

# Markenbewertungsverfahren

## Einsatzfelder und Verfahrensüberblick

Prof. Dr. Torsten J. Gerpott und Dipl.-Kffr. Sandra E. Thomas, Duisburg

**Viele Unternehmen versuchen ihre Absatzleistungen so durch Namensgebung, Verpackung oder andere äußere Merkmale zu markieren, dass sie sich deutlich und positiv von Wettbewerbsangeboten unterscheiden. Derartige Marken können einen erheblichen betriebswirtschaftlichen Wert haben. Zur Erfassung dieses Wertes gibt es zahlreiche unterschiedliche Verfahren. Dieser Beitrag gibt einen Überblick bezüglich solcher Markenbewertungsverfahren. Ausgehend von einer Darstellung der Anlässe für Markenbewertungen werden die Grundzüge von finanzorientierten, kundenpsychologischen und hybriden Verfahrenstypen aufgezeigt.**

*Prof. Dr. Torsten J. Gerpott ist Inhaber des Lehrstuhls für Planung & Organisation an der Universität Duisburg-Essen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Wettbewerbsstrategien von Unternehmen der Telekommunikations- und Medienindustrien, Regulierungsökonomie in Netzindustrien.*

*Dipl.-Kffr. Sandra E. Thomas ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Gerpott. Bevorzugte Forschungsgebiete: Markenwertmanagement, Wettbewerbsstrategien von Unternehmen der Telekommunikationsindustrie.*

## 1. Grundlagen

### 1.1. Themeneinordnung und Anliegen des Beitrages

Unter einer Marke versteht man typischerweise „a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors“ (Kotler, 2003, S. 418; vgl. auch Homburg/Krohmer, 2003, S. 516–520; Keller, 2002, S. 3 f.). Der **betriebswirtschaftliche Wert** einer **Marke**, der im Englischen auch als „Brand Equity“ oder „Brand Value“ umschrieben wird, entspricht prinzipiell dem „differential effect that knowing the brand name has on customer response to the product or service [of the brand holder]“ (Kotler, 2003, S. 422) oder, allgemeiner formuliert, der „Quantifizierung des Nutzens einer Marke für den Markenführer“ (Homburg/Krohmer, 2003, S. 538). Bezüglich des Markenwertes stellt sich die Frage, wie dieser „differential effect“ bzw. „Nutzen“ in wissenschaftlichen Gütekriterien genügender Weise im konkreten Anwendungsfall bestimmt werden kann.

Die Problemstellung der Markenbewertung gewinnt einmal dadurch an praktischer Relevanz, dass eine Markierung von Gütern und Dienstleistungen mittlerweile zur typischen Vorgehensweise in fast jeder Branche geworden

ist und dementsprechend die Zahl der Marken seit längerem deutlich zunimmt. So stieg etwa die Zahl der beim *Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA)* mit Geltung für Deutschland eingetragenen nationalen Marken von 0,57 Mio. Ende 1998 um durchschnittlich 4,8 % p.a. auf 0,70 Mio. Ende 2003. Zum anderen kommt der Ermittlung von Markenwerten deshalb eine hohe Bedeutung zu, weil solche Werte häufig den Wert des Sachvermögens von Unternehmen überschreiten (vgl. *Sattler/PriceWaterhouse-Coopers*, 2001, S. 7; *Homburg/Krohmer*, 2003, S. 538 f.; *Kotler*, 2003, S. 422 f.).

Angesichts der gestiegenen Verbreitung und des wirtschaftlichen Gewichts von Marken verwundert es nicht, dass **Verfahren zur Markenbewertung** (engl. „brand valuation“) seit Ende der 1980er Jahre große Beachtung in wissenschaftlichen Veröffentlichungen, aber auch in Vorschlägen aus der Unternehmenspraxis gefunden haben. Ungeachtet aller Divergenzen im Detail kann die Vielzahl von Markenbewertungsverfahren bzw. das ihnen zugrunde gelegte Verständnis von Markenwert in zwei Gruppen kategorisiert werden, nämlich (vgl. für viele *Irmscher*, 1997, S. 57–61; *Jenner*, 2000, S. 946 f.; *Kranz*, 2002, S. 441–447):

- (1) Finanzorientierte Verfahren, die durch Marken ausgelöste bis zur Gegenwart erreichte und/oder zukünftig erwartete Zahlungsströme erfassen (wollen).
- (2) Verhaltenswissenschaftlich orientierte, zumeist kundenpsychologische Verfahren, die auf kundeneinstellungs- und/oder -verhaltensbezogene Größen (z.B. Markenbekanntheit und -loyalität, Marktanteil) abheben.

Zwischen beiden Verfahrensgruppen bestehen insofern Verknüpfungen, als dass kundenpsychologische Größen Effekte auf Zahlungsströme haben können und folglich als dritte Gruppe hybride Markenbewertungsverfahren in Betracht zu ziehen sind.

Für alle drei Verfahrensgruppen lassen sich Prüfkriterien formulieren, die thematisieren, wie ein Verfahren bestimmte Bewertungsproblemfelder bewältigen sollte, um zu aus wissenschaftlicher Sicht aussagekräftigen Markenwertangaben zu gelangen. Entsprechende Prüfkriterien bzw. Idealvorstellungen, anhand deren Erfüllungsgrad Hinweise auf die Qualität eines Markenbewertungsverfahrens gewonnen werden können, sind, dass das Verfahren in der Lage sein sollte (vgl. *Cheridito*, 2003, S. 155 f.; *Jenner*, 2000, S. 946–949; *Kranz*, 2002, S. 448–454; *Sattler*, 2000, S. 225–227),

- (1) diejenigen Werte zu isolieren, die sich nur aus der Markierung gegenüber einem ansonsten funktional gleichwertigen, aber namenlosen Absatzobjekt ergeben und

nicht anderen Stellgrößen der Marketingpolitik (z.B. Preisvariationen) zuzuordnen sind.

- (2) nicht monetär erfassbare Markenkomponenten, wie die Markenstärke, explizit durch eine konzeptionell begründete und operational nachvollziehbare Auswahl von Markenwertindikatoren sowie deren Umwandlung in Geldgrößen zu erfassen.
- (3) die vor allem bei sehr langen Nutzungszeiträumen auftretenden Prognoseprobleme bezüglich der Wirkungen von Markenstrategien zu bewältigen.
- (4) markenstrategischen Optionen wie insbesondere produkt- oder regionalbezogenen Markendehnungen Rechnung zu tragen, da diese das Wertschöpfungspotenzial einer Marke erheblich beeinflussen.

Insbesondere für Verfahren mit monetären Ergebnisgrößen lässt sich nachweisen, dass mit verschiedenen Verfahren bestimmte Wertangaben für die gleiche Marke oft sehr stark divergieren (vgl. *Esch/Geus*, 2001, S. 1027; *Hassler*, 2003, S. 10; *Homburg/Krohmer*, 2003, S. 542; *Jenner*, 2000, S. 947). Angesichts der großen Zahl von Markenbewertungsverfahren und deren Ergebnisdivergenzen ist evident, dass eine gehaltvolle Interpretation von Markenwertquantifizierungen ohne Kenntnis des Spektrums gebräuchlicher Bewertungskriterien und -algorithmen nicht möglich ist. Angesichts dieser Ausgangslage besteht das Anliegen dieses Beitrags darin, ausgehend von einer Darstellung der Einsatzfelder (synonym: Anlässe, Motive) für Markenbewertungen in Unternehmen (Abschnitt 1.2) ein systematisches Grundverständnis der verschiedenen Typen von Markenbewertungsverfahren zu vermitteln (Abschnitt 2).

### 1.2. Einsatzfelder für Markenbewertungsverfahren

Einsatzfelder für Verfahren zur Markenbewertung lassen sich einmal danach differenzieren, ob der Markenwert primär für Zwecke der unternehmensinternen Marketingsteuerung (= **marketingorientierte Steuerungsperspektive**) oder in erster Linie mit Blick auf unternehmensexterne Institutionen als monetäre Größe ermittelt werden soll (= **rechnungslegungsorientierte Perspektive**). Zum zweiten können Einsatzfelder danach unterschieden werden, ob die Markenbewertung in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt oder ob sie fallweise ausgelöst durch spezielle Impulse vorgenommen wird (vgl. *Abb. 1*).

Unregelmäßige Markenbewertungen aus rechnungslegungsorientierter Perspektive fallen bei Unternehmensakquisitionen und Lizenzierungen von Marken an Unternehmensexterne an. Bei Unternehmenstransaktionen entspricht allerdings der monetär quantifizierte Markenwert i.d.R. nicht dem Unternehmenskaufpreis, da Letzterer von weiteren „strategischen Faktoren“ mit und ohne Bezug zu der/den übertragenen Marke/n (z.B. effizienzsteigernde Verbundeffekte) beeinflusst wird (vgl. *Esch/Geus*, 2001, S. 1029). Außerdem werden Informationen zu Markenwerten häufig bei der Festsetzung von Schadensersatzhöhen bei spezifischen Markenrechtsverletzungen benötigt. Ein weiteres Einsatzfeld für unregelmäßige Markenbewer-

		Regelmäßigkeit der Erhebung	
		Regelmäßige Messung	Unregelmäßige/fallweise Messung
Zweck/ Hauptadres- saten der Mes- sung	Rechnungslegungsorientierte Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marken- und Unternehmenskäufe/-verkäufe</li> <li>• Lizenzierung</li> <li>• Schadensersatz</li> <li>• Kreditsicherung</li> <li>• Pfändung und Verwertung</li> </ul>
	Marketingorientierte Steuerungsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenmanagement</li> <li>• Mitarbeitermotivation und -entlohnung</li> <li>• Allokation von Marketingbudgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markentransfer</li> <li>• Internationalisierung</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an *Maretski*, 2001, S. 41.

Abb. 1: Systematisierung von Einsatzfeldern für Markenbewertungsverfahren

tungen aus rechnungslegungsorientierter Perspektive ergibt sich daraus, dass Markenwerte zur Besicherung von Krediten und im Konkursfall zur Befriedigung von Gläubigeransprüchen im Wege der Pfändung und anschließenden Verwertung herangezogen werden können. Diese Option zur Verwendung von Markenwerten als eigenständiges Wirtschaftsgut entstand in Deutschland 1992 durch eine Änderung des Warenzeichengesetzes, mit der die Bindung von Warenzeichen an den Geschäftsbetrieb eines Unternehmens aufgehoben wurde (vgl. *Repenn*, 1998, S. 25).

Zur Berücksichtigung von Marken als immaterielle Vermögensgüter im Rahmen der Bilanzierung von Unternehmen bedarf es einer regelmäßigen, mit rechtlichen Vorgaben konformen und nachvollziehbaren (= objektivierten) Markenbewertung (vgl. *Maretski*, 2001, S. 42). Nach deutschem Recht ist das Einsatzfeld der Bilanzierung von Markenwerten nach § 246 i.V.m. § 248 Abs. 2 HGB nur bei erworbenen Markenrechten relevant, wenn eine Abgrenzung des Teils des Kaufpreises, der sich auf die Marke bezieht, eindeutig möglich ist. Für durch ein Unternehmen selbst geschaffene Markenwerte ist gemäß § 248 Abs. 2 HGB ein bilanzieller Ansatz als Vermögenswert verboten. Allerdings wurde am 8. Juli 2002 vom *Deutschen Standardisierungsrat* ein Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 12 als Empfehlung für deutsche und europäische Gesetzgebungsinstitutionen verabschiedet, in dem eine Aufhebung der o.a. HGB-Vorschriften verbunden mit der Einführung einer bilanziellen Aktivierungspflicht auch für selbst geschaffene Markenwerte angeregt wird. Bei internationalen externen Rechnungslegungsvorschriften ist insgesamt derzeit ein Trend in Richtung auf eine Erweiterung der Bilanzierungsmöglichkeiten für selbst geschaffene Markenwerte zu beobachten. Folglich dürfte der Bedarf nach aus bilanzrechtlicher Sicht „belastbaren“ Verfahren zur Markenbewertung in Deutschland mittelfristig steigen.

Für Markenbewertungen aus marketingorientierter Steuerungsperspektive reichen unregelmäßige Bewertungen zu meist nur aus, wenn es um Fragen des Markentransfers auf bestimmte neue Produkte oder andere Länder geht (vgl.

Abb. 1). Hingegen ist für das Markenmanagement eine regelmäßige Markenbewertung erforderlich, die ein Verständnis der Wirkungen verschiedener Faktoren (z.B. Markennamen, Kommunikationsausgaben) auf den Markenwert erleichtert (vgl. *Esch/Geus*, 2001, S. 1030). Ebenso erfordert eine Verwendung von Markenwerten im Rahmen von Mitarbeiterentgeltsystemen, die Vergütungen mit Markenwert-Veränderungen verknüpfen, oder bei der Zuordnung von Marketingbudgets auf (Marken-)Produktlinien regelmäßige Markenbewertungen.

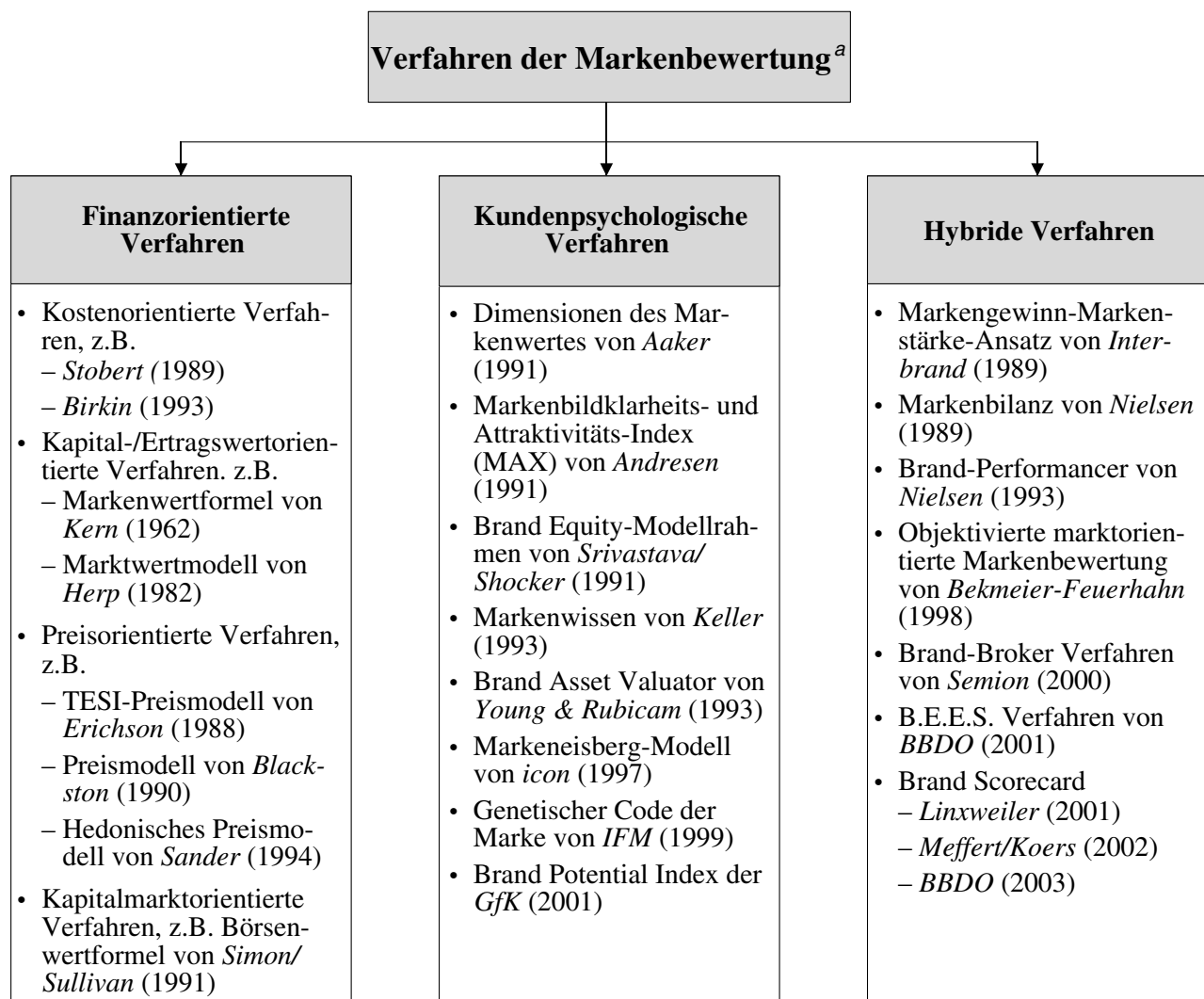
## 2. Systematisierung von Markenbewertungsverfahren

### 2.1. Überblick

Markenbewertungsverfahren können u.a. anhand der Kriterien Bewertungsumfang, Abstraktionsgrad, Bewertungsperspektive, -ziele oder Herkunft systematisiert werden

(vgl. *Irmscher*, 1997, S. 86–89; *Maretzki*, 2001, S. 65–69). Hier erfolgt die Systematisierung nach der Dimensionierung der Eingangs- und Ergebniskriterien in (1) finanzorientierte, (2) kundenpsychologische und (3) hybride Verfahren (vgl. *Abb. 2*; ähnlich *Cheridito*, 2003, S. 99; *Esch/Geus*, 2001, S. 1042 f.; *Jenner*, 2000, S. 946 f.; *Meissner*, 2003, S. 122–150).

Finanzorientierte Verfahren zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl als Eingangs- als auch als Ergebnisparameter der Wertermittlung in Geldeinheiten gemessene Größen in den Vordergrund rücken. Kundenpsychologische Verfahren stellen entweder auf Wahrnehmungs-/Erlebenskonstrukte, die durch Befragungen aktueller oder potenzieller Nachfrager von (Marken-)Absatzleistungen eines Unternehmens gemessen werden, oder auf (Kauf-)Verhaltenskriterien ab, die auf Beobachtungen von Kunden und/oder der Analyse von Kaufdaten beruhen. Die Eingangsdaten kundenpsychologischer Verfahren weisen keine monetäre Dimensionierung auf und werden auch bei



a) Ordnung der Verfahren nach dem Jahr ihrer Erstpublikation, das in Klammern angegeben wird. Genaue Originalquellenhinweise zu den hier nicht detailliert bibliografierten Verfahren findet man bei *Bentele et al.*, 2003, S. 43-146; *Irmscher*, 1997, S. 92-97 und *Meissner*, 2003, S. 122-142.

Abb. 2: Systematisierung von Verfahren zur Markenbewertung

der Markenwertbestimmung nicht in monetäre Größen transformiert. Hybride Verfahren verbinden die beiden zuvor genannten Verfahrenskategorien, indem sie zunächst markenbezogene kundenpsychologische Variablen erfassen und sie dann mit anderen, stärker betriebswirtschaftlich orientierten Parametern (z.B. Deckungsbeitrag von Absatzleistungen, Preise für Markenrechtslizenzen) verknüpfen, um als Ergebnis einen in Geldeinheiten dimensionierten Markenwert auszuweisen.

## 2.2. Finanzorientierte Verfahren

Finanzorientierte Markenbewertungsverfahren, die zu meist Daten des internen Rechnungswesens verarbeiten, lassen sich weiter in kosten-, kapital-/ertragswert-, preis- und kapitalmarktorientierte Verfahren untergliedern (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 68; *Cheridito*, 2003, S. 147; *Heider*, 2001, S. 126; *Kranz*, 2002, S. 441).

**Kostenorientierte Verfahren** ermitteln den Wert von Marken durch die Addition der in der Vergangenheit bis zum Bewertungszeitpunkt durch die Marken unmittelbar verursachten Kosten (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 69). Relevante Kostenarten sind hier Markenrechtskosten (Anmeldung/Schutz von Marken, Durchsetzung von Markenrechten), Markenkommunikations- und -führungskosten. Die operative Anwendung kostenorientierter Verfahren wird durch Probleme bei der Ermittlung markenrelevanter Kosten erschwert. So ist z.B. insbesondere bei Mehrmarkenunternehmen häufig unklar, welche Kosten eindeutig der einzelnen Marke zuzurechnen sind. Sollen für eine Marke statt historischer Herstellungskosten gegenwartsbezogene Wiederbeschaffungskosten angesetzt werden, dann wird die Ermittlung eines (Wiederbeschaffungs-)Preises für eine Marke dadurch erschwert, dass Markenaufbaukosten stets einzigartig in einen historischen Kontext eingebettet sind und damit für die Gegenwart kaum durch Analogieschlüsse eingrenzbar sind (vgl. *Jenner*, 2000, S. 946). Weiter bleiben infolge der ausschließlichen Betrachtung von vergangenheits- oder gegenwartsbezogenen Kosten Marktwirkungen getätigter Investitionen und Effizienzüberlegungen unberücksichtigt. Dies führt zu dem paradoxen Ergebnis, dass Marken als wertvoll erachtet werden, wenn sie hohe Kosten aufweisen, ohne zu fragen, inwieweit diese Kosten auch zukünftige Erfolgspotenziale der Marke erhöht haben (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 70; *Esch/Geus*, 2001, S. 1041). Generell haben kostenorientierte Verfahren deshalb eine sehr begrenzte Aussagekraft.

**Kapital- oder ertragswertorientierte Verfahren** beziehen ausdrücklich Prognosen zukünftiger Markenerfolge und damit verbundener Markenwertentwicklungen ein. Hierzu erfolgt analog zur Ertragswertermittlung in der klassischen Investitionsrechnung für materielle Vermögensgüter die Abdiskontierung aller zukünftig markenbedingt zu erwartenden Ein- oder Auszahlungen (= positive Wertbeiträge ./ negative Wertbeiträge = „Reinerträge“; vgl. *Jenner*, 2000, S. 946). Die markenbezogenen Auszahlungen entsprechen dabei weitgehend den Größen, die

auch bei kostenorientierten Markenbewertungsverfahren berücksichtigt werden. Positive Wertbeiträge können aus Markentransaktionen (Lizenzierungen, Veräußerungen) und markeninduzierten Mengen- oder Preissteigerungen oder Umsatzverstärkungen für etablierte Absatzleistungen oder für modifizierte/neue Absatzleistungen bei Markendehnungen/-transfers stammen. Die Summe der abgezinsten periodenbezogenen Reinerträge ergibt dann den (Bar-)Wert der Marke.

Ein „klassisches“ Beispiel für ein ertragswertorientiertes Bewertungsverfahren ist der Ansatz von *Kern* (1962). Der Markenwert wird hier über eine umsatzabhängige Funktion mit degressivem Verlauf berechnet. Zur Ermittlung von markenbedingten Umsätzen werden die durchschnittlich im Betrachtungszeitraum pro Periode erwarteten Umsätze eines markierten Produktes mit einem produkt-/branchenüblichen Prozentfaktor multipliziert, in dem sich die Entgelte widerspiegeln, die der Markeninhaber erhalten würde, wenn er die Rechte an seiner Marke an andere Unternehmen lizenziert hätte. Da *Kern* unterstellt, dass markenbedingte Einzahlungen über verschiedene Betrachtungsperioden (Jahre) nicht variieren, lässt sich der (Bar-) Wert einer Marke durch Multiplikation der pro Jahr erzielbaren markenbezogenen Lizenzeinzahlungen mit dem Rentenbarwertfaktor gemäß folgender Formel ermitteln (vgl. *Kern*, 1962, S. 27):

$$M = \underbrace{\sqrt[3]{U^2}}_{\text{Degressive Umsatz-/Lizenzeinzahlungsfunktion}} \cdot L \cdot \underbrace{\left[ \frac{q^n - 1}{q - 1} \right]}_{\text{Barwertfaktor}} \quad (1)$$

$M$  = Markenwert;

$U$  = Durchschnittliche Umsatzerwartung pro Jahr für die Marke;

$L$  = Branchenüblicher Umsatzbeteiligungsprozentsatz bei Lizenzierung der Marke;

$n$  = Nutzungsdauer der Marke;

$q$  = Zinsfaktor  $1 + i$  mit  $i$  = branchenübliche Umsatzrendite.

Der Ansatz von *Kern*, aber auch andere ertragswertorientierte Verfahren belassen bei der Quantifizierung von Umsätzen, Markennutzungsdauern, Kalkulationszinsfüßen und weiteren Eingangsgrößen große Ermessensspielräume. Veränderungstrends und Unsicherheitsaspekte bleiben häufig unberücksichtigt (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 75 f.; *Esch/Geus*, 2001, S. 1041; *Kranz*, 2002, S. 442). Damit können viele praxistypische ertragswertorientierte Verfahren auch nicht den Anspruch erheben, exakte Markenwerte zu bestimmen, sondern sind eher als Hilfsmittel zur Verdeutlichung finanzieller Bestimmungsgrößen von Markenwerten zu interpretieren.

**Preisorientierte Verfahren** gehen davon aus, dass Unternehmen infolge der Eigenschaften einer Marke (z.B. Bekanntheit, Qualitätsimage) für ihre markierten Absatzleistungen Preisaufschläge erheben können. Sie versuchen

Preisprämien über Marktpreisbeobachtungen oder Verbraucherbefragungen zu messen (vgl. *Ailawadi et al.*, 2003, S. 3–6; *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 71 f.; *Maretzki*, 2001, S. 99, 112–114). Der markeninduzierte Preisbestandteil kann als Preisabstand der eigenen Absatzleistung gegenüber einer unmarkierten Leistung, einer Durchschnittsmarke oder der direkten Konkurrenzmarke bestimmt werden. Der Markenwert wird durch Multiplikation des markeninduzierten Zusatzpreises mit der Absatzmenge berechnet. Auch dieser Bewertungsansatz lässt i.d.R. zukünftige Markenpotenziale unberücksichtigt, da er nur historische Entwicklungen bzw. den Status quo der Marke erfasst (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 73).

**Kapitalmarktorientierte Ansätze** leiten Markenwerte aus dem Unternehmenswert am Kapitalmarkt ab. Hierzu ziehen sie vom Börsenwert eines Unternehmens den Wert seiner materiellen Vermögensgüter ab und versuchen aus dem dann verbleibenden Restwert den markenbezogenen Wertanteil herauszurechnen. Bei diesem Vorgehen, das nur für börsennotierte Unternehmen möglich ist, treten gravierende Probleme bei der Abgrenzung marken- und nichtmarkenbezogener Werte sowie bei der Aufteilung des markenbezogenen Gesamtwertes auf verschiedene Einzelmarken im Unternehmen auf. Zudem kann die Annahme eines quasi-vollkommenen Kapitalmarktes mit der Konsequenz bezweifelt werden, dass der Börsenwert dem tatsächlichen Wert (der Marken) eines Unternehmens nicht entspricht (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 74 f.; *Kranz*, 2002, S. 442).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der wichtigste Vorteil finanzorientierter Verfahren darin liegt, durch die Quantifizierung von Markenwerten in Geldeinheiten eine formale Vergleichbarkeit des betriebswirtschaftlichen Gewichtes dieser immateriellen Vermögenselemente mit anderen monetär bewerteten Vermögensgütern eines Unternehmens zu erreichen und so eine Voraussetzung für eine hohe Aufmerksamkeit für Markenführungsfragen bei der Unternehmensleitung zu schaffen. Die wichtigsten Nachteile dieser Verfahren bestehen darin, dass sie letztlich nicht in der Lage sind, (1) exakt den Anteil der durch eine Absatzleistung verursachten Ein- und Auszahlungsströme zu bestimmen, der allein auf die Verwendung der Marke zurückzuführen ist, und (2) präzise Hinweise auf von Kunden wahrgenommene Markenattribute zu geben, die als inhaltliche Ursachen für den betriebswirtschaftlichen Markenerfolg zu interpretieren sind.

### 2.3. Kundenpsychologische Verfahren

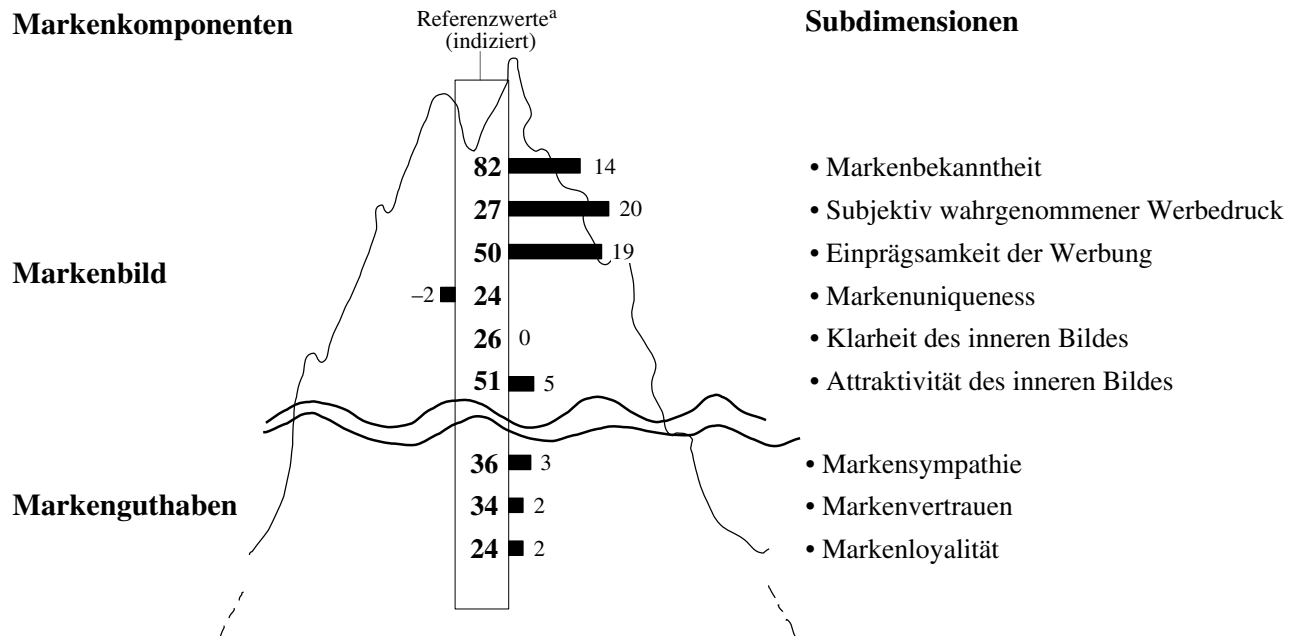
Kundenpsychologische Markenbewertungsverfahren basieren auf artikulierten Wahrnehmungen (= Kognitionen) oder Verhaltensweisen von aktuellen oder potenziellen Nachfragern markierter Absatzleistungen (vgl. *Abb. 2*). Hierzu werden i.d.R. über standardisierte Befragungen Beschreibungen von Attributen einer Marke (z.B. Vertrauenswürdigkeit), markenbezogene Präferenzen oder Erinnerungsleistungen (z.B. korrekte Zuordnung von Symbo-

len zu einer Marke) oder explizit bewertende Einstellungen zu einer Marke (z.B. Markenloyalität, -zufriedenheit) erhoben. Weiter werden kundenpsychologische Markenbewertungen auch durch Analysen von beobachteten Kundenverhaltensweisen vorgenommen, die über Indikatoren wie die Wiederkauftrate bei Markenabsatzleistungen oder den mengen- oder umsatzbezogenen Marktanteil einer Marke operationalisiert werden. Die kundenpsychologischen Befragungs- und Beobachtungsergebnisse werden für Rückschlüsse auf die erreichte Markenstärke oder -positionierung zumeist relativ zu hypothetischen Ideal- oder realen Wettbewerbermarken genutzt.

Ein Beispiel für ein populäres kunden(erlebens)psychologisches Markenbewertungsverfahren ist das „Markeneisberg-Modell“ des Beratungsunternehmens *icon* (vgl. *Andresen/Esch*, 2001, S. 1083–1087). Hier wird der Markenwert über Kundenbefragungen bestimmt, in denen die beiden Konstrukte „Markenbild“ bzw. „Markenguthaben“ jeweils über sechs bzw. drei Subdimensionen operationalisiert werden. Die Bezeichnung dieser Subdimensionen, die ihrerseits jeweils über mehrere Items gemessen werden, sind in der rechten Hälfte von *Abb. 3* aufgeführt. Um aus Kundenbefragungsergebnissen ein sich aus den neun Subdimensionen ergebendes Markenprofil zu gewinnen, werden beim *icon*-Ansatz die Antworten in Bezug zu Resultaten früherer Erhebungen zur selben Marke oder aktueller Befragungen zu Wettbewerbermarken gesetzt (vgl. *Abb. 3*).

*icon* begründet die konzeptionelle Trennung von Markenbild und Markenguthaben damit, dass durch das **Markenbild** der von Nachfragern wahrgenommene (= sichtbare) Teil von Marken, der durch den kurzfristig anpassbaren, aktuellen Markenauftritt bestimmt wird, als Komponente des Markenwertes berücksichtigt wird. Daneben werden Marken aber auch durch emotional-evaluative, relativ stabile Grundeinstellungen von Kunden zur Marke geprägt, die weitgehend losgelöst von der aktuellen (äußeren) Markengestalt(ung) sind. Solche Einstellungen, die den unsichtbaren – und in Analogie zu einem Eisberg unter der Wasserlinie befindlichen größeren – Teil einer Marke ausmachen, werden über die Messung des **Markenguthabens** in die Markenbewertung einbezogen. Der Beitrag des Markenguthabens (Markenbilds) zum Wert einer Marke wird als um so größer (kleiner) vermutet, je älter die Marke ist.

Aus wissenschaftlicher Sicht problematisch an dem Eisberg-Ansatz von *icon* ist, dass die Methodik des Verfahrens (z.B. Itemformulierung) und dessen Erhebungsqualität (z.B. Konstruktvalidität der Markenbild- versus Markenguthabenmessungen) nur vage in Veröffentlichungen angedeutet werden. Zudem sprechen von *icon* Dritten zur Verfügung gestellte Ergebnisse dafür (vgl. *Andresen/Esch*, 2001, S. 1093 f.), dass die Konstrukte Markenbild und -guthaben bei der von *icon* gewählten Messung sich empirisch so stark überlappen, dass die operationale Trennbarkeit der beiden Markenwertfaktoren in Frage gestellt werden muss.



a) Lesebeispiel: Bei der „Markenbekanntheit“ weicht die betrachtete Marke um 14 Indexpunkte von dem Indexreferenzwert 82 (= früherer Wert derselben Marke oder aktueller Wert einer Konkurrenzmarke) positiv nach oben ab, während sie bei der „Markenuniqueness“ um 2 Indexpunkte von dem Indexreferenzwert 24 negativ nach unten divergiert. Der Index wird durch Transformation von Befragungsantworten in eine von 0 bis 100 reichende Skala gewonnen, wobei höhere Skalenwerte einem höheren Markenwert entsprechen.

Quelle: Andresen/Esch, 2001, S. 1088.

Abb. 3: Bewertungsbeispiel Markeneisberg von icon

Generell liegt der Hauptvorteil kundenpsychologischer Markenbewertungsverfahren darin, dass sie insbesondere bei Verknüpfung von Befragungs- und Kaufdaten zu einem Verständnis kundenbezogener Ursachen des Stärkeniveaus eigener Marken beitragen, was wiederum Unternehmen die Ableitung von Maßnahmen zur Markenerhöhung erleichtert. Problematisch bei kundenpsychologischen Markenbewertungsverfahren ist, dass (vgl. für viele *Bekmeier-Feuerhahn*, 1998, S. 91–99; *Kranz*, 2002, S. 448–451; *Maretski*, 2001, S. 71 f.)

- kein Konsens bezüglich der Auswahl und Gewichtung von zu erhebenden Kundenerlebens- und -verhaltensvariablen besteht,
- bei befragungsgestützten Ansätzen weitgehend offen bleibt, inwieweit Einstellungen und Verhaltensabsichten/-behauptungen von Kunden auch zu betriebswirtschaftlich relevantem Kundenverhalten (z.B. Kauf einer markierten Absatzleistung) führen,
- bei beobachtungsgestützten Ansätzen kaum bestimmbar ist, wie hoch der Markierungseinfluss unabhängig von anderen Instrumentalvariablen des Marketing auf Kundenverhaltenskriterien ist,
- die Erfassung zukünftiger Markenerfolgspotenziale wegen des Vergangenheits- oder Gegenwartsbezugs der Ansätze eher in den Hintergrund tritt und
- Transformationen von psychologischen Kundenbefragungs-/beobachtungsergebnissen in monetär dimensionierte betriebswirtschaftliche Erfolgskriterien zumeist nicht vorgenommen werden.

## 2.4. Hybride Verfahren

Hybride Verfahren leiten typischerweise in mehreren Schritten aus kundenpsychologischen Befragungs- und Verhaltensdaten und unter Berücksichtigung von Informationen, wie sie in finanzorientierten Ansätzen zum Einsatz kommen (z.B. Markenkosten), monetär dimensionierte Markenwerte ab (vgl. *Cheridito*, 2003, S. 111; *Esch/Geus*, 2001, S. 1042 f.). Kundenpsychologische Markenbewertungsverfahren lassen sich dabei umso eher mit unternehmensexternen Markt- oder unternehmensinternen Rechnungswesendaten verknüpfen, um mittels einer **integrierter/hybriden Analyse aller Informationen** zu monetären Markenwerten zu gelangen, je mehr sie die Erhebung von objektiv beobachtbaren markenbezogenen Verhaltenskriterien und je weniger sie die Erfassung intrapersonaler Erlebenskonstrukte betonen.

Ein in der neueren Literatur vermehrt diskutierter hybrider Ansatz zur Markenbewertung ist die Brand Scorecard, die „als ein methodisches System zum Management von Marken“ (*Linxweiler*, 2001, S. 121), beansprucht, mehr als nur ein Bewertungsverfahren i.e.S. zu sein (vgl. *Huber et al.*, 2003, S. 353; *Meffert/Koers*, 2002, S. 413 f.). Hierbei wird das von *Kaplan/Norton* (1992) entwickelte Instrument der Balanced Scorecard, die anstrebt, zur Leistungsbeurteilung eines Unternehmens(teils) unterschiedliche Perspektiven heranzuziehen, auf das Markenwertmanagement übertragen. Beispielsweise schlagen *Meffert/Koers* (2002, S. 416) vor, unterschiedliche Blickwinkel für eine Brand Scorecard über eine (1) interne Unternehmensperspektive, (2) externe Marktperspektive und (3) finanzielle Ergebnis-

perspektive abzubilden. Hierbei fließen sowohl quantitative Indikatoren (z.B. Umsatz und Marktanteil) als auch qualitative Leistungstreiber und Ergebnisgrößen (z.B. Markensympathie und -loyalität) in die drei Perspektiven ein, um Wirkungszusammenhänge markenspezifischer Kennzahlen im „komplexe[n] Beziehungsgeflecht zwischen psychografischen und ökonomischen Größen“ (Meffert/Koers, 2002, S. 413) erkennen und analysieren zu können.

Einerseits ist der Versuch, durch Übertragung der Balanced Scorecard-Philosophie auf die Bewertung von Marken einen strukturierten und integrierenden Einbezug verschiedener Wertdimensionen zu unterstützen, positiv zu bewerten, weil so lückenhaften Partialanalysen entgegengewirkt wird. Andererseits treffen die in Abschnitt 2.3 genannten Schwachpunkte kundenpsychologischer Bewertungsansätze, wie etwa das nicht befriedigend gelöste Problem der Umwandlung psychologischer Konstrukte in monetäre Größen, überwiegend auch auf Brand Scorecard-Verfahren zu. Da Brand Scorecards in der Literatur recht einmütig als unternehmensspezifisches „Individualkonzept“ und nicht als unternehmens-/branchenübergreifend einsetzbares „Pauschalkonzept“ (Linxweiler, 2001, S. 132) interpretiert werden, ergeben sich zudem Zweifel im Hinblick auf die Vergleichbarkeit von Wertansätzen für Marken verschiedener Unternehmen, die jeweils über individualisierte Brand Scorecard-Verfahren gewonnen wurden.

### 3. Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es bislang kein Verfahren zur Markenbewertung gibt, das anwendungssituationsübergreifend die Anforderungen an solche Ansätze (vgl. Abschnitt 1.1) in herausragender Weise erfüllt. In jüngerer Zeit vermehrt entwickelte hybride Verfahren (vgl. Abschnitt 2.4) erwecken insgesamt bislang eher den Eindruck, dass durch hohe Verfahrenskomplexität oft über fehlende theoretische Bezüge und empirische Belege für die Reliabilität und Validität zur Transformation von markenbezogenen Kundenwahrnehmungen in Geldgrößen „hinweggetröstet“ werden soll. Folglich ist bei hybriden Verfahrensvorschlägen im Einzelfall zu prüfen, inwieweit sie durch Verschmelzung unabhängiger Dimensionen des Konstruktes Markenwert zu einem „Totalwert“ mehr zur Befriedigung des Bedürfnisses der Unternehmenspraxis nach Verfügbarkeit einer „griffigen Gesamtwertzahl“ und weniger zum Verständnis von Markenwertkomponenten beitragen. Dabei dürfte es in den meisten Fällen geboten

sein, doch eher kundenpsychologische und finanzorientierte Markenwertaspekte unverbunden parallel mittels unterschiedlicher Verfahren abzubilden.

### Literatur

- Ailawadi, K.L., D.R. Lehmann, S.A. Neslin, Revenue premium as an outcome measure of brand equity, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67 (2003), No. 4, S. 1–17.
- Andresen, T., F.-R. Esch, Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1081–1103.
- Bekmeier-Feuerhahn, S., *Marktorientierte Markenbewertung*, Wiesbaden 1998.
- Bentele, G. et al., *Markenwert und Markenwertermittlung*, Wiesbaden 2003.
- Cheridito, Y., *Markenbewertung*, Bern 2003.
- Esch, F.-R., P. Geus, Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1026–1057.
- Hassler, C., Mercedes behält den Stern, in: *Handelsblatt*, Nr. 205 (24./25.10.2003), S. 10.
- Heider, U.H., *Markenbewertung*, München 2001.
- Homburg, C., H. Krohmer, *Marketingmanagement*, Wiesbaden 2003.
- Huber, F., A. Herrmann, S. Peter, Ein Ansatz zur Steuerung der Markenstärke, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73. Jg. (2003), S. 345–370.
- Irmscher, M., *Markenwertmanagement*, Frankfurt 1997.
- Jenner, T., Flexibilität und Markenwert, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 29. Jg. (2000), S. 945–951.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton, The Balanced Scorecard. Measures that drive performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1 (1992), S. 71–79.
- Keller, K.L., *Strategic Brand Management*, 2. Aufl., Upper Saddle River 2002.
- Kern, W., Bewertung von Warenzeichen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 14. Jg. (1962), S. 17–31.
- Kotler, P., *Marketing Management*, 11. Aufl., Upper Saddle River 2003.
- Kranz, M., Markenbewertung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung, in: H. Meffert, C. Burmann, M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement*, Wiesbaden 2002, S. 429–482.
- Linxweiler, R., *BrandScoreCard*, Groß-Umstadt 2001.
- Maretski, J., *Preisorientierte Markenwertmessung*, Wiesbaden 2001.
- Meffert, H., M. Koers, Identitätsorientiertes Markencontrolling, in: H. Meffert, C. Burmann, M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement*, Wiesbaden 2002, S. 403–428.
- Meissner, S., *Markenbewertung bei Mergers & Acquisitions*, Wiesbaden 2003.
- Repenn, W., *Handbuch der Markenbewertung und -verwertung*, Weinheim 1998.
- Sattler, H., Markenbewertung, in: S. Albers, A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden 2000, S. 219–240.
- Sattler, H., *PriceWaterhouseCoopers*, Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt 2001.