

Volker Trommsdorff

Verfahren der Markenbewertung

1. Situation und Probleme
2. Grundbegriffe
 - 2.1 Die Marke als Bewertungsgegenstand
 - 2.2 Werte und Bewertung – besonders immaterieller Güter
3. Grundprobleme und Ansätze der Markenbewertung
 - 3.1 Werte beschreiben, erklären, vorhersagen, beurteilen und beeinflussen
 - 3.2 Eindimensional, mehrdimensional und komplex bewerten
 - 3.3 Bewertungsanlässe und -ziele
 - 3.4 (Dollar-)metrisch oder ordinal bewerten
4. Standardisierte Markenbewertungsverfahren
 - 4.1 Entwicklung und Stand
 - 4.2 Anforderungen an Markenbewertungsverfahren
 - 4.3 Aktuell angebotene Verfahrensgruppen
 - 4.3.1 Beschreibende dollarmetrische Verfahren
 - 4.3.2 Erklärende verhaltensorientierte Verfahren
 - 4.3.3 Kombinierte und komplexe Verfahren
5. Markenbewertungsbeispiel im Bereich Life Sciences
6. Fazit: Chancen/Risiken und Entwicklungen

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Volker Trommsdorff* ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Technischen Universität Berlin.

1. Situation und Probleme

Nicht erst in Zeiten unternehmerischer Shareholder-Value-Politik sollen durch Anschaffung vorhandene oder selbst geschaffene *Werte des Unternehmens* gemessen werden, weil man sie

- als Ergebnisse des wirtschaftlichen Handelns ermesen möchte (Wertschöpfung),
- als Aktivposten des Unternehmens dokumentieren möchte (Unternehmensbewertung),
- im Verhältnis zu dem dafür geleisteten Aufwand als Effizienz beurteilen und daraus Managementkonsequenzen ableiten möchte (Controllinginformation),
- disponieren möchte, z.B. bei ihrer Veräußerung oder Nutzung durch Dritte (Verhandlungsbasis).

Eine *Marke* ist durch beträchtliche Investitionen in die Entwicklung (technische Seite) und die Positionierung (kommunikative Seite) der marktfähigen Leistung (Produkt, Dienstleistung) geschaffen worden. Dies ist eine Investition im Sinne einer Reihe von Aufwendungen, die zu einem Kapital kumuliert wurden, das Rückflüsse in Form von künftigen Erträgen verspricht. Den Wert dieser Investition als *Summe der in sie geflossenen Aufwendungen* zu errechnen (Input) ist vergangenheitsorientiert und damit nicht für zukunftsgerichtete Entscheidungen relevant. Dagegen ist die *Gesamtheit der Ertragsersparungen* aus diesem Kapital (Output) zukunftsgerichtet und für unternehmerische Dispositionen über die Marke entscheidungsrelevant, jedoch problematisch zu ermesen.

Die Werte, die im Unternehmen stecken, sollen als *Aktivposten der Bilanz* abgelesen werden können. Ein Problem der Markenbewertung in diesem Sinne ist jedoch die kaufmännische Vorsicht bei der Dokumentation immaterieller Werte: Nach deutschen Unternehmensbewertungsvorschriften (Handelsrecht, Aktienrecht, Steuerrecht) hat die Marke nur im Erwerbsfall einen beim Erwerber bilanzierbaren Wert, der dann abgeschrieben werden muss. Das ist in anderen Ländern weniger restriktiv, so gehören z.B. in Neuseeland die Markenwerte selbstverständlich in die Bilanz, neuere Entwicklungen der internationalen Rechnungslegung tendieren in diese Richtung (vgl. hierzu auch den Beitrag von Menninger et al. in Teil 7 dieses Handbuches).

Um die Effektivität der Markenstrategie und die Effizienz des Markenmanagements beurteilen zu können (Markencontrolling), bietet sich der *Markenwert als Erfolgsmaß* an. Das *strategische* Markencontrolling benötigt einen Wert in ökonomischen Kategorien, letztlich am besten einen Gegenwartsgeldwert der Marke. Das *operative Markencontrolling* braucht einen Wert in Kategorien, die den Erfolg und Misserfolg ursächlich ausdrücken, ihn erklären, und das muss nicht unbedingt in Geldeinheiten ausgedrückt sein. Da der Geldwert einer Marke noch von diversen anderen Einflüssen abhängt

(Konjunktur, Konkurrenz, Umfeld usw.), ist es für das Markencontrolling viel sinnvoller, auf die managementabhängigen Determinanten des Markenwerts abzustellen, also ihn in nichtmonetären Erfolgsmaßen auszudrücken, die auf andere Weise vergleichbar sind als in Geldwerten. Dafür kommen vor allem jene Einflussgrößen in Betracht, die das Kundenverhalten gegenüber der Marke beschreiben, insbesondere die Einstellungen, das Image, die Kenntnisse über und die Gefühle gegenüber der Marke aus Zielkundensicht.

Es kann also keinen absoluten Markenwert geben. Der Wert ist abhängig vom Bewertungszweck, von der Bewertungssituation sowie von der Motivlage des Wertenden. Letztendlich ist der Markenwert der Nutzen, den ein Interessent (Stakeholder) aus der Marke ziehen kann. Das kann der Eigentümer der Marke sein (z.B. zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen in die Marke, der Budgetierung), der Erwerber (im Falle der Veräußerung der Marke), der Investor im Falle einer Beteiligung, aber auch derjenige, dem die Marke für unternehmerische Dispositionen anvertraut ist, z.B. der Produktmanager (zum Markencontrolling).

Dass es keinen objektiv gültigen Markenwert geben kann, bedeutet jedoch keineswegs, dass es egal ist, wie man den Markenwert misst. Jede der genannten Verwendungsarten erfordert eine *Vergleichbarkeit* des Messergebnisses, sei es zwischen verschiedenen Zeitpunkten der Messung (Längsschnitt) oder zwischen verschiedenen Marken zu einem Zeitpunkt (Querschnitt). Benötigt wird also eine standardisierte Messvorschrift (Operationalisierung), die diese Vergleichbarkeit gewährleistet. Hier besteht in der Praxis der Markenbewertung noch ein großes Problem, denn es gibt (jedenfalls bis zum Redaktionsschluss dieses Handbuchs im Sommer 2003) keine allgemein anerkannten Standards der Markenbewertung, keine einheitlichen, öffentlich nachvollziehbaren, für den jeweiligen Kontext gültigen Messvorschriften.

Durch den Wettbewerb von *Markenbewertungsdienstleistern* (Marktforschern, Beratern, Agenturen) existieren und konkurrieren kaum zählbare Ansätze und Modelle zur Markenbewertung. Einen aktuellen Überblick über gängige Verfahren gibt Schimanski (2003). Die konkurrierenden Bewertungsmodelle sind teilweise selbst zu Marken entwickelt worden, deren „Rezeptur“ aus Wettbewerbsgründen geheim gehalten wird, d.h., dass deren theoretische Grundlagen und empirische Methodik allenfalls angedeutet werden. Es fehlt eine verbindliche Standardisierung ähnlich den Bewertungsvorschriften der deutschen, amerikanischen oder internationalen Rechnungslegungsvorschriften. So ermittelte Markenwerte sind allenfalls bei gleich bleibender Methodik im Längsschnitt oder im Querschnitt vergleichbar.

Monetäre Markenbewertungen kommen zu drastisch unterschiedlichen Ergebnissen. Zum Beispiel wurden für die Marke Coca-Cola für das Jahr 2000 diverse Markenwerte publiziert, die von 0,2 Mrd. USD über 33 Mrd. EUR bis zu 69 Mrd. EUR variieren; zwei führende Markenbewerter (Interbrand und Semion) kommen für denselben Zeitpunkt z.B. auf 21 und 34 Mrd. EUR für DaimlerChrysler, auf 13 und 6,6 Mrd. EUR für BMW und auf 7,8 und 17,5 Mrd. EUR für VW (Brand Rating 2003).

Die noch vorherrschende *Widersprüchlichkeit der Bewertungsmodelle* ist aber nicht nur ein Zeichen von mangelnder Validität der Markenwertmessmethoden, sondern auch ein Ausdruck unterschiedlicher Abgrenzungen des jeweiligen Markenbegriffs sowie Ausdruck der besagten Ambivalenz der Bewertungsinteressen, -anlässe und -situationen. Deshalb kann es nicht Ziel dieses Beitrags sein, eine Art Warentest der Markenbewertungsverfahren zu liefern. Aber es ist nützlich, die unterschiedlichen Ziele und Herangehensweisen zu kennen, damit der Verwender eigene Kriterien bei der Auswahl und Anwendung ihm angebotener Verfahren für seinen spezifischen Verwendungszusammenhang entwickeln kann.

2. Grundbegriffe

2.1 Die Marke als Bewertungsgegenstand

Bewerten kann man nur etwas, das klar definiert ist. Unter den zahlreichen *Markendefinitionen* seien zwei dem gegenwärtigen Verständnis verpflichtete Vorschläge hervorgehoben, von denen die eine (Bruhn/GEM 2003, S. 18) auf einer Analyse der für das unter Markenartiklern herrschende Verständnis von „Marke“ aufbaut, also auf den konstitutiven Markenmerkmalen aus Unternehmenssicht, so dass hier die *ökonomische Sicht* von Markenmanagement im Vordergrund steht, während die andere Definition (Esch 2003, S. 23) strikt aus Konsumentenperspektive gegeben wird, indem psychophysiologische Zustände der Zielpersonen von Markenmanagement im Vordergrund stehen, die letztlich das Ergebnis von Markenmanagement verhaltenswissenschaftlich, also *vorökonomisch* erklären:

Bruhn/GEM (2003, S. 18)	Esch (2003, S. 23)
Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.	Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikationsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.

Weder die rein ökonomische Sicht, noch die rein verhaltenswissenschaftliche Sicht wird den umfassenden Ansprüchen an die Markenbewertung vollständig gerecht. Da es keine falschen oder richtigen Definitionen gibt, nur für den jeweiligen Kontext mehr oder

weniger zweckmäßige, sollen die für den Kontext der Markenbewertung besonders wichtigen und daher für den vorliegenden Beitrag geltenden *Markendefinitionsmerkmale* herausgestellt werden, während andere nach herrschender Meinung markenkonstitutive Definitionsmerkmale, wie z.B. Markierung, gleich bleibende Qualität und nachhaltiger Erfolg, für diesen Zusammenhang erläßlich sind:

- Marken sind Investitionsobjekte, in die anfangs und fortlaufend eingezahlt wird und aus denen fortlaufend und künftig Renditen erzielt werden sollen (*ökonomische Sicht*).
- Marken sind hinter den physischen Erscheinungen (Produkte, Markennamen, Logos, Kampagnen) stehende werthaltige Vorstellungen in den Köpfen der Zielpersonen (*verhaltenswissenschaftliche Sicht*).
- Marken stiften individuell unterschiedlich viel *Nutzen* bzw. vermitteln Nutzenerwartungen, und diese sind abhängig vom jeweiligen Verhältnis zur Marke wie Kaufentscheidung oder Konsum, Nutzungsrecht oder Investitionsobjekt. Der über die jeweilige Nutzergruppe aggregierte subjektive Nutzen der Marke macht ihren Wert aus Sicht dieser Nutzergruppe aus.

Was die Frage der Bewertung einer Marke betrifft, wird damit ein *weiter gefasster Markenbegriff* für zweckmäßig gehalten. Nicht nur Coca-Cola, Siemens und Windows sind in diesem Sinne Marken, sondern auch Konzepte wie z.B. Österreich, Scientology, CDU, Simon Rattle und SAT 1.

2.2 Werte und Bewertung – besonders immaterieller Güter

Der Wertbegriff suggeriert etwas Objektives. Aber eine Flasche Wasser in der Wüste kann einen enormen Wert haben, während sie bei Aldi keine 50 Cent wert ist. „Wert“ ist stets nur im Zusammenhang einer spezifischen Nutzung durch einen individuellen Nutzer sinnvoll definierbar, nämlich bezogen auf den dort erzielbaren Nutzen, und dieser ist zwangsläufig eine subjektive Größe. Wenn es objektive Werte gäbe, wenn jeder in jeglichen Situationen den Wert eines Gegenstandes gleich hoch einschätzen würde, gäbe es keinerlei Austausch, also keine Wirtschaft.

Andererseits zielt *Bewertung* auf die Feststellung eines für eine bestimmte Anspruchsgruppe in einer bestimmten situativen Verwendungssicht unstrittige, gültige Feststellung dieses (weiterhin subjektiven) Wertes. Er soll zuverlässig (nicht von zufälligen Einflüssen abhängig) und gültig (nicht von sachfremden Einflüssen verzerrt) sein. Das wird mit theoretisch, empirisch und methodisch fundierten Bewertungsverfahren angestrebt.

Nur scheinbar ist die Bewertung *materieller Güter* eindeutiger bzw. einfacher als die immaterieller Güter – naiv gesehen sogar ganz problemlos. Diese Täuschung schwindet jedoch, wenn man den Wert von Erdöl, Sojabohnen, Gold oder Altpapier betrachtet.

Diese Werte von Materie unterliegen, abhängig von vielen Markt- und Umfeldfaktoren, großen Schwankungen. Grund für die Scheinobjektivität des Wertes materieller Güter ist die physische, anfassbare Erscheinung des Materiellen, das man ausliefern, beschlagnehmen, lagern, transportieren, aufbauen und zerstören kann. Aber diese Eigenschaften bestimmen nicht eigentlich ihren Wert.

Auch Immaterielles – wie eine Marke – kann man veräußern und untersagen, vorhalten und auf andere Produkte transferieren, aufbauen und zerstören. Bei näherem Hinsehen treffen die Aussagen über Wert und Bewertung auf *immaterielle Güter* ganz genauso zu wie auf materielle Güter. Aber Normen der betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung trennen scharf zwischen materiellen Werten, die zu bilanzieren sind, und immateriellen Werten, die bis auf Ausnahmen nicht bilanziert werden dürfen – aus „kaufmännischer Vorsicht“, d.h., weil man diese Werte leichter manipulieren, nicht (so einfach), beispielsweise durch Inspektion, nachvollziehen kann.

Ergebnis: Wert und Bewertung einer Marke sind etwas Subjektives, aber Objektivierbares. Darin unterscheiden sich immaterielle Werte nicht von materiellen Werten. Zu objektivieren ist der Wert für den jeweiligen Nutzertyp der Ergebnisse einer Markenbewertung und für seine Verwendungsart der Information „gemessener Markenwert“. Normalerweise differiert dieser Wert zwischen den Nutzergruppen im Querschnittsvergleich, und er verändert sich mit den sich ändernden Einflüssen auf deren Nutzen bzw. Nutzenerwartungen im Längsschnittvergleich, der Wert ist also auch über die Zeit hinweg veränderlich.

3. Grundprobleme und Ansätze der Markenbewertung

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen zur Beurteilung und Selektion der zahlreichen Ansätze und Modelle der Markenbewertung gelegt, die wissenschaftlich publiziert sind oder als Beratungsangebote zur Verfügung stehen. Sie variieren, kommen und gehen. Daher ist es statt einer Art „Warentest der Bewertungsverfahren“ sinnvoller, die hinter den Verfahren stehenden *Verfahrensprinzipien und -eigenschaften* zu verstehen. Denn verschiedene Probleme der Markenbewertung werden methodisch unterschiedlich behandelt, was natürlich auch zu unterschiedlichen Ergebnissen führt. Die so in allgemeiner Weise verstandenen „Ansätze“ der Markenbewertung kennzeichnen die verfügbaren Bewertungsverfahren – aber nur mehr oder weniger offensichtlich, aus Marketinggründen der Anbieter selten wirklich offen.

3.1 Werte beschreiben, erklären, vorhersagen, beurteilen und beeinflussen

Die Wissenschaftstheorie unterscheidet fünf *Funktionen*, die Aussagen zukommen können:

Funktion	Allgemeines Ziel	Ziel bei der Markenbewertung
Deskriptiv	<i>Beschreibung</i> des Ist-Zustandes	Messung des im Querschnitt (mit anderen Marken) oder im Längsschnitt (mit früheren Zuständen der Marke) vergleichbaren (also relativen) Wertes der Marke.
Explikativ	<i>Erklärung</i> , wie es dazu gekommen ist	Bestimmung der Einflussfaktoren auf den so gemessenen Markenwert sowie ihrer Ausprägungen, Gewichtungen und Verknüpfungen.
Prognostisch	<i>Voraussage</i> , was sich daraus entwickeln wird	Daraus, also möglichst nicht aus Extrapolation der Vergangenheit, sondern ursächlich aus künftigen Entwicklungen der Einflussfaktoren, abzuschätzenden Entwicklungen des Markenwerts.
Kritisch	<i>Beurteilung</i> ; Vergleich mit einer Soll-Entwicklung	Abweichungsanalyse zwischen der gewünschten und der eingetretenen (bzw. ohne Eingriffe zu erwartenden) Entwicklung des Markenwerts, Problemfeststellung als „Soll-Ist“- bzw. als „Soll-Wird“-Differenz.
Intervenierend	<i>Management</i> ; aus der Beurteilung abgeleitete Maßnahmen zur Korrektur in Richtung Soll	Strategischer und daraus abzuleitender operativer Eingriffsplan zur Korrektur der Maßnahmen zur Erreichung des Markenwertziels, oder notfalls Modifikation des nicht mehr zu haltenden Ziels.

Schaubild 1: Funktionen wissenschaftlicher Aussagen

Bereits aus dieser allgemeingültigen Kategorisierung von Aussagen sind Konsequenzen zur Messung des Markenwerts und zur Verwendung dieses Messwerts im konkreten Einzelfall abzuleiten. So wird man für den Zweck der *Veräußerung* oder *Lizenzierung* einer Marke deskriptiv und möglichst auch prognostisch bewerten, zur *Steuerung* des Markenwerts durch das strategische und operative Marketing explikativ, kritisch und intervenierend. Die folgenden Abschnitte erläutern näher differenzierende Kategorien, die hierbei zu beachten sind und die entsprechende Entscheidungen unterstützen können.

3.2 Eindimensional, mehrdimensional und komplex bewerten

Eindimensionale Markenbewertung bedeutet Bewertung „im Endergebnis“ auf einem finalen Kriterium, z.B. einem Rating oder als „Preis“. Gründe bzw. Komponenten dieses Werts sind nicht erkennbar. Damit eignet sich die eindimensionale Markenbewertung nur zu deskriptiven, allenfalls extrapolierend prognostischen Aussagen, ferner zu (aus Querschnitts- oder Längsschnittsvergleichen) pauschal kritischen und intervenierenden, aber nicht zu explikativen und differenziert intervenierenden Aussagen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht reicht diese Vorgehensweise für pauschale Dispositionen über die Marke (verkaufen, lizenzieren usw.) aus, nicht jedoch für das Markenmanagement und -controlling.

Diese differenziert explikativen, kritischen, prognostischen und intervenierenden Aussagen bedürfen *mehrdimensionaler* Aussagen über die Determinanten und Komponenten des Markenwerts. Determinanten sind die Ursachen, die das Zustandekommen des Markenwerts erklären. Diese Erklärungen können einfach als Summe von Einzeleinflüssen ausgedrückt sein, so dass die Determinanten additive *Komponenten* sind, oder sie können komplex auch Dynamik und Wechselwirkungen zwischen den Determinanten berücksichtigen. Sie sind dann nicht mehr additiv darstellbar und nicht mehr als Komponenten zu verstehen. Während einfache mehrdimensionale Markenwertmodelle als Linearkombinationen ihrer Komponenten darstellbar sind, müssen weniger restriktive, lebensnähere, aber deshalb auch komplexere Markenwerterklärungen kausalanalytisch modelliert werden, (z.B. Franzen et al. 1994; Riedel 1996). Das ist in der wissenschaftlichen Marketingforschung inzwischen Standard, aber in der Markenbewertungspraxis noch die große Ausnahme.

3.3 Bewertungsanlässe und -ziele

Markenbewertung ist kein Selbstzweck, sondern Information zur Entscheidungsunterstützung. Potenzielle Informationsnutzer bzw. Entscheider mit entsprechenden Anlässen und Zielen der Markenbewertung sind folgende *Anspruchsgruppen/-personen*:

- *Eigentümer* der Marke wollen wissen, was ihr Eigentum wert ist, um daraus eventuell eine Disposition über die Marke abzuleiten (Veräußerungspreisfindung, Lizenzierung, Schadensersatzforderung im Falle der Markenrechtsverletzung usw.).
- Potenzielle Eigentümer (*Anleger, Erwerber*) oder Besitzer (*Lizenznehmer*) der Marke wollen ihren Wert kennen, um die entsprechende Entscheidung zu unterstützen.
- *Top-Manager* wollen den Wert der Marken in ihrem Portfolio kennen, um daraus marketingstrategische Entscheidungen (Investition und Desinvestition, Markentransfer, Mehrmarkenpolitik, Marken-Stretching usw.) zu unterstützen.

- Verantwortliche *Markenmanager* wollen den Markenwert als Management-Leistungsnachweis nutzen, u.a., um daraus Entscheidungen über laufende Budgetforderungen und außerordentliche Investitionen in die Marke abzuleiten, aber auch zur Fundierung eigener Erfolgshonorierungsforderungen. Darüber hinaus interessiert sie, mit Hilfe welcher Maßnahmen effektive und effiziente Möglichkeiten zur Steigerung des Markenwerts bestehen. Letzteres deckt sich mit dem nachfolgenden Punkt.
- Über die Marke wachende *Controller* wollen Ursachen für positive und negative Entwicklungen der Marke – auch im Vergleich zu Wettbewerbermarken – kennen, um daraus Entscheidungshilfen zur Verbesserung von Effektivität (strategisches Controlling) und Effizienz (operatives Controlling) abzuleiten und um die Marketingbudgets in die Richtung größter Ertragskraft zu steuern.
- Schließlich gibt es zahlreiche *unterschiedliche Interessenten und Interessen* an der Höhe des Markenwerts, an seiner Erklärung aus Marketing-, Wettbewerbs- und Umfeldeterminanten, seiner zeitlichen Entwicklung und seinem Vergleich mit konkurrierenden Marken. Wenn diese heterogene Stakeholder-Gemeinschaft überhaupt mit bestimmten Markenwertinformationen bedient werden soll, dann ist dazu ein umfassendes System an Wertmaßen erforderlich, vom monetären Markenwert unterschiedlicher Ansätze über seine Determinanten bzw. Komponenten bis hin zu verhaltenswissenschaftlichen Details in den Köpfen der Angehörigen diverser Zielgruppen – am besten noch verknüpft mit umfassenden kausalen Markenwert-erklärungsmodellen.

Von den genannten Interessenten und Interessen abhängig ist die Beantwortung der Frage, ob der Markenwert *einmalig, mehrmals oder fortlaufend* gemessen werden soll. So kann eine einmalige unternehmerische Disposition über die Marke auf einen einmal gemessenen Markenwert gestützt werden. Wiederkehrende Verhandlungen über Markenbudgets bedürfen der wiederholten Messung mit identischer Methodik. Fortlaufende Kontrolle des Markenwerts und seiner Determinanten (Komponenten) erfordert fortlaufend wiederkehrende Messung, in ein kontinuierliches (fachsprachlich ausgedrückt) Markenwert-Monitoring. Ebenfalls interessenabhängig ist die Frage, ob der Markenwert *gegenwarts- oder zukunftsorientiert* zu messen ist. Eine Darstellung des aktuellen Unternehmensvermögens einschließlich seiner Markenwerte für den Kapitalmarkt oder eine Messung der Leistungen des Markenmanagement kann auf die Darstellung der in der Marke steckenden künftigen Erträge eventuell verzichten. Dagegen wird eine Unternehmensbewertung im Rahmen von Übernahme- oder Fusionsverhandlungen („Due Dilligence“) auch diese künftigen Markenerträge (Discounted Cash Flow) berücksichtigen wollen.

Insgesamt zeigt dieser Abschnitt deutlich, dass es keinen objektiv eindeutigen Markenwert geben kann, und von welchen Sichtweisen und Interessen die Brauchbarkeit von Markenwertmaßen abhängt. Für den folgenden Abschnitt über monetäre Markenwerte gilt das besonders.

3.4 (Dollar-)metrisch oder ordinal bewerten

Der Markenwert soll den Nutzen der Marke aus Sicht einer Anspruchsgruppe oder -person messen. „Bewertung“ bedeutet aus klassisch betriebswirtschaftlicher Sicht „den Wert in Geldeinheiten messen“ (*dollarmetrische, monetäre, finanzwirtschaftliche Bewertung*). Was jedoch den Wert aus Konsumentensicht betrifft, so bestand bis vor wenigen Jahren die aus der Mikroökonomie stammende Ansicht, es sei zwar möglich, Nutzen ordinal zu messen (d.h., festzustellen, ob A nützlicher ist als B), aber nicht „kardinal“ (heute sagt man „metrisch“, d.h. in definierten Einheiten, die Aussagen darüber erlauben, um wie viel nützlicher A ist als B).

Inzwischen ist es durch die Methode der Conjoint-Analyse (nachzulesen in jedem modernen Lehrbuch der Marktforschung und der Multivariaten Statistik) auch möglich, Nutzen und Nutzenkomponenten metrisch zu messen und ihn in Währungseinheiten auszudrücken. Am Schluss der folgenden Liste klassisch-betriebswirtschaftlicher dollar-metrischer Bewertungsverfahren ist deshalb das entsprechende *konsumentenorientierte Verfahren* zu nennen.

- *Substanzwertverfahren*: Man geht – vergangenheitsorientiert – von den in die Marke bislang investierten Mitteln aus oder fragt – fiktiv zukunftsorientiert – danach, was es heute kosten würde, diese Marke neu aufzubauen. Offensichtliche Probleme dieses Ansatzes liegen in der reinen Input-Orientierung (Investitionen in die Marke können mehr oder weniger effektiv sein und daher zu sehr unterschiedlichen Outputs führen) und in der Fiktion unveränderter Marktbedingungen.
- *Marktpreisverfahren*: Es wird von „gelaufenen Deals“ mit ähnlich starken Marken ausgegangen (Unternehmensübernahmen, Markenakquisitionen usw.). Der eigene Markenwert wird im Vergleich dazu geschätzt. Die beiden großen Probleme dieses Verfahrens sind die sehr geringe Datenbasis und die mangelnde Vergleichbarkeit. Eine Variante dieses Verfahrens ist das *Lizenzvergleichsverfahren*. Hierbei werden als Marktpreise vereinbarte Gebühren für die Lizenzierung von Marken herangezogen.
- *Ertragswertverfahren*: Man schätzt die künftigen Netto-Renditen aus der Marke und zinst sie auf einen gegenwärtigen Kapitalwert ab („Discounted Cash Flow“). Besonders problematisch sind die Schätzungen künftiger Netto-Renditen und ihre Zurechnung auf den Faktor Marke (der ja nicht allein für die Netto-Renditen verantwortlich ist) sowie die Annahmen bei der Diskontierung. Nur scheinbar problematisch ist die Tatsache, dass negative Markenwerte resultieren können, nämlich in Verlustphasen. Wenn die Berechnungsbasis (von der Marke ursächlich erzeugter Cash Flow) negativ ist und bleiben wird, dann ist dieser Logik entsprechend der Markenwert negativ, denn die Marke schöpft nicht, sondern vernichtet Wert bzw. Unternehmenssubstanz.
- *Preispremiumverfahren*: Hier nutzt man die Tatsache, dass wertvolle Marken höhere Preise erzielen als markenlose oder einfach „billige Ware.“ Dieses „Preispremium“

der Marke (Mehrerlös beim Verkauf einer Produkteinheit gegenüber einem qualitativ vergleichbaren Wettbewerbsprodukt ohne Marke oder einem Billigprodukt) wird gemäß der abzusetzenden Menge auf einen Periodenwert der Marke hochgerechnet (oder von da aus weiter zu ihrem Ertragswert). Das Verfahren führt regelmäßig zu ganz anderen Ergebnissen als die vorher beschriebenen Verfahren, weil der Wert des markenlosen Vergleichsprodukts in der Regel nicht Null ist. Ein weiteres Problem ist die oft mangelnde Vergleichbarkeit des Billigvergleichsprodukts.

- *Conjointanalytisches Verfahren*: Konsumenten beurteilen (rangordnen) Produktkonzepte, die nach relevanten Produkteigenschaften (auch nach dem Preis) beschrieben sind – unter experimenteller Variation des Markennamens bzw. Markenzeichens. Aus den erhobenen ordinalen Daten werden die Nutzenbeiträge der genannten Produkteigenschaften erschlossen, darunter auch der Nutzenbeitrag der jeweiligen Marke. Die Messung des Nutzens der Produkteigenschaft „Preis“ erlaubt die Kalibrierung des gemessenen Markennutzens in Geldeinheiten. Das Ergebnis entspricht weitgehend dem Preispremium und kann entsprechend auf den gesamten Markenwert hochgerechnet werden. Zugleich ist das conjointanalytische Verfahren ein Brückenschlag zwischen den ökonomischen und den rein verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen der Markenbewertung, die den „großen Rest“ der Markenbewertungsverfahren darstellen.

Es gibt also durchaus erwägbar Alternativen der dollarmetrischen Markenbewertung, die besonders bei paralleler Anwendung und gebotener kritischer Distanz entsprechende Entscheidungen unterstützen können. Man muss aber nicht alles tun, was man tun kann. Für viele Zwecke, besonders für das laufende Markencontrolling, reicht es aus, den Markenwert ordinal als Index („Markenstärke“ statt Markenwert) zu messen.

Besonders mehrdimensionale und komplexe Modelle verzichten meist auf die Dollarmetrik, weil es ihnen auf die Erklärung, Beurteilung sowie Steuerung des Markenwerts ankommt, nicht auf die Beschreibung in Geldeinheiten. Es gibt aber auch eine Reihe von „hybriden“ Modellen, die beides verbinden, indem Sie zunächst einen ordinalen Index ermitteln (Markenstärke, Markenguthaben o.Ä.) und ihn dann durch einen monetären Gewichtungsfaktor auf einen dollarmetrischen Markenwert hochrechnen.

Der Absolutheitsanspruch von dollarmetrischen Markenwerten täuscht darüber hinweg, dass die dahinter stehende Messmethodik stets auf mehr oder weniger gültigen und in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich sinnvollen Annahmen beruht. Daher sollte bei der Verwendung solcher Zahlen stets der modelltheoretische Bewertungshintergrund mit genannt und bedacht werden. Möglichst sollte man in den Fällen, wo dollarmetrische Markenwerte wirklich benötigt werden (z.B. als Grundlage für Verkaufsverhandlungen oder für die „Investor Relations“), mehrere unterschiedliche Bewertungsverfahren anwenden. Schließlich ist ein Imageproblem der Markenwertmessung nicht zu unterschätzen: Dass dollarmetrische Markenbewertungsverfahren für eine und dieselbe Marke zum selben Zeitpunkt zu sehr unterschiedlichen Werten kommen, schadet dem Ansehen der Markenwertmessung.

4. Standardisierte Markenbewertungsverfahren

4.1 Entwicklung und Stand

Ein Jahreskongress „transfer“ der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft DWG Anfang der 1990er-Jahre gilt als Startpunkt eines wissenschaftlichen Forschungsbooms über die Theorie und Messung von Markenwerten. Die Diskussion entzündete sich an den damals noch wenigen Markenwertmessungsberaterprodukten, wie z.B. das der Firma Interbrand und der Markenberater Schulz und Brandmeyer, denen grundlegende wissenschaftliche Qualitätskriterien (Theoriefundierung, Nachweise von Zuverlässigkeit und Gültigkeit) abgesprochen wurden. Dem DWG-Auftrag „Problemtransfer aus der Praxis in die Wissenschaft“ entsprechend wurden dadurch zahlreiche wissenschaftliche Studien angeregt, aus denen neben vielen kleineren Publikationen wegweisende Dissertationen und Habilitationsschriften hervor gingen (Sander 1994; Riedel 1996; Sattler 1997; Bekmeier-Feuerhahn 1998; Baumgarth 2001; Langner 2003).

Diese Werke tendieren teilweise in die Richtung der *ökonomischen* Markenwertforschung, andere haben empirisch *psychologische* und kausalanalytisch-methodische Grundlagen als verhaltenswissenschaftliche Basis der mehr als rein beschreibenden, nämlich erklärenden, beurteilenden, vorhersagenden und handlungsorientierenden Markenwertmessung geliefert (Riedel 1996; Bekmeier-Feuerhahn 1998; Langner 2003). Eigentlich ist mit diesen Arbeiten das gesamte Rüstzeug für adäquate Markenwertmessungen frei verfügbar. Jedoch bringt es die Arbeitsteilung und der Wettbewerb um Aufträge in der Praxis mit sich, dass Ansätze und Modelle der Berater und Institute, die teilweise als Marken positioniert worden sind, bekannter und verbreiteter sind als ihre wissenschaftlichen Wegbereiter. Überblicke über solche Produkte liefern u.a. Sattler (1995), Baumgarth (2001, S. 228ff.), Esch/Geus (2001), Hammann (2001, S. 288ff.), Esch (2003, S. 467ff.) und das Sonderheft Marken der Absatzwirtschaft (Verlagsgruppe Handelsblatt 2002, S. 98ff.).

Einzelne Verfahren werden auch von Wissenschaftlern publiziert, z.B. Andresen/Esch (2001) mit einer Darstellung des so genannten Eisberg-Modells der Firma Icon oder Trommsdorff/Paulssen (2001) mit einer Darstellung des WISA-Modells zur kausalanalytischen Erklärung der Markenstärke aus eigenen und konkurrierenden Imageprofilen; ein Modell, das von der Beratung trommsdorff + drüner erfolgreich eingesetzt wird. Daneben gibt es unzählige meist praxisgerichtete Publikationen in Handbüchern, Zeitschriften und Broschüren, die hier nicht zitiert werden sollen. Eine aktuelle Zusammenstellung verfügbarer Verfahren liefert Schimanski (2003).

Alle diese Verfahren lassen sich in unsere oben dargelegten wissenschaftlichen Kategorien einordnen und nach ihnen bewerten. Letzteres verbietet sich jedoch für ein wissenschaftliches Handbuch, das mehr beansprucht als die Tagesaktualität eines Warentests. Wir werden daher im Folgenden lediglich eine Liste von abgeleiteten Anforderungen an

Markenbewertungsverfahren auflisten und sodann eine gegliederte Liste von Verfahren liefern.

4.2 Anforderungen an Markenbewertungsverfahren

Aus den genannten Bewertungsanlässen und wissenschaftlichen Kriterien lassen sich konkrete *Anforderungen* an die Bewertungsverfahren zusammenstellen:

- Das Verfahren sollte einen *quantitativen Wert* (nicht unbedingt dollarmetrischen, durchaus auch ordinalen Wert) liefern, der ökonomische oder vorökonomische Tatbestände so abbildet, dass gemessen wurde, was gemessen werden sollte. Das bedeutet belegte *Reliabilität* und *Validität*, d.h., es sollte mindestens nachgewiesen sein, dass mit anderen Maßen konsistente Ergebnisse ohne Zufallsfehler resultieren. Also müssen das Verfahren selbst und seine Validierung *objektiv* und *transparent* sein.
- Die Bewertung sollte dann *zukunftsorientiert* sein, wenn (auch) das *Erfolgspotenzial* der Marke abgebildet werden soll.
- *Standardisierung*, d.h., breite Anwendbarkeit über Branchen, Markentyp, Verwender der Bewertung und Bewertungssituation, ist wünschenswert, aber utopisch. Wenigstens sollte das Verfahren *anlassspezifische Besonderheiten* berücksichtigen können, so sollte es idealer Weise sowohl finanzwirtschaftliche Entscheidungen über die Marke als auch das Markencontrolling unterstützen.
- Die je nach Bewertungszweck unterschiedlich hoch aggregierten oder differenzierten Einflussfaktoren auf den Markenwert sollten sichtbar werden und für globale Markenwertbeurteilungen durch adäquate, theoretisch (kausalanalytisch) fundierte Verknüpfungen zu einem Gesamtwert aggregiert werden können.
- *Wirtschaftlichkeit* und *Praktikabilität* (Zeit- und Geldaufwand) entscheiden, ob das Verfahren akzeptabel ist – und zwar vor der Entscheidung für das Verfahren.

4.3 Aktuell angebotene Verfahrensgruppen

4.3.1 Beschreibende dollarmetrische Verfahren

Es handelt sich um quantitative Verfahren zur Berechnung eines monetären Markenwertes ohne Berücksichtigung seiner Determinanten aus Konsumentenperspektive. Die Verfahren werden bei Akquisitionen, Lizenzierungen sowie im Rahmen der Investor Relations eingesetzt.

Für die Anwendung solcher Modelle spricht, dass der Markenwert aus Unternehmensdaten bestimmt wird und kostspielige Primärdatenerhebung bei Konsumenten entfällt. Ferner sind mit den relativ einfachen Modellen Markenwerte schnell und kostengünstig zu berechnen. Deshalb werden sie häufig von Analysten zur Bewertung von Unternehmen eingesetzt.

Dollarmetrische Bewertungsverfahren	Beschreibung
Kapitalorientierte Bewertung nach Simon/Sullivan (1993)	Markenwert als Börsenwert (Aktienpreis x Aktienzahl) minus materielle und andere immaterielle Vermögenswerte.
PWC-Modell (Price Waterhouse Cooper), auch Consor	Nutzt die Lizenzpreisanalogie, indem der Lizenzsatz auf den jährlichen Markenumsatz bezogen wird.
Markenbewertung nach dem Unternehmenswertkonzept: Repenn (1998)	Markenwert (Verkehrswert) als Summe von Grundwert (Kosten für die Schaffung und Erhaltung der Marke und Anschaffungskosten inklusive Entwicklungskosten, Patentgebühren usw.) der Marke und dem Betriebswert (10 Prozent des durchschnittlichen Jahresumsatzes der letzten 5 Jahre).
Ertragswertverfahren nach Kern (1962), auch Brand Valuation (Interbrand)	Die künftigen Jahresüberschüsse werden ermittelt und mit einem Kalkulationszinsfuß diskontiert. Die Marke wird als Kapitalwert zukünftiger Zusatzgewinne aufgefasst.
Preispremiumverfahren nach Crimmins (1992)	Markenwert aus der Differenz zwischen dem Preis des Markenprodukts und einem unmarkierten gleichartigen Produkt.
Kundenwertverfahren	Führt den Markenwert auf den Wert der an die Marke gebundenen Kunden zurück. Parameter sind Kundendeckungsbeitrag, Anfangskundenstamm, Kundenstammveränderung.
BBDO Brand Equity Evaluation System (BEES)	Branchendifferenziertes Modell aus Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität, Entwicklungsperspektive, internationale Ausrichtung, werbliche Unterstützung, Stärke in der eigenen Branche, Image, Vorsteuergewinn der letzten 3 Jahre.

Schaubild 2: Ausgewählte typische Vertreter dollarmetrischer Bewertungsverfahren

4.3.2 Erklärende verhaltensorientierte Verfahren

Grundlage dieser Verfahren sind die im Kopf der Zielkunden begründeten Determinanten des Markenwerts. Sie beruhen auf plausiblen Annahmen oder auf theoretisch fundierten empirischen Untersuchungen, in aller Regel auf der Basis von Konsumentenbefragungen. Diese sind in kompositionelle und dekompositionelle Verfahren zu untergliedern; je nachdem, ob einzelne Attribute der Marke zu einem Gesamturteil zusammengefügt werden (*kompositionell*) oder ob ein ganzheitlicher Markenwert in seine

Beiträge zerlegt wird (*dekompositionell*, insbesondere conjointanalytisch). Den aktuell führenden wissenschaftlichen Einblick in die Psychologie der Marke, insbesondere in die Repräsentation von Markenwissen in den Köpfen der Zielkunden liefert Langner (2003).

Nach wissenschaftlichem Standard transparent publizierte Verfahren, wie unter Abschnitt 4.1 erörtert, sind in der Tabelle nicht enthalten, abgesehen vom Grenzfall Andresen/Esch (2001).

4.3.3 Kombinierte und komplexe Verfahren

Die meisten der aufgelisteten Verfahren führen final zu einem qualitativen Gesamtwert, der durch Gewichtung zu einem dollarmetrischen Wert hochgerechnet werden kann (aber eigentlich nicht dafür vorgesehen ist). So hat sich z.B. das für qualitative Markenbewertungen in Deutschland führende Institut (Icon) mit einem quantitativen Markenbewerter (Dr. Wieselhuber und Partner) für ein integriertes Modell (Brand Rating) zusammengesetzt. Ein weiteres führendes Verfahren ist Brandevaluation von semion, das außer dem Finanzwert der Marke die qualitativen Größen Markenstärke, Markenimage sowie Markenschutz berücksichtigt.

Für die *dollarmetrische Hochrechnung* werden von den verschiedenen Instituten unterschiedliche (selten wissenschaftlich transparent dokumentierte) Gewichtungsprozeduren verwendet – mit entsprechend unterschiedlichen Ergebnissen. Am meisten kann denjenigen Modellen vertraut werden, die sich dafür einer eigenen umfangreichen Markenwertdatenbank, also eines großen Bewertungserfahrungsschatzes, bedienen.

Neben dieser Form, dollarmetrisch erweiterter, eigentlich verhaltensorientierter Verfahren, sind noch zwei weitere umfassende, komplexe *Verfahrenstypen* zu nennen, ein qualitativer und ein quantitativer Typ.

Der *qualitative Typ* wird repräsentiert durch Einrichtungen wie das Institut für Markentechnik, Genf (Brandmeyer 2002) oder Rheingold mit QMA oder &Equity mit CAPO, um nur die bekanntesten zu nennen. Hier wird in umfassender Weise auf Erfahrungen aufbauend Markenanalyse und -beratung betrieben. An die Stelle wissenschaftlicher Transparenz und publizierter Validität tritt hier die Referenzliste großer Markenkunden.

Der *quantitative Typ* ist wissenschaftlichen Kriterien verpflichtet und arbeitet meist eng mit einer Universität zusammen. Dazu gehören Einrichtungen wie das Marketing Centrum (Münster) oder das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (Mannheim) und wissenschaftliche Markenberatungen wie trommsdorff + drüner, verbunden mit dem Marketinglehrstuhl der TU Berlin.

Verhaltensorientierte Bewertungsmodelle	Beschreibung
BCG: Brand Values Creator	Wahrgenommene Produkteigenschaften, Produktqualität und Serviceerfahrungen sowie Eindrücke zu Styling und Status werden abgefragt, kategorisiert und verdichtet.
GfK: TargetPositioning	Kausalanalytisches Modell der Markenstärkebewertung aus dem Image der zu bewertenden Marke und konkurrierender Marken – auf der Basis von Trommsdorffs WISA.
Icon: Eisbergmodell	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sichtbare Spitze des Eisbergs „Markenbild“: Markenbekanntheit, wahrgenommener Werbedruck, Einprägsamkeit der Werbung, Marken-Uniqueness und Markenbildklarheit 2. Latentes nachhaltiges „Markenguthaben“: Markensympathie, Markenvertrauen, Markenloyalität.
Ipsos: Equity Builder	Das Modell arbeitet mit den aus Konsumentensicht subjektiven Dimensionen Familiarity, Quality, Differentiation, Relevance und Popularity.
J.W. Thompson: Brandz	Datenbasis sind Konsumenteneinstellungen und ihre Beziehung zur Marke. Das Modell arbeitet mit einer Markentypologie aus einer großzahligen eigenen Datenbank.
McCann-Erickson: Brand Footprint	Im Mittelpunkt stehen die Ermittlung von hervorstechenden Wertedimensionen in der Zielgruppe und die Definition von korrespondierenden Charaktereigenschaften der Marke.
McKinsey: Markendiamant	Das Markenberatungsinstrument arbeitet mit 4 Kategorien: tangibles (z.B. Präsenz) und intangibles (z.B. Reputation) sowie rationalen und emotionalen Kundenwahrnehmungen.
Michael Conrad/Leo Burnett: Brand Belief System	Wesentliche Grundlage ist der „Brand Bond“: Bedeutung der Marke im Alltag des Konsumenten, die über die Phasen Entdeckung, Prägung sowie Wachstum entsteht/erhoben wird.
Ogilvy: Brand Stewardship	Datenbasis sind eine Hypothesensammlung mit dem Klienten und eine darauf ausgerichtete Konsumentenbefragung.
Roland Berger: Brand Profiler	Bewertung aus Konsumenteneindrücken auf 19 Items mit grafischer zweidimensionaler Aufbereitung.
Young & Rubicam: Brand Asset Valuator	Komponierendes Modell mit vier Bewertungsdimensionen: Differenzierung (wahrgenommene Unterschiedlichkeit), Relevanz (persönliche Bedeutung der Marke), Ansehen (Wertschätzung) und Vertrautheit (Kenntnisse über die Marke).

Schaubild 3: Ausgewählte Vertreter verhaltensorientierter Bewertungsmodelle

Hier werden für die komplexe verhaltenswissenschaftliche Analyse der *Markenstärke* die Kausalanalyse (WISA – Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse; Trommsdorff/Paulssen 2001) und für die komplexe verhaltenswissenschaftliche Analyse des Markenwerts mit dollarmetrischem Gesamtwert die Conjoint-Analyse angewendet.

5. Markenbewertungsbeispiel im Bereich Life Sciences

Anbieter von Life-Sciences-Produkten und -Dienstleistungen sehen sich zunehmendem gesellschaftlichen, politischen und wettbewerblichen Druck ausgesetzt. Der Markterfolg entscheidet sich nicht mehr nur in der Interaktion zwischen Unternehmen und Ärzten, sondern wird durch zahlreiche weitere Beteiligte beeinflusst. Life-Sciences-Marken müssen auf derart komplexe Marktverhältnisse ausgerichtet sein.

Anforderungen in B2B- und B2C-Märkten werden differenzierter. Entsprechend entwickeln sich auch Unternehmens- und Produktmarken zunehmend segmentspezifisch unterschiedlich und damit auch deren jeweiligen Markenwerte. Wichtig ist es, die Markenwerte aus Sicht aller Beteiligten zu quantifizieren, um dann entscheiden zu können, ob eine globale und/oder segmentspezifische Markenstrategie zu entwickeln ist.

Für einen Anbieter medizinischer Produkte hat trommsdorff + drüner (www.td-berlin.com) eine kombinierte Image- und Markenwertanalyse mit conjointanalytischer Messung absoluter Markenwerte und mit WISA-Modellierung der Markenstärke durchgeführt.

Im Beispiel ist der Kaufentscheidungsprozess (und damit der Markenwert) von Ärzten, Oberschwestern, Patienten, dem Krankenhauseinkauf und dem Krankenhauscontrolling abhängig. Jede Gruppe zeigt unterschiedliche Produkt- und Unternehmenspräferenzen, die Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess haben. Die Gesamtheit der Kaufentscheidungsprozesse bestimmt den Gesamt-Markenwert, der aus drei *Komponenten* zusammengeführt wird (vgl. Schaubild 4), denn Marken sind besonders wertvoll, wenn

- die vom Unternehmen intendierte Markenkommunikation auch so in den Zielgruppen angenommen wird (*Markenfit*),
- die Marke weitere Entwicklungspotenziale in bestehenden oder neu zu erschließenden Segmenten besitzt (*Markenpremiumpotenzial*) sowie
- die Marke möglichst konsistent in den verschiedenen Segmenten wahrgenommen wird (*Markenkonsistenz*).

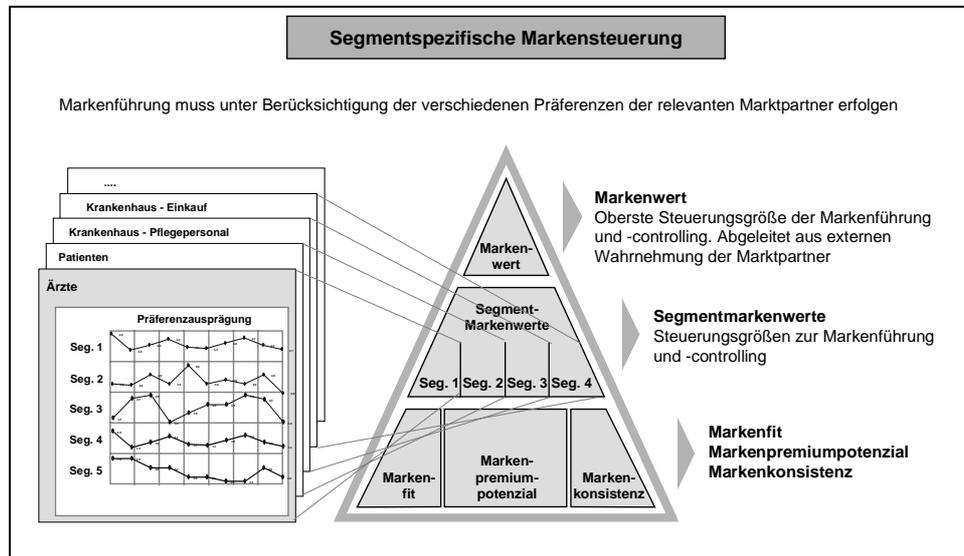


Schaubild 4: Segmentspezifische Markensteuerung
(Quelle: trommsdorff + drüner 2003, eigene Darstellung)

Mit der Kenntnis der Produktpreferenzen, der Wichtigkeit der Marke im Kaufentscheidungsprozess und dem Gesamtmarktvolumen kann nun der Wert der einzelnen Produktmarken und der Unternehmensmarkenwert im Wettbewerbsvergleich ermittelt werden.

Zur Interpretation des absoluten und der segmentspezifischen Markenwerte wird eine *Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse* (WISA) durchgeführt. Das ist ein Verfahren zur Untersuchung von Imagestrukturen im Markt, das über die Aussagekraft klassischer Positionierungsanalysen hinausgeht und die Markenstärke nicht nur beschreibt, sondern realistisch erklärt. Dem dienen zwei wesentliche *Besonderheiten*:

1. *Wettbewerbsdifferenzierung*: Klassische Markenpositionierungsmodelle unterstellen, dass eine Imagedimension bei allen Marken dieselbe Relevanz hat. Statt dieser unrealistischen Annahme werden mit WISA alle relevanten Wettbewerbseffekte einzeln analysiert und in ihrer Bedeutung erfasst.
2. *Image-Querwirkungen*: Bei klassischen Imageanalysen beeinflussen Eigenschaften einer Marke scheinbar nur die eigene Position, aber nicht den Erfolg oder Misserfolg von Wettbewerbermarken. WISA bildet auch die wichtigen Wettbewerbseffekte von Imagedimensionen einer Marke auf Einstellungen, Kaufabsichten und Marktanteile anderer Marken ab.

Das WISA-Modell ermöglicht es also, die mit der Conjoint-Analyse ermittelten Markenwerte aus Imagebeziehungen im Wettbewerb zu erklären und damit Entscheidungshilfen für die Kommunikationsstrategie zu liefern (vgl. Schaubild 5).

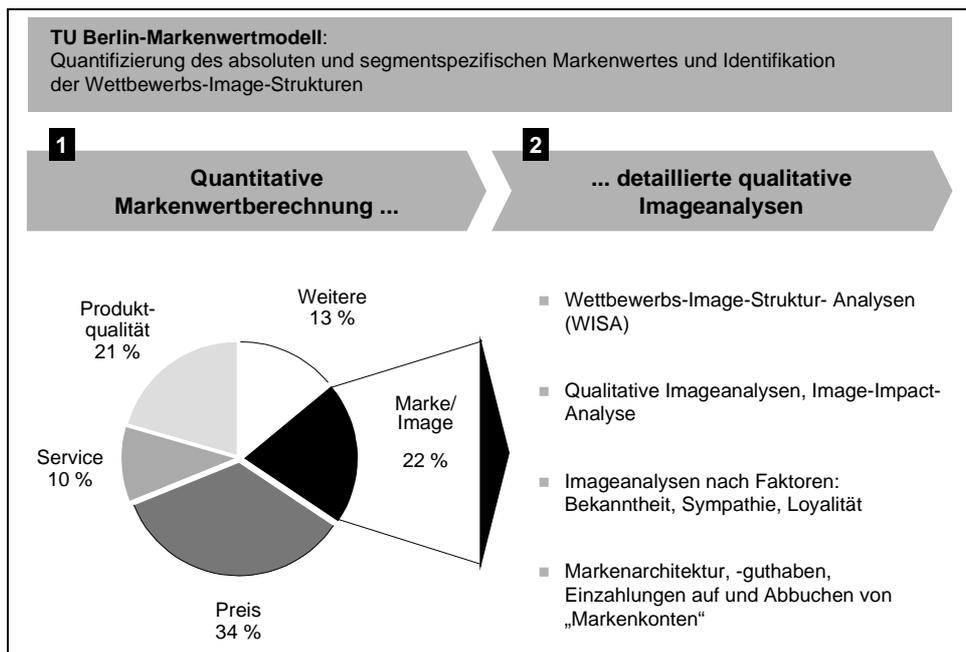


Schaubild 5: TU Berlin-Markenwertmodell

Mit Hilfe der beschriebenen Analysen konnte ein monetärer Markenwert für jedes Produkt aus Sicht jeder Zielgruppe bestimmt werden. Diese segmentspezifischen Werte wurden zu einem Unternehmensmarkenwert verdichtet. Maßnahmenszenarien konnten beschrieben und ihr Einfluss auf den Markenwert abgeschätzt werden (vgl. Schaubild 6). Dabei wurde deutlich, dass eine Erhöhung des Qualitätsimages positivere Auswirkungen haben als Preissenkungen. Ferner konnte gezeigt werden, dass die Etablierung von Sub-Marken zur Imagedifferenzierung den Markenwert des gesamten Unternehmens positiv beeinflusst.

Das hier demonstrierte Markenwertmodell erlaubt über die Integration der Marketingkosten auch eine Markeneffizienzanalyse. So konnte für jede erwogene Aktivität gezeigt werden, welchen Einfluss ein so verwendeter Euro auf den Produkt- und Unternehmensmarkenwert hat – ein Schritt zu einem monetären Markencontrolling.

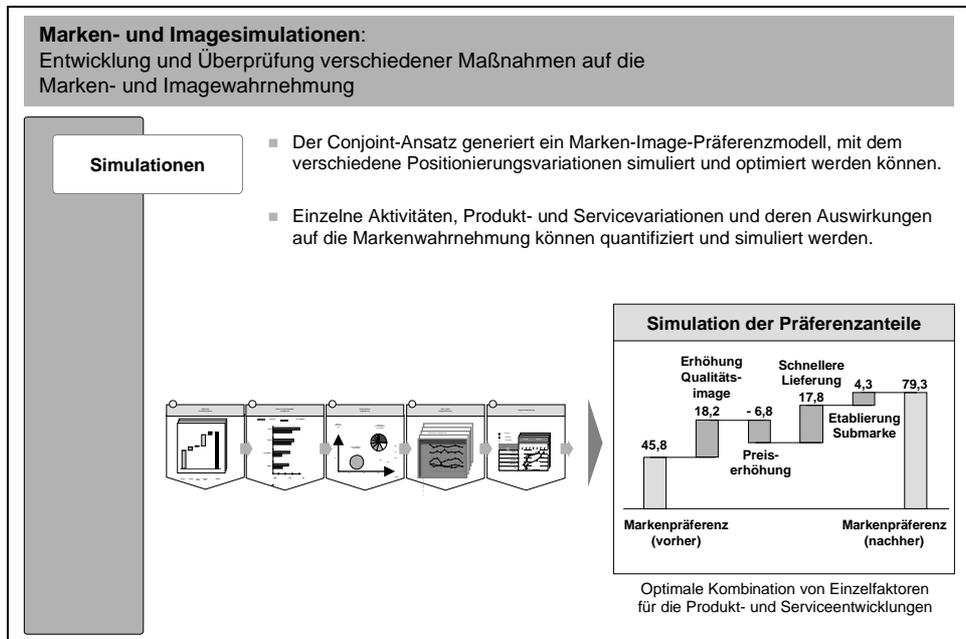


Schaubild 6: Marken- und Imagesimulationen

6. Fazit: Chancen/Risiken und Entwicklungen

Nach langjähriger wissenschaftlicher Entwicklung und praktischer Erfahrung verfügt die Markenforschung über ein großes Arsenal an bewährten und teilweise wissenschaftlich transparent dokumentierten Verfahren für pauschale oder differenzierte, ordinale oder dollarmetrische Markenbewertungen für unterschiedliche Anlässe und Interessen. Verschiedene Verfahren kommen allerdings zu verschiedenen Ergebnissen. Daraus ergibt sich zumindest die Forderung nach Kontinuität der Anwendung eines Verfahrens, sodass die Ergebnisse im zeitlichen Längsschnitt oder Querschnitt vergleichbar sind. Darüber hinaus ist es bei einmaligen Anwendungen angezeigt, mehrere Verfahren gegeneinander konkurrieren zu lassen.

Engpass der Markenbewertung ist nicht mehr die Verfügbarkeit von Verfahren, sondern das Wissen um ihren adäquaten Einsatz und der Managementumgang mit den Ergebnissen. Dazu bedarf es weiterer wissenschaftlicher Forschung und publizierter Verfahrenvalidierungen sowie eine enge Transferarbeit zwischen der Markenartikelindustrie, den

Instituten, Agenturen und Beratern sowie den Markenwissenschaftlern. Transferorganisationen, wie z.B. die Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft DWG oder die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens G.E.M., kommt dabei eine wichtige Katalysatorfunktion zu.

Literaturverzeichnis

- VERLAGSGRUPPE HANDELBLATT (Hrsg.) (2002): Sonderheft Marken der Absatzwirtschaft, o. Jg., o. Nr., Düsseldorf.
- ANDRESEN, T./ESCH, F.-R. (2001): Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl. Wiesbaden, S. 1081-1104.
- BAUMGARTH, C. (2001): *Markenpolitik*, Wiesbaden.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (1998): *Marktorientierte Markenbewertung*, Wiesbaden.
- BRAND RATING GMBH (2003): <http://www.brand-rating.de/deutsch/index.html> (Zugriff am 08.12.2003).
- BRANDMEYER, K. (2002): *Achtung Marke*, Hamburg.
- BRUHN, M./GEM (2003): *Was ist eine Marke? Aktualisierung der Markendefinition*, Gräfelfing.
- CRIMMINS, J.C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, No. 4, S. 11-19.
- ESCH, F.-R./GEUS, P. (2001): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 1025-1058.
- ESCH, F.-R. (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*, München.
- FRANZEN, O./TROMMSDORFF, V./RIEDEL, F. (1994): Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band 2, S. 1373-1402.
- HAMMANN, P. (2001): Markencontrolling. Motor oder Bremse für die Steigerung des Markenwertes?, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke*, München, S. 281-294.
- KERN, W. (1962): Bewertung von Warenzeichen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 14. Jg., Nr. 1, S. 17-31.
- Langner, T. (2003): *Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken*, Wiesbaden.
- REPENN, W. (1998): *Handbuch der Markenbewertung und -verwertung*, Weinheim.
- RIEDEL, F. (1996): *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung*, Heidelberg.
- SANDER, M. (1994): *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken*, Heidelberg.
- SATTLER, H. (1995): Markenbewertung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 Jg., Nr. 6, S. 663-682.

- SATTLER, H. (1997): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.
- SCHIMANSKI, A. (2003): Der Wert der Marke. Ansätze für ein erfolgreiches Markenmanagement, Berlin.
- SIMON, C.J./SULLIVAN, M.W. (1993): The Measurement and Determinants of Brand Equity, in: Marketing Science, Vol. 12, No. 1, S. 28-52.
- TROMMSDORFF, V./PAULSEN, M. (2001): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 1139-1158.