

Monetäre Markenbewertung – Stand nach 20 Jahren praktischer Anwendung



Dr. Ottmar Franzen

Geschäftsführender
Gesellschafter der
Konzept & Markt GmbH

✉ franzen@konzept-und-markt.com

Ende der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts wurden mit der Nielsen Marken-Bilanz und dem Interbrand-Modell die ersten kommerziellen Verfahren zur monetären Markenbewertung vorgestellt. Welche Lehren hat man seitdem aus der praktischen Anwendung der Verfahren gezogen? Wie hat sich das theoretische Know-How weiterentwickelt und welche Aktivitäten wurden zur Validierung und Standardisierung der Verfahren verfolgt? Neben einer nahezu explosionsartigen Vermehrung unterschiedlichster Bewertungsansätze bestehen seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts umfassende Anstrengungen seitens der Anbieter und der Nutzer von Markenbewertungsverfahren einheitliche Standards für die monetäre Markenbewertung zu formulieren. Sie mündeten in eine international verbindliche ISO-Norm, die im Oktober 2010 erstmalig veröffentlicht wurde.

Schlagworte: > Markenwert > Markenführung > Markenbewertung > Markenwertansatz

1. 20 Jahre Markenbewertung – Eine Rückschau

Bereits in den 1960er Jahren gab es erste Überlegungen, den Wert einer Marke zu errechnen, doch erst Ende der 1980er Jahre tauchten ernstzunehmende Ansätze für die Markenbewertung in der Praxis auf. Angesichts der Bedeutung, die dem Markenwert heute zugemessen wird, erscheint dieser Zeitpunkt relativ spät. Drei Ursachen sind auszumachen, die damals dazu geführt haben, dass dieses Thema von Experten aus verschiedenen Disziplinen (Finanzierung, Marketing, Recht und Wirtschaftsprüfung) ins Zentrum der Betrachtung gerückt ist (Brandmeyer et al. 2009).

In den achtziger Jahren gab es eine große Zahl von Akquisitionen bedeutender Unternehmungen, in denen die gekauften Marken eine gewichtige Rolle spielten. Vielfach wurden Preise für die Unternehmen gezahlt, die bis dahin als unvorstellbar galten und häufig höher waren als der Börsenwert. Nicht nur in Fachkreisen stellte man die Frage, wie sich die gezahlten Preise begründen und wie sie sich rechnerisch nachvollziehen lassen.

Zu den ersten Ansätzen zur kommerziellen Markenbewertung gehören das Interbrand-Modell (Stucky 2004) und die

Marken-Bilanz von Brandmeyer und Schulz (Schulz/Brandmeyer 1989). Diese beiden Ansätze haben eine breite Diskussion ausgelöst und viele Fachleute aus Theorie und Praxis des Marketings, der Finanzierung und des Wirtschaftsprüfungsbereichs motiviert, die Markenbewertung weiterzuentwickeln und neue Ansätze zu finden. Die Zahl der Modelle hat sich exponentiell entwickelt (Schimansky 2004, Salinas 2009). Die Intensität der Bemühungen um eine Harmonisierung der Modelle lässt sich an den folgenden Entwicklungen ablesen:

- Anfang 2004 wurde das Buch von Alexander Schimansky veröffentlicht, in dem der Versuch unternommen wurde, einen Gesamtüberblick über alle Aspekte und insbesondere Modelle der Markenwertermittlung zu geben. Mit Gabriela Salinas „The International Brand Valuation Manual“ erschien 2009 eine englischsprachige Publikation, in der die weltweit am häufigsten verwendeten Verfahren beschrieben werden. Salinas Recherchen unterstreichen dabei, dass maßgebliche Modelle im deutschsprachigen Raum entwickelt wurden.
- Mit der Studie „Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten“ initiierte die Marketingzeitschrift „absatzwirtschaft“ im Jahr 2004 zusammen mit der Marktforschungsgesellschaft GfK und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

PriceWaterhouse Coopers den Vergleich der führenden Markenbewertungsansätze im deutschsprachigen Raum anhand eines normierten Fallbeispiels (Verlagsgruppe Handelsblatt 2004).

- Diese Initiative führte im Jahr 2005 zur Gründung des Brand Valuation Forums, eines Zusammenschlusses der Markenbewerter unter dem Dach der GEM e.V., der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens.
- Ebenfalls im Jahr 2005 begann das Deutsche Institut für Normung e.V. mit der Entwicklung einer DIN-Norm zur Markenwertmessung, die im Verlauf des Entwicklungsprozesses parallel in eine ISO-Norm überführt wird. Diese ISO Norm ISO/TC 231 N 110 wurde im Jahr 2010 publiziert (ISO 2010) und setzt erstmalig einen international gültigen Standard für die Markenwertmessung.

2. Interessengruppen – Wer ist in die Markenbewertung involviert?

Wesentliche Interessensgruppen für eine Markenbewertung sind die Initiatoren, die potenziellen Verwender der Marke und die Bewerter selbst.

Als *Initiatoren* für eine Markenbewertung kommen Markeninhaber, Lizenznehmer oder potenzielle Käufer der Marke bzw. des die Marke besitzenden Unternehmens in Frage. Der Markeninhaber hat zumeist das Interesse, einen möglichst hohen Markenwert ausgewiesen zu bekommen. Hintergrund kann die beabsichtigte wirtschaftliche Verwertung der Marke im Sinne eines Verkaufs oder eines Sale-and-Lease-Back Verfahrens sein. Lizenznehmer entrichten für die Nutzung der Marke zumeist Gebühren, die an den Umsatz der Marke im Lizenzgeschäft gekoppelt sind. Die Frage ist, ob die Höhe der Lizenzgebühren dem tatsächlichen wirtschaftlichen Nutzen der Marke für den Lizenznehmer entspricht. Letztendlich schafft nur eine neutrale Markenbewertung die notwendige Sicherheit. Potenzielle Käufer möchten schließlich erfahren, ob der geforderte Kaufpreis für die Marke bzw. das Markenunternehmen berechtigt ist. Insbesondere im Rahmen von Due-Diligence Prozessen kommt einer objektiven Bestimmung des Markenwerts eine große Bedeutung zu. Sie dienen dazu, eine verlässliche Verhandlungsbasis zur Bestimmung des adäquaten Kaufpreises zu definieren.

In den Köpfen der *potenziellen Verwender*, also der potenziellen Nachfrager, wird überhaupt erst der Wert einer Marke entwickelt. Das Ansehen und das Vertrauen der Nachfrager in die Marke bestimmt das Ertragspotential eines Unternehmens und rechtfertigt letztlich dessen Unternehmenswert. Damit wird der Gegenwert eines Unternehmens losgelöst von Produktionskapazitäten; diese können

global akquiriert und bereitgestellt werden. Starke Marken sichern das Unternehmen. Sie erlauben es, höhere Preise zu verlangen als der Wettbewerb, stabilisieren die Nachfrage und nutzen die bisherigen Marketing-Investitionen für die Zukunft.

Die *Bewerter* selbst schließlich gliedern sich in fünf Kompetenzgruppen, die üblicherweise mit Markenbewertungen betraut werden: Wirtschaftsprüfer, Marktforscher, Marken-Broker, Unternehmensberater und Juristen. In Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Anwendungshintergrund haben sie unterschiedliche Bewertungsansätze für Marken entwickelt. Im Zuge der DIN-/ ISO-Standardisierung findet jedoch eine Harmonisierung der Bewertungsverfahren statt, die dazu führt, dass alle Facetten einer Marke oder Kompetenzfelder abgeprüft werden: finanzwirtschaftliche Aspekte, verhaltenswissenschaftliche Aspekte und rechtliche Aspekte einer Marke.

Erst die umfassende Analyse aller drei Bewertungsgrundlagen einer Marke führt zur validen Bestimmung ihres Wertes. Hinsichtlich der Art und Weise der Überprüfung und der Quantifizierung des Markenwerts lässt die Norm allerdings verschiedene Methoden zu, die in Abhängigkeit vom Bewertungsanlass und der zur Verfügung stehenden Datenbasis zur Anwendung kommen.

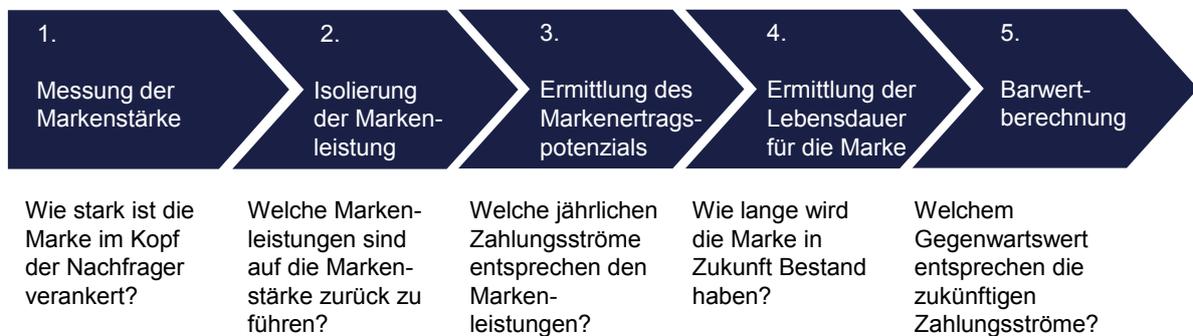
3. Die wichtigsten Ansätze zur Bewertung der Marken

Die Normung der monetären Markenbewertung steht nicht im Widerspruch zur Tatsache, dass eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden für die Bewertung von Marken geeignet sind. Grob unterscheidet man kapitalwertorientierte Verfahren, marktpreisorientierte Verfahren und kostenorientierte Verfahren (u. a. Salinas 2009).

- Kapitalwertorientierte Verfahren ermitteln den Wert einer Marke aus dem Barwert der zukünftigen Erträge, die der Marke zuzurechnen sind.
- Marktpreisorientierte Verfahren gehen von der Annahme aus, dass ein Markt für Marken existiert. Sie orientieren sich an Lizenzeinnahmen von Marken oder an realen Markttransaktionen.
- Kostenorientierte Verfahren ermitteln den Wert von Marken auf der Basis der Kosten, die für den Aufbau der Marke notwendig waren bzw. zur Reproduktion der Marke notwendig wären.

Ferner kann man zwischen Globalmodellen unterscheiden, die den Wert einer Marke als Ganzes ausweisen und Indikatormodelle, die zweistufig arbeiten und zunächst den Status der Marke bei den potenziellen Nachfragern ermitteln (Franzen et al. 1994).

Abb. 1: Ablaufschritte bei einer Markenbewertung



Salinas gibt einen sehr umfassenden Überblick über die derzeit weltweit aktiven Anbieter von Markenbewertungen. Zu den prominentesten Anbietern zählen jene, die regelmäßig Markenwertrankings anbieten, also Interbrand, Semion, European Brand Institute und Millward Brown. Nach wie vor bleiben diese Rankings aber in Fachkreisen umstritten, arbeiten sie doch mit unterschiedlichen Annahmen und weisen aus diesem Grund höchst unterschiedliche Werte aus. So ist im Ranking von Millward Brown (29.04.2010; Millward Brown 2010) Google mit einem Wert von 114 Milliarden Dollar die wertvollste Marke. Interbrand dagegen (16.09.2010; Interbrand 2010) weist Coca-Cola mit 70 Milliarden Dollar als wertvollste Marke aus.

In der Literatur werden verschiedene Kategorisierungen von Markenwertansätzen verfolgt. Generell kann man Ansätze unterscheiden, die rein auf Finanzdaten basieren und solche, die Nachfragerdaten miteinbeziehen. In der Bewertungspraxis finden im Regelfalle Verfahren Anwendung, die auf dem Income-Approach beruhen (Brand Valuation Forum 2007). Diese Ansätze verfolgen im Prinzip eine mehrstufige Vorgehensweise (➔ **Abbildung 1**):

In der Stufe 1 wird die Stärke der Marke ermittelt. Dies kann in ganz unterschiedlichen Ansätzen erfolgen, da die Indikatoren für die Stärke einer Marke unterschiedlicher Natur sein können. Markenbekanntheit, Marktanteile, Preis- oder Mengenpremium zählen hierzu. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Messung der Markenstärke möglichst mehrere Indikatoren berücksichtigen sollte. Darüber hinaus versteht es sich von selbst, dass die Messung der Markenstärke den Grundsätzen wissenschaftlich-empirischer Forschung folgen muss, also objektiv, valide und reliabel sein muss.

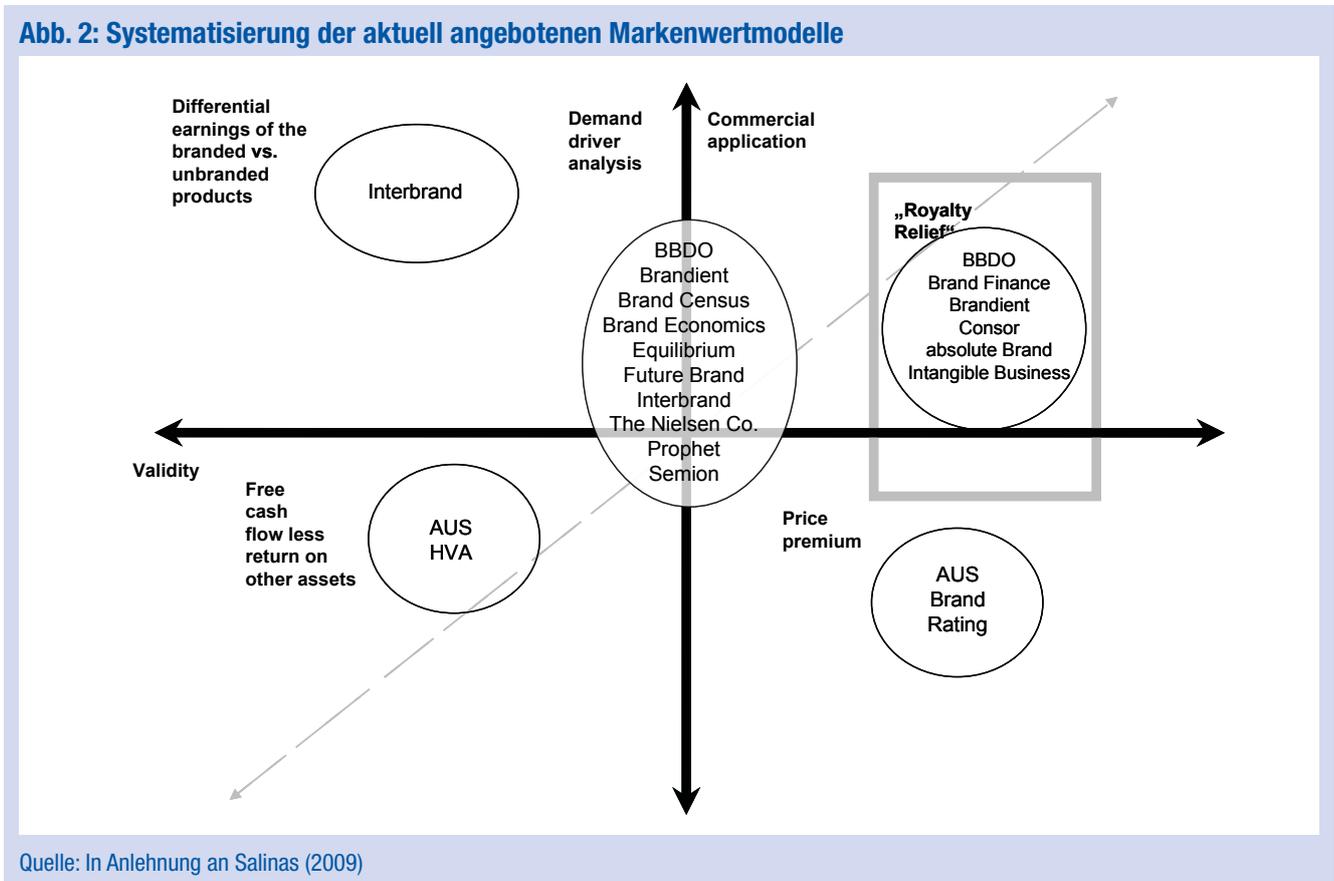
In der Stufe 2 werden diejenigen Bestandteile der Umsätze bzw. der Erträge im Unternehmen isoliert, die ursächlich auf die Stärke der Marke zurückzuführen sind. Auch hierzu werden verschiedene Ansätze verfolgt, die aber allesamt

das gleiche Ziel verfolgen: Zu beantworten, welchen Mehrwert die Marke für den Nachfrager darstellt. Am einfachsten ist dies im Preispremium auszudrücken: Welchen Mehrpreis ist ein Nachfrager bereit, für ein Markenprodukt statt für ein unmarkiertes Produkt zu bezahlen? Alternativ oder in Ergänzung wird das Mengenpremium herangezogen: Welche zusätzliche Menge wird von einer Marke bei gleichem Preis wie für das unmarkierte Produkt nachgefragt?

In der Stufe 3 werden all jene Zahlungsströme erfasst, die ursächlich auf die Markenleistung zurückzuführen sind. In Summe erhält man ein Ertragspotenzial, das z. B. auf ein Geschäftsjahr als Betrachtungszeitraum kumuliert wird. Dieses jährliche Ertragspotenzial hängt nicht allein von der Marke sondern z. B. auch von der Entwicklung der generellen Nachfrage auf den Märkten ab. Diese ist wiederum in der Attraktivität der Produktkategorie insgesamt, dem Bedarf der Nachfrager und der konjunkturellen Entwicklung begründet.

Stufe 4 dient dazu, die Lebensdauer der Marke zu prognostizieren. Insbesondere wenn das Barwertverfahren zur Anwendung kommt, hat die angenommene Lebensdauer der Marke einen erheblichen Einfluss auf den prognostizierten Wert. Bei einem Abdiskontierungszinssatz von 10 Prozent sorgt der Zinseszinsseffekt dafür, dass die angenommene Lebensdauer einer Marke von 50 Jahren einer ewigen Rente entspricht, also einer „unendlichen“ Lebensdauer. 50 Jahre sind für Marken keine ungewöhnliche Lebensdauer, man denke an Maggi, Coca-Cola oder Nivea. Andererseits wird der Bewerter einer Marke durchaus mit jüngeren Marken konfrontiert, z. B. Google, Amazon oder Nokia. Unter diesem Blickwinkel ist es ratsam, die Lebensdauer der Marke zu begrenzen.

In der Stufe 5 erfolgt schließlich die Barwertberechnung auf den Gegenwartwert. Dieser wiederum hängt entscheidend vom Abdiskontierungszinssatz ab. Je höher der

Abb. 2: Systematisierung der aktuell angebotenen Markenwertmodelle

Quelle: In Anlehnung an Salinas (2009)

Abdiskontierungszinssatz ist, desto geringer wird durch den Zinseszineffekt der Barwert für die Marke bzw. der Markenwert. Die Ermittlung des Abdiskontierungszinssatzes erfolgt nach den gleichen Prinzipien wie in der Unternehmensbewertung. Zu dem üblichen aktuellen Marktzinssatz, der normalerweise dem Zinssatz für die Geldanlage in risikolosen Staatsanleihen entspricht, wird ein Risikozuschlag gerechnet, der das Risiko der jeweiligen Branche berücksichtigen soll. Dieses Risiko zu prognostizieren ist extrem schwierig. In Konsumgütermärkten wird aber normalerweise mit Aufschlägen in Höhe von 4 Prozent bis 6 Prozent gearbeitet. Neben dem Risikoaufschlag wird ferner das Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital des Markenunternehmens berücksichtigt. Ein hoher Fremdkapitalanteil lässt einen höheren Renditeanspruch der Kapitalgeber an das Unternehmen vermuten und wird über einen weiteren Aufschlag auf den Abdiskontierungszinssatz berücksichtigt.

Die meisten gängigen Markenwertverfahren arbeiten inzwischen nach den oben aufgelisteten fünf Phasen. Über die Häufigkeit der Anwendung verschiedener Verfahren gibt es derzeit keine aktuellen Erkenntnisse. Salinas unterscheidet die zur Zeit weltweit angebotenen Modelle nach den Dimensionen „Validität“ versus „Nachfrage im Markt“ (➔ [Abbildung 2](#)).

4. Ansätze zur Standardisierung: Die DIN-/ ISO-Norm

Im September 2004 trat der zukünftige DIN-Normungsausschuss „Markenwertmessung“ zu einem ersten Erörterungstreffen in Berlin zusammen. Im Januar 2005 hat sich der Normungsausschuss dann formell konstituiert. Schnell erkannte der Normungsausschuss die Notwendigkeit, dass aufgrund der globalen Relevanz des Themas ein internationales ISO-Projekt angestoßen werden sollte. Schon im Jahr 2006 wurde auf deutsche Initiative hin ein entsprechender Projektantrag gestellt, der dann im September 2010 zur Veröffentlichung des ISO-Standards 10668 „Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation“ führte. Mit der Veröffentlichung der entsprechenden DIN-Norm ist im Sommer 2011 zu rechnen.

Was macht nun das standardisierbare bzw. das „normative“ in der Markenbewertung aus? Die ISO-Norm (die DIN-Norm ist noch nicht veröffentlicht) macht hierzu die folgenden Vorgaben:

- Neben klaren begrifflichen Definitionen werden übliche allgemeine Anforderungen im Hinblick auf die Wissenschaftlichkeit der Markenwertmessung formu-

liert. Hierzu zählt, dass eine hinreichende Datenbasis vorliegen muss, die die finanzwirtschaftlichen, verhaltenswissenschaftlichen und rechtlichen Einflussgrößen auf den Markenwert berücksichtigt.

- Der Erfahrungsaustausch unter den Markenbewertern hat den Anlass für die Markenbewertung als einen sehr wesentlichen Einflussfaktor auf die Höhe des Markenwerts identifiziert. Insofern ist Bestandteil der Norm, dass das Wertkonzept in Übereinstimmung mit dem Bewertungsanlass festgelegt werden muss. Ein Markenwertgutachten muss sich ausführlich mit dem Bewertungsanlass auseinandersetzen, wenn es normgerecht formuliert sein soll.
- Der Markenwert soll immer nach Steuern ausgewiesen werden, d. h. die Unternehmenssteuern werden berücksichtigt! Bezüglich der steuerlichen Behandlung wird festgelegt, dass bei der Berechnung des Markenwerts die Steuern unberücksichtigt bleiben.
- Grundsätzlich sind verschiedene Ansätze für die Bewertung einer Marke denkbar, deren Auswahl sich nach dem Bewertungsanlass sowie den Charakteristika und dem Wertkonzept der Marke zu orientieren hat: das kapitalwertorientierte Verfahren, das marktpreisorientierte Verfahren oder das kostenorientierte Verfahren.

Zusammenfassend bedeutet die Normung damit eben nicht die Vorschrift für ein ganz bestimmtes Bewertungsverfahren oder Bewertungsmodell. Vielmehr obliegt es dem Erfahrungsschatz des Gutachters, das für den Bewertungszweck geeignete Verfahren heranzuziehen. Dieser Normungsansatz hat sich insofern als praktikabel erwiesen, weil das Phänomen Marke zu vielschichtig und komplex ist, um mit einem „Einheitsansatz“ hinreichend genau bewertet werden zu können.

5. Grundprinzipien der monetären Markenbewertung

Neben den oben unter Punkt vier skizzierten Normvorschriften haben sich zehn Grundsätze oder Regeln der Markenbewertung bewährt, die vom Brand Valuation Forum (2007) formuliert worden sind. Jeder praktische Anwender einer Markenbewertung sollte prüfen, ob ein Markenwertgutachten neben den Normvorschriften auch diese Grundregeln berücksichtigt:

1. Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion: Der Bewerter hat sicherzustellen, dass eine dem Anlass adäquate Methode verwendet wird.
2. Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion: Es muss geklärt werden, ob es sich um eine Produkt-, Dach- oder Unternehmensmarke handelt. Dies ist z. B. für die Abschätzung der Markenrisiken relevant.
3. Berücksichtigung des Markenschutzes: Eine Markenbewertung macht nur Sinn und sollte nur dann erfolgen, wenn der markenrechtliche Schutz einer Marke gegeben und überprüfbar ist.
4. Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz: Sie beschreibt den Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung in der Zielgruppe.
5. Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis repräsentativer Daten der relevanten Zielgruppe: Der Markenstatus bezieht sich auf den bisherigen Erfolg einer Marke sowie die Anziehungskraft der Marke für den potenziellen Nachfrager (Markenstärke). Der Markenstatus muss in der Regel auf der Basis von Marktforschungsdaten ermittelt werden.



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

DERMARKENTAG2011

29.–30. SEPTEMBER 2011 | Berlin

www.dermarkttag.de

Unsere Partner



6. Berücksichtigung des Markenpotenzials und der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke: Hierzu zählen mögliche Dehnungspotenziale der Marke und eine Abschätzung der potenziellen Nutzungsdauer der Marke. Die Annahme einer unendlichen Lebensdauer der Marke ist dabei durchaus denkbar.
7. Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen durch empirische Methoden in der relevanten Zielgruppe: Es sollten nur die Erträge eines Unternehmens berücksichtigt werden, die ursächlich darauf zurückzuführen sind, weil es sich durch die Marke von Mitbewerbern unterscheidet.
8. Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes: Die meisten Markenbewertungsverfahren basieren auf einem Barwertkalkül, in dem zukünftige Überschüsse auf den Bewertungszeitpunkt abgezinst werden. Hierbei findet das Markenrisiko, verstanden als zukünftige Kapitalkosten, seine Entsprechung.
9. Berücksichtigung markenspezifischer Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken): Hierbei kommt die Stärke der Marke zum Tragen. Der zukünftige Ertrag einer starken Marke ist bei gleicher Höhe anders zu bewerten als bei einer schwachen Marke, da starke Marken ein geringeres Risiko in sich bergen.
10. Nachvollziehbarkeit und Transparenz: Die Markenbewertung muss den Gütekriterien für wissenschaftliches Arbeiten Rechnung tragen.

Diese zehn Grundprinzipien verdichten die gesammelten praktischen Erfahrungen der Markenbewerter. Sie sind enger gesteckt als die Vorgaben von ISO und DIN. Die Praxis in der Markenbewertung hat gezeigt, dass es notwendig ist, die Historie der Marke und der dahinter stehenden Unternehmung zu verstehen. Marken sind ein lebendiges Gebilde und trotz der Wirkung von positiven Vorurteilen gegen negative Einflüsse deutlichen Veränderungen in der Wertschätzung im Zeitablauf unterworfen. Insofern können Markenwerte immer nur Stichtagswerte sein. Umbrüche in Märkten und Technologien bewirken schnell sich ändernde Markenwerte. Man denke an in der jüngsten Vergangenheit sehr erfolgreiche Marken wie Nokia, die ständig mit aktuellen Trends und Technologien Schritt halten müssen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Literatur

Brand Valuation Forum – Ein Arbeitskreis von G.E.M und Markenverband e.V. (Hrsg.) (2007): Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung, Wiesbaden.

Brandmeyer, K.; Franzen, O.; Schulz, R. (2009): Markenbewertung, in: Lange, P. (Hrsg.): Internationales Handbuch des Marken- und Kennzeichenrechts, C.H. Beck, München, 1085-1106.

Franzen, O.; Trommsdorff, V.; Riedel, F. (1994): Ansätze der Markenbewertung und der Markenbilanz, in: M. Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1373-1401.

Interbrand (Hrsg.) (2010): Best Global Brands 2010 – Die 100 wertvollsten Marken 2010, Homepage: www.interbrand.com.

ISO 10668 (2010): Markenwertmessung - Anforderungen für monetäre Markenwertmessung, Ausgabedatum: 2010-09, Beuth-Verlag, Berlin.

Millward Brown (Hrsg.) (2010): BrandZ Top 100 2010 Press Release, Homepage: www.millwardbrown.com.

Salinas, G. (2009): The International Brand Valuation Manual - A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, Methodologies and Applications, Hoboken, NJ.

Schimansky, A. (Hrsg.) (2004): Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, Vahlen, München.

Schulz, R.; Brandmeyer, K. (1989): Die Markenbilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, 51 (7), 364-370.

Stucky, N. (2004): Interbrand-Modell, in: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.): Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten, Düsseldorf, 103-127.

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH (Hrsg.) (2004): Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten, Düsseldorf.