Expansionstätigkeit sehr komplex geworden. Im hart umkämpften internationalen Wettbewerb bedurfte es einer konsequenten Neuordnung. Um die neuen Aufgabenstellungen bewältigen zu können, entwickelte das Group Marketing der Allianz eine Brand Management Systematik. Die Systematik umfasst einen vierstufigen Prozess und ermöglicht mit dem dazugehörigen Instrumentarium die faktenbasierte Ordnung und Steuerung des vielschichtigen Markenportfolios und bildet damit die Basis für das effektive und effiziente Markenmanagement des Unternehmens.

Die zentralen Fragestellungen der Brand Management Systematik sind die 4 folgenden:

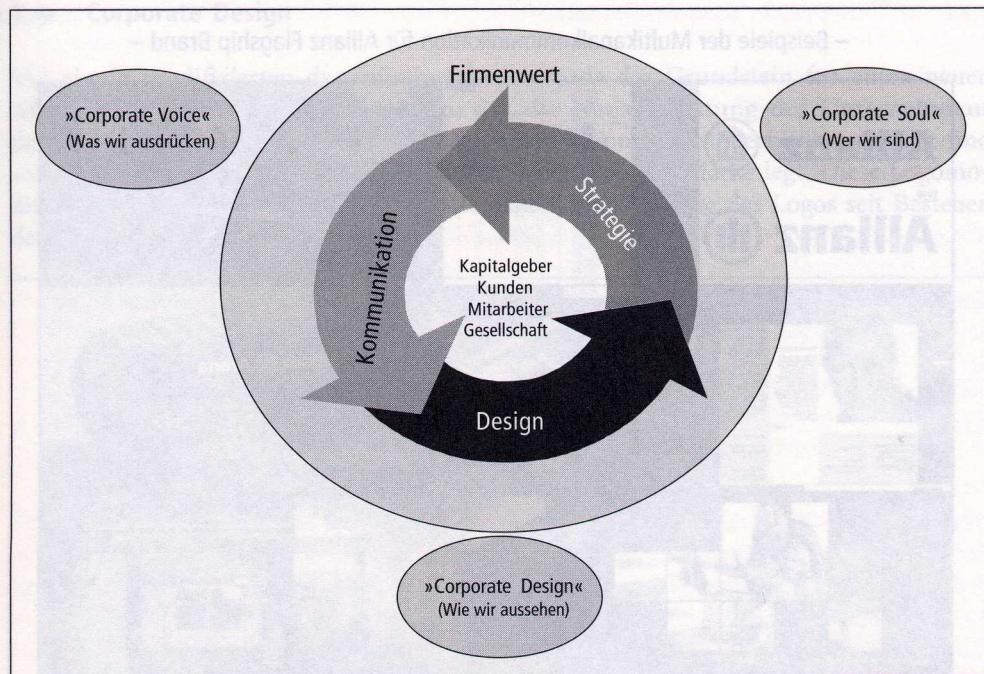
1. Brand Portfolio Strategy: The right set of brands
2. Brand Architecture: The right interaction of brands
3. Brand Building: The right communication of brands
4. Brand Performance Management: The right allocation of investments.

Dieser Prozess bildet die Grundlage jeder zukünftigen markenrelevanten Entscheidung.



Quelle: BBDO Consulting

Abb. 57: Allianz Brand Management Systematik



Quelle: Allianz

**Abb. 63: Allianz One-Voice-Strategy**

Die One-Voice-Strategie wird bei Allianz über alle additiv wirksamen Medien angewandt: Klassische Werbung, Sponsoring, Außenwerbung, Public Relations, Verkaufsförderung, Online Advertising, Dialogmarketing und Personal Sales. Die Herausforderung zur wirksamen Vermittlung von Markeninhalten ist hierbei die Auswahl der Medien nach ihrer spezifischen Funktionalität, die Definition der Kommunikationsziele und das optimale Zusammenspiel untereinander.

### ■■■ Kommunikation

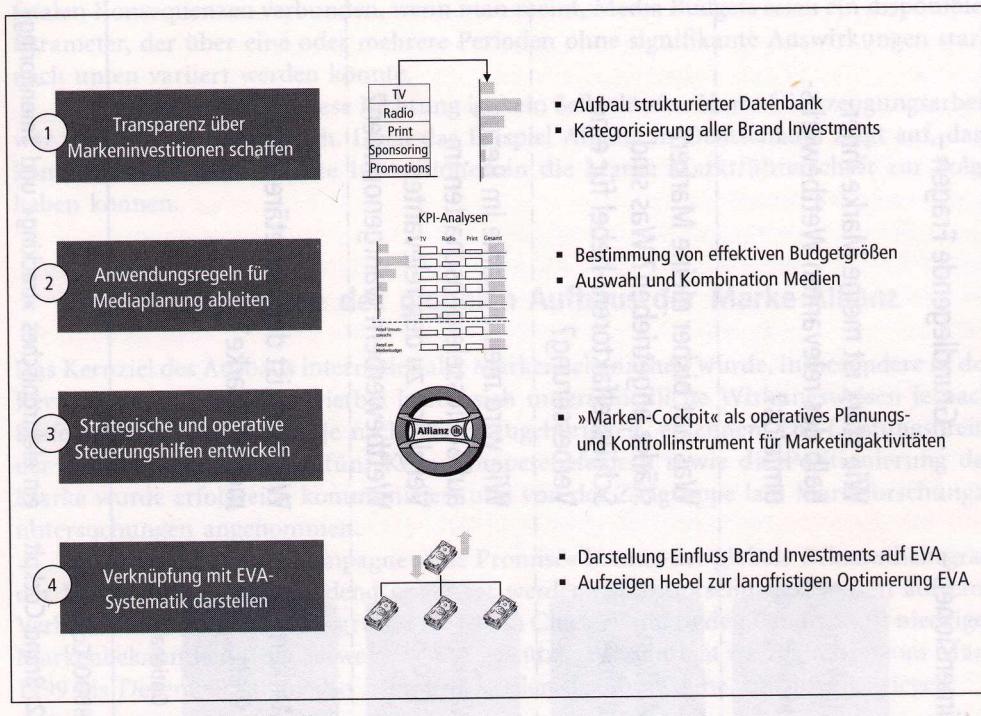
Die Bedeutung der Markenkommunikation für den geschäftlichen Erfolg wurde von Finanzdienstleistern lange unterschätzt. Traditionell konzentrierte sich die Branche in der Vergangenheit auf Produkt-/Preis-/Service- und Distributionspolitik. In diesen Bereichen hat bereits ein Großteil aller Unternehmen ihre Prozesse weitgehend optimiert, so dass sie im Wettbewerb zueinander kaum noch Differenzierungspotenzial ausschöpfen können. Folgerichtig wird die Qualität der Kommunikation zu einem entscheidenden Faktor in der Differenzierung von Wettbewerbern.

Erfolgskritisch ist hierbei die umfassende, abgestimmte Nutzung aller zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle unter der Prämisse, einen einheitlichen Markenauftritt zu erzielen. Das Stichwort »Integrierte Kommunikation« sei hier kurz genannt, welches

Es gilt, in Zukunft Media Investments in gleicher Weise wie andere Investitionen zu managen bzw. zu controllen, nämlich entsprechend ihrer Kosten-/Nutzen-Verhältnisse. Dabei hat sich die Allianz Group die Aufgabe gestellt, Methoden zur Allokation und Steuerung der Budgetmittel zu entwickeln. Um ein effizientes Brand Management sicherzustellen, wurden vier Kernziele definiert:

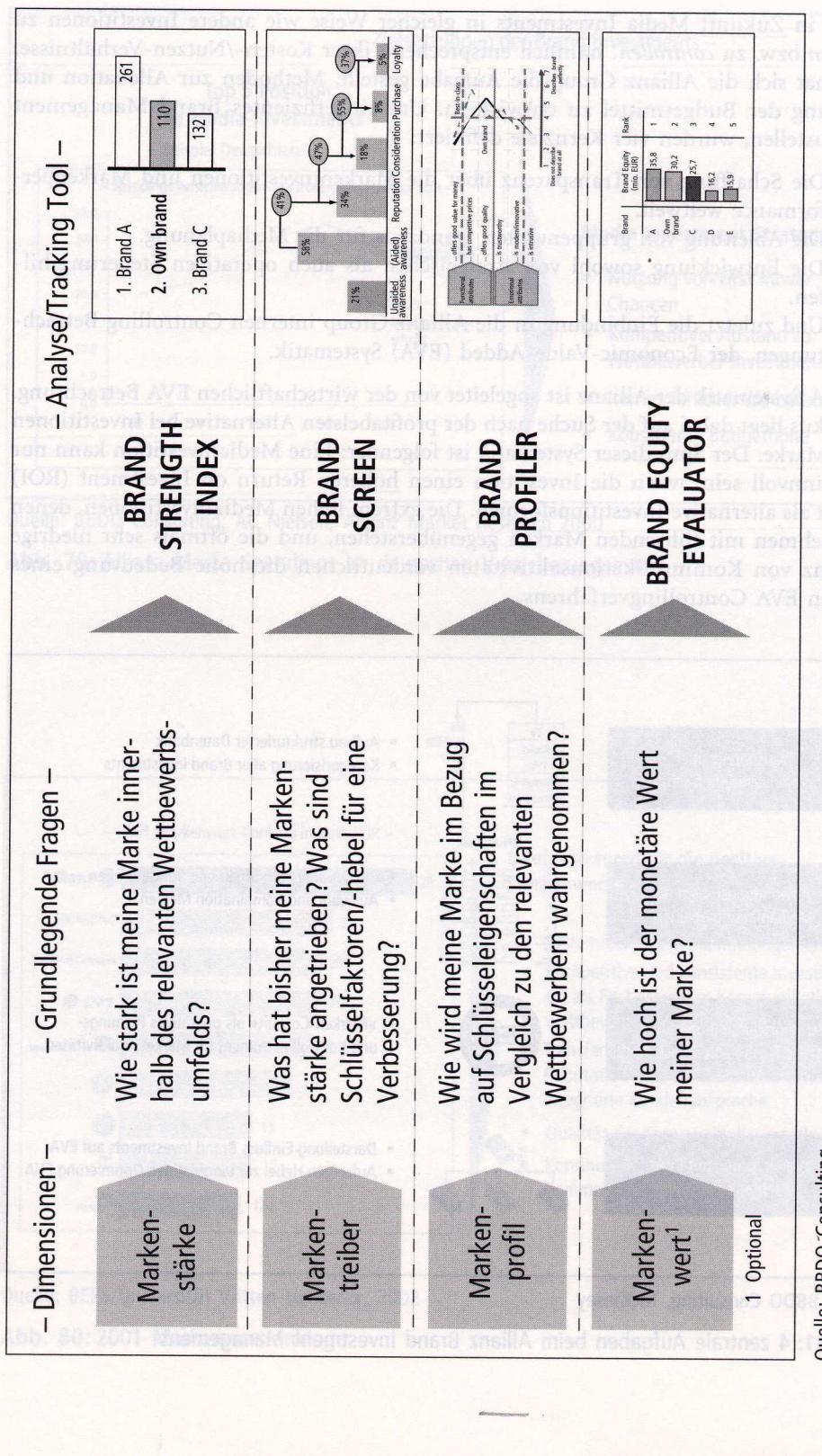
1. Die Schaffung von Transparenz über die Markeninvestitionen und Markenperformance weltweit.
2. Die Ableitung von gruppenweiten Standards für die Mediaplanung.
3. Die Entwicklung sowohl von strategischen als auch operativen Steuerungshilfen.
4. Und zuletzt die Einbindung in die Allianz Group internen Controlling Betrachtungen, der Economic-Value-Added (EVA) Systematik.

Die EVA Systematik der Allianz ist abgeleitet von der wirtschaftlichen EVA Betrachtung. Der Fokus liegt dabei auf der Suche nach der profitabelsten Alternative bei Investitionen in die Marke. Der Sinn dieser Systematik ist folgender: Eine Mediainvestition kann nur dann sinnvoll sein, wenn die Investition einen höheren Return on Investment (ROI) erreicht als alternative Investitionsformen. Die extrem hohen Mediainvestitionen, denen Unternehmen mit führenden Marken gegenüberstehen, und die oftmals sehr niedrige Effizienz von Kommunikationsaktivitäten verdeutlichen die hohe Bedeutung eines internen EVA Controllingverfahrens.



Quelle: BBDO Consulting, McKinsey

Abb. 81: 4 zentrale Aufgaben beim Allianz Brand Investment Management



Quelle: BBDO Consulting

Abb. 82: Brand Cockpit – ein elektronisches »tracking« und »monitoring« Tool

versuchte das Unternehmen, mit New Coke eine geschmacklich verbesserte und durch eine Vielzahl von Blindtests und Marktforschungsergebnissen untermauerte neue Version von Coca Cola auf den Markt zu bringen. Statt der erwarteten Zustimmung, erntete das Unternehmen jedoch einen Sturm der Entrüstung und eine Flut von Protestbriefen seiner Kunden. Die Folge war, dass das neue Produkt bereits zwei Monate nach Einführung wieder vom Markt genommen werden musste. Die Einführung des neuen Produktes wurde zum Flop, weil sie dem subjektiven Markenempfinden, der jahrelang aufgebauten Prägung, zuwider lief. Das Beispiel zeigt, wie ein objektiv richtiges Vorgehen des Managements anhand schlüssiger Ergebnisse der Marktforschung und mithilfe des richtigen Managementinstrumentariums dennoch zu Fehlentscheidungen führen kann, weil das Wissen über die Funktionsweise von Marken und die Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Marken beeinflussenden Entscheidungen nicht genügend berücksichtigt wurden.

Dass auf immer enger werdenden Konsummärkten Marke und Markenkomunikation den objektiven Produkteigenschaften zunehmend den Rang ablaufen und somit den eigentlich bleibenden Wert darstellen, mit dem sich das Geschäft langfristig betreiben lässt, belegt auch die Markengleichheitsstudie der BBDO Consulting, die zuletzt 1999 durchgeführt wurde. Sie zeigt, dass sich Produkte in den Konsumgütermärkten immer stärker angleichen. Zwischen 70 und 80 Prozent der Befragten konnten je nach Produktkategorie so gut wie keine oder nur geringe Abweichungen in den Produktqualitäten und -ausprägungen erkennen. Wenn sich also Absatzzahlen oder Margen von Konsumgütern dennoch wesentlich unterscheiden, muss dies andere Gründe haben, die vorrangig in der subjektiv wahrgenommenen Stärke einer Marke liegen.

Wer strategische Entscheidungen auf den Wert einer Marke richtig einschätzen kann, der kann den richtigen Plan für die Zukunft von Marken definieren, Produkte gezielt führen, weiterentwickeln, diversifizieren, negative Einflüsse auf bestehende Marken verhindern und gezielt von bestehenden Markenwerten profitieren sowie diese erhöhen. Die Schokoladen-Marke Milka genauso wie die Handcreme-Marke Nivea entstanden bereits zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts und gehören zu den stärksten und bekanntesten Marken, die im Einzelhandel zu finden sind. Mitte der achtziger Jahre begann Milka, das über Jahrzehnte aufgebaute Markenvertrauen für eine Diversifizierungsstrategie zu nutzen. Man stieg mit der Lila Pause in das Schokoriegelgeschäft ein, mit Milka Milkinis in das Marktsegment Kinderschokolade und brachte mit Milka Mona Lila ein alkoholhaltiges Süßigkeitenprodukt auf den Markt. Außerdem wurde das sehr preisunsensible Segment der Saisonprodukte (Ostern und Weihnachten) sehr erfolgreich bearbeitet. Was stark begann und 1989 sogar zur Verleihung des deutschen Marketingpreises führte, brachte gegen Ende der neunziger Jahre die Erkenntnis, dass die Marke Milka nunmehr unter einer Verwässerung des Images, einem Schrumpfen der Margen und dem Verlust von Marktanteilen zu leiden habe. Anders die Marke Nivea, die vor dem Hintergrund der bestehenden starken Marke nicht nur neue Produkte entwickelte, sondern stets bemüht war, neue Ausprägungen für zu bearbeitende Marktsegmente zu kreieren. Als erste besetzte die Marke Kategorien wie »Pflegender After Shave Balsam«, »Pflege für die reife Haut« oder »Pflege für die Haare«. Während sich Milka mit ihren Innovationen stets in das Fahrwasser starker – oft allzu starker – Konkurrenten in bestehenden Segmenten begab und somit den Wert seiner Marke gefährdete, setzte Nivea neue Maßstäbe, die das Markenimage beflügelten, die Werte-Assoziationen verstärkten und somit dem Wertausbau der Marke auf ganzer Linie nützten. Die Kernwerte der Marke hat Nivea dabei niemals außer acht gelassen und ist ihrer Value Proposition stets treu geblieben.

von kurzfristigen Kostenüberlegungen, sondern von langfristigen Erfolgserwartungen geprägt sein muss.

### ■■■ Marken sind Werttreiber mit großer Hebelwirkung

Wie sich die Marke in den übergeordneten Shareholder Value einfügt, zeigt das Werttreiber-Konzept, das als Auslöser für Werte fungiert. Nach der reinen Lehre schlagen sich operative Entscheidungen wie Leistungsprogramm, Preispolitik, Werbung, Vertrieb und Kundendienst vor allem in den Werttreibern »Umsatzwachstum« und »Gewinnmarge« nieder. Investitionen kommen als Werttreiber im Umlauf- oder Anlagevermögen zum Vorschein. Einen letzten Werttreiber stellt schließlich die »Dauer der Wertsteigerung« dar. Dabei handelt es sich um den vom Management geschätzten Zeitraum, während dem eine über den Kapitalkosten liegende Rendite erzielt werden kann. Zu diesen genannten Werttreibern addiert sich die Marke als in der reinen betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise vernachlässigter Faktor, der allerdings einen der größten Hebeleffekte für den Unternehmenswert ausmacht. Die einzelnen Werttreiber beeinflussen je eine der drei Bewertungskomponenten »betrieblicher Cashflow«, »Diskontsatz« und »Fremdkapital«, aus welchen sich schließlich der geschaffene Shareholder Value schätzen lässt.

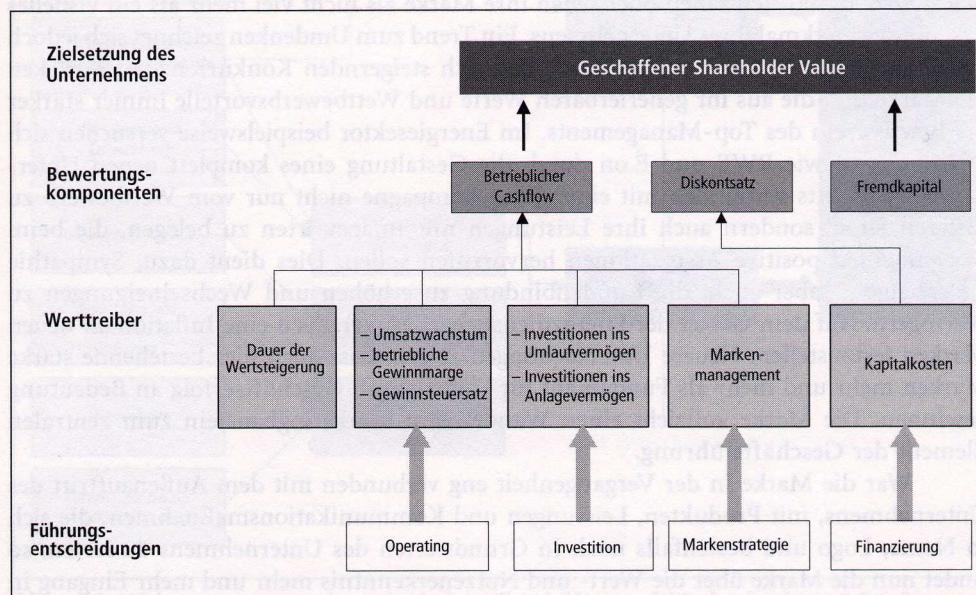


Abb. 90: Shareholder Value Netzwerk

Das Shareholder Value-Konzept bietet kein Patentrezept für die Steigerung des Unternehmenswertes. Es identifiziert aber Ansatzpunkte für das Management, wie es diese Wertsteigerung bewerkstelligen kann. Beispiele sind die Wettbewerbspositionierung (Kosten-, Leistungsführerschaft oder Differenzierungsstrategie), Organisation, strategische Investitionen, Kommunikation, Anreizstrukturen für Wissensträger, Kapitalstruktur-

Spätestens wenn im Management die Notwendigkeit zum Wandel in der Unternehmensorganisation erkannt wird, avanciert die Marke zur Klammer und gleichzeitig zur Treiberin des Change-Prozesses.

So geht mit dem Wandel vieler Märkte auch der Wandel der davon betroffenen Unternehmen einher. Das Marketing wird häufig nicht mehr als eine reine Unternehmensfunktion angesehen, sondern wird immer mehr ins Zentrum der Unternehmensorganisationen und -kulturen gerückt. Das Markenmanagement wird immer öfter zur Chefsache erklärt. Im Idealfall fungiert die Marke nicht mehr nur als visueller Anreiz, die Markenphilosophie wird gelebt und prägt das gesamte Unternehmensbild. Das heißt jedoch nicht, dass andere Faktoren als weniger wichtig eingestuft werden. In der Unternehmensführung und -steuerung ist die Wirkungskette von Inputs wie Forschungs- und Entwicklungsleistungen, Prozessverbesserungen und Kommunikationsmaßnahmen auf Prozessqualität, Geschwindigkeit zum Markt hin und schließlich auf Image-, Innovations- und Wertvorteile erkannt worden, die zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Steigerung von Marktanteilen führen.

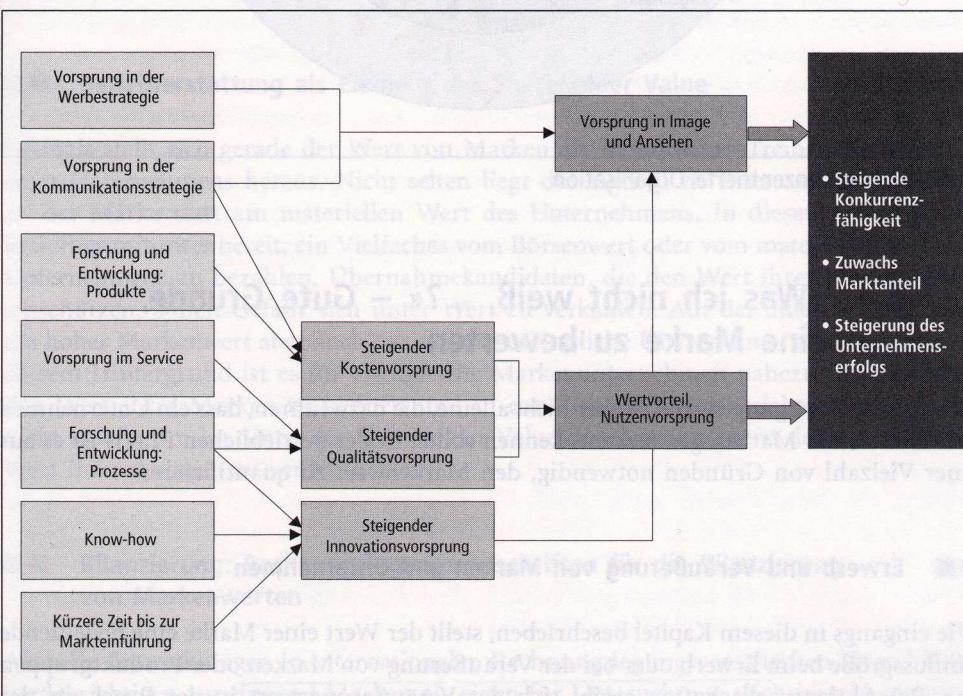


Abb. 91: Wirkungszusammenhang zwischen Geschäften auf Markenbasis und Erfolg

Viele Unternehmen haben die entscheidende Bedeutung des Kunden, neben der Marke, für den Unternehmenserfolg erkannt. Die Kundenzentrierung hat in vielen Fällen Einzug gehalten. Als Konsequenz wird die gesamte Organisation auf den Kunden hin ausgerichtet.

rungsstrategie bestimmte Regionen nicht selbst bearbeiten und die Vermarktung von Marke und Produkten aus diesem Grund in die Hände eines Partners legen will, der für dieses Recht im Rahmen einer Lizenzierung ein Entgelt entrichtet. Typisches Beispiel einer Ausweitung der Markennutzung durch Lizenzierung ist auch die Ausweitung der Marke auf Produkte, die der Markeninhaber nicht selbst erstellen oder vermarkten kann oder möchte. Nicht zuletzt in der Modebranche, in der starke Designermarken wie Joop, Jill Sander, Lagerfeld oder Jean Paul Gaultier auch für Ergänzungsprodukte wie Parfüm oder Brillengestelle genutzt werden, kommt es häufig zu einer Erweiterung der Markenutzungsrechte.

### ■■■ Schadensermittlung

Nicht zu vergessen in diesem Zusammenhang ist die zunehmende Marken-/Produktpiraterie und das so genannte Counterfeiting, das Marken durch die Nachahmung von Markennamen, -erscheinungsbild oder -produkten weltweit immensen Schaden zufügt. Die Markenpiraterie, vor allem bei Luxusgütern, zieht eine Vielzahl von Gerichtsprozessen mit Schadensersatzforderungen der Markeninhaber nach sich. Die Kenntnis des Markenwertes dient hier zur Ermittlung des entstandenen Schadens und zur Festlegung der Höhe des Schadensersatzes.

## 5.5 Markenwertmessung: Gleichung mit vielen Unbekannten

Kann der Markenwert also als Zielgröße für die Steuerung und das Controlling von Unternehmen an sich genauso wie als Bemessungsgrundlage für den Erfolg eines Markenmanagers dienen? In Zusammenhang mit anderen Messgrößen und unter Berücksichtigung der komplexen Wirkungsgeflechte, die mit den Marken in Beziehung stehen, ist dies möglich. Voraussetzung dafür wäre aber ein standardisiertes, allgemein anerkanntes Marken-Bewertungsverfahren, das verlässlich Auskunft über den Markenwert gibt und das ohne die Kopplung an bestimmte Unternehmensumstände wie beispielsweise das Vorhandensein einer Börsennotierung, zu vergleichbaren Ergebnissen führt, sowohl im Zeitverlauf als auch bei der Betrachtung beliebiger Unternehmen untereinander. Es ist längst an der Zeit, dass der Markenwert Eingang findet in die shareholder-relevanten Messgrößen wie Umsatzrentabilitäten, Cashflow, Return on Equity oder den Unternehmenswert als Ganzes.

Als Messgröße für den Erfolg eines Markenmanagers, beispielsweise auch für die Festlegung variabler Entlohnungsbestandteile und von Prämien, ist die Entwicklung des Markenwertes hingegen nur bedingt geeignet. Markenwerte bauen sich über lange Zeiträume auf und sind nicht das Ergebnis kurzfristiger Aktionen. Markenmanagement muss frei sein vom Denken in Quartalsergebnissen. Marken müssen über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte kontinuierlich geführt werden und dürfen nicht in Abhängigkeit kurzfristig wertbeeinflussender Faktoren geraten. Markenführung muss das Ergebnis langfristiger Planungen sein und darf nicht zum Spielball kurzfristiger ergebnis- oder bilanzkosme-

### ■■■ Ertragswertorientierte Bewertung: planen mit der Zukunft

Ertragswertverfahren ermitteln zukünftige Jahresüberschüsse und berechnen diese mit einem bestimmten Kalkulationszinsfuß als Gegenwartswert. Auf die Markenwertermittlung übertragen heißt das, die erwarteten Markengewinne auf den gegenwärtigen Zeitpunkt zu diskontieren. Der Ertragswertgedanke wird in all den Praxismodellen zur Markenbewertung eingesetzt, die einen Ewigen-Barwert-Faktor verwenden. In diesem Fall enthält dieser Faktor den Kapitalmarktzins und die Gewinnquote. Der Markenwert lässt sich also durch branchenbezogene Multiplikationsfaktoren des Markengewinns oder Umsatzes ermitteln.

Das ertragswertorientierte Modell von Kern fasst die Marke als Kapitalwert zukünftiger Zusatzgewinne auf. Dabei werden jedoch nicht die Gewinne selbst, sondern der Umsatz zugrunde gelegt, wobei unterstellt wird, dass die Erzielung einer branchenüblichen Umsatzrendite (4 – 6 Prozent) möglich sein sollte. Kern betrachtet den Markenwert als umsatzabhängige Funktion. Somit geht ein wachsender Umsatz mit einem degressiv zunehmenden Markenwert einher (Wurzelfunktion). Das Modell beinhaltet eine marktorientierte Variable, einen Lizenzsatz, der die Verkehrsgeltung und den Umfang des rechtlichen Markenschutzes wiedergibt. Die Zukunftsorientierung wird im Modell dahingehend berücksichtigt, dass die Umsätze über die geschätzte Lebensdauer der Marke diskontiert werden<sup>9</sup>

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

MW = Wert des Warenzeichnens, Markenwert  
 U = durchschnittliche Umsatzerwartung pro Jahr  
 L = branchenüblicher Zinssatz in Prozent  
 n = Zeitdauer der Umsatzerwartung in Jahren  
 (Lebensdauer der Marke)  
 q =  $1+p/100$  (Rentenbarwertfaktor),  
 mit p = landesüblicher Zinsfluss  
 k =  $\frac{q^n - 1}{q^n \cdot (q - 1)}$  (Kapitalisierungsfaktor)

Abb. 94: Ertragswertorientierte Bewertung

Beim ertragsorientierten Ansatz von Kern bezeichnet der Markenwert die Umsätze, die durch die Markierung des Produktes erzielt werden können. Die Annahme der degressiven Markenwertentwicklung kann nicht belegt werden. Umsatzsteigerungen resultieren sowohl aus Preis- als auch aus Mengeneffekten. Wachsende Mengen und Marktanteile haben einen die Marke stützenden, für den Markenwert daher eher progressiven Effekt.

9 Vgl. Kern (1962), S. 26f.

Ferner führen die Berücksichtigung des Zukunftsaspektes, die Expertenschätzung des Lizenzsatzes, die willkürliche Festlegung des Zeitraumes und des Zinssatzes zu einem großen Einfluss subjektiver Parameter.<sup>10</sup>

Der Vorteil der ertragswertorientierten Markenwertbetrachtung liegt generell in der Zukunftsorientierung des Ansatzes, da es sich bei der Markenbewertung um eine zukunftsgerichtete Potenzialbetrachtung handelt. Allerdings beinhaltet die Prognose zukünftiger Einnahmen- und Ausgabenströme auch eine Vielzahl subjektiver, schwer prognostizierbarer Faktoren, wie zum Beispiel die Festlegung des Kalkulationszinsfußes.

### ■■■ Lizenzbasierte Bewertung: Wert für den Markennutzer

Die lizenzbasierte Markenbewertung benutzt als Bewertungsgrundlage branchenübliche Lizenzsätze vergleichbarer Marken. Das heißt, dass von den für eine Referenzmarke erhobenen Lizenzgebühren auf den monetären Wert der zu bewertenden Marke geschlossen wird. Das Markenwertmodell nach Consor, einem amerikanischen Beratungsunternehmen, basiert auf diesen Markenlizenzen, wobei das Ergebnis den realen Wert angibt, den ein anderes Unternehmen für die Marke bezahlen würde, sei es beim Kauf oder für eine Nutzungslizenz. Consor taxiert hierbei zunächst die Markenstärke auf der Grundlage von 20 Schlüsselfaktoren wie zum Beispiel Profitmargen, Position im Markenlebenszyklus, Übertragungsneigung und internationaler Markenschutz. Die dafür erforderlichen Vergleichsdaten liefert ein Datenarchiv mit über 8.500 realen, bereits erfolgten Lizenz- und Verkaufstransaktionen. Als Ergebnis erhält man marktübliche Markenlizenzzgebühren, die als Bandbreite von Prozentsätzen bezüglich des Produktabgabepreises an den Handel ausgedrückt werden. Diese Werte werden anschließend mit der erwarteten verbleibenden Lebensdauer der Marke, der jährlichen Wachstumsrate des Markenumsatzes und dem aktuellen Jahresumsatz unter Berücksichtigung einer marktüblichen Diskontierung multipliziert. Das Produkt ergibt den Marken-Cashflow als aktuellen Markenwert:<sup>11</sup>

$$MW = \left( \begin{array}{l} \text{Durchschnitt der} \\ \text{Lizenzzgebühr in \%} \\ \text{des Produktabgabepreises (Handel)} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Verbleibende} \\ \text{Lebensdauer} \\ \text{in Jahren} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Durchschnittliche} \\ \text{jährliche Wach-} \\ \text{stumsrate des} \\ \text{Marken-Umsatzes} \\ \text{in \%} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{Aktueller Jahresumsatz} \\ \text{mit üblichem Diskont-} \\ \text{satz über Lebensdauer} \\ \text{abgezinst} \end{array} \right)$$

Abb. 95: Lizenzbasierte Bewertung

Ein Problem dieser Vorgehensweise besteht in der Annahme, dass es sich bei den Lizenzgebühren um eine objektiv korrekt ermittelte Größe handelt. Auch wenn hierbei auf eine Datenbasis vergangener Lizenztransaktionen zurückgegriffen wird, ist es trotz Beachtung weiterer 20 Schlüsselfaktoren vermutlich äußerst schwierig, eine vergleichbare

10 Vgl. Herreiner (1992), S. 38f.

11 Vgl. Pimpl (1999), S. 99ff.

### Hedonischer Ansatz: Wert als Eigenschaft des Produkts

Eine besondere Form der preispremiumorientierten Markenwertmessung stellt der hedonische Markenwertansatz von Sander dar. Der Ansatz der hedonischen Preisfunktion zieht keine durch Kundenbefragung erhobenen Daten heran, sondern analysiert Preisunterschiede verschiedener Produktvarianten und erklärt diese durch Unterschiede in den Produkteigenschaften.

Grundlage dieses Verfahrens bildet die hedonische Preistheorie, deren zentraler Gedanke darin besteht, dass ein funktionaler Zusammenhang zwischen Produktpreisen und Produkteigenschaften besteht. Der Produktpreis lässt sich demnach mit einer hedonischen Preisfunktion darstellen, die allgemein die Form  $P(l) = P(l_1, \dots, l_j, \dots, l_j)$  hat, wobei  $P(l)$  der Preis des durch den Eigenschaftsvektor  $l$  charakterisierten Produkts und  $l_j$  die Eigenschaftsausprägung der Eigenschaft  $j$  ist.

Durch die Aufdeckung solcher hedonischer Preisfunktionen können die monetären Zu- und Abschläge, d.h. die Produktpreisänderungen, ermittelt werden, wenn die Produkteigenschaften variiert werden. Die Teilbeträge entsprechen den hedonischen Preisen der einzelnen Produktmerkmale. Für den Fall der Marke als Produkteigenschaft bedeutet das, dass durch die Differenzbetrachtung der Preis eines Produkts mit und ohne Marke berechnet werden kann. Das Ergebnis ist der durch die Marke bewirkte Erlös pro Produkteinheit. Zur Bestimmung des hedonischen Preises der Marke, d.h. des Markenerlöses pro Stück, wird die multiple Regressionsanalyse eingesetzt.<sup>12</sup> Wenn der direkt auf die Markierung zurückzuführende Erlös mit dem Absatzvolumen multipliziert wird, ergibt sich der markenspezifische Umsatz, der ohne die Markierung nicht erwirtschaftet worden wäre. Um die Nettogröße des Markengewinns (Markenwert) zu ermitteln, müssen die markenspezifischen Kosten (die bei einem unmarkierten Produkt nicht entstehen würden) von den markenspezifischen Erlösen subtrahiert werden. Als Differenz erhält man den Gewinn aus dem immateriellen Vermögensgegenstand »Marke«, d.h. den Wert der Marke aus Sicht des Markeninhabers:

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

Abb. 96: Hedonischer Ansatz zur Markenbewertung

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

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

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

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

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

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

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

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

$\pi$ = Kundenwert	$t$ = Zeit
$i$ = kontinuierlicher Zinssatz (Kapitalzins)	$r$ = Kundenbindungsquote
$p-c$ = Kundendeckungsbeitrag	$k$ = Umfang des anfänglichen Kundenbestandes
$x$ = Kundenstamm	$g$ = Abwanderungsquote

Quelle: Fischer, Hermann, Huber (2001)

Abb. 98: Markenbewertung mittels Kundendeckungsbeitrag

### 5.5.2 Verhaltenswissenschaftliche Bewertungsmodelle

Die Bewertung von Marken mittels ökonomischer Größen weist immer das Defizit auf, dass Markeneigenschaften aus der Sicht der Konsumenten sich nicht direkt im Bewertungsergebnis niederschlagen. Eine exakte Markenbewertung ist daher problematisch, weil die genauen Ursache-Wirkungsketten für die Veränderungen der ökonomischen Größen nicht abschließend nachvollzogen werden können. Gemessen werden können die Markeneigenschaften nur vom Verbraucher her, da nicht nur durch seine Kaufentscheidung, sondern auch durch die bei ihm hervorgerufenen Assoziationsgebilde die Stärke der Marke wesentlich mitbeeinflusst wird. Als Einflussgrößen auf die Markenstärke gelten Markenloyalität, Bekanntheit, Imagebewertungen und Wiederkaufsraten. Allesamt Faktoren, die zunächst der Steuerung und Kontrolle von Marketingmaßnahmen dienten

und nicht dazu gedacht waren, in finanzorientierten Größen dargestellt zu werden. Allen diesen Faktoren gemeinsam ist, dass sie klar der Marke zuordenbare Ergebnisse liefern, welche die Stärke der Marke im Markt gegenüber den Konsumenten oder auch Mitbewerbern beschreiben.

Vereinfacht ausgedrückt besitzt eine Marke dann einen positiven kundenorientierten Marktwert, wenn die Konsumenten einem Produkt aufgrund einer Markierung einem nicht markierten Produkt mit ansonsten gleichen Eigenschaften den Vorzug geben. Der kundenorientierte Markenwert ergibt sich daraus, dass der Verbraucher die Marke als solche wahrnimmt und mit positiven Assoziationen verknüpft. Für diese Art der Markenwert-Messung sind kundenorientierte Verfahren notwendig, die psychografisch oder verhaltensorientiert die Stärke einer Marke aus Konsumentensicht bewerten.

### ■■■ Der Ansatz von Aaker: Die Sicht des Konsumenten

David A. Aaker, einer der bekanntesten Markentheoretiker, definiert den Markenwert als »a set of assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers.« Aaker identifiziert fünf Determinanten des Markenwertes: Markentreue, Bekanntheit des Namens, angenommene Qualität, Markenassoziationen und andere Markenvorzüge.

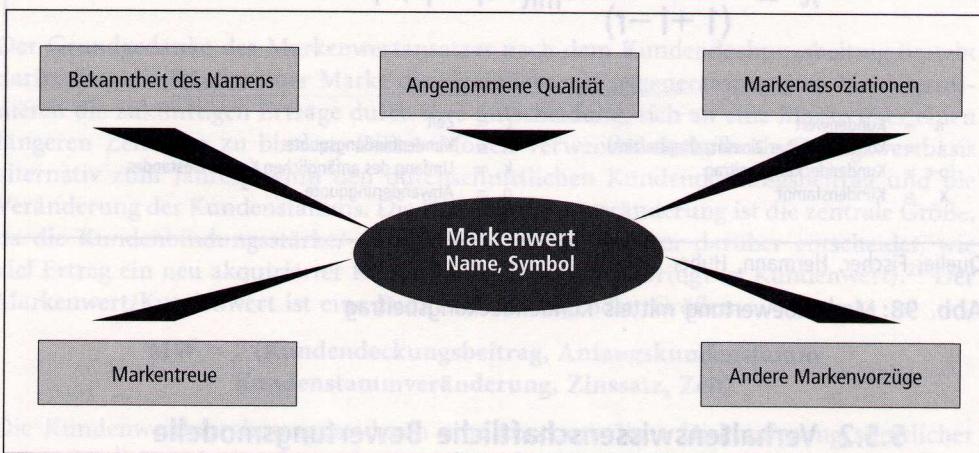


Abb. 99: Markenwert-Ansatz von Aaker

Die Markentreue drückt die Verbundenheit eines Nachfragers mit einer Marke aus. Diese Loyalität zeigt sich u.a. im Wiederkauf und dem somit relativ konstanten Markenabsatz.

Die Markenbekanntheit kann die Voraussetzung dafür sein, dass eine Marke überhaupt in die Kaufentscheidung einbezogen wird. Bekannte Marken werden eher als Unbekannte mit Qualitätskriterien in Verbindung gebracht. Es entsteht eine Vertrauensbasis zwischen Marke und Konsumenten.

## ■■■■■ Der Ansatz von Keller: Wissen erzeugt Stärke

Keller geht von der Überlegung aus, dass der konsumentenorientierte Markenwert vom Markenwissen abhängt und sich aus einem Vergleich mit einem unmarkierten, aber artgleichen Produkt ergibt.<sup>26</sup> Das Markenwissen setzt sich aus Markenbekanntheit (gestützt oder ungestützt) und Markenimage zusammen. Das Markenimage wird durch zahlreiche Markenassoziationen bestimmt, die in einem semantischen Netzwerk miteinander verbunden sind. Keller charakterisiert die Assoziationen in Bezug auf Art, Vorteilhaftigkeit (d.h. Zufriedenheit des Konsumenten und positiver Gesamteindruck der Marke), Stärke und Einzigartigkeit. Die verschiedenen Arten von Assoziationen können hinsichtlich Markeneigenschaften, Markennutzen und Gesamteindruck der Marke unterschieden werden. Die Eigenschaften einer Marke umfassen produktbezogene Eigenschaften und solche mit einem indirekten Produktbezug (z.B. Preis, Verpackung). In Abhängigkeit von den jeweiligen Bedürfnissen der Nachfrager kann der Nutzen einer Marke funktionaler, emotionaler oder symbolischer Art sein. Der Gesamteindruck einer Marke ergibt sich schließlich aus der Summe aller Einstellungen der Konsumenten.

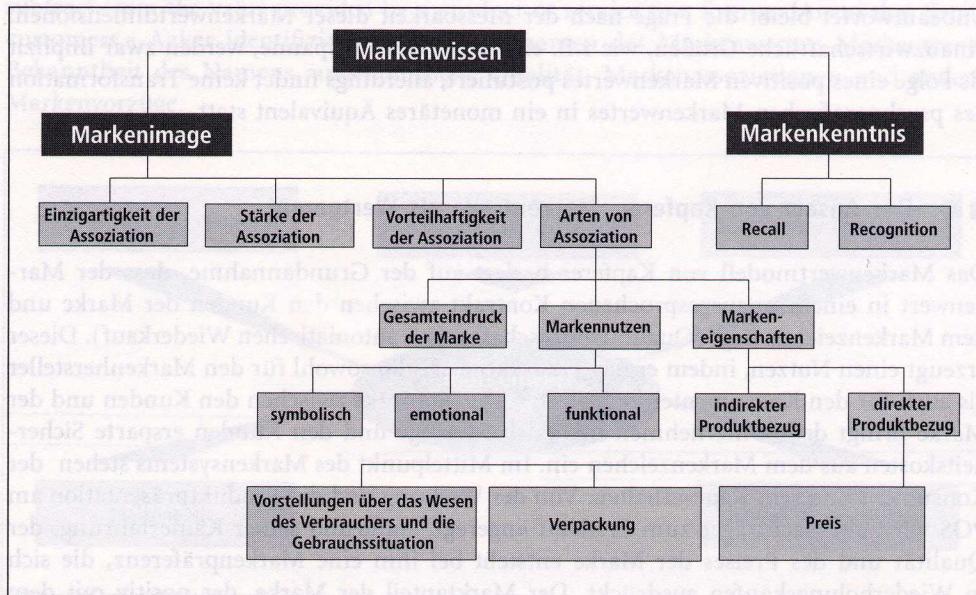


Abb. 100: Ansatz von Keller

Keller liefert eine analytisch-konzeptionelle Beschreibung der Markenwertbildung, aber die theoretische Fundierung des Ansatzes bleibt wage. Angesichts der 14 identifizierten Determinanten vergrößert sich ferner die Problematik der Abhängigkeiten und Beeinflussungen der einzelnen Faktoren untereinander. Außerdem bleibt unklar, wie die qualitativ ermittelten Markenbewertungen in monetäre Einheiten transformiert

26 Keller (1993), S. 2.

werden können. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es sich bei dem Konzept von Keller um eine konzeptionelle Markenevaluierung handelt, deren empirische Bestätigung noch aussteht.<sup>27</sup>

### ■■■ Das Marken-Eisberg-Modell von Icon

Nach dem Marken-Eisberg-Modell<sup>28</sup> des Marktforschungs- und Beratungs-Unternehmens Icon ergibt sich die Markenstärke oder der Markenwert aus dem Markenbild und dem Markenguthaben. Bildlich werden die Ergebnisse mithilfe eines »Eisberges« dargestellt, der sowohl einen sichtbaren als auch einen verborgenen Teil besitzt. Das Markenbild spiegelt den für die Konsumenten »sichtbaren« Teil einer Marke wieder, d.h. die vom Käufer wahrgenommenen kurzfristigen Maßnahmen des Marketingmix wie Gestaltung des Produktes, der Verpackung und Kommunikation (z.B. klassische Werbung, Promotion, PR und Events). Das Markenbild wird geprägt durch die Marken-Awareness, die Klarheit und Attraktivität des inneren Markenbildes, die Eigenständigkeit des Markenauftritts, die Einprägsamkeit der Werbung sowie den Werbedruck. Das Markenguthaben steht für den Teil des Eisbergs, der »unter der Wasseroberfläche« liegt. Er repräsentiert eher die langfristigen Veränderungen von Konsumenteneinstellungen und beinhaltet auch frühere Investitionen in die Marke, die quasi als Guthaben unter der Oberfläche liegen. Das Markenguthaben umfasst die Markensympathie, das Markenvertrauen und die Markenloyalität.<sup>29</sup> Die Summe aus innerem Markenbild und Markenguthaben bildet dann den inneren Markenwert.<sup>30</sup>

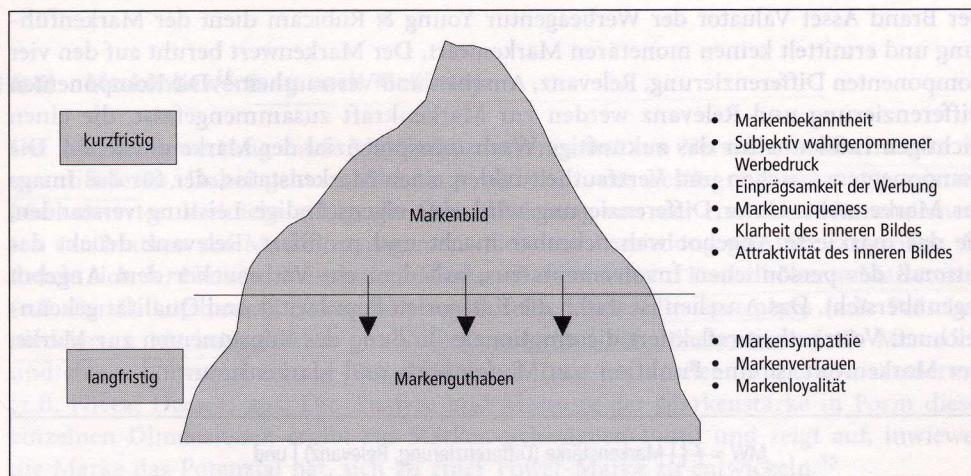


Abb. 101: Das Marken-Eisberg-Modell von Icon

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

28 Das Markenbewertungsmodell wird auch als Brand Trek oder Brand Status bezeichnet. Vgl. Drees (1999), S. 20.

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

30 Vgl. Andresen (1991), S. 31f.

für eine starke Marke. Ein klar differenziertes Nutzenversprechen und dessen konsistente Umsetzung vor allem in der Werbung (beispielhaft hierfür sind Nivea, Magnum-Eis oder Persil) helfen, die Performance für den Nachfrager sichtbar zu machen. Die Persönlichkeit der Marke äußert sich in ihrer Ausdrucks Kraft. Sie »steht für etwas«, wie z.B. Marlboro für Freiheit und Abenteuer. Dies ist nur durch konsistente Nutzenversprechen und eine über viele Jahre kontinuierlich geführte Werbestrategie möglich. Zum Dritten zeichnen eine Power-Marke eine permanente und überragende Präsenz, Ubiquität, Innovation in Werbemittel- und Werbeträgerauswahl, Aktualität und Modernität im Auftritt aus (z.B. Nokia, Langnese).

McKinsey geht davon aus, dass die quantitativen Markenstärkegrößen eine Funktion der 3 P's der Marke darstellen:

Quantitative Markenstärkegrößen	=	f (drei Ps der Marke)
• Höherer Marktanteil auf Dauer		• Performance
• Höheres durchsetzbares Preispremium		• Persönlichkeit
• Niedrigere Marketingkosten pro Umatz, z.B. durch Markentreue		• Präsenz
• Höheres Leveragepotenzial durch Transfer, Extension, Lizenzierung		

Abb. 103: Markenbewertung nach McKinsey

Die Markenbewertung nach McKinsey stellt einzelne Markenstärkegrößen in den Mittelpunkt und bezeichnet diese als quantifizierbar, macht jedoch keine Angaben zum funktionalen Zusammenhang oder zum globalen Markenwert. Ferner ist es fraglich, ob es sich bei den 3 P's wirklich um alle relevanten Determinanten der Markenstärke handelt.

### ■■■ Psychometrische Markenpositionierungsmodelle (Emnid/Horizont)

Ein Beispiel für psychometrische Markenpositionierungsmodelle ist der Soziometrie-Ansatz von Emnid/Horizont. Er misst ganz allgemein die soziokulturellen und psychologischen Grundhaltungen durch die räumliche Rekonstruktion von Begriffswelten. Der unterschiedliche Werthintergrund von einzelnen Zielgruppen äußert sich in spezifischen Grundhaltungen, die sich an Begriffen festmachen lassen. So können die Grundhaltungen einzelner Zielgruppen über die Bewertung von Wörtern gemessen werden. Die Ergebnisse jeder soziometrischen Untersuchung werden in einem so genannten Mapping dargestellt. Basis hierfür ist eine soziometrische Positionierungsmethode z.B. Faktorenanalyse oder Mehrdimensionale Skalierung. Bezogen auf die Markenbewertung bedeutet dies, dass Marken anhand von Dimensionen wie Sozialität, Individualität, Pflicht und Lebensfreude in einem soziometrischen Raum angeordnet werden. Die Rekonstruktion des mentalen Raummodells erfolgt auf der Basis von Konsumentenangaben.

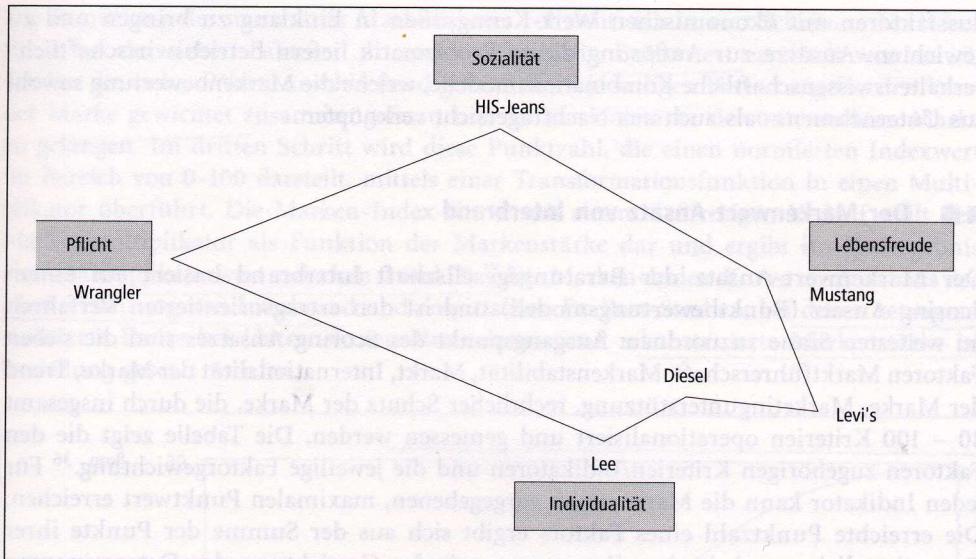


Abb. 104: Soziometrie-Ansatz von Emnid / Horizont

Neuro-Marketing Vpl.

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

### 5.5.3 Kombinationsmodelle: Verknüpfung von Unternehmens- und Nachfragersicht

Sowohl die rein monetär orientierte Markenbewertung als auch die psychografisch, verhaltensorientierten Modelle bilden zwar Ansatzpunkte für die Bestimmung des Markenwertes, führen aber nicht zu einer exakten und objektiven Wertbestimmung. Lag bei den finanzorientierten Ansätzen die Schwäche in der zu geringen Berücksichtigung der durch die Marke beeinflussten Wirkungsfaktoren, so fördern die verhaltensorientierten Modelle zwar das Verständnis für die markenspezifischen Determinanten und deren Wirkungsweisen, liefern aber nur in Ansätzen Lösungsvorschläge für die Übersetzung von ermittelten Faktorausprägungen in eindeutige monetäre Größen.

Die Aufgabe einer exakten Markenwertmessung sollte darin liegen, den Bezug zwischen finanz- und verhaltensorientierten Einflussgrößen auf den Markenwert genau herauszuarbeiten, zu operationalisieren und zu objektivieren. Den Wert von Ausdrucksformen der Markenstärke wie Bekanntheit, Kaufabsicht, Image/Persönlichkeitsassoziationen, Produkt-Performance, Verbraucher-Relevanz, Uniqueness, Prägnanz des Markenzeichens und Wiedererkennung gilt es in monetären Größen sichtbar zu machen und als Ein-

flussfaktoren mit ökonomischen Wert-Kenngrößen in Einklang zu bringen und zu gewichten. Ansätze zur Auflösung dieser Problematik liefern betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle, welche die Markenbewertung sowohl aus Unternehmens- als auch aus Nachfragersicht verknüpfen.

### ■■■ Der Markenwert-Ansatz von Interbrand

Der Markenwert-Ansatz der Beratungsgesellschaft Interbrand basiert auf einem Scoring-Ansatz (Punktbewertungsmodell) und ist den ertragsorientierten Verfahren im weitesten Sinne zuzuordnen. Ausgangspunkt des Scoring-Ansatzes sind die sieben Faktoren Marktführerschaft, Markenstabilität, Markt, Internationalität der Marke, Trend der Marke, Marketingunterstützung, rechtlicher Schutz der Marke, die durch insgesamt 80 – 100 Kriterien operationalisiert und gemessen werden. Die Tabelle zeigt die den Faktoren zugehörigen Kriterien/Indikatoren und die jeweilige Faktorgewichtung.<sup>36</sup> Für jeden Indikator kann die Marke einen vorgegebenen, maximalen Punktwert erreichen. Die erreichte Punktzahl eines Faktors ergibt sich aus der Summe der Punkte ihrer Operationalisierungskriterien. Zusammen mit der Gewichtung der Determinanten bestimmt sie das in Punkten bewertete Markenwertpotenzial.<sup>37</sup>

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

Abb. 105: Markenwert-Ansatz von Interbrand – Determinantengewichtung

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

37 Vgl. Schlaberg (1997), S. 191.

Die Ermittlung des monetären Markenwertes vollzieht sich in vier Schritten. Nachdem für jeden der sieben Faktoren im ersten Schritt ein Punktwert ermittelt worden ist, werden die sieben Werte anschließend gemäß ihrer jeweiligen Bedeutung für den Wert der Marke gewichtet zusammengefasst, um zur Gesamtstärke der untersuchten Marke zu gelangen. Im dritten Schritt wird diese Punktzahl, die einen normierten Indexwert im Bereich von 0-100 darstellt, mittels einer Transformationsfunktion in einen Multiplikator überführt. Die Marken-Index-Kurve mit einem S-förmigen Verlauf stellt den Markenmultiplikator als Funktion der Markenstärke dar und ergibt im Endergebnis einen Multiplikatorwert zwischen 0 und 20.<sup>38</sup> Die Marken-Index-Kurve resultiert aus der Markterfahrung von Interbrand und empirischen Ex-Post-Studien, bei denen retrograd realisierte Preise bei Unternehmensübernahmen und rekonstruierte Markenstärke in Beziehung gesetzt wurden.

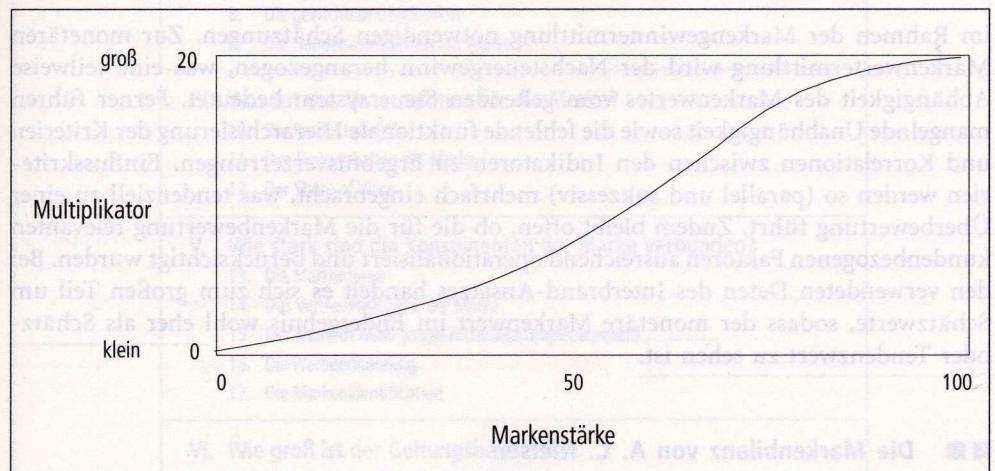


Abb. 106: Markenwert-Ansatz von Interbrand – Die Marken-Index-Kurve

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

Das Interbrand-Modell stellt einen Versuch der ganzheitlichen Erfassung des Markenwertes dar. Ein breit angelegter Kriterienkatalog erfasst die Komplexität der Marke in den wesentlichen Beurteilungsdimensionen. So ist das Modell auch zu Kontrollzwecken einsetzbar, da Ist- und (gesetzte oder implizit beim Skalenmaximum liegende) Sollwerte der Marke bei den einzelnen Kriterien miteinander verglichen werden können.

Eine Schwäche des Ansatzes ist der starke Einfluss subjektiver Komponenten. Diese Kritik bezieht sich vor allem auf die Auswahl und Gewichtung der Faktoren bzw. ihrer Kriterien zur Bestimmung der Markenstärke, auf die willkürliche Festlegung der Skalierung des Multiplikators, auf die Abgrenzung des relevanten Marktes und die

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

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

Abb. 107: Markenwert-Ansatz von Interbrand – Bestimmung des monetären Markenwerts

im Rahmen der Markengewinnermittlung notwendigen Schätzungen. Zur monetären Markenwertermittlung wird der Nachsteuergewinn herangezogen, was eine teilweise Abhängigkeit des Markenwertes vom geltenden Steuersystem bedeutet. Ferner führen mangelnde Unabhängigkeit sowie die fehlende funktionale Hierarchisierung der Kriterien und Korrelationen zwischen den Indikatoren zu Ergebnisverzerrungen. Einflusskriterien werden so (parallel und sukzessiv) mehrfach eingebracht, was tendenziell zu einer Überbewertung führt. Zudem bleibt offen, ob die für die Markenbewertung relevanten kundenbezogenen Faktoren ausreichend operationalisiert und berücksichtigt wurden. Bei den verwendeten Daten des Interbrand-Ansatzes handelt es sich zum großen Teil um Schätzwerte, sodass der monetäre Markenwert im Endergebnis wohl eher als Schätz- oder Tendenzwert zu sehen ist.

### ■■■ Die Markenbilanz von A. C. Nielsen

Die Markenbilanz des Marktforschungsinstituts A.C. Nielsen enthält, wie auch das Interbrand-Modell, im Kern ein Scoring-Modell. Die Markenbilanz stützt sich auf sechs Kriteriengruppen, die insgesamt 19 einzelne Kriterien beinhalten, welche als gute Indikatoren für den Markenwert eingeschätzt werden.<sup>39</sup>

Alle marktbezogenen Größen werden jeweils auf Wert- und nicht auf Mengenbasis betrachtet, um dem Ziel einer langfristigen Markenwerterhaltung zu entsprechen und einem kurzfristigen »Ausverkauf« der Marke über eine Preis-Mengenstrategie entgegenzutreten. Die Ausprägungen der 19 Kriterien werden in normierte Skalenwerte transformiert, um Vergleichbarkeit und Operationalisierung zu ermöglichen und anschließend summiert. Sie können maximal eine Gesamtzahl von 500 Punkten erreichen, wobei eine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Kriterien vorgenommen wird. Aus der Höhe der Gesamtpunktzahl ergibt sich ein Markenwertfaktor, der einen Anhaltspunkt für das Zukunftspotenzial der Marke darstellt.<sup>40</sup> Die genaue Vorgehensweise bei der Skalierung und Gewichtung der Daten wird jedoch aus Wettbewerbsgründen von Nielsen nicht näher erläutert.

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

40 Vgl. Sander (1994), S. 81.

<b>I. Was gibt der Markt her?</b>
1. Der Wert des Marktes (Potenzial der Marktentwicklung)
2. Die Entwicklung des Marktes
3. Die Wertschöpfung des Marktes
<b>II. Welchen Anteil holt sich die Marke aus ihrem Markt?</b>
4. Der wertmäßige Marktanteil
5. Der relative Marktanteil
6. Die Marktanteilsentwicklung
7. Der Gewinn-Marktanteil
<b>III. Wie bewertet der Handel die Marke?</b>
8. Die gewichtete Distribution
9. Die Handelsattraktivität der Marke
<b>IV. Was tut das Unternehmen für die Marke?</b>
10. Die Produktqualität
11. Das Preisverhalten der Marke
12. Der Share of Voice
<b>V. Wie stark sind die Konsumenten der Marke verbunden?</b>
13. Die Markentreue
14. Das Vertrauenskapital der Marke
15. Der Share of Mind (ungestützte Markenbekanntheit)
16. Die Werbeerinnerung
17. Die Markenidentifikation
<b>VI. Wie groß ist der Geltungsbereich?</b>
18. Die Internationalität der Marke
19. Der internationale Markenschutz

Abb. 108: Kriteriengruppen der Markenbilanz von A. C. Nielsen

In einem weiteren Schritt wird der monetäre Wert der Marke mittels des Ertragswertverfahrens bestimmt. Dabei werden der aus dem Branchenumsatz per Marktanteilsschätzungen abgeleitete Umsatz und die Branchenrendite der Marke zugrunde gelegt und mit einem Diskontierungsfaktor (langfristiger Kapitalmarktzins plus Risikozuschlag als Funktion der Markenstärke) abgezinst. Der Diskontierungsfaktor bzw. die darin enthaltene Höhe des Risikozuschlags ergibt sich aus der Höhe der mit dem Scoring-Modell ermittelten Punktzahl. Hohe Punktzahlen führen zu einem insgesamt niedrigen Diskontierungsfaktor und somit zu einem hohen Ertragswert der Marke (und vice versa). Der Ertragswert wird dabei als Ausdruck des Markenwertes verstanden.<sup>41</sup>

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



Abb. 112: Markenkraft-Modell der GfK

Die Eignung des GfK-Modells zur Markenbewertung, insbesondere zum Zweck der Markensteuerung, ist aufgrund der begrenzten Erklärungskraft eingeschränkt. Der durch das Modell ermittelte Wert für die Markenkraft kann nicht erklären, warum der Wert hoch oder niedrig ist, wie die Markenkraft beeinflusst wird und welche Maßnahmen zu ihrer Erhöhung ergriffen werden müssen. Um den Markenwert zu stärken, muss man daher auf verhaltenswissenschaftliche Daten zurückgreifen. Der Konsument und seine Sicht von der Marke sollten einbezogen werden, wobei dies nicht durch die Anzahl der Kaufakte erfolgen kann. Das Modell ist außerdem auf die Ermittlung von Wertdifferenzen ausgerichtet. Einen absoluten Wert für die Markenkraft, d.h. den absoluten Markenwert, könnte man nur erhalten, wenn man die Wertdifferenz der Marke zu einem fiktiv markierten bzw. unmarkierten Produkt bestimmt.<sup>47</sup>

### ■■■ Der Ansatz von Semion

Die Semion Brand Broker GmbH misst den Markenwert mithilfe eines Ansatzes, der zunächst vier Faktoren aus finanzwirtschaftlichen, marktbezogenen, verhaltensorientierten und Imagedaten berechnet und diese in einem zweiten Schritt mit einer Netto-Gewinngröße in Beziehung setzt. Zwar ist bekannt, aus welchen Kriterien sich die vier Faktoren Finanzwert, Markenschutz, Markenstärke und Markenbild zusammensetzen, die genaue Bewertung der Kriterien und die daraus resultierende Berechnung der Faktoren ist aber ebenso schleierhaft wie nicht genau nachvollziehbar. Die vier Faktorwerte werden addiert, um anschließend mit dem durchschnittlichen Vorsteuergewinn der vergangenen drei Jahre multipliziert zu werden.

Die Faktorbewertung ebenso wie die Auswahl der zu bewertenden Kriterien erscheint bei diesem Modell sehr subjektiv. Das Modell vernachlässigt zukunftsorientierte Größen, die Hinweise auf das Entwicklungspotenzial und die Nachhaltigkeit einer Marke geben. Die Generierung der Datengrundlage, besonders für den Faktor Markenbild, ist äußerst aufwendig.

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



Abb. 113: Ansatz von Semion – Vier Faktorwerte

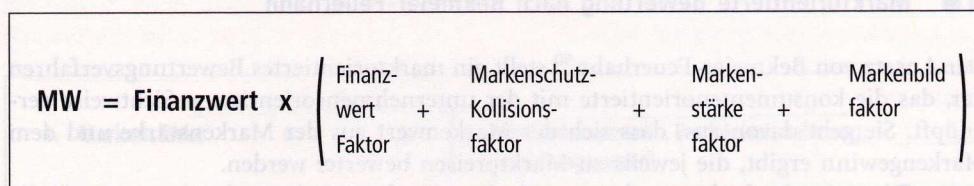


Abb. 114: Ansatz von Semion – Ermittlung des monetären Markenwerts

### ■■■ Der Ansatz von Sattler: Empirische Analyse

Die Ermittlung des langfristigen Markenwertes mittels Indikatorenmodell erfolgte nach Sattler durch eine empirische Untersuchung in fünf Schritten. Im ersten Schritt werden durch eine explorative Expertenbefragung potenzielle Markenwertindikatoren identifiziert. Experten erhalten abstrakte Marken eines ihnen vertrauten Marktes, um diese anhand bereits bekannter und weiterer als für den Markenwert als wichtig erachteter Kriterien zu beschreiben.<sup>48</sup> Das Ergebnis sind die Kriterien, die für die Beurteilung des langfristigen Markenwertes eine hohe Relevanz besitzen: Marktstellung der letzten fünf Jahre, wertmäßiger Marktanteil, gewichtete Distributionsquote, gestützter Bekanntheitsgrad, Imagevorteil gegenüber Wettbewerbern laut Markenbefragung, Wiederkaufrate.

Darauf aufsetzend bringen die Experten diese anhand der identifizierten Markenstärkekoeffizienten beschriebenen Marken in eine Rangfolge hinsichtlich ihres langfristigen Werts. Auf Basis der Expertendaten wird anschließend mithilfe einer Conjoint-Analyse und per Regression die relative Bedeutung der Indikatoren für die langfristige Prognose des Markenwertes ermittelt. Sind diese Koeffizienten bekannt, kann daraus der langfristige Markennutzen einer beliebigen Marke bestimmt werden.

48 Vgl. Sattler (1997), S. 47.

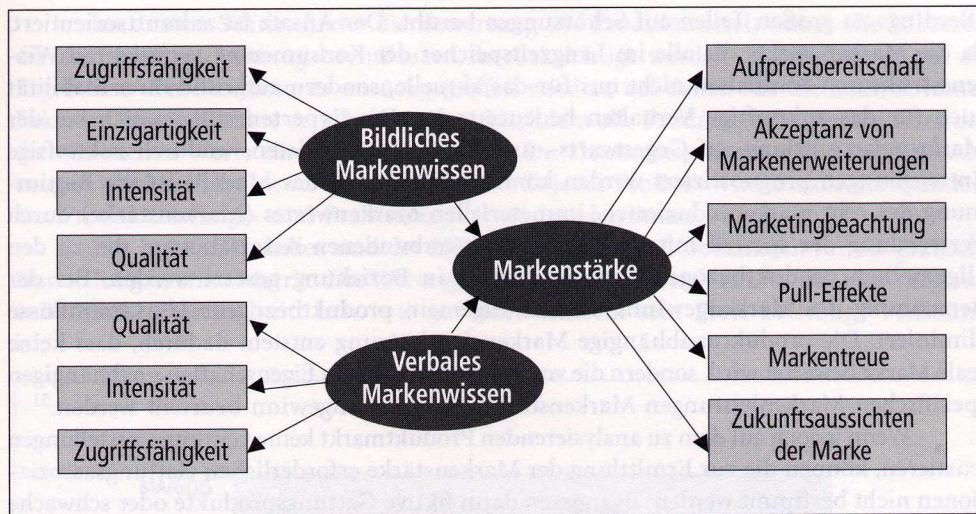


Abb. 115: Ansatz von Bekmeier-Feuerhahn – Indikatoren für Messung der Markenstärke

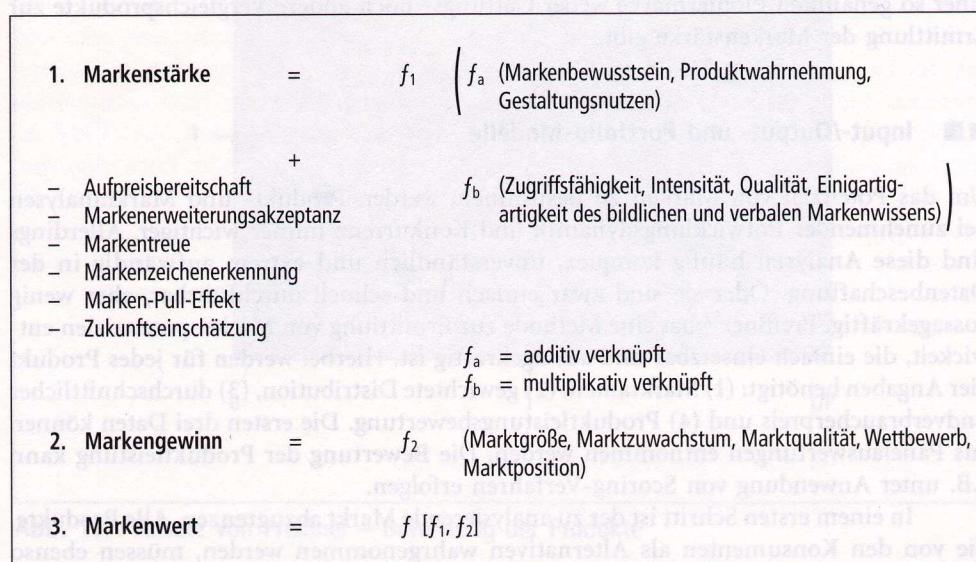


Abb. 116: Ansatz von Bekmeier-Feuerhahn – Ermittlung des Markenwerts

Der ganzheitliche Markenwert für eine bestimmte Marke entsteht, indem die Kennziffern Markenstärke und Markengewinn mit deren Marktpreisen multipliziert und aufsummiert werden. Das Ergebnis aus monetärem Markenstärkeertrag und Markengewinnertrag ergibt den objektivierten, marktorientierten Markenwert.

Beim Modell von Bekmeier-Feuerhahn handelt es sich um einen ganzheitlichen, integrativen Markenbewertungsansatz, der einen konkreten monetären Wert liefert, der

Im dritten Schritt findet die Bewertung der Produkte statt, wobei alle Faktoren, die die Kaufentscheidung beeinflussen, berücksichtigt werden. Hierbei kann auf die Ergebnisse von Produkttests zurückgegriffen werden, bei denen für die kaufrelevanten Faktoren jeweils Punkte vergeben werden. Nachdem alle Produkte bewertet sind, werden die ermittelten Werte ebenfalls indiziert. Die Durchschnittspreise aus den Panelauswertungen werden in Indexwerte umgerechnet. Für jedes Produkt wird daraus der Quotient aus Produktleistungs- und Preisindex (L/P-Index) bestimmt.

Der MA/GDIS-Index und der L/P-Index bilden die Koordinaten für die grafische Darstellung in einer Matrix. Die Werte geben an, wie erfolgreich ein Produkt im Vergleich zum Markt-Durchschnitt bzw. wie gut oder schlecht sein Preis-Leistungs-Verhältnis ist:

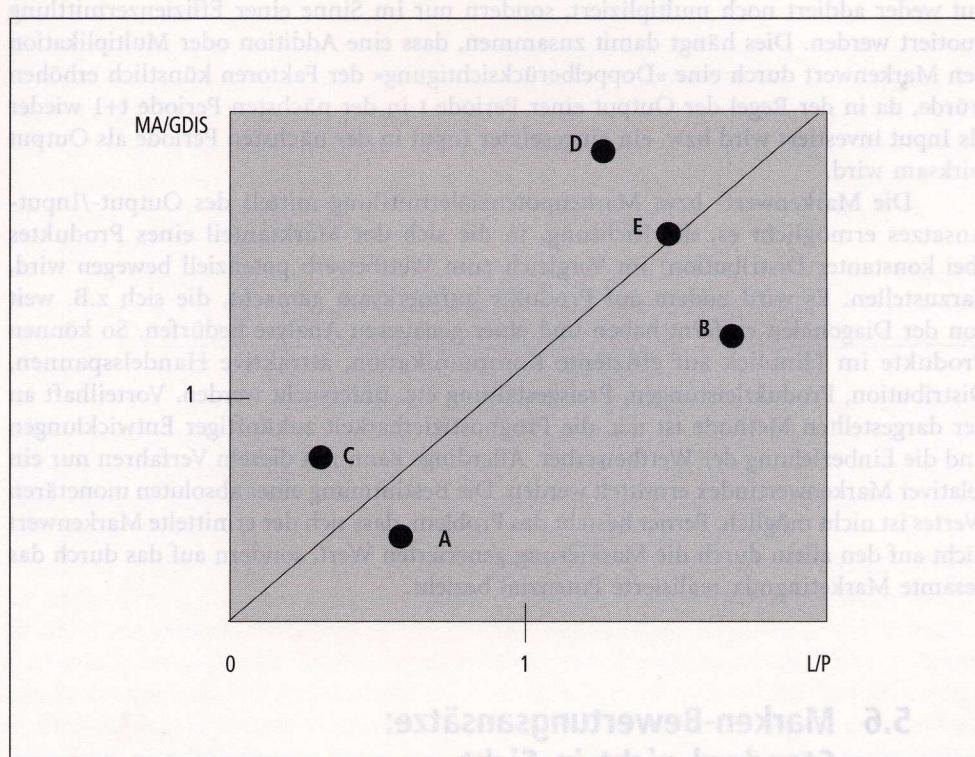


Abb. 117: Ansatz von Preißner – Bewertung der Produkte

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

Bei dieser Art von Nachfragerstatus- und Marktstatus-Modellen ergibt sich der Markenwert(-index) als Output-/Input-Quotient:

$$\begin{array}{c}
 \text{MA-Index} \\
 \hline
 \text{Markenwert-Index} = \frac{\text{gewichtete Distributionsquote-Index}}{\text{Produktleistungsscore-Index}} \\
 \hline
 \hline
 & \text{Preis-Index}
 \end{array}$$

Abb. 118: Ansatz von Preißner – Markenwert-Index

Entsprechend dem Denkkonzept von Produktionsfunktionen dürfen Input und Output weder addiert noch multipliziert, sondern nur im Sinne einer Effizienzermittlung quotiert werden. Dies hängt damit zusammen, dass eine Addition oder Multiplikation den Markenwert durch eine »Doppelberücksichtigung« der Faktoren künstlich erhöhen würde, da in der Regel der Output einer Periode  $t$  in der nächsten Periode  $t+1$  wieder als Input investiert wird bzw. ein eingesetzter Input in der nächsten Periode als Output wirksam wird.

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

## 5.6 Marken-Bewertungsansätze: Standard nicht in Sicht

Das Resümee aus der Vielzahl der betrachteten Marken-Bewertungsansätze ernüchtert ein wenig. Keines der Modelle ist abschließend unanfechtbar in seiner Vorgehensweise. Es herrscht, je nach Modell, starke Subjektivität von Modellannahmen und Faktorenauswahl. Einige Messverfahren sind eigentlich nicht viel mehr als Schätzverfahren, die auf dem subjektiven Empfinden einzelner Experten beruhen. Zu einer wirklichen objektiven Markenbewertung sind die meisten Ansätze ungeeignet, liefern sie doch zum Gutteil nur Relativdaten, die in Beziehung zu anderen Marken oder zu einem Gesamtmarkt eine Aussage treffen, wobei eben diese Bezugsgrößen ihrerseits wiederum mit großen Unsicherheiten behaftet sind.

Zwar liefern einige der Modelle brauchbare Ergebnisse, die für eine begrenzte Aufgabenstellung einsetzbar sind oder zumindest Tendenzen aufzeigen, die in die richtige Richtung weisen. Aber auch der Großteil dieser Verfahren ist dennoch ungeeignet, einen verlässlichen Standardansatz für die Markenbewertung zu liefern, der einem Markenmanager in der Praxis als Grundlage für ein echtes Marken-Benchmarking, für die Markenführung und -steuerung, für die Zieldefinition oder die Festsetzung von Marken-Handelspreisen dienen kann. Bisher hat es kein einziges Konzept gegeben, das sowohl universell anwendbar ist als auch universell als solches anerkannt wird und somit als Vergleichsparameter eingesetzt werden könnte.

Ein erheblicher Anteil des Shareholder Value von Unternehmen wird heutzutage von Marken generiert. Eine Schätzung von Price Waterhouse Coopers/Saurier zufolge sollen Marken für die 100 größten deutschen Unternehmen schon heute ca. 20 Prozent des gesamten Unternehmenswerts darstellen.<sup>1</sup> Die Relevanz dieses «Markenkapitals» spiegelt sich auch im Investitionsverhalten der «Financial Community» wider. Studien belegen, dass Analysten und Investoren (institutionelle und auch private) bei der Bewertung einer Investitionsalternative «markenrelevante» Wertzuwerte wie den Markenwert stark honorieren. Marken haben sich somit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Unternehmen entwickelt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es mehr als notwendig, das über Marken erzielbare Wertschaffungspotenzial einer objektiven und zuverlässige Markenbewertung für Unternehmen zu ermöglichen. Dazu zeigt auch die Notwendigkeit einer adäquaten und zuverlässigen Markenbewertung.

Die im ersten Band der «Basis für die Markenbewertung» (Basis für die Markenbewertung Band 1, Brand Equity Review) vorgestellten markenorientierten Markenbewertungsmodelle hat jedoch deutlich gezeigt, dass die tatsächliche Nutzung des Erfolgspotenzial von Marken nicht vollständig abdecken kann. Dafür sprachsspezifischen Fiktivierung zur Markenbewertung weisen die Markenbewertungsmodelle auf erhebliche Schwächen auf.

Die Praktizierbarkeit einzelner Modelle lässt die zuvor genannten Ansätze nicht variabel für unterschiedliche Bewertungssituationen eingesetzt werden können. Ursache hierfür ist unter anderem die Verdeckung von relevanten Komponenten (und somit der erfassten Einflussfaktoren), die zur Markenbewertung herangezogen werden. Wie in Brand Equity Review auchheilich dargestellt, zeigen sich die unterschiedlichen Modellansätze durch Schwerpunktsetzung auf entweder unternehmensorientierte oder konsumorientierte Auswahl der Bewertungssituationen auf. Die Komplexität der Markenwerte kann somit nicht grundsätzlich abgesichert werden, da er erzielbare Markenwert nicht für jeden Bewertungssituation eingesetzt werden kann.

Primär konsumentenorientiert (geografisch) ansetzbare Modelle eignen sich für Fragestellungen des Markenmanagements im Fokus einer Bewertung nicht hier die Messung der psychologischen Markenstärke. Im Ergebnis werden von primär qualitativer Markenwert bestimmt und Optierungspotenziale für die Markensteuerung identifiziert. Die Bestimmung eines monetären Wertes für die Marke unterbliebt bei diesen Ansätzen häufig. Dieser bedarf an der Bestimmung eines monetären Markenwertes;

1 Vgl. Price Waterhouse Coopers/Saurier (1999), S. 9.

2 Vgl. BADO Brand Equity Excellence, Band 1 (2001), S. 68.

## 6. Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator©

### 6.1 Die Marke ist ein immaterieller Vermögenswert

Ein erheblicher Anteil des Shareholder Values von Unternehmen wird heutzutage von Marken generiert. Einer Schätzung von PriceWaterhouse-Coopers/Sattler zufolge stellen Marken für die 100 größten deutschen Unternehmen schon heute ca. 56 Prozent des gesamten Unternehmenswertes dar, Tendenz steigend.<sup>1</sup> Die Relevanz dieses »Markenkapitals« spiegelt sich auch im Investitionsverhalten der »Financial Community« wider. Studien belegen, dass Analysten und Investoren (institutionelle und auch private) bei der Bewertung einer Investitionsalternative immaterielle Vermögenswerte wie den Markenwert stark honorieren. Marken haben sich somit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Unternehmen entwickelt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es mehr als notwendig, das über Marken realisierbare Wertschöpfungspotenzial über eine adäquate und zuverlässige Markenbewertung für Unternehmen zu quantifizieren. Somit steigt auch die Notwendigkeit einer adäquaten und zuverlässig anwendbaren Markenbewertung.

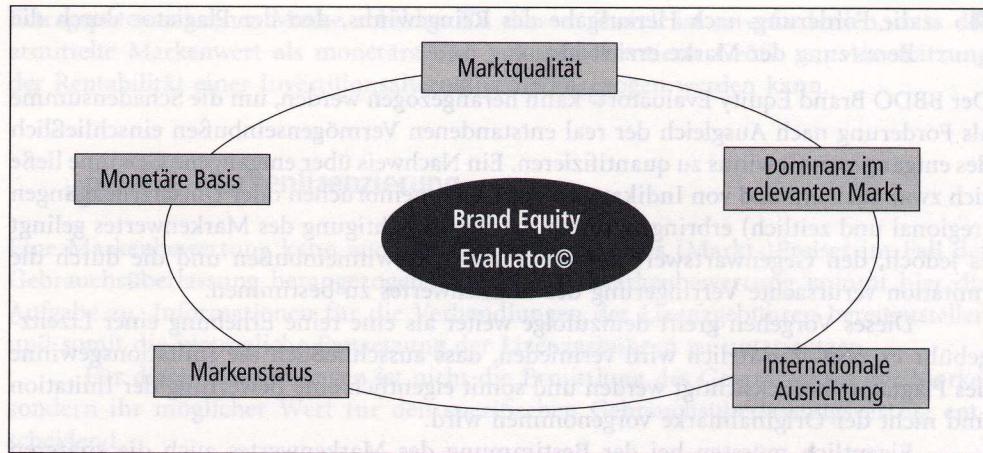
Die im ersten Band der BBDO Brand Equity Excellence© Schriftenreihe Brand Equity Review vorgestellte Synopse der bestehenden Markenbewertungsmodelle hat jedoch deutlich gezeigt, dass die bisherigen Ansätze das Erfolgspotenzial von Marken nicht vollständig abbilden können. Trotz der grundsätzlichen Eignung zur Markenbewertung weisen die Markenbewertungsmodelle teilweise erhebliche Schwächen auf.

Die Problematik besteht vor allem darin, dass die einzelnen Ansätze nicht variabel für unterschiedliche Bewertungssituationen eingesetzt werden können. Ursache hierfür ist unter anderem die Festlegung der Modellkomponenten (und somit der erfassten Einflussfaktoren), die zur Markenwertberechnung herangezogen werden. Wie in Brand Equity Review ausführlich diskutiert, zeichnen sich die unterschiedlichen Modellansätze durch Schwerpunktsetzung auf entweder unternehmensorientierte oder konsumentenorientierte Auswahl der Modellkomponenten aus. Die Komplexität des Markenwertes kann somit nicht umfassend abgebildet und der so ermittelte Markenwert nicht für jeden Bewertungsanlass herangezogen werden.

Primär konsumentenorientiert (psychografisch) ansetzende Modelle eignen sich für Fragestellungen des Markenmanagements. Im Fokus einer Bewertung steht hier die Messung der psychologischen Markenstärke.<sup>2</sup> Im Ergebnis werden ein primär qualitativer Markenwert bestimmt und Optimierungspotenziale für die Markensteuerung identifiziert. Die Bestimmung eines monetären Wertes für die Marke unterbleibt bei diesen Ansätzen häufig. Besteht Bedarf an der Bestimmung eines monetären Markenwertes,

1 Vgl. PriceWaterhouse-Coopers/Sattler (1999), S. 9.

2 Vgl. BBDO Brand Equity Excellence©, Band 1 (2001), S. 6ff.



Quelle: BBDO

**Abb. 119:** Komponenten des BBDO Brand Equity Evaluators©

#### a) Marktqualität

Über den Faktor Marktqualität wird das jeweilige Umfeld, in dem sich eine Marke bewegt, beschrieben. Je nach Markentyp umfasst dieser die Branche bzw. den relevanten Markt der zu bewertenden Marke. Gemessen wird dieser Faktor anhand folgender Indikatoren:

- Umsatzentwicklung der Branche
- Umsatzprofitabilität der Branche
- Markengetriebenheit der Branche

Die Umsatzentwicklung der Branche (des relevanten Marktes) geht hierbei als mittlere Wachstumsrate der letzten drei Jahre in den Faktor Marktqualität ein. Diese dient als Indikator für das Absatzpotenzial einer Marke, wobei die Werte für die Umsatzentwicklung in einem branchenübergreifenden Kontext bewertet werden.

Der zweite Faktor der Marktqualität, die Umsatzprofitabilität der Branche, wird als mittlerer Gewinnanteil am Umsatz über die vergangenen drei Jahre ermittelt. Über diesen Faktor wird die Werthaltigkeit des Umsatzes widergespiegelt, und die Bewertung der Faktorwerte erfolgt analog zur Umsatzentwicklung branchenübergreifend.

Die Markengetriebenheit der Branche fließt als letzter Faktor in die Marktqualität ein. Die Markengetriebenheit drückt die Relevanz der Marke für die jeweilige Branche bzw. den relevanten Markt aus und wird als prozentualer Anteil des Werbeaufwands der Branche an ihrem Gesamtumsatz erfasst.

Die drei Faktoren Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Markengetriebenheit werden anschließend zum Faktor Marktqualität aggregiert und verdichtet.

#### b) Dominanz im relevanten Markt

Der Faktor Dominanz im relevanten Markt bezieht sich auf die Umsatzstärke der Marke in Relation zu Konkurrenzunternehmen der eigenen Branche. Der ermittelte Wert kann

als Indikator für das Dominanzpotenzial der Marke im relevanten Markt interpretiert werden. Die Bewertung erfolgt hierbei auf Basis des Umsatzanteils der zu bewertenden Marke am Umsatz des Branchenführers.

#### c) Internationale Ausrichtung einer Marke

Der Faktor internationale Ausrichtung einer Marke ergibt sich aus dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz einer Marke. Die ermittelte Größe stellt einen Indikator für die globale Entwicklungsfähigkeit der Marke dar und wird in Relation zur gesamten Branche ermittelt.

#### d) Markenstatus

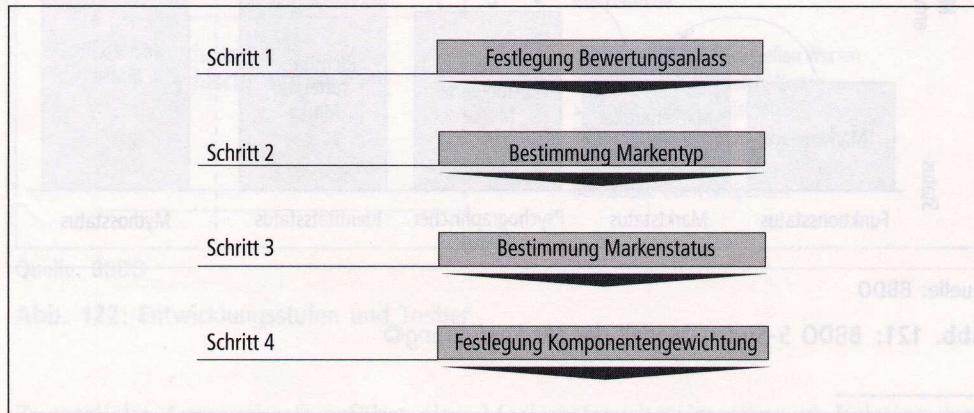
Der Markenstatus repräsentiert die von den Nachfragern wahrgenommene Stärke (Markenstärke) und Attraktivität der Marke. Der Markenstatus wird entsprechend dem BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung© ermittelt. Dieser wird über verschiedene Faktoren und deren Indikatoren als Punktwert mittels Konsumenten-/Expertenbefragung bestimmt. Der Markenstatus wird ohne Branchendifferenzierung bewertet.

#### e) Monetäre Basis

In Abhängigkeit vom Bewertungsanlass wird als letzte Komponente eine monetäre Basis als Indikator für das Wertpotenzial der Marke herangezogen. Welche monetäre Größe zur Markenwertermittlung verwendet wird, hängt vom entsprechenden Bewertungsanlass ab.

### 6.3.3 Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des nicht-monetären Markenwertes

Der grundsätzliche Ablauf der Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator© kann durch vier Ablaufschritte charakterisiert werden.



Quelle: BBDO

Abb. 120: Ablaufschritte der Markenbewertung

Die entsprechenden Entwicklungsstufen einer Marke lassen sich durch bestimmte Einflussfaktoren (so genannte Treiber) charakterisieren.

Zur Ermittlung des Markenstatus einer Marke, müssen die Treiber der verschiedenen Statusstufen durch eine umfangreiche Itembatterie (Fragenkatalog) operationalisiert werden, damit der konkrete Markenstatus (die Markenstärke) einer Marke berechnet werden kann.

Um einem bestimmten Markenstatus zugeordnet werden zu können, muss eine Marke als Mindestanforderung eine zuvor definierte Gesamtpunktzahl erreichen. Eine zusätzliche Anforderung ergibt sich aus der zuvor postulierten Annahme, dass eine Marke strikt die Entwicklungsstufen des BBDO 5-Stufen-Modells der Markenführung® durchläuft. Demzufolge muss eine Marke auf den einzelnen vorgelagerten Entwicklungsstufen auch die erforderliche Punktzahl erreichen, um abschließend einem Markenstatus zugeordnet werden zu können.

Markenstatus	Treiber
<b>1. Funktionsstatus: Markenware</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmene Qualität</li> <li>• Rechtlicher Schutzrahmen (Markenschutz)</li> </ul>
<b>2. Marktstatus: Markenartikel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad</li> <li>• Hoher Distributionsgrad</li> </ul>
<b>3. Psychographischer Status: Positionierte Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärke, Qualität, Einzigartigkeit von Assoziationen</li> <li>• Markenpersönlichkeit</li> </ul>
<b>4. Identitätsstatus: Identitätsstiftende Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenliebe (brand attachment)</li> <li>• Geltungsnutzen, Selbstinszenierung</li> <li>• Markeninteraktion (brand community)</li> <li>• Markenvertrauen</li> <li>• Markenidentifikation</li> <li>• Markentreue</li> </ul>
<b>5. Mythosstatus: Mythische Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von individuellen Werten</li> <li>• Vermittlung von sozialen Werten</li> <li>• »Sinn-des-Lebens-Leistung«</li> <li>• Zeitlosigkeit</li> <li>• Tradition, Originalität</li> <li>• Sehnsucht, Unerreichbarkeit</li> </ul>

Quelle: BBDO

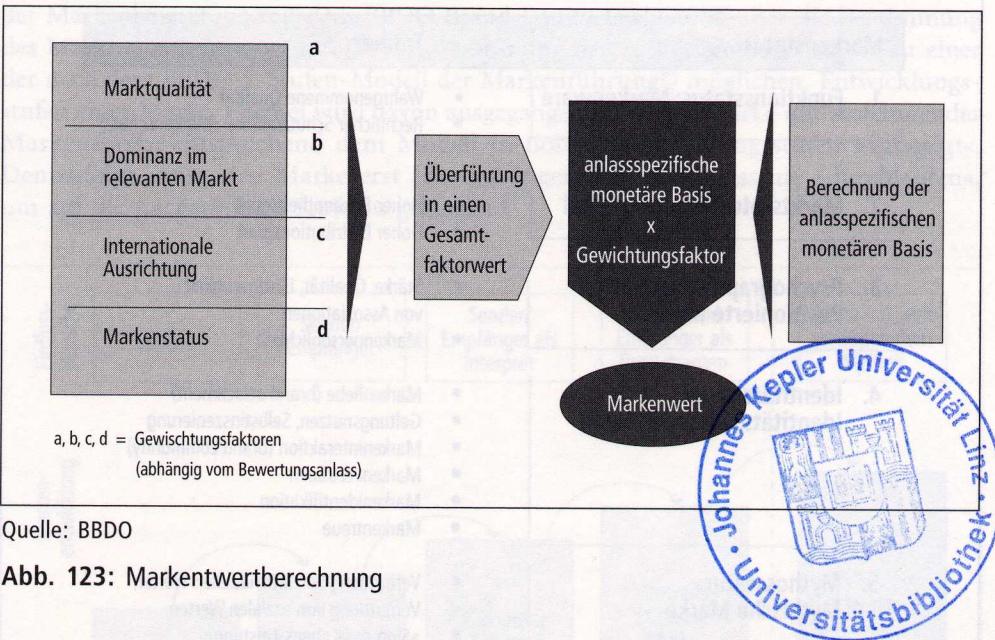
**Abb. 122:** Entwicklungsstufen und Treiber

Zusätzliche Aussagekraft erfährt eine Markenstatusbestimmung in Relation zum Wettbewerb. Hierzu wird in Abhängigkeit des betrachteten Marktes bzw. der relevanten Branche der absolute Markenstatus einer Marke in Relation zur Summe der absoluten

Markenstärken der Wettbewerber gesetzt. Dieses Vorgehen erlaubt somit eine Form der »Standortbestimmung« im relevanten Wettbewerbsfeld und kann zusätzliche Hinweise bezüglich einer Optimierung der Markensteuerung liefern.

Die Markenstatusbestimmung mit Hilfe des BBDO Brand Equity Evaluators® erlaubt dementsprechend die Ermittlung eines absoluten und relativen Markenstatus, sowie die Einordnung von Marken in fünf Statusstufen. Die Weiterentwicklung von Marken entlang der Entwicklungsstufen des BBDO 5-Stufen-Modells der Markenführung® ist grundsätzlich für die meisten Marken anzustreben, da davon ausgegangen werden kann, dass mit steigendem Markenstatus auch eine höhere Markenstärke und somit ein höherer monetärer Markenwert verbunden ist. Diese Weiterentwicklung bildet damit einen essenziellen Bestandteil effektiver Markensteuerung.

Für die monetäre Markenbewertung werden neben dem Markenstatus zusätzlich die Komponenten Marktqualität, Dominanz im relevanten Markt, internationale Ausrichtung sowie eine monetäre Basis herangezogen.



Quelle: BBDO

**Abb. 123:** Marktentwertberechnung

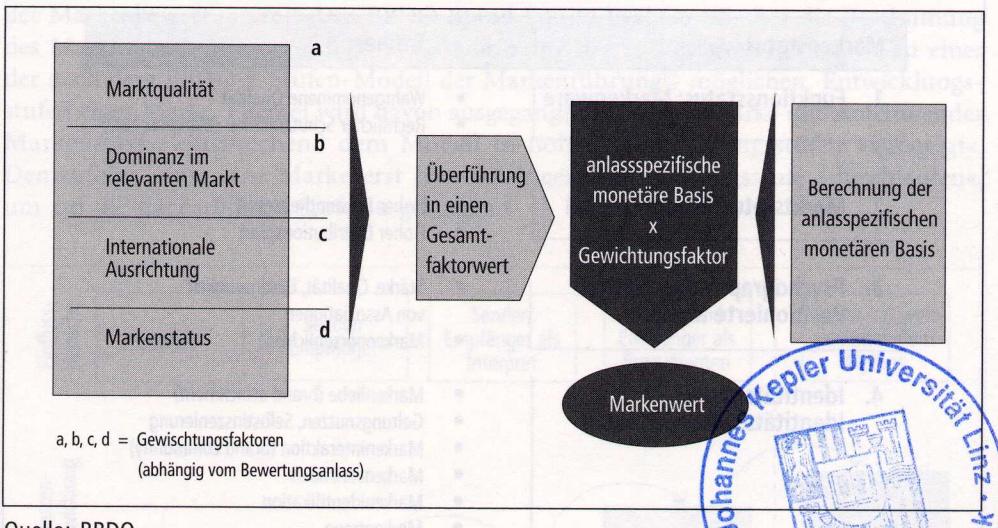
Die konkrete Bewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator© erfolgt mehrstufig. Zunächst werden die Indikatoren Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Markengetriebenheit zum Faktor Marktqualität aggregiert. Anschließend wird der Faktor Marktqualität mit den drei Faktoren Dominanz im relevanten Markt, internationale Ausrichtung und Markenstatus fusioniert und in einen neuen Gesamtfaktorwert überführt. Die entsprechende Gewichtung der einzelnen Faktoren erfolgt in Abhängigkeit vom konkreten Bewertungsanlass.

Die Monetarisierung des Markenwertes erfolgt bei diesem Markenbewertungsmodell spezifisch nach dem Bewertungsanlass und dem zu bewertenden Markentyp. In Abhängigkeit vom konkreten Bewertungsanlass muss die monetäre Basis vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert ausgerichtet sein. Über den zu bewertenden Markentyp

Markenstärken der Wettbewerber gesetzt. Dieses Vorgehen erlaubt somit eine Form der »Standortbestimmung« im relevanten Wettbewerbsfeld und kann zusätzliche Hinweise bezüglich einer Optimierung der Markensteuerung liefern.

Die Markenstatusbestimmung mit Hilfe des BBDO Brand Equity Evaluators® erlaubt dementsprechend die Ermittlung eines absoluten und relativen Markenstatus, sowie die Einordnung von Marken in fünf Statusstufen. Die Weiterentwicklung von Marken entlang der Entwicklungsstufen des BBDO 5-Stufen-Modells der Markenführung® ist grundsätzlich für die meisten Marken anzustreben, da davon ausgegangen werden kann, dass mit steigendem Markenstatus auch eine höhere Markenstärke und somit ein höherer monetärer Markenwert verbunden ist. Diese Weiterentwicklung bildet damit einen essenziellen Bestandteil effektiver Markensteuerung.

Für die monetäre Markenbewertung werden neben dem Markenstatus zusätzlich die Komponenten Marktqualität, Dominanz im relevanten Markt, internationale Ausrichtung sowie eine monetäre Basis herangezogen.



Die konkrete Bewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator® erfolgt mehrstufig. Zunächst werden die Indikatoren Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Markengetriebenheit zum Faktor Marktqualität aggregiert. Anschließend wird der Faktor Marktqualität mit den drei Faktoren Dominanz im relevanten Markt, internationale Ausrichtung und Markenstatus fusioniert und in einen neuen Gesamtfaktorwert überführt. Die entsprechende Gewichtung der einzelnen Faktoren erfolgt in Abhängigkeit vom konkreten Bewertungsanlass.

Die Monetarisierung des Markenwertes erfolgt bei diesem Markenbewertungsmodell spezifisch nach dem Bewertungsanlass und dem zu bewertenden Markentyp. In Abhängigkeit vom konkreten Bewertungsanlass muss die monetäre Basis vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert ausgerichtet sein. Über den zu bewertenden Markentyp

wird in diesem Zusammenhang der Aggregationsgrad der zu ermittelnden Daten für die monetäre Basis determiniert. So ist z.B. zur Bewertung der Unternehmensmarke der Unternehmenscashflow oder Vorsteuergewinn zu betrachten, wohingegen für die Bewertung einzelner Produktmarken auf Produktebene disaggregiert werden muss. Der monetäre Markenwert ergibt sich dann aus dem Produkt des zuvor ermittelten Gesamtfaktorwertes und der monetären Basis.

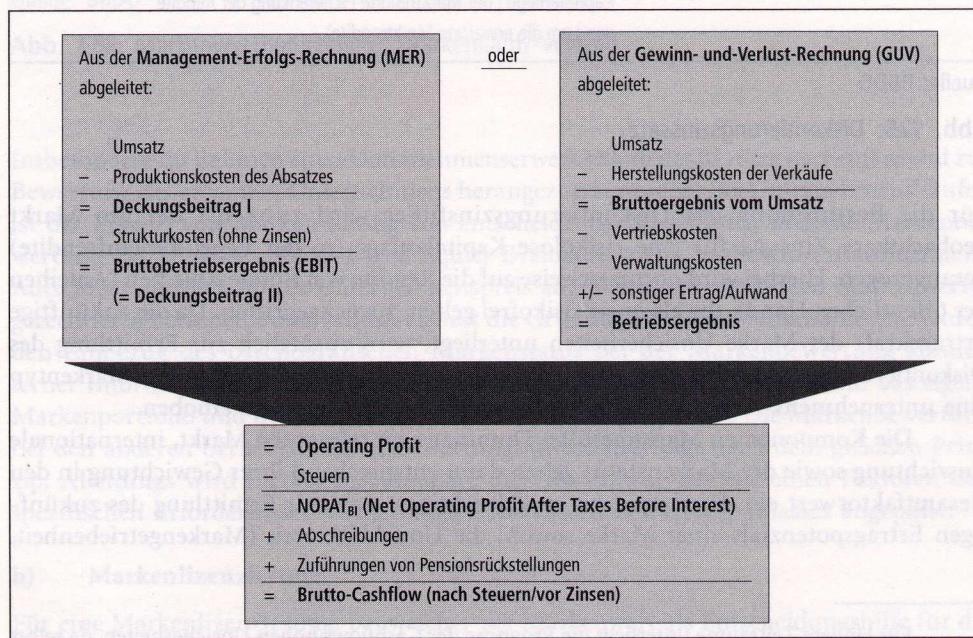
### 6.3.4 Bewertungsbeispiel zur Bestimmung des monetären Markenwertes

Der konkrete Ablauf der monetären Markenwertberechnung wird im Folgenden detailliert beschrieben.

#### a) Akquisition und Veräußerung von Marken bzw. markenführenden Unternehmen

Bei dem betrachteten Bewertungsanlass geht es prinzipiell darum, die Rentabilität einer Investitionsalternative abzuschätzen. Um hierfür eine adäquate Entscheidungsgrundlage schaffen zu können, werden beim BBDO Brand Equity Evaluator© Kapitalwertverfahren zur Bestimmung der monetären Basis herangezogen. Hierdurch wird gewährleistet, dass die bei diesem Bewertungsanlass erforderliche Zukunftsorientierung der Markenbewertung Berücksichtigung findet.

Die Bestimmung der monetären Basis erfolgt bei diesem Bewertungsanlass auf Basis von prognostizierten Brutto-Cashflowgrößen.

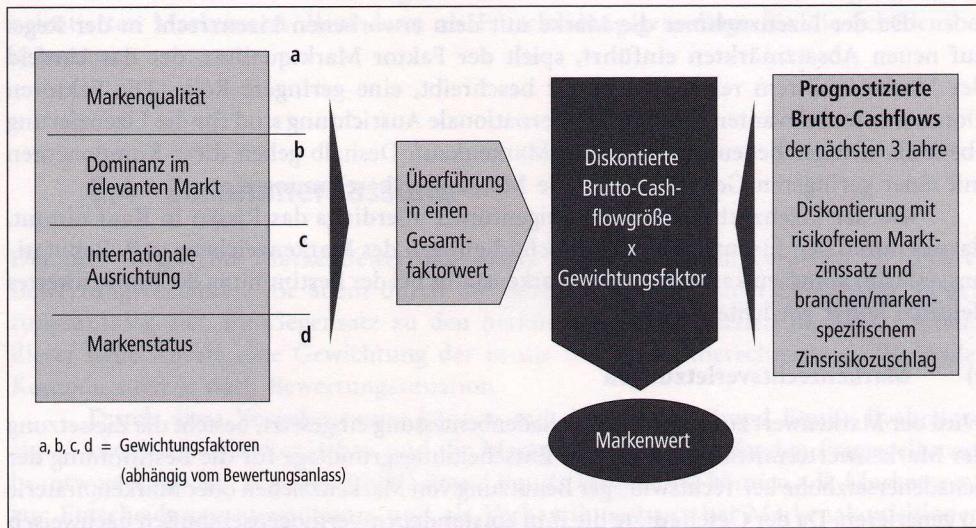


Quelle: BBDO

Abb. 124: Cashflowberechnung

Umsatz- und Gewinnentwicklung der Branche), die Internationalität und Dominanz der Marke als auch ihr psychografischer Status von Bedeutung sind.

Der ermittelte Gesamtfaktorwert wird anschließend als Gewichtungsfaktor für die monetäre Basiskomponente herangezogen. Zur Bestimmung des monetären Markenwertes wird in einem letzten Schritt der Gewichtungsfaktor mit der monetären Basis fusioniert, sodass sich der Markenwert als Produkt dieser beiden Größen ergibt.



Quelle: BBDO

Abb. 126: Markenwertberechnung, Markenkauf/-verkauf

Insbesondere im Rahmen eines Unternehmenserwerbs kann der Markenwert ergänzend zur Bewertung des gesamten Unternehmens herangezogen werden. Bei Unternehmenskäufen ist der Erwerb von Marken häufig von entscheidender Bedeutung, und die Markenbewertung mit Hilfe des BBDO Brand Equity Evaluators® gibt in diesem Zusammenhang Aufschluss darüber, ob ein Unternehmenspreis angesichts des ermittelten Markenwertes gerechtfertigt erscheint und validiert somit die Grundlage für Kaufverhandlungen. Durch den Einbezug des psychografischen Markenstatus bei der Markenbewertung können ferner Informationen darüber gewonnen werden, ob die fremden Marken in das eigene Markenportfolio und in die eigene Unternehmensstrategie passen. Die Markenbewertung bei den anderen berücksichtigten Bewertungsanlässen erfolgt nach dem gleichen Prinzip. Allerdings wird hierbei insbesondere die Gewichtung der einzelnen Faktoren den spezifischen Erfordernissen des jeweiligen konkreten Bewertungsanlasses angepasst.

### b) Markenlizenzierung

Für eine Markenlizenzierung, bei welcher der Markenwert als Entscheidungshilfe für die Anwendbarkeit branchenüblicher Lizenzsätze auf die zu lizenzierende Marke bestimmt wird, ist ein zukünftiger monetärer Wert zu berechnen (der Lizenznehmer erwirbt die Lizenzrechte für zukünftige Perioden). Dementsprechend werden zur Bestimmung der