

eingereicht am: 07.12.2015
überarbeitete Version: 28.02.2016

Markencontrolling – Markenerfolg messbar machen

Karsten Kilian
Michael Müller

Die wertmäßige Gesamtwirkung einer Marke wird als Markenwert bezeichnet. Der Wert einer Marke dient dem Management zur Markensteuerung sowie als Führungs- und Informationsinstrument. Der Markenwert stellt die zentrale Kenngröße im Markencontrolling dar und gilt als wichtiger Treiber des Unternehmenserfolgs. Das Wissen um den konkreten Wert ist daher von strategischer Bedeutung für das Unternehmen. Dabei kann zur Messung des Markenwerts zwischen finanzorientierten, verhaltenswissenschaftlichen und hybriden Ansätzen unterschieden werden.

The term brand equity encompasses the overall value that is attributable to a brand. It is the key criterion used for brand steering and as a leadership and information instrument within brand management. Brand equity functions as a key performance indicator in brand controlling and is considered a main driver of corporate success. The precise knowledge of the brand equity value is thus of strategic importance to a corporation. The measurement of brand equity can be finance-oriented, based on behavioral science or hybrid methods can be applied.

Prof. Dr. Karsten Kilian leitet den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal Deutschlands aufgebaut. kilian@markenlexikon.com

Dr. Michael Müller – Pricing- und Markenexperte sowie studierter Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler – ist derzeit in einem weltweit führenden Automobilkonzern im Marketing und Vertrieb tätig. mimueller@gmx.com

1. Markenwert als Kenngröße des Markenerfolgs

Der Markenwert (engl. Brand Equity oder Brand Value) stellt als zentrale Kenngröße im Markencontrolling das geeignete Maß zur Messung der Effektivität von Markenstrategien dar (Lin/Kao 2004, S. 37). Für Entscheider im Markenmanagement gilt er als entscheidende Erfolgsgröße. Der Markenwert ist deshalb zu einem der meistbeachteten Themen im Marketing aufgestiegen (Seggie/Kim/Cavusgil 2006). Auch Top-Manager greifen das Thema häufig auf und treiben es weiter voran, wie CEO-Statements bei Baldinger (1992) zeigen. Hauptgrund hierfür ist, dass starke Marken am Markt meist höhere Preise durchsetzen können als Wettbewerber.

Welchen durchschnittlichen Anteil am Unternehmenswert der monetäre Markenwert branchenabhängig hat, zeigen aktuelle Berechnungen von Biesalski & Company. Während der monetäre Markenwert bei Energiedienstleistungen nur 14 Prozent des Unternehmenswerts ausmacht, sind es bei Industriegütern bereits 36 Prozent, bei Haushaltswaren 49 Prozent sowie bei Nahrungsmitteln und Getränken 83 Prozent (vgl. Abb. 1).

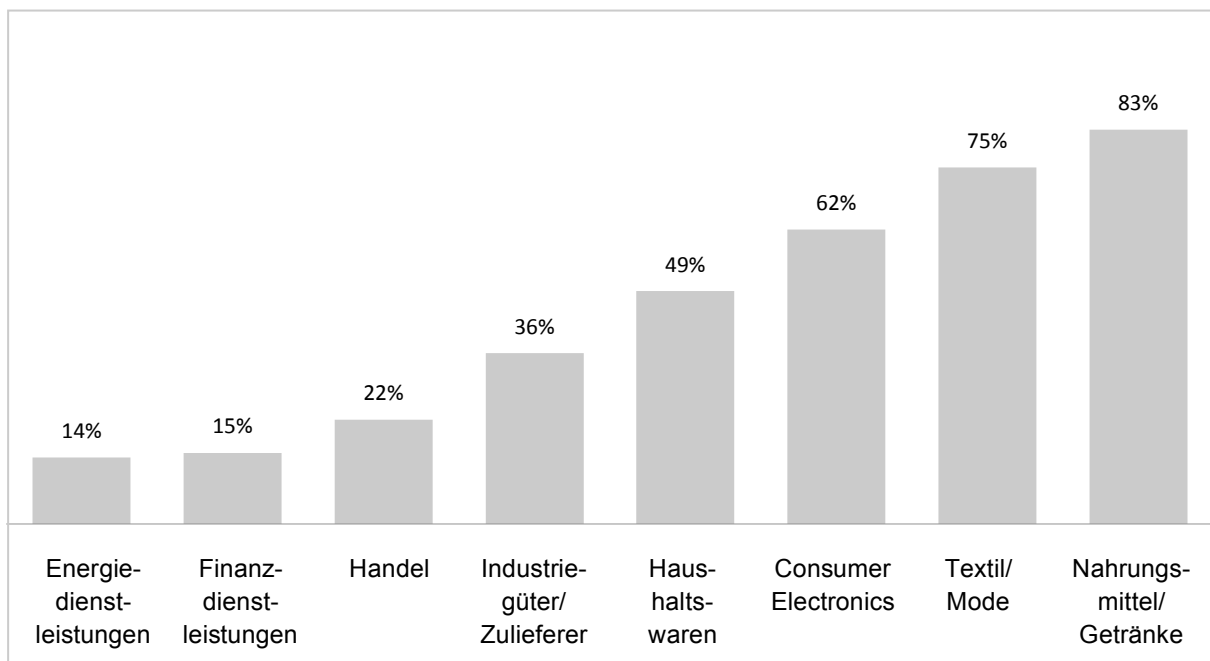


Abb. 1 Durchschnittlicher Anteil des monetären Markenwerts am Unternehmenswert (Biesalski/Kilian 2016, in Druck)

Die besondere Bedeutung von Marken für den Unternehmenswert aufgreifend wird im Folgenden der Status quo der Markenwertforschung erläutert (vgl. ausführlich Müller 2016, S. 46ff.). Hierfür werden zunächst die Notwendigkeit und der Nutzen der Markenbewertung erläutert. Anschließend wird die Messung des Konstrukts Markenwert konkretisiert und die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten zitierten Verfahren werden systematisch vorgestellt. Im darauf folgenden Kapitel werden aktuelle Richtlinien zur Markenwertmessung gegenübergestellt. Schließlich erfolgt eine kritische Diskussion der Grenzen und Probleme der monetären Markenbewertung.

2. Notwendigkeit und Nutzen des Markenwerts

Der Markenverband hat im Jahr 2012 gemeinsam mit PwC Entscheider der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland befragt, um herauszufinden, welche Notwendigkeit und welchen Nutzen eine Markenbewertung hat. Es wurden dabei zahlreiche Anlässe identifiziert (siehe PwC 2012), deren Häufigkeiten der Nennungen in Abb. 2 zusammengefasst sind.

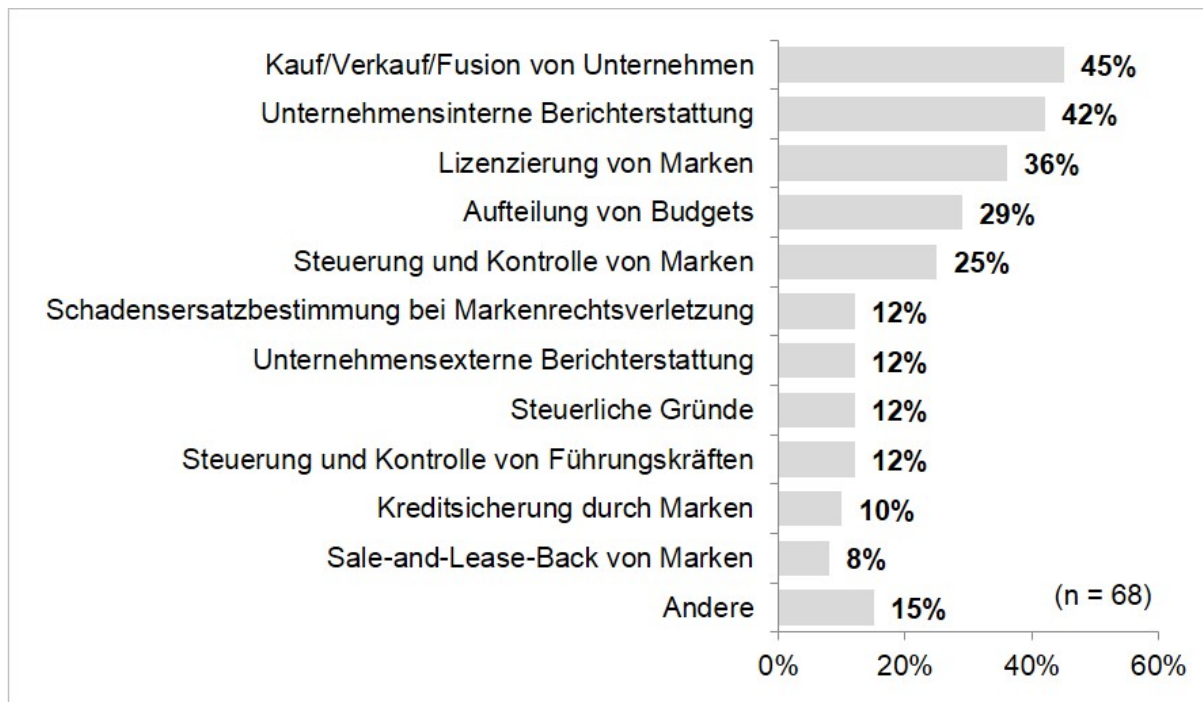


Abb. 2 Gründe für eine Markenbewertung (PwC 2012, S.12)

Der Kauf, Verkauf bzw. die Fusion von Unternehmen wird von den befragten Entscheidern als häufigster Anlass angeführt (wobei Mehrfachnennungen möglich waren). Dazu passt, dass Marken wichtige Assets im Rahmen von Fusionen und Übernahmen darstellen und dadurch einen hohen Anteil am Verkehrswert von Unternehmen haben (Bahadir/Bharadwaj/Srivastava 2008, S. 49; Kumar/Blomqvist 2004, S. 20). Als zweithäufigster Anlass wird die unternehmensinterne Berichterstattung angeführt. Darüber hinaus ist der Markenwert bei der Lizenzierung von Marken bedeutsam. Ein weiterer Grund ist die optimale Allokation von Marketingbudgets. Unter Berücksichtigung des Markenwerts kann zudem der Prozess der Kundenakquise optimiert, die Kundenbindung verbessert und die Kundenprofitabilität gesteigert werden (Oyner/Sukhorukova 2013, S. 91). Des Weiteren werden Messungen des Markenwerts zum Zweck der Steuerung und Kontrolle von Marken durchgeführt, da der Wert die informatorische Fundierung der Markenführung bildet und so zu einer Versachlichung der Diskussion innerhalb des Unternehmens beiträgt (Baumgarth 2008, S. 318). Außerdem ist die Markenwertbestimmung häufig bei der Berechnung von Schadensersatzansprüchen bei Markenrechtsverletzungen erforderlich (Gerpott/Thomas 2004, S. 395).

Neben den genannten Bewertungszwecken ist der Markenwert für die unternehmensexterne Berichterstattung und zur Erfüllung der Pflichten aus internationalen Steuergesetzgebungen notwendig. Nach nationalem Recht (siehe § 248 II 2 HGB) und internationalem Rechnungslegungsstandard (siehe IAS 38) sind Marken in der Bilanz gesondert auszuweisen, falls sie als individuelle Vermögensgegenstände oder im Zuge eines Unternehmenszusammenschlusses erworben wurden (Lagarden 2011, S. 28). Der Markenwert kann als variable Entlohnungsgrundlage für Manager und damit als Steuerungs- und Kontrollinstrument von Führungskräften genutzt werden. Mit der Kopplung einer Prämie an den Markenwert wird die Vergütung nicht mehr nur an kurzfristige Ziele geknüpft, sondern an die langfristige Unternehmensentwicklung (Künzel 2006, S. 41f.). Ein weiterer Anlass der Markenbewertung ist die Besicherung von Krediten bei Banken (Repenn/Weidenhiller 2005, S. 31). Schließlich kann der Markenwert eine zentrale Rolle bei modernen Unternehmensfinanzierungen spielen, wie etwa dem Sale-and-Lease-Back von Marken. Die durch Bewertung einer Marke ermittelte Stärke erleichtert dabei die Suche nach Partnern erheblich (Köhler 2008). Weitere Gründe, die für eine Markenbewertung sprechen, sind die Bewertung im Rahmen von Brand Extensions sowie Benchmarkanalysen. Damit erzeugen Unternehmen Transparenz über die Markenführung, was ihnen ermöglicht, den Wettbewerb besser zu beurteilen (MSI 1999). Die empirische Forschung hat gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen Markenwert und Unternehmensperformance vorliegt (Srinivasan/Hanssens 2009; vgl. ausführlich Müller 2016, S. 49ff.).

3. Messung des Markenwerts

Bis dato existieren mehr als 300 verschiedene Ansätze zur Messung des Markenwerts (Burmam/Jost-Benz/Riley 2009, S. 390). Eine Operationalisierung ist bisher in der Theorie stark fragmentiert und wird in der Wissenschaft vielfach noch immer als Black Box wahrgenommen (Christodoulides/De Chernatony 2009; Maio 2001; Punj/Hillyer 2004; Raggio/Leone 2007; Reynolds/Phillips 2005; Winters 1991). Berthon et al. (2001) konstatieren vor diesem Hintergrund:

„Perhaps the only thing that has not been reached with regard to brand equity is a conclusion.“

Die Ansätze zur Messung des Markenwerts lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien systematisieren. Abb. 3 gibt die in der Literatur gebräuchlichen Systemisierungskriterien wieder.

Systematisierungskriterium	Ausprägungen
Bewertungsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzorientierte Ansätze - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze - Hybride Ansätze
Bewertungsumfang	<ul style="list-style-type: none"> - Partialmodelle - Totalmodelle
Zielgröße	<ul style="list-style-type: none"> - Monetäre Verfahren - Nicht-monetäre Verfahren
Zeitdimension	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzfristige Ansätze - Langfristige Ansätze
Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> - Theoretische Ansätze - Praxisorientierte Ansätze
Abstraktionsgrad	<ul style="list-style-type: none"> - Globalmodelle - Indikatorenmodelle
Stufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Einstufige Modelle - Zweistufige Modelle
Analyseverfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Kompositionelle Modelle - Dekompositionelle Modelle

Abb. 3 Möglichkeiten der Systematisierung der Ansätze (Künzel 2006, S. 64)

Auf Basis der Bewertungsperspektive hat sich daraus in der Wissenschaft folgende Dreiteilung möglicher Ansätze durchgesetzt:

- (1) finanzorientiert
- (2) verhaltenswissenschaftlich
- (3) hybrid

Finanzorientierte Ansätze erfassen dabei die durch Marken ausgelösten und bis zur Gegenwart erzielten und/oder zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Demgegenüber handelt es sich bei verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen um kundenpsychologische Verfahren, die auf verhaltensbezogene Größen der Konsumenten abheben. Verhaltenswissenschaftliche Verfahren weisen keine monetären Dimensionen auf. Bei den hybriden Ansätzen werden Elemente beider Richtungen verknüpft, indem markenbezogene Variablen erfasst und anschließend mit stärker betriebswirtschaftlich orientierten Parametern verbunden werden, um als Ergebnis einen monetären Markenwert auszuweisen (Gerpott/Thomas 2004, S. 394ff.).

3.1 Finanzorientierte Ansätze

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich nur wenige Ansätze zur Messung des Markenwerts aus finanzorientierter Sicht. Vor dem Hintergrund des enormen Ressourcenaufwands bei der Bewertung von Unternehmen vor Übernahmen und Fusionen sowie der hohen strategischen Bedeutung des Markenwerts überrascht dies (Bahadir/Bharadwaj/Srivastava 2008; Mahajan/Rao/Srivastava 1994; Muzellec/Lambkin 2006). Im Folgenden werden die wichtigsten Arten finanzorientierter Ansätze erläutert.

Bei den kostenorientierten Verfahren nach Barwise et al. (1989) und Kapferer (1992) wird der Betrag ermittelt, welcher aufzuwenden wäre, wenn die betreffende Marke erneut aufgebaut werden müsste. Zu diesem Zweck können die Wiederbeschaffungskosten oder die historischen Herstellungskosten der Marke geschätzt werden. Dies soll eine Approximation der zukünftigen markenspezifischen Zahlungen ermöglichen (Sattler 2005, S. 19).

Biel (1992, S. 7) konkretisiert den finanzorientierten Markenwert hingegen als zusätzlichen Cash Flow, und damit als erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss, der dadurch erzielt wird, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einer Marke assoziiert wird. Im Falle der Akquise eines Unternehmens ist der Markenwert der erwartete zukünftige Cash Flow, der die Kosten der Neuentwicklung einer vergleichbaren Marke übersteigt.

Demgegenüber wird der Markenwert von Simon/Sullivan (1993, S. 28) als Differenz zwischen dem mit einem Markenprodukt erwirtschafteten Cash Flow und dem Cash Flow eines unmarkierten Produkts definiert. Der Markenwert wird dabei als Asset verstanden, das mittels objektiver Methodik von anderen Vermögenswerten des Unternehmens separiert werden kann. Geringfügig modifiziert wird dieser Ansatz von Bahadir/Bharadwaj/Srivastava (2008, S. 49). Sie legen statt der Cash Flows deren Barwert zugrunde. Srinivasan/Park/Chang (2005) operationalisieren dagegen den Markenwert mittels des Gewinnbetrags statt des Cash Flows, den die Marke im Vergleich zu einem identischen unmarkierten, aber preisgleichen Produkt generiert.

Aus der kapitalmarktorientierten Perspektive wird der Markenwert als der Börsenwert eines Unternehmens (Aktienpreis x Stückzahl der Aktien) abzüglich der materiellen und immateriellen Vermögenswerte verstanden. Dieser Definition liegt die Annahme zugrunde, dass die Börsenentwicklung der Marke ihre generellen Zukunftsaussichten widerspiegelt (Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 68; Zimmermann et al. 2001, S. 32).

3.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

„*The power of brand lies in the minds of consumers*“ (Leone et al. 2006, S. 126) oder um es mit Keller zu sagen: „*The power of a brand lies in what customers have learned, felt, seen, and heard about the brand*“ (2008, S. 48). Konkret bedeutet dies, dass der Markenwert abhängig ist von der Beziehung zwischen Kunde und Marke (Blackston 1995; Goldfarb/Lu/Moorthy 2009). Von der Wirkrichtung her betrachtet handelt es sich somit bei den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen zur Markenbewertung um Bottom-up-Ansätze (Fetscherin/Toncar 2009, S. 136). Obwohl belegt ist, dass der verhaltenswissenschaftliche Markenwert multiple Dimensionen aufweist,

gibt es in der Wissenschaft bis dato keinen Konsens über die Ausgestaltung und die konkreten Inhalte der Dimensionen (Atilgan et al. 2009, S. 116).

Farquhar (1990, S. 7f.) ist einer der ersten Wissenschaftler, der sich mit dem Markenwert speziell aus Konsumentensicht beschäftigt hat. Er definiert den psychografischen Markenwert als den wahrgenommenen Zusatznutzen, den eine im Markt etablierte Marke einem Produkt stiftet. Der Markenwert spiegelt nach seinem Verständnis die aufgrund der Markierung erhöhte Wahrnehmung des Produkts durch den individuellen Kunden wider. Lassar/Mittal/Sharma (1995) vertreten eine ähnliche Ansicht. Sie stellen fest, dass der Markenwert als die Erhöhung nicht nur des wahrgenommenen Nutzens, sondern auch der Begehrtheit verstanden werden kann, die ein Markenname auf ein Produkt überträgt. Rust/Zeithaml/Lemon (2000) beschreiben den Wert einer Marke ebenfalls als emotionalen Zusatznutzen eines Produktes, der ausschließlich aus der Markierung resultiert. Determiniert wird dieser Wert durch die Markenbekanntheit, das Markenimage, die Einstellung gegenüber der Marke sowie die moralischen Wertvorstellungen, die für den Kunden in Bezug auf die Marke relevant sind. Vázquez/Río/Iglesias (2002) schlagen zur Messung des Markenwerts vier Dimensionen vor: funktionalen Nutzen (wie Komfort und Sicherheit) und symbolischen Nutzen (wie Ästhetik) des Produkts sowie funktionalen Nutzen (wie Garantie) und symbolischen Nutzen (wie Status und soziale Identifikation) des Markennamens.

Aaker (1991) stellt in seinem häufig zitierten Beitrag als Erster ein ganzheitliches, konzeptionelles verhaltenswissenschaftliches Modell des Markenwertes vor. Darin setzt sich der Markenwert aus der Verbundenheit der Kunden mit einer Marke (der so genannten Markenloyalität), aus der Bekanntheit des Markennamens, aus der subjektiven Wahrnehmung der Produktqualität durch die Kunden, aus den im Gedächtnis verankerten Markenassoziationen sowie aus weiteren Markenvorzügen zusammen (z.B. Patente). Gemäß Buil/De Chernatony/Martinez (2013, S. 116) konzeptualisieren eine Vielzahl von Autoren den Markenwert wie Aaker. Atilgan et al. (2009, S. 117) erweitern den Ansatz von Aaker um das Markenvertrauen, welches nach Chaudhuri/Holbrook (2001, S. 82) die Bereitschaft des durchschnittlichen Konsumenten widerspiegelt, der Fähigkeit der Marke zu vertrauen, den angekündigten Nutzen zu erfüllen. Der Markenwert wird nach Kim et al. (2008) neben dem Vertrauen von der Zufriedenheit der Kunden, der Verbindlichkeit der Kunden-Marken-Beziehung und der Markenbekanntheit bestimmt.

Demgegenüber ist der Markenwert nach Keller (1993) das Ergebnis der unterschiedlichen Reaktionen auf die Marketing-Maßnahmen des Unternehmens, die vom individuellen Markenwissen (Brand Knowledge) des Konsumenten abhängen. Eine Marke hat Keller zufolge einen hohen verhaltenswissenschaftlichen Markenwert, wenn Konsumenten positiver auf die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik einer Marke reagieren als auf einen fiktiven Markennamen oder auf ein unmarkiertes Produkt mit identischem Marketing-Mix (1993, S. 8). Aufbauend auf diesem Markenverständnis zeigen Yoo/Donthu (2001) eine verhaltenswissenschaftliche multidimensionale Markenwertskala auf, die länderübergreifend anwendbar ist, wie Washburn/Plank (2002) bestätigt haben. Der Ansatz von Keller findet in empirischen Untersuchungen diverser Branchen Anwendung. In Abb. 4 sind die Ansätze von Aaker und Keller einander gegenübergestellt.

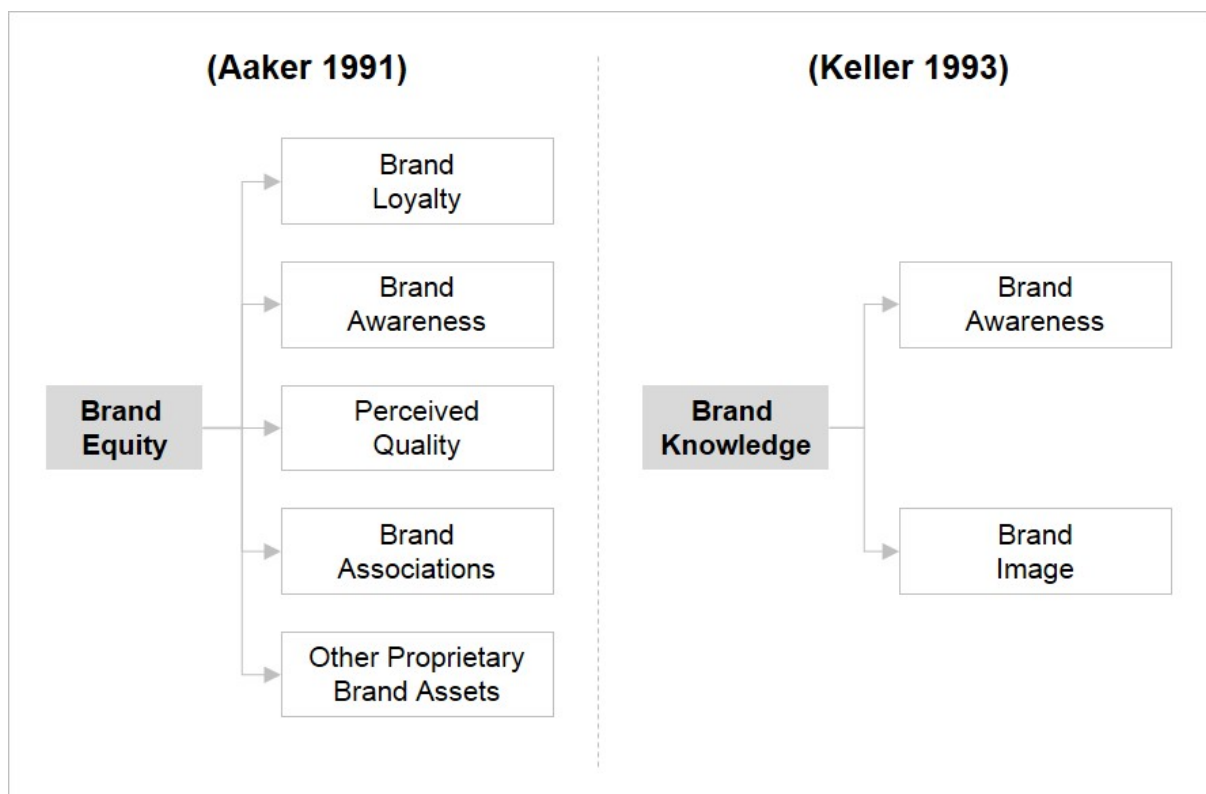


Abb. 4 Abgrenzung der Ansätze Aaker und Keller (Atilgan et al. 2009, S. 117)

Swait et al. (1993) wiederum entwickeln einen Ansatz zur Markenwertmessung, der auf die Preisbereitschaft der Kunden abzielt. In dem multinomialen Logit-Modell werden diskrete Auswahlexperimente entwickelt, in denen Kunden bereits etablierte Marken mit verschiedenen Preisen präsentiert werden. Bei der Preisnennung werden die Wahrnehmung der Kunden und die damit korrespondierenden Markenassoziationen gemessen. Zusätzlich werden soziodemografische und psychografische Informationen gesammelt, um systematische Unterschiede in den grundsätzlichen Werten der Konsumenten zu quantifizieren (Swait et al. 1993, S. 28).

Weitere verhaltenswissenschaftliche Ansätze sind unter anderem von der Kognitionspsychologie sowie der Informationsökonomik abgeleitet (Christodoulides/De Chernatony 2009, S. 46). Der Ansatz von Krishnan (1996, S. 397) zum Beispiel ist der kognitionspsychologischen Strömung zuzuordnen. Er modelliert aus Konsumentensicht ein Gedächtnisnetzwerk, da positive Assoziationen Kauf motivierend wirken und somit die Loyalität des Kunden gegenüber einer Marke signifikant erhöhen. Hohe Loyalitätsraten wiederum führen langfristig zu höherem Nutzen (Jones/Mothersbaugh/Beatty 2000; McWilliams/Gerstner 2006). Dass positive Assoziationen eine vorteilhaftere Beurteilung von Marken nach sich ziehen, wird als Halo-Effekt bezeichnet (Leuthesser/Kohli/Harich 1995, S. 57). Mit einer Marke verbundene Assoziationen werden oftmals in der Familie von einer zur nächsten Generation weitergegeben. Auch wird die Vorstellung über eine Marke vom familiären Hintergrund nachhaltig geprägt (Moore/Wilkie/Lutz 2002, S. 18). Mittels neurowissenschaftlicher Techniken wird in der jüngeren Vergangenheit die kognitive Entstehung dieser Assoziationen und das damit verbundene Bild in den Köpfen der Konsumenten untersucht (Plassmann et al. 2007). Erkenntnisse dieser Forschungsrichtung liegen bisher noch nicht

in ausreichendem, validem Maße vor. Falls vergleichbare Marken einen Wert in ähnlicher Höhe vorweisen, ermöglichen psychologische Tests, zum Beispiel ein Test implizierter Assoziationen zur Messung von Assoziationsstärken im Gedächtnis, eine Aussage zu aus Kundensicht wahrgenommenen Unterschieden zwischen Marken (Priluck/Till 2010, S. 424). Einer Studie von Round/Roper (2012, S. 940) zufolge ist der Einfluss von Markenassoziationen auf den Markenwert allerdings kein direkter. Vielmehr wird ihr Effekt dadurch moderiert, dass die Marke den Kunden mehrere sinnstiftende Funktionen bietet. Erdem/Swait (1998, S. 132) wiederum betrachten den Markenwert aus einer informationsökonomischen Perspektive, indem sie den verhaltenswissenschaftlichen Markenwert, der durch das Signal der Markierung entsteht, als Nutzen für den Kunden definieren. Die Glaubwürdigkeit einer Marke ist dabei wichtiger Treiber des Markenwerts, da sie die wahrgenommene Qualität der Marke erhöht und die Unsicherheit verringert, wodurch Informationskosten reduziert werden.

Madhavaram/Badrinarayanan/McDonald (2005) untersuchen den Markenwert nach den strategischen Dimensionen Markenidentität und Markenkommunikation. Die grundlegende Wahl der Markenidentität tangiert demzufolge die Kommunikationsstrategie, was wiederum Einfluss auf den Markenwert nimmt. Eine Markenwertstrategie kann als eine Reihe von Prozessen verstanden werden, die darauf abzielen, den Wert einer Marke bzw. eines Markenportfolios zu erhöhen. Um einen starken Markenwert aufzubauen, sollte das Unternehmen die Werte der Marke verinnerlichen, eine emotionale Verbindung herstellen, es wagen, anders zu sein als andere Marken und seine Bekanntheit weiter erhöhen (Berry 2000, S. 131). Eine Investition in die Markenführung ist nach Brady et al. (2008, S. 155) vor allem dann von großer Bedeutung, wenn es zu Leistungsausfällen kommt und damit die Existenz des Markenwerts gefährdet ist.

Kerngrößen des verhaltenswissenschaftlichen Markenwerts nach Netemeyer et al. (2004, S. 210ff.) sind die wahrgenommene Qualität, die Einzigartigkeit und die Kosten-Nutzen-Relation der Marke, die die Bereitschaft der Kunden determinieren, höhere Preise zu bezahlen. Darüber hinaus kann mittels Erhebung von Primärdaten oder durch Anwendung von Conjoint-Analysen die Kundenwahrnehmung gemessen werden (Ferjani/Jedidi/Jagpal 2009; Fetscherin/Toncar 2009, S. 135; Srinivasan 1979).

Der verhaltenswissenschaftliche Markenwert variiert je nach Herkunftsland der Marke, da Kunden aus verschiedenen Kulturkreisen die Marke unterschiedlich bewerten (z.B. Pappu/Quester/Cooksey 2006). Auch Hamzaoui-Essoussi/Merunka/Bartikowski (2011) belegen in einer Studie den Effekt der Markenherkunft auf den Markenwert, den sie als Markenimage und -qualität operationalisieren. Der Effekt wird damit begründet, dass Kunden mit dem Ursprungsland der Marke Qualitätsmerkmale assoziieren. Hsieh (2004) entwickelt als bislang einziger Autor ein Modell zur Messung des internationalen Markenwerts. Dieser setzt sich aus nationalen Markenwerten zusammen, die mit länderspezifischen Faktoren, dem Wiedererkennungswert der Marke, der Bindung des Kunden an die Marke und der Marktgröße gewichtet werden. Müller/Kilian/Gilbert (2015) zeigen auf Basis eines systematisch hergeleiteten Markenwertverfahrens, dass die Marke in der Automobilindustrie in jedem Land eine unterschiedlich starke Wirkung auf die Kunden hat. Markenwerte können demnach über Landesgrenzen hinweg deutlich voneinander abweichen.

Mergers & Acquisitions können den Markenwert aus Kundensicht ebenfalls bedeutend beeinflussen. Der Tata Motors-Konzern hat beispielsweise im Jahr 2008 die Marken Jaguar und Land Rover übernommen und konnte erfolgreich Bedenken der Kunden hinsichtlich der Akquisition der beiden Premiummarken durch eine Budgetmarke zerstreuen, was dazu führte, dass die Übernahme keinen merklichen Einfluss auf den Markenwert von Jaguar und Land Rover hatte (Lee/Lee/Wu 2011, S. 1092).

Die Erkenntnisse zum verhaltenswissenschaftlichen Markenwert bleiben nicht nur auf Unternehmen beschränkt, sondern können unter anderem auch bei Messung des Markenwerts eines Tourismuslands Anwendung finden (siehe z.B. den Markenwert Australiens bei Pike et al. 2010). Die Ergebnisse der Studie von Spry/Pappu/Cornwell (2011) zeigen außerdem, dass die Glaubwürdigkeit von prominenten Persönlichkeiten, die für eine Marke werben, den Markenwert mittelbar bestärkt. In den letzten Jahren ist zudem ein vermehrter Anstieg von Handelsmarken zu verzeichnen. Im Zeitverlauf können diese Marken ebenfalls einen Wert für den Konsumenten generieren (Cuneo/Lopez/Yagüe 2012, S. 952ff.). Darüber hinaus kann die Präsentation eines Produkts im Handel den Markenwert negativ beeinflussen. Dies ist dann der Fall, wenn die Erwartungen der Konsumenten hinsichtlich der Präsentation der Waren nicht erfüllt werden und es als Konsequenz zu einer Neubewertung der Marke durch die Konsumenten kommt (Buchanan/Simmons/Bickart 1999).

Von den Messmodellen aus der Beratungspraxis ist der Brand Asset Valuator von Young & Rubicam einer der bekanntesten Ansätze und derjenige mit der weltweit größten Datengrundlage (Keller 2013, S. 353). Mit dem Ansatz werden seit rund 20 Jahren Markenwerte gemessen und derzeit etwa 50.000 Marken in 51 Ländern abgedeckt (Stahl et al. 2012, S. 45). Der Ansatz basiert auf den vier Säulen Differenzierung, Relevanz, Ansehen und Vertrautheit (Agres/Dubitsky 1996; Lebar et al. 2005). Mizik/Jacobson (2008) erweitern das Modell um die Säule Energie der Marke, die die Innovationsfähigkeit sowie Dynamik der Marke erfasst und der Prognose von Entwicklungen und Fähigkeiten der Marke dient.

3.3 Hybride Ansätze

Crimmins (1992, S. 16) beschreibt den Markenwert als die Relation des Verkaufspreises eines Produkts zum Verkaufspreis des Konkurrenzprodukts minus eins, wenn beide Produkte in gleicher Weise für den Verbraucher begehrenswert sind. Kostet beispielsweise das Produkt einer Marke A 1,10 € und das Produkt einer Marke B 1,00 € und findet Produkt A eine ausreichende Zahl an Käufern, dann schafft es das Unternehmen A, einen 10 Prozent höheren Preis am Markt durchzusetzen. Diese Messmethode wird als Preispremiumansatz bezeichnet. Park/Srinivasan (1994, S. 272) nutzen zur Messung der Zahlungsbereitschaft für eine Marke hingegen eine umfragebasierte Methode zur Präferenzmessung. Das Preispremium nach Aaker (1996, S. 106) ist die Bereitschaft, für eine Marke einen höheren Preis zu zahlen als für eine andere Marke bei identischem Nutzenversprechen (siehe Anselmsson/Johansson/Peresson 2007 zum Preispremium in der Lebensmittelbranche). Diese Definitionen implizieren, dass jede Dimension des Markenwerts Einfluss auf die Preisbereitschaft hat. Eine Dimension, die keinen Einfluss auf das Preispremium hat, kann dementsprechend kein relevanter Indikator für den Markenwert sein.

Ailawadi/Lehmann/Neslin (2003) operationalisieren den Markenwert als Umsatzpremium (Revenue Premium). Ihrem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass ein markiertes Produkt gegenüber einem unmarkierten Produkt ein Preis- und/oder Absatzpremium erzielen kann. Der Markenwert entspricht dabei der Differenz der Multiplikation von Absatzmenge und Preis eines markierten und eines unmarkierten Produkts. Mit dem Ansatz kann der Markenwert für ein international agierendes Unternehmen als Summe der einzelnen Märkte berechnet werden. Theoretisch fundiert wird das Umsatzpremium damit, dass ein hoher Markenwert zu einer höheren Absatzmenge eines Produkts führt. Der Markenwert wird wiederum durch den Preis und den Marketing-Mix der Marke sowie der Wettbewerber, die Firmenstärke (die sich u.a. im Unternehmensimage und in den F&E-Aktivitäten manifestiert) und die externen Einflüsse (wie Größe und Marktrisiko) determiniert. Preis und Absatzmenge spiegeln diese Einflussfaktoren indirekt wider. Weitere Kennzahlen der Verhaltensökonomik fließen nicht in das Modell ein, da diese durch die Einflussfaktoren bereits ausreichend spezifiziert sind (Ailawadi/Lehmann/Neslin 2003, S. 3f.). In manchen Produktkategorien, z.B. in der Automobilindustrie, sind im Markt keine Handelsmarken existent. Dennoch kann auch in diesem Fall eine robuste Messung erfolgen. Wie Ailawadi/Lehmann/Neslin (2003, S. 10ff.) zeigen konnten, kann die Auswahl des Umsatzes der zu subtrahierenden Referenzmarke nach dem niedrigsten Preis oder nach der Absatzmenge erfolgen.

Jones (2005) regt an, dass bei der Markenbewertung die Beziehungen zu den internen und externen Stakeholdern stärker Berücksichtigung finden sollten. Die Ergebnisse von Lebar et al. (2005) weisen dabei darauf hin, dass erfolgreiche Markenallianzen dabei helfen, den Markenwert aufzubauen. Rubinson/Pfeiffer (2005) operationalisieren den Markenwert mit einem System von Brand Key Performance Indicators (KPIs). Dabei werden unterschiedliche Aspekte miteinander verknüpft, z.B. Marktanteile und Loyalitätsraten. Fernández-Barcala/González-Díaz (2006) wiederum betrachten den Markenwert aus Sicht der in der neuen Institutionenökonomie vorherrschenden Transaktionskostentheorie. Marken können demnach einen höheren Wert bilden, wenn die Markenführung bisher schlecht informierte Kunden anspricht und die Transaktionskosten (wie etwa Suchkosten) hoch sind.

Der überwiegende Teil der diskutierten Markenwertmodelle differenziert nicht hinsichtlich unterschiedlicher Produktkategorien. Somit kann es zu einer Verzerrung der Schätzung kommen. Ein Ausweg bietet das Modell von Shankar/Azar/Fuller (2008), das Kundenbefragungen und finanzielle Methoden einbezieht.

Burmann/Jost-Benz/Riley (2009) stellen in ihrem konzeptionellen Beitrag ein dreistufiges Modell der Markenwertmessung vor, das das Identitätsverständnis des Markenmanagements in den Vordergrund rückt und dabei sowohl verhaltenswissenschaftliche als auch finanzwissenschaftliche Aspekte integriert. In der ersten Stufe wird die verhaltensorientierte Markenstärke erfasst und daraus ein Index gebildet, der als Grundlage für die darauf folgenden Stufen dient. In diesen werden der Markenbarwert aus der Vermarktung aktueller Leistungen und der Markenpotentialwert aus der optionalen Vermarktung potenzieller neuer Leistungen der Marke berechnet (Burmann/Halaszovich/Hemann 2012, S. 260; Burmann/Jost-Benz/Riley 2009, S. 392ff.).

Das hybride Markenbewertungsverfahren von Interbrand hat sich durch die mediale Präsenz und die stetige Kommunikation von Markenrankings zu einem prominenten

Modell der Beratungspraxis entwickelt. Der Markenwert fußt auf insgesamt sieben Variablen, die sowohl aus verhaltenswissenschaftlichen als auch aus finanzorientierten Modellen stammen: Marktanteil, Kundenloyalität, Marktwachstum, internationale Wiedererkennung, Markenpositionierung, Effektivität der Kommunikation sowie Markenschutz. Die aus den gewichteten Variablen ermittelte Markenstärke wird mit dem potentiellen Gewinn der nächsten fünf Jahre multipliziert, was den monetären Markenwert ergibt (Ratnatunga/Ewing 2009, S. 325f.; Torres/Tribó 2011, S. 1091).

4. Grenzen und Probleme bei der Messung des Markenwerts

Die Markenwertmessung ist wichtig, hat aber auch ihre Grenzen. Dazu werden die vorgestellten Ansätze im Folgenden anhand verschiedener Anforderungen diskutiert. Insgesamt eignen sich hierfür die nachstehenden Gütekriterien (Barwise 1993, S. 100f.; Bentele et al. 2009, S. 39ff.; Sattler 2005, S. 5; Schäfer 2010, S. 143):

- Validität
- Reliabilität
- Objektivität
- Zweckmäßigkeit
- Einfachheit
- Kosten-Nutzen-Aspekte
- Zeitaspekte
- Internationale Anwendbarkeit

Für die Beurteilung der Datenqualität bei der Markenwertmessung sind die Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität bedeutsam. Als valide werden Daten bezeichnet, die das, was der Test messen soll, auch tatsächlich erfassen. Ein Markenwertansatz weist demnach eine hohe Validität respektive Gültigkeit auf, wenn dieser tatsächlich den Markenwert misst. Unter Reliabilität wird die Genauigkeit verstanden, mit der ein Test ein Merkmal erfasst. Den Markenwert reliabel zu messen bedeutet demzufolge, dass die Messung kaum durch unsystematische Fehler (sog. Messfehler) gestört wird. Objektivität bedeutet, dass die Ergebnisse unabhängig davon zustande kommen, wer die Messung durchführt. Hierbei wird nach der Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität differenziert. Eine Markenbewertung ist somit objektiv, wenn Messungen von unterschiedlichen Personen zu identischen Ergebnissen führen (Schmidt-Atzert/Amelang 2012, S. 129ff.). Zusätzlich spielt die Zweckmäßigkeit der Messung hinsichtlich der Forschungsfragen eine entscheidende Rolle. Je nach Verwendungszweck sind unterschiedliche Anforderungen von Bedeutung (Sattler 2005, S. 5). Eine weitere Anforderung ist die Einfachheit, d. h. der Anwendungsaufwand des Modells (Bentele et al. 2009, S. 40). Daneben sind Kosten-Nutzen-Aspekte bedeutsam für die Beurteilung. Der Nutzen aus der Bestimmung des Markenwerts sollte größer sein als die Kosten seiner Berechnung (Sattler 2005, S. 5). Zeitaspekte dürfen bei der Beurteilung der Ansätze ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Ein Markenwertansatz sollte in der Lage sein, möglichst schnell Ergebnisse zu liefern (Schäfer 2010, S. 145). Zudem muss die Anwendbarkeit der Marken-

bewertung bei internationalen Marken, die in mehreren Märkten präsent sind, gewährleistet sein (Barwise 1993, S. 100f.). Im Folgenden werden die vorgestellten Ansätze beurteilt und kritisch analysiert. Einen Überblick liefert Abb. 5.

Kriterien	Finanzorientierte Ansätze	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	Hybride Ansätze
Validität	●	●	●
Reliabilität	●	●	●
Objektivität	●	○	●
Zweckmäßigkeit	●	○	●
Einfachheit	●	○	●
Kosten-Nutzen-Aspekte	●	○	●
Zeitaspekte	●	○	●
Internationale Anwendbarkeit	○	●	●

○ = unzureichend erfüllt bzw. verletzt
 ● = teilweise erfüllt
 ● = tendenziell erfüllt

Abb. 5 Beurteilung der Markenbewertungsansätze

In der Forschungspraxis ist eine zentrale Kritik an den finanzorientierten Ansätzen, dass der Cash Flow neben der Markenführung von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren abhängig und demgemäß nur beschränkt valide ist (Ambler 2003; Ambler/Barwise 1998; Bahadir/Bharadwaj/Srivastava 2008, S. 54). Ferner ändert sich der Wert der Marke, sobald neuartige Informationen im Markt verfügbar sind. Der Markenwert ist somit äußerst volatil und dementsprechend nur teilweise reliabel (Simon/Sullivan 1993, S. 29). Vorteilhaft an den Ansätzen ist, dass sie ein hohes Maß an Objektivität aufweisen, da die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die den Ansätzen zugrunde liegen, unabhängig von subjektiven Einschätzungen sind. Der Markenwert wird in Geldeinheiten quantifiziert und erfüllt damit die Anforderung der Zweckmäßigkeit. Die Ansätze, wie etwa das kapitalmarktorientierte Verfahren, sind zum Teil einfach in der Durchführung und bedürfen weniger Zeit zur Berechnung als verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Bisher liegen jedoch keine Arbeiten zu der Anwendbarkeit der Ansätze bei internationalen Marken vor.

Ein großer Vorteil der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze liegt darin, dass sie zu einem besseren Verständnis kundenbezogener Ursachen des Stärkeniveaus von Marken beitragen und auf diese Weise besonders valide sind (Gerpott/Thomas 2004, S. 399). Das Gütemaß Reliabilität kann nur teilweise erfüllt werden, da die Replizierbarkeit der Ergebnisse unter gleichen Bedingungen nicht vollumfänglich möglich ist. Von objektiven Ansätzen kann demgegenüber kaum gesprochen werden, da in der Wissenschaft kein Konsens darüber besteht, wie der Markenwert aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht gemessen werden soll – insbesondere im Hinblick auf die Analyseebene sowie die Operationalisierung (Hsieh 2004, S. 31). In der Literatur ist man sich weitestgehend einig, dass die Messungen nicht in konkrete Geldeinheiten übersetzt werden können und damit uninteressant für eine finanzielle Bewertung sind, was die Zweckmäßigkeit im Hinblick auf die Forschungsfragen einschränkt (Mizik/Jacobson 2008, S. 15). Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze sind aufgrund der hohen Fallzahl von Kundenbefragungen zudem äußerst zeitaufwändig und komplex in der Durchführung und Auswertung. Die Kosten der Befragung können daher schnell den erwarteten Nutzen übertreffen. Hsieh (2004) liefert einen ersten Ansatz zur Anwendbarkeit der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze bei internationalen Marken.

Der logische und intuitive Ansatz von Ailawadi/Lehmann/Neslin (2003) als wichtigster Vertreter der hybriden Ansätze überzeugt durch seine externe Validität und Reliabilität sowie die Objektivität der Messung. Dies wird dadurch gewährleistet, dass es sich um reale Marktdaten handelt und keine subjektiven Annahmen getroffen bzw. hypothetische Szenarien (z.B. Schätzungen von Nachfrageelastizitäten oder Annahmen zum Konsumentenverhalten) entwickelt werden. Zusätzlich ist die direkte Erhebung der Daten weniger zeit- und kostenintensiv als die bei verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen und die verständliche Struktur des Ansatzes ermöglicht eine einfache Durchführung. Daneben ist die Methodik vollständiger als die anderer Modelle, da sowohl das Preis- als auch das Volumenpremium in die Betrachtung einfließen. Zusätzlich zeichnet sich das Umsatzpremium als „Firm-Level Outcome“ durch seine Fokussierung auf die Anbietersicht aus, was als geeigneter als ein Ansatz zur Messung des Markenwerts aus Konsumentensicht erscheint. Das Umsatzpremium ist zudem wenig volatil und damit über den Zeitverlauf stabil und berücksichtigt strukturelle Marktveränderungen. Zusätzlich korreliert das Revenue Premium mit anderen Markenwertmessungen. Die Autoren zeigen in ihrem Beitrag ferner die internationale Anwendbarkeit auf. Kritisch muss jedoch angemerkt werden, dass das Umsatzpremium keine konkreten Einblicke in die Vorstellungen der Kunden bezüglich der Marke ermöglicht und zukünftige Potentiale und die variablen Kosten der Marke unberücksichtigt bleiben (Ailawadi/Lehmann/Neslin 2003, S. 4ff.).

5. Fazit

Der Markenwert als zentrale Steuerungsgröße des Markenmanagements ist heute weithin akzeptiert. Weniger Einigkeit herrscht über die anzuwendende Methodik der Markenwertermittlung, wenngleich mit der DIN-ISO-Norm 10668 und den zehn Grundsätzen der Markenbewertung des Brand Valuation Forum bereits erste Standards vorliegen. Mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Markenbewertung hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2015 eine weitere Konkretisierung vorgenommen (Franzen/Strehlau 2015, S. 57f.). Hieran anknüpfend verweisen Biesalski und Kilian (2015, S. 55ff.) auf folgende Fakten im Zusammenhang mit der monetären Markenbewertung:

- Nichts ist wertvoller als ein guter Name.
- Das Marketing braucht Leistungsnachweise.
- Anerkannte Bewertungsstandards existieren.
- Eine qualifizierte Markenwertung ist aufwändig.
- Die Finanzwirtschaft akzeptiert Markenbewertungen.
- Die Qualität der Markenführung lässt sich dadurch verbessern.

Der Markenwert als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Voraussetzung hierfür ist Transparenz über die Wirkungszusammenhänge. Ziel von Markenbewertungen muss es sein, die Markenwertschöpfung dort aufzudecken, wo sie entsteht: bei der Zielgruppe. Dementsprechend bietet ein integriertes Markenwertmodell die einmalige Chance, das gesamte Unternehmen auf Kundenorientierung zu trimmen (Biesalski/Kilian 2016, in Druck). Denn die Kunden sind nur dann dauerhaft dazu bereit, für eine Leistung einen höheren Preis zu bezahlen, wenn ihre Bedürfnisse überzeugend erfüllt werden. Nur so schaffen Marken Wert.

Literatur

Aaker, D.A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York.

Aaker, D.A. (1996): *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, *California Management Review*, 38(3), S. 102-120.

Agres, S.J./Dubitsky, T.M. (1996): *Changing Needs for Brands*, *Journal of Advertising Research*, 36(1), S. 21-30.

Ailawadi, K.L./Lehmann, D.R./Neslin, S.A. (2003): *Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity*, *Journal of Marketing*, 67(4), S. 1-17.

Ambler, T. (2003): *Marketing: The Trouble with Finance*, *Business Strategy Review*, 14(3), S. 54-62.

Ambler, T./Barwise, P. (1998): *The Trouble with Brand Valuation*, *Journal of Brand Management*, 5(5), S. 367-377.

Anselmsson, J./Johansson, U./Persson, N. (2007): *Understanding Price Premium for Grocery Products: A Conceptual Model of Customer-Based Brand Equity*, *Journal of Product & Brand Management*, 16(6), S. 401-414.

Atilgan, E./Akinci, S./Aksoy, S./Kaynak, E. (2009): *Customer-Based Brand Equity for Global Brands: A Multinational Approach*, *Journal of Euromarketing*, 18(2), S. 115-132.

Bahadir, C.S./Bharadwaj, S.G./Srivastava, R.K. (2008): *Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?*, *Journal of Marketing*, 72(6), S. 49-64.

Baldinger, A.L. (1992): *What CEOs are Saying About Brand Equity: A Call to Action For Researches*, *Journal of Advertising Research*, 32(4), S. 6-12.

Barwise, P. (1993): *Brand Equity: Snark or Boojum?*, *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), S. 93-104.

Barwise, P./Higson, C./Likierman, A./Marsh, P. (1989): *Accounting for brands*, London.

Baumgarth, C. (2008): *Markenpolitik. Markenwirkung, Markenführung & Markencontrolling* (3. Aufl.), Wiesbaden.

Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998): *Marktorientierte Markenbewertung. Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden.

Bentele, G./Buchele, M./Höpfner, J./Liebert, T. (2009): *Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung* (3. Aufl.), Wiesbaden.

Berry, L.L. (2000): *Cultivating Service Brand Equity*, *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), S. 128-137.

Berthon, P.R./Capon, N./Hulbert, J.M./Murgolo-Poore, M./Napoli, J./Pitt, L./Keating, S. (2001): *Organizational and Customer Perspectives on Brand Equity: Issues for Managers and Researchers*, Auckland.

- Biel, A.L. (1992): How Brand Image Drives Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 32(6), S. 6-12.
- Biesalski, A./Kilian, K. (2015): Markenwert – quo vadis?, *Absatzwirtschaft*, Nr. 11, S. 55-57.
- Biesalski, A./Kilian, K. (2016): Status quo der Markenbewertung, *Markenartikel*, Nr. 4, in Druck.
- Blackston, M. (1995): The Qualitative Dimension of Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 35(4), S. 2-7.
- Brady, M.K./Cronin, J.J. Junior/Fox, G.L./Roehm, M.L. (2008): Strategies to Offset Performance Failures: The Role of Brand Equity, *Journal of Retailing*, 84(2), S. 151-164.
- Buchanan, L./Simmons, C.J./Bickart, B.A. (1999): Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects, *Journal of Marketing Research*, 36(3), S. 345-355.
- Buil, I./De Chernatony, L./Martinez, E. (2013): Examining the Role of Advertising and Sales Promotion in Brand Equity Creation, *Journal of Business Research*, 66(1), S. 115-122.
- Burmans, C./Halaszovich, T./Hemmann, F. (2012): Identitätsbasiertes Markenmanagement: Ein innovativer Ansatz zur Führung von Marken, Wiesbaden.
- Burmans, C./Jost-Benz, M./Riley, N. (2009): Towards an Identity-Based Brand Equity Model, *Journal of Business Research*, 62(3), S. 390-397.
- Chaudhuri, A./Holbrook, M.B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65(2), S. 81-93.
- Christodoulides, G./De Chernatony, L. (2009): Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review, *International Journal of Market Research*, 52(1), S. 43-66.
- Crimmins, J.C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value, *Journal of Advertising Research*, 32(4), S. 11-19.
- Cuneo, A./Lopez, P./Yagüe, M.J. (2012): Measuring Private Labels Brand Equity: A Consumer Perspective, *European Journal of Marketing*, 46(7), S. 952-964.
- Erdem, T./Swait, J. (1998): Brand Equity as a Signaling Phenomenon, *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), S. 131-157.
- Farquhar, P.H. (1990): Managing Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 30(4), S. 7-12.
- Ferjani, M./Jedidi, K./Jagpal, S. (2009): A Conjoint Approach for Consumer- and Firm-Level Brand Valuation, *Journal of Marketing Research*, 46(6), S. 846-862.
- Fernández-Barcala, M./González-Díaz, M. (2006): Brand Equity in the European Fruit and Vegetable Sector: A Transaction Cost Approach, *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), S. 31-44.

- Fetscherin, M./Toncar, M.F. (2009): Valuating Brand Equity and Product-Related Attributes in the Context of the German Automobile Market, *Journal of Brand Management*, 17(2), S. 134-145.
- Franzen, O./Strehlau, R. (2015): Mehr Harmonisierung durch Grundsätze, *Absatzwirtschaft*, Nr. 11, S. 57-59.
- Gerpott, T.J./Thomas, S.E. (2004): Markenbewertungsverfahren. Einsatzfelder und Verfahrensüberblick, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(7), S. 394-400.
- Goldfarb, A./Lu, Q./Moorthy, S. (2009): Measuring Brand Value in an Equilibrium Framework, *Marketing Science*, 28(1), S. 69-86.
- Hamzaoui-Essoussi, L./Merunka, D./Bartikowski, B. (2011): Brand Origin and Country of Manufacture Influences on Brand Equity and the Moderating Role of Brand Equity, *Journal of Business Research*, 64(9), S. 973-978.
- Holt, D. B. (2002): Why Do Brands Cause Trouble?: A Dialectic Theory of Consumer Culture and Branding, *Journal of Consumer Research*, 29(1), S. 70-90.
- Hsieh, M. (2004): Measuring Global Brand Equity Using Cross-National Survey Data, *Journal of International Marketing*, 12(2), S. 28-57.
- Jayachandran, S./Kaufman, P./Kumar, V./Hewett, K. (2013): Brand Licensing: What Drives Royalty Rates, *Journal of Marketing*, 77(5), S. 108-122.
- Jones, M.A./Mothersbaugh, D.L./Beatty, S.E. (2000): Switching, Barriers and Repurchase Intentions in Services, *Journal of Retailing*, 76(2), S. 259-274.
- Jones, R. (2005): Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity, *Journal of Brand Management*, 13(1), S. 10-32.
- Kapferer, J. (1992): *Die Marke. Kapital des Unternehmens*, Landsberg am Lech.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57(1), S. 1-22.
- Keller, K.L. (2013): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4. Aufl.), Upper Saddle River.
- Kim, K.H./Kim, K.S./Kim, D.Y./Kim, J.H./Kang, S.H. (2008): Brand Equity in Hospital Marketing, *Journal of Business Research*, 61(1), S. 75-82.
- Köhler, B. (2008): Mit gutem Ruf zu mehr Liquidität, *Absatzwirtschaft*, 50, Sonderausgabe zum Deutschen Marketing-Tag, S. 88-91.
- Krishnan, S.H. (1996): Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), S. 389-405.
- Kumar, S./Blomqvist, K.H. (2004): Mergers and Acquisitions: Making Brand Equity a Key Factor in M&A Decision-Making, *Strategy & Leadership*, 32(2), S. 20-27.
- Künzel, M. (2006): *Die Marke und ihr Wert: Benchmarking-Studie zu integrativen Ansätzen der Markenbewertung*, Saarbrücken.
- Lagarden, M. (2011): *Markenbewertung in der Unternehmenspraxis: Empirische Analyse der Bedingungen und Schlüsselkonzepte der Bewertung*, Wiesbaden.

- Lassar, W./Mittal, B./Sharma, A. (1995): Measuring Customer-Based Brand Equity, *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), S. 11-19.
- Lebar, E./Buehler, P./Keller, K.L./Sawicka, M./Aksehirli, Z./Richey, K. (2005): Brand Equity Implications of Joint Branding Programs, *Journal of Advertising Research*, 45(4), S. 413-425.
- Lee, H./Lee, C./Wu, C. (2011): Brand Image Strategy Affects Brand Equity After M&A, *European Journal of Marketing*, 45(7), S. 1091-1111.
- Leone, R.P./Rao, V.R./Keller, K.L./Luo, A.M./McAllister, L./Srivastava, R. (2006): Linking Brand Equity to Customer Equity, *Journal of Service Research*, 9(2), S. 125-138.
- Leuthesser, L./Kohli, C.S./Harich, K. R. (1995): Brand Equity: The Halo Effect Measure, *European Journal of Marketing*, 29(4), S. 57-66.
- Lin, C./Kao, D. T. (2004): The Impacts of Country-of-Origin on Brand Equity, *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), S. 37-40.
- Madhavaram, S./Badrinarayanan, V./McDonald, R.E. (2005): Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity, in: *Journal of Advertising*, 34(4), S. 69-80.
- Mahajan, V./Rao, V.R./Srivastava, R.K. (1994): An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions, *Journal of Product Innovation Management*, 11(3), S. 221-235.
- Maio, M. M. (2001): Evaluation of Brand Equity Measures: Further Empirical Results, *Journal of Product & Brand Management*, 10(1), S. 38-51.
- McWilliams, B./Gerstner, E. (2006): Offering Low Price Guarantees to Improve Customer Retention, *Journal of Retailing*, 82(2), S. 105-113.
- Mizik, N./Jacobson, R. (2008): The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes, *Journal of Marketing Research*, 45(1), S. 15-32.
- Moore, E.S./Wilkie, W.L./Lutz, R.J. (2002): Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity, *Journal of Marketing*, 66(2), S. 17-37.
- MSI (1999): *Value of the Brand*, Washington, D.C.
- Müller, M. (2016): *Internationale Markenstrategien: Erfolgswirkung der Markenstandardisierung auf den Markenwert*, Wiesbaden.
- Müller, M./Kilian, K./Gilbert, D.U. (2015): Zum Wert internationaler Marken: Kritische Analyse und Studienergebnisse, *transfer Werbeforschung & Praxis*, (4), in Druck.
- Muzellec, L./Lambkin, M. (2006): Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity, *European Journal of Marketing*, 40(7), S. 803-824.
- Netemeyer, R.G./Krishnan, B./Pullig, C./Wang, G./Yagci, M./Dean, D./Ricks, J./Wirth, F. (2004): Developing and Validating Measures of Facets of Customer-Based Brand Equity, *Journal of Business Research*, 57(2), S. 209-224.
- Oyner, O.K./Sukhorukova, O. (2013): Marketing Budget Allocation: Using Customer Lifetime Value as Your Guide, *Journal of Business Market Management*, 6(2), S. 91-106.

- Pappu, R./Quester, P.G./Cooksey, R.W. (2006): Consumer-Based Brand Equity and Country-of-Origin Relationships: Some Empirical Evidence, *European Journal of Marketing*, 40(5), S. 696-717.
- Park, C.S./Srinivasan, S.V. (1994): A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility, *Journal of Marketing Research*, 31(2), S. 271-288.
- Pike, S./Bianchi, C./Kerr, G./Patti, C. (2010): Consumer-Based Brand Equity for Australia as a Long-Haul Tourism Destination in an Emerging Market, *International Marketing Review*, 27(4), S. 434-449.
- Plassmann, H./Ambler, T./Brautigam, S./Kenning, P. (2007): What Can Advertisers Learn From Neuroscience, *International Journal of Advertising*, 26(2), S. 151-175.
- Priluck, R./Till, B.D. (2010): Comparing a Customer-Brand Equity Scale with the Implicit Association Test in Examining Consumer Responses to Brands, *Journal of Brand Management*, 17(6), S. 413-428.
- Punj, G.N./Hillyer, C.L. (2004): A Cognitive Model of Customer-Based Brand Equity for Frequently Purchased Products: Conceptual Framework and Empirical Results, *Journal of Consumer Psychology*, 14(1/2), S. 124-131.
- PwC (2012): Markenstudie 2012, <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf>, Februar, Zugriff: 07.12.2015.
- Raggio, R.D./Leone, R.P. (2007): The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning, *Journal of Brand Management*, 14(5), S. 380-395.
- Ratnatunga, J./Ewing, M.T. (2009): An Ex-Ante Approach to Brand Capability Valuation, *Journal of Business Research*, 62(3), S. 323-331.
- Repenn, W./Weidenhiller, G. (2005): Markenbewertung und Markenverwertung: Kauf und Verkauf, Pfändung und Sicherungsübereignung von Marken, Markenlizenz, Bilanzierung von Markenwerten (2. Aufl.), München.
- Reynolds, T.J./Phillips, C.B. (2005): In Search of True Brand Equity Metrics: All Market Share Ain't Created Equal, *Journal of Advertising Research*, 45(2), S. 171-186.
- Round, G.D.J./Roper, S. (2012): Exploring Consumer Brand Name Equity: Gaining Insight Through the Investigation of Response to Name Change, *European Journal of Marketing*, 46(7), S. 938-951.
- Rubinson, J./Pfeiffer, M. (2005): Brand Key Performance Indicators as a Force for Brand Equity Management, *Journal of Advertising*, 45(2), S. 187-197.
- Rust, R.T./Zeithaml, V.A./Lemon, K.N. (2000): *Driving Customer Equity*, New York.
- Sattler, H. (2005): *Markenbewertung: State of the Art*, Institut für Handel und Marketing, 27, Hamburg.
- Schäfer, T. (2010): *Handelsmarken und Erosion industrieller Markenartikel: Ursachen und Auswirkungen auf die Konsumgüterdistribution*, Lohmar.
- Schmidt-Atzert, L./Amelang, M. (2012): *Psychologische Diagnostik (5. Aufl.)*, Berlin.

- Seggie, S. H./Kim, D./Cavusgil, T. S. (2006): Do Supply Chain IT Alignment and Supply Chain Interfirm System Integration Impact Upon Brand Equity and Firm Performance?, *Journal of Business Research*, 59(8), S. 887-895.
- Shankar, V./Azar, P./Fuller, M. (2008): BRAN*EQT: A Multicategory Brand Equity Model and Its Application at Allstate, *Marketing Science*, 27(4), S. 567-584.
- Simon, C.J./Sullivan, M.W. (1993): The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, 12(1), S. 28-52.
- Spry, A./Pappu, R./Cornwell, B.T. (2011): Celebrity Endorsement, Brand Credibility and Brand Equity, *European Journal of Marketing*, 45(6), S. 882-909.
- Srinivasan, S./Hanssens, D.M. (2009): Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions, *Journal of Marketing Research*, 46(3), S. 293-312.
- Srinivasan, V. (1979): Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models, *Management Science*, 25(1), S. 11-21.
- Srinivasan, V./Park, C.S./Chang, D.R. (2005): An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources, *Management Science*, 51(9), S. 1433-1448.
- Stahl, F./Heitmann, M./Lehmann, D.R./Neslin, S.A. (2012): The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin, *Journal of Marketing*, 76(4), S. 44-63.
- Swait, J./Erdem, T./Louviere, J./Dubelaar, C. (1993): The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity, *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), S. 23-45.
- Torres, A./Tribó, J.A. (2011): Customer Satisfaction and Brand Equity, *Journal of Business Research*, 64(10), S. 1089-1096.
- Vázquez, R./Río, B.A./Iglesias, V. (2002): Consumer-Based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument, *Journal of Marketing Management*, 18(1/2), S. 27-48.
- Washburn, J.H./Plank, R.E. (2002): Measuring Brand Equity: An Evaluation of a Consumer-Based Brand Equity Scale, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(1), S. 46-62.
- Winters, L.C. (1991): Brand Equity Measures: Some Recent Advances, *Marketing Research*, 3(4), S. 70-73.
- Yoo, B./Donthu, N. (2001): Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale, *Journal of Business Research*, 52(1), S. 1-14.
- Zimmermann, R./Klein-Bölting, U./Sander, B./Murad-Aga, T. (2001): Brand Equity Excellence: Brand Equity Review, http://www.batten-company.com/uploads/media/2001_12_Brand_Equity_Excellence_1_Review.pdf, Zugriff: 19.11.2013.

Stichworte

Markencontrolling, Markenerfolg, Markenwert, Brand Equity, Markenloyalität