Markenwertmessung als Herausforderung eines integrierten Markenmanagements

Die Autoren



Holger Ellerbrock, Diplom-Betriebswirt, E-MBA in Marketing am Marketinglehrstuhl von Professor Meffert, Universität Münster. Seit Anfang 2004 bei ISM Global Dynamics verantwortlich für den Geschäftsbereich Strategische Forschung. Elf Jahre Berufspraxis bei führenden Markenartikelunternehmen in Marktforschung, Marketing und Strategie. Zuletzt als Leiter Markenmanagement bei der Grohe Water Technology AG. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die empirisch gestützte Strategieberatung sowie strategisches Markenmanagement.

hellerbrock@globdyn.com



Professor Dirk Frank, Diplom-Psychologe, ist geschäftsführender Gesellschafter von ISM Global Dynamics und Managing Director der Global Dynamics Gruppe. Er lehrt als Gastprofessor im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Pforzheim mit dem Schwerpunkt Methoden der Marktforschung und ist Lehrbeauftragter an der Universität Frankfurt am Main am Institut für Psychologie. Hier war er vor seinem Einstieg in die Institutsmarktforschung als wissenschaftlicher Mitarbeiter (Abteilung Methodenlehre und Evaluation) tätig.

dfrank@globdyn.com

Der Wert der Marke gilt als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes. Aus dieser weithin unbestrittenen Tatsache erwächst die Forderung, die Wertstiftung der Marke anhand konkreter Erfolgsbeiträge und messbarer monetärer Wertzuwächse zu dokumentieren. Dabei ist die Wirkungsperspektive der Marke vielseitiger Natur. Sie vollständig zu erfassen, den resultierenden Wertbeitrag zu isolieren und diesen valide zu bewerten, ist eine der zentralen Herausforderungen des modernen Markenmanagements.

Mit der zunehmenden Relevanz der Markenbewertung stieg in den letzten Jahren die Zahl der Beiträge, die sich diesem komplexen Untersuchungsgegenstand aus den verschiedensten Teilperspektiven widmeten. Selbst Kritiker von Markenwert- und Markenstärkekonzepten wie etwa Ehrenberg („When you are strong, why aren't you bigger?") müssten heute konstatieren, dass in zumindest dieser Hinsicht das Thema Markenwert ein durchaus dankbares Profilierungsfeld darstellt. Weder Marketingwissenschaftlern noch Praktikern ist es jedoch im Laufe der bisherigen Diskussion gelungen, auch mit nur halbwegs konsensuellen Definitionen des Begriffes aufzuwarten, von einheitlichen Messkonzepten ganz zu schweigen. Während sich einige mit dem aktuellen Zustand arrangieren, gründen andere ent- und genervt ob des derzeitigen „Unsinn(s) der Markenbewertungsmodelle" ein Institut, welches „interdisziplinär und ohne wirtschaftlichen Eigennutz an der Entwicklung eines breit akzeptierten und gültigen Bewertungsstandards" arbeiten soll (Institut für Markenwert, 2003).

Der vorliegende Beitrag legt zunächst die Fülle von Ansätzen zur Markenwertbestimmung dar und stellt schließlich einen integrierten methodischen Zugang zur Steuerung und Bewertung von Marken vor, der konsequent an den konsumentenbezogenen Wirkungsfeldern der Marke ansetzt und in nachvollziehbarer Weise den Transfer zu den monetären Erfolgsgrößen der Unternehmensplanung herstellt.

Facetten des Markenwerts

Eine einheitliche Definition des Begriffes Markenwert ist ob der heterogenen Verwendungskontexte, in denen er verwendet wird, in der Tat schwierig: er taucht zum einen bei Verkäufen von Unternehmen auf, wenn es darum geht, den finanziellen Wert der von ihnen vertriebenen Marken beim Verkauf adäquat zu berücksichtigen. Aber auch bei der Ermittlung der Höhe der Lizenzgebühren (etwa in Franchising-Systemen), der – wo rechtlich möglich – Berücksichtigung des finanziellen Wertes von Marken bei der Bilanzierung, der Ermittlung von Schadensersatzansprüchen in Fällen von Markenpiraterie sowie bei der Sicherung von Krediten durch Marken spielt der monetäre Wert einer Marke eine zunehmende Rolle. Diesem finanzorientierten Aspekt der Markenbewertung steht aus Marketingsicht eine eher verbraucherorientierte Perspektive des Markenwertes gegenüber: Aus dieser Sicht entsteht Markenwert beim Konsumenten als Reaktion auf das für den Verbraucher erlebbare Markenmanagement des Unternehmens: wertvolle Marken sind danach solche, die ein Preis-Premium gegenüber Wettbewerbern erzielen können, von den Verbrauchern loyal verwendet werden und die aufgrund dieses Verbrauchervertrauens für das Unternehmen ein Zukunftspotential darstellen. Eine Monetarisierung im Sinne eines absoluten Geldwertes muss hier nicht zwangsläufig intendiert sein, vielmehr entsteht die Notwendigkeit der Markenwertbestimmung – relativ zum relevanten Wettbewerb – aus dem

Kurzfassung

Die bisher nebeneinander bestehenden Ansätze zur monetarisierten Markenbewertung führen zu Ergebnissen, die um mehrere hundert Prozent voneinander abweichen. Das allein unterstreicht den Bedarf an einer Vereinheitlichung von Definitionen und Verfahren. Dieser Beitrag nennt die bisher nicht berücksichtigten Voraussetzungen für diese Vereinheitlichung und stellt einen neuen Ansatz vor, der auf dieser Basis eine integrierte Markenbewertung erlaubt. Allein in seinem verbraucherbezogenen Teil bietet der Ansatz neue Möglichkeiten strategischer Markenführung. In der Verknüpfung mit der finanzorientierten Perspektive wird dieser Ansatz zum Instrument einer ganzheitlichen strategischen Markenführung, die vorher in dieser Form nicht möglich war.

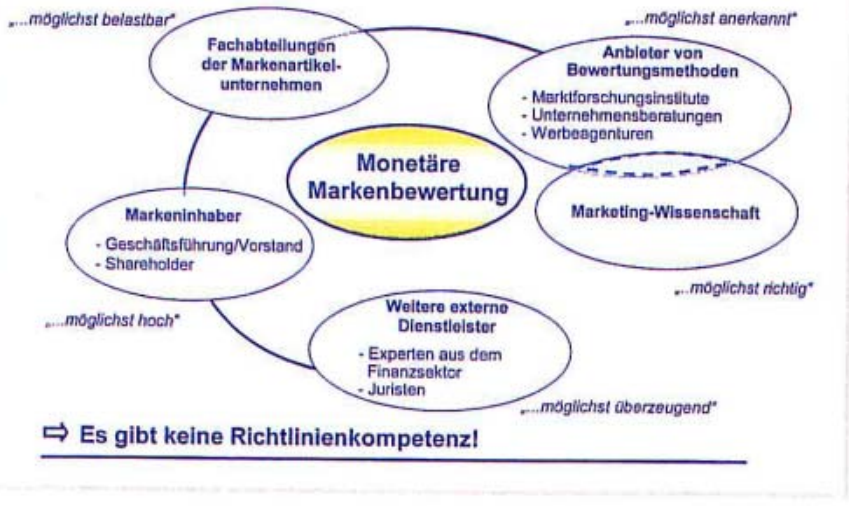
Bedarf an Planungs- und Kontrollinstrumenten für das Marketing: von der kontinuierlichen Evaluation des Markenerfolges über die Allokation von Marketingbudgets bis zur Vorgabe von anzustrebenden Markenwerten als Zielgrößen spielt die Markenwertbestimmung unternehmensintern für die strategische Markenführung eine immer größere Rolle. Es wurde gelegentlich vorgeschlagen, diesen „Wert einer Marke in den Köpfen der Verbraucher" mit Markenstärke oder Markenkraft zu bezeichnen und den Begriff Markenwert für den monetären Wert einer Marke zu reservieren. Im Sinne dieser Unterteilung in finanz- und verbraucherorientierte Sichtweisen existieren in der einschlägigen Literatur zunächst eine Reihe monetärer und konsumentenbezogener Begriffsdefinitionen.

Heterogene Anwendungskontexte

Unternehmensübergreifend besteht dringender Bedarf an validierten und in den relevanten Zielgruppen – etwa Kauf- bzw. Lizensierungsinteressenten, Verkäufern bzw. Lizenzgebern, Kreditgebern, Shareholdern, Finanz- und Bilanzierungsexperten – akzeptierten Modellen zur Bestimmung des Geldwertes von Marken. Die bisherige restriktive Haltung des Gesetzgebers bei der Bilanzierung selbst geschaffener Marken ist wohl nicht zuletzt durch das Fehlen wissenschaftlich fundierter und praktisch validierter Modelle begründet, mit denen die Aufbau- und Erhaltungsaufwendungen sowie die künftigen Erträge aus der Markennutzung zuverlässig und nachvollziehbar bestimmt werden könnten. Unternehmensintern wird die Markenwertbestimmung immer stärker zum integralen Bestandteil des Controllings und der Steuerung von Marken. So lässt sich feststellen, dass es beim „Tanz um das goldene Kalb" eine Reihe von zum Teil handfest unterschiedlichen Interessen gibt (siehe Abbildung 1).

1

Vielfältige Interessenlagen bestimmen die Diskussion um Verfahren zur Monetarisierung des Markenwertes



Was soll man messen?

Zur Zeit existieren eine Reihe kommerziell angebotener Modelle zur Bestimmung von Markenwerten, von denen sich bisher keines – trotz zum Teil gegenteiliger werblicher Aussagen der vertreibenden Unternehmen – als allgemein akzeptierter Standard etablieren konnte. Zunächst bestehen erhebliche Unterschiede in den Auffassungen, welche Kriterien zur Bestimmung des Markenwertes geeignet sind. Literaturanalysen, die Sichtung existierender Modelle und Befragungen von Marketingexperten ergeben mehrere hundert potentielle Indikatoren (vergleiche Riedel, 1996), wobei selbst nach Selektion offensichtlich redundanter und semantisch identischer Begriffe noch Dutzende von möglichen Messgrößen verbleiben. Eine einfache Analogie lässt erkennen, auf wie viele weitere Markenbewertungsmodelle der Leser sich gegebenenfalls noch einrichten muss: Gäbe es 49 unabhängige Markenwertindikatoren und man würde ein Modell jeweils mittels sechs Messgrößen operationalisieren, dann wären knapp 14 Millionen Markenwertmodelle denkbar. Ein Schelm, wer „Lotto" dabei denkt! Mangelnde Orientierung an anerkannten Ansätzen zur Markenführung, aus denen sich die Kriterien theoriegeleitet ableiten ließen, führt häufig zum Instrument der Experteneinschätzung, zum Argument der Praktikabilität bzw. Convenience („Markenwert ist, was sich leicht messen lässt!").
Wenn Markenbewertung heute gelegentlich als „Kunst" bezeichnet wird, so erscheint dies vor diesem Hintergrund in einem anderen Licht: Tatsache ist, dass sie immer noch zu stark den künstlerischen Freiheiten und Neigungen der jeweiligen „Modellierer" und zuwenig einer wissenschaftlich-theoretischen Fundierung oder zumindest einem konzeptionellen Rahmen – etwa dem der identitätsorientierten Markenführung (siehe unten) – unterworfen ist.

Abstract

Existing approaches to a benchmark for brand equitiy result in several hundred percent discrepancy. That asks for an unification of definitions and procedures. The contribution states not yet considered preconditions for such an unification and introduces a new approach to an integrated brand benchmark. Especially the consumer applied part offers new opportunities for strategic brand leadership. In connection with its financial perspective that approach turns out to be a tool for holistic strategic brand leadership that was not possible before.

Beliebige Monetarisierungen

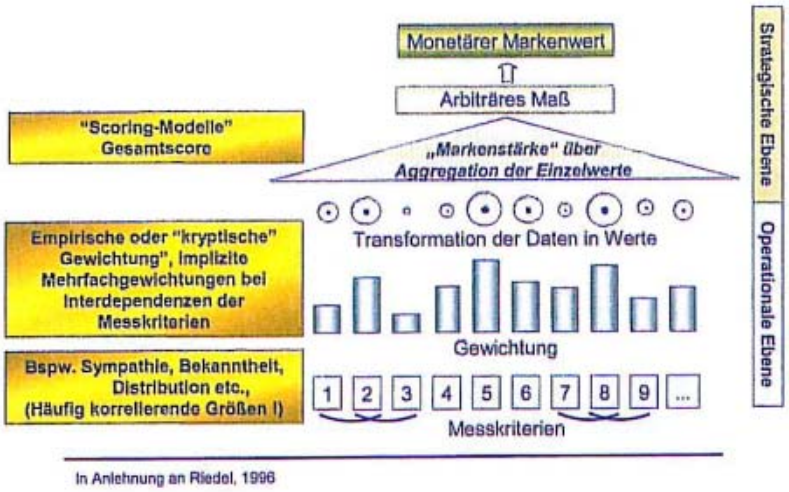
Die Folgen des aktuellen Zustandes sind sattsam bekannt, Monetarisierungen des Wertes identischer Marken weichen um mehrere hundert Prozent voneinander ab, was in der öffentlichen Diskussion nach Argumenten für diesen Zustand suchen lässt: „Insgesamt lässt sich feststellen, dass systematische Unterschiede einen hohen Erklärungsbeitrag für die unterschiedlichen Bewertungsergebnisse leisten. Dies bestätigt die Tatsache, dass Markenbewertungen perspektiven- und zweckabhängig sind und deshalb unterschiedlich hohe Markenwerte zulässig sein müssen" (Absatzwirtschaft 2/2004). Das Grundproblem aller Verfahren ist hierbei, dass es weder einen wahren monetären Wert einer Marke als Außenkriterium gibt, anhand dessen die Schätzgenauigkeit der eingesetzten Verfahren geprüft werden könnte, noch existieren – wie etwa bei regionalen Immobilienmärkten – quasi-objektive Vergleichs- bzw. Erfahrungswerte, welche die Richtigkeit eines Schätzwertes aus dem Vergleich mit einem Durchschnittswert aus den Verkäufen vieler gleichartiger Objekte (Immobilien) ableiten. Ziel einer monetären Markenwertbestimmung muss die Bestimmung einer *objektivierbaren* Wertgröße im Sinne einer neutralen Begutachtung sein. Dies schließt im Einzelfall nicht aus, dass der über ein Modell ermittelte Markenwert – quasi als Verhandlungsgrundlage bei Markentransfers dienend – beim tatsächlichen Verkauf zum Teil erheblich überschritten wird, etwa wenn mehrere interessierte Unternehmen konkurrierend um den Erwerb einer Marke bieten. Für ein erwerbendes Unternehmen kann der *subjektive* Markenwert nämlich dann deutlich höher als der objektiv ermittelte sein, wenn – durch bereits vorhandene Fertigungsressourcen, Vertriebskanäle etc. – die wirtschaftliche Nutzung einer Marke sofort ohne erhebliche weitere Investitionen möglich ist oder wenn sie in besonderer Weise in die strategische Marketingplanung des Unternehmens passt. Selbst wenn man zu konstatieren bereit ist, dass monetäre Markenwerte je nach Perspektive und Zweck eine gewisse Schwankungsbreite aufweisen dürfen, erscheinen die oben aufgeführten Streubreiten völlig inakzeptabel.

Die Vielfalt der Modelle – führen alle Wege nach Rom?

Neben der häufig zu wenig fundierten und nachvollziehbaren Auswahl der Messgrößen für den Markenwert erscheint die grundlegende Modellierung als weitere Problemquelle. Die Palette reicht hier von Expertenmodellen (expert judgement) bis zu empirisch-statistischen Ansätzen der Modellgenerierung mit multivariaten statistischen Verfahren, beispielsweise linearen Strukturgleichungsmodellen.
Die *Expertenmodelle* definieren zunächst subjektiv ein Bündel von Messgrößen, deren Anteil am jeweiligen Markenwert über subjektive Gewichtungsfaktoren (Erfahrungswerte) festgelegt wird. Die jeweiligen Kenngrößen für eine Marke werden dann über Expertenurteile (Ratings) unter Zuhilfenahme externer Wirtschafts- und Verbraucherdaten ermittelt. Durch die nicht-statistische Modellbildung besteht zum einen die Gefahr der Einbeziehung korrelierender (und damit teilweise redundanter) Größen, die dann im Modell unkontrolliert mehrfach in die Markenwertbestimmung eingehen und so zu einer impliziten Gewichtung einzelner Größen führen. Die getroffenen Annahmen entziehen sich zum anderen einer empirischen Überprüfung und damit der möglichen Falsifizierung.
Da bezüglich der zu erfassenden Kriterien unter Wissenschaftlern und Praktikern keine Einigkeit herrscht, müssen auch die *empirisch-statistischen* Modelle zunächst die Modellfaktoren subjektiv auswählen. Ihr prinzipieller Vorteil besteht jedoch in der Möglichkeit der statistischen Bestimmung der Einflussstärken einzelner Größen auf den Markenwert. Verfahren wie konfirmatorische Faktorenanalysen oder Kausalanalysen ermöglichen zudem die Überprüfung der getroffenen Modellannahmen und damit auch deren mögliche Falsifizierung oder Modifizierung. Derartige Modelle können durch ihre potenzielle Transparenz, die im kommerziellen Kontext allerdings selten besteht, auch Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung und des Diskurses zum Thema Markenwertbestimmung sein.
Die existierenden Verfahren zur Bestimmung von Markenwerten können grob in zwei Kategorien eingeteilt werden: Bewertungsverfahren mit wissenschaftlichem Ursprung stehen solchen gegenüber, die von Marketingpraktikern, Beratungsunternehmen oder Marketingforschungsinstituten entwickelt wurden. In jüngerer Zeit sind verstärkte Bemühungen zu beobachten, Modelle in Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis zu entwickeln. Im Sinne der eingangs getroffenen Differenzierung unterscheidet man ferner *ökonomische* (finanzorientierte) und *verbraucherbezogene* (marketingorientierte, psychologisch-behaviorale) Verfahren sowie in neuerer Zeit Modelle, die beide Funktionen zu integrieren versuchen. Riedel systematisiert die Modellansätze nach Global- und Indikatormodellen. Globalmodelle basieren auf der monetären Markenwertdefinition und ermitteln den Markenwert ganzheitlich, wobei die Bewertung von Marken nach ertragswert- oder substanzwertorientierten Verfahren erfolgen kann. Finanzorientierte Globalmodelle haben keinerlei Erklärungsfunktion, etwa bezüglich der

2

Markenwertberechnung bei Indikatormodellen



Genese des Markenwerts und der Wichtigkeit einzelner Kriterien, so dass sie für die Markensteuerung untauglich sind. Dagegen sind *Indikatormodelle* mehrstufige Verfahren, bei denen zunächst die Messung von Indikatoren erfolgt, die in einem weiteren Schritt zu einem Markenwert gewichtet werden (Scoring-Modelle). Diese Gewichtung der Einzelgrößen kann per expert judgement oder empirisch abgeleitet erfolgen. Bei einigen Modellen steht abschließend die Monetarisierung. Die psychologisch-behavioralen Indikatormodelle lassen sich nochmals in *Makromodelle* (aggregiertes Datenniveau) und *Mikromodelle* (individualisiertes Datenniveau) trennen. In der bestehenden Vielfalt existierender Verfahren der Markenwertbestimmung fällt es naturgemäß schwer, die Orientierung zu behalten. Umso wichtiger ist es daher klarzustellen, dass für die strategische Markenführung nur eine Art von Modellen als Verfahren der Wahl in Frage kommt: nämlich die verbraucherorientierten Indikatormodelle. Denn nur sie erlauben die inhaltliche Explikation der generierenden Faktoren und ihrer Bedeutung – auch in Bezug zum relevanten Wettbewerb (siehe Abbildung 2). Auch die innerhalb von Markenwertmodellen verwendeten Indikatoren lassen sich in zwei Kategorien einteilen: konsumentenbezogene und marktbezogene. Zur ersten Kategorie zählen sowohl kognitive als auch emotionale Konstrukte wie etwa Markenbekanntheit, Markenloyalität, Affinität zur Marke („Sympathie"), Markenimage („innere Markenbilder", „Markenfaszination"), das Markenwissen (Assoziationen zur Marke) und das Vertrauen der Konsumenten in die Leistungsfähigkeit der Marke (beispielsweise ihrer gleich bleibenden Qualität). Als marktbezogene Größen werden häufig das Volumen, die Entwicklung und die Wertschöpfung des jeweiligen Marktes, der mengen- und wertmäßige Marktanteil der Marke, die Entwicklung dieses Marktanteils (Wachstum), die numerische und gewichtete Distribution der Marke, der für die Marke getroffene Werbeaufwand, ihre Internationalität sowie ihre Anfälligkeit für Schutzverletzungen (Patente, Internationaler Markenschutz) genannt. Es ist offensichtlich, dass diese Größen zum Teil innerhalb der Kategorie mehr oder weniger stark korrelieren, so dass jedes Markenwertmodell darüber Auskunft geben muss, wie die Autoren sich die nomologische Vernetzung der Konstrukte untereinander vorstellen. Trivialerweise korrelieren die Indikatoren auch zwischen den Kategorien. So steht die Markenbekanntheit beim Verbraucher in Abhängigkeit von den Media-Spendings für eine Marke und ihrer Präsenz am POS. In einigen Modellen werden wie bereits angeführt voneinander abhängige Faktoren ohne Berücksichtigung ihrer Interdependenz mehrfach bei der Bildung des Markenwert-Scores berücksichtigt und so die Ergebnisse unkontrolliert verzerrt. Es existiert bis heute kein Modell, das auf der Grundlage einer anerkannten Theorie des markenbezogenen Verbraucherverhaltens eine Auswahl der Indikatoren und ihre Zuordnung zu Markenwertdimensionen im Sinne von theoretischen Konstrukten vorgenommen hätte.

Anforderungen an Modelle zur Markenbewertung

Insgesamt erscheint das Potenzial von Systemen zur Markenbewertung noch keineswegs ausgeschöpft. Ein neues Verfahren müsste eine Reihe von Anforderungen erfüllen, die in ihrer Gesamtheit bisher von keinem auf dem Markt befindlichen Modell erfüllt werden:

- **Reliable, objektive und valide Messungen.**
- **Wirtschaftlich** anwendbar und **praktikabel.**
- Bestimmung der **aktuellen Stärke** einer Marke aus Sicht der relevanten Zielgruppen, des derzeitigen **Status des finanziellen Markenwerts** sowie des **zukünftigen Potential der Marke.**
- Diagnose der **Stärken** und **Schwächen** der Marke.
- **„What if"-Simulationen**, die Ansatzpunkte für Steigerungsmöglichkeiten des Markenwertes identifzieren.
- Lieferung von **„Frühindikatoren"**, die beim Monitoring des Markenwertes sensibel auf Veränderungen reagieren.
- Konzeptioneller Ansatzpunkt des Modells dort, wo der Markenwert entsteht: im **Kopf des Verbrauchers**.
- Einbettung in einen **konzeptionellen Ansatz zur Markenführung**, aus dem sich die Zusammenhänge zwischen den einzubeziehenden Konstrukten ableiten und empirisch testen lassen.
- Bereitstellung von **Vergleichsinformationen zur Positionierung des relevanten Wettbewerbs.**
- **Isolierung des Erfolgsbeitrages der Marke** durch **Separation reiner Produkteffekte von Markeneffekten.**
- Berücksichtigung von **Preis- und Mengeneffekten** als primäre Markenerfolgsbeiträge.

- **Standardisierung des grundlegenden methodischen Vorgehens** bei Wahrung der notwendigen Flexibilität auf Ebene kontextindividueller Messindikatoren.

Modulare Modellstrukturen

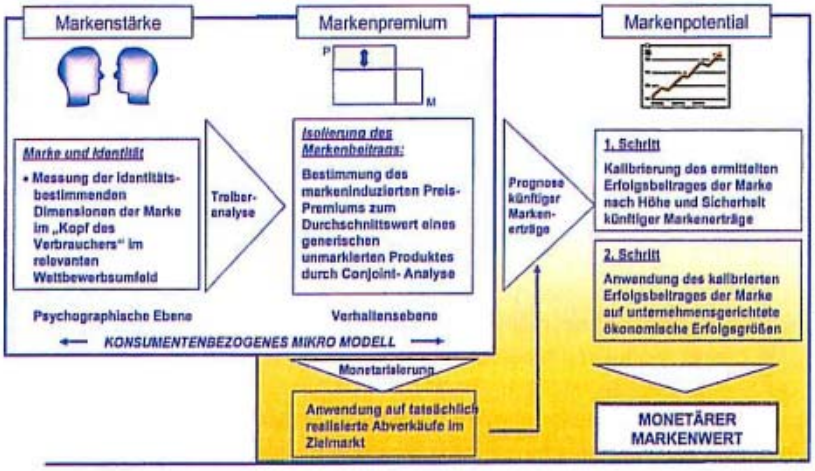
Aus der aktuell besonders kontrovers geführten Diskussion um Notwendigkeiten zur Standardisierung von Verfahren der monetären Markenbewertung als eine der zentralen Zielvorgaben der zukünftigen Entwicklungsrichtung von Markenbewertungen ergibt sich über die bereits aufgeführten Anforderungskriterien hinaus die Forderung nach einem grundsätzlich modularen Aufbau. Modularer Aufbau deswegen, um einerseits die objektimmanente Vielschichtigkeit des Bewertungsgegenstandes bestmöglich fassen zu können und Validität und Reliabilität der Messung nicht wider besseren Markenwissens auf dem Altar einer dogmatisierten Standardisierung zu opfern. Andererseits stellt eine modulare Modellstruktur auf Messkonstruktebene zumindest eine Vereinheitlichung des Vorgehens bei vergleichbaren Kontexten sicher und leistet somit einen Beitrag zur Annäherung von Markenwerten.
Bei der Modularisierung von Messverfahren bieten sich im Wesentlichen drei Differenzierungsebenen an: Zum einen eine anlassbezogene Modularisierung, die Messelemente berücksichtigt, die in Abhängigkeit des Bewertungszwecks ihre spezifische Wertrelevanz entfalten. Zum zweiten eine markenhierarchiebezogene Modularisierung; so ist eine Unternehmensmarke zum Beispiel in der Lage, über rein umsatzbezogene Wirkungen hinausgehende positive Erfolgsbeiträge für die Unternehmensbilanz zu erzielen. Dieses gilt besonders im Hinblick auf die Ressourcenausstattung eines Unternehmens, das heißt, vor allem die Akquisition von Fremd-, Eigen- und Humankapital. Wenn auch die Zurechenbarkeit dieser Beiträge problematisch ist, so ist dieser Aspekt im Bedarfsfall angemessen in ein Bewertungsmodell zu integrieren.
Die dritte Differenzierungsebene resultiert aus der wachsenden Relevanz des Themas im Kontext eines ganzheitlichen Markenmanagements. Die Bedeutung eines belastbaren Markenwertes als zentrale Orientierungs- und Zielgröße für das Management und vice versa die unmittelbare Wirkungsperspektive von Markenentscheidungen auf den Markenwert führen zwingend zu dem Erfordernis einer integrativen Verknüpfung von Marketing- und Finanzperspektive. Allerdings fallen die Anlässe für eine psychografische und eine monetäre Markenbewertung nur in den seltensten Fällen zeitlich zusammen. Hieraus erwächst im Sinne einer Verbesserung der Praktikabilität, Kompatibilität und Effizienz von Messverfahren die Forderung nach einer modularen Modellstruktur, die eine – in Maßen – zeitlich voneinander unabhängige Durchführung der inhaltlich und methodisch miteinander verknüpften, aber operational autarken verschiedenen Messebenen zulässt.

Herausforderungen der Markenbewertung

In Ergänzung zu den Anforderungen an die Modellstruktur ergeben sich im Rahmen der monetären Markenbewertung auf konkreter Arbeitsebene vier wesentliche inhaltliche Herausforderungen.
Zunächst ist eine möglichst vollständige Erfassung der vielschichtigen markenbezogenen Wirkungen anzustreben. Unabhängig von der Diskussion um relevante Messgrößen im Einzelnen ist hierbei zunächst der Ansatz entscheidend. Es gilt die Markenwirkungen dort zu messen, wo sie entstehen und das ist in den Köpfen der Verbraucher bzw. der relevanten weiteren Bezugsgruppen. Marken entwickeln ihre Kaufverhaltensrelevanz und damit auch ihre originäre Wertstiftung ausgehend von den unverwechselbaren Vorstellungen, die mit einem Produkt oder einer Leistung verbunden werden. Markenwertmessung beginnt somit zunächst mit einer Bestandsaufnahme von markenbezogenen Einstellungen auf psychografischer Ebene. Die auf den ersten Blick noch so sinnvoll konfigurierten Expertenmodelle weisen neben den schon angesprochenen Schwächen der mangelnden empirischen Validierung von Modellstrukturen somit einen kategorischen konzeptionellen Fehler auf.
Eine vollständige Erfassung der Markenwirkungen berücksichtigt darüber hinaus auch negative Erfolgsbeiträge, die im Zuge der instrumentellen Unterstützung der Marke sowie durch Kosten der organisationellen Verankerung eines Markenmanagements entstehen. Auch wenn die Zurechenbarkeit von Kosten des Markenmanagements häufig nur eingeschränkt möglich ist, gestaltet sich insgesamt die Zuordnung von positiven Erfolgsbeiträgen der Marke weitaus schwieriger als die der negativen. Eine Feststellung, die unmittelbar zur zweiten Kernaufgabe der Markenbewertung überführt: Es gilt die markenbezogenen Effekte zu isolieren, das heißt, die potenzielle Wertstiftung der Marke von Effekten weiterer Leistungsparameter der Angebotspolitik zu trennen.
Auch bei dieser vielleicht größten Herausforderung im Rahmen der Modellbildung zur monetären Markenbewertung kommt es zunächst auf den Ansatzpunkt an. Die originäre konsumentenbezogene Wirkung der Marke auf Produktebene besteht in der Präferenzverschiebung zugunsten des mit der jeweiligen Marke gekennzeichneten Produktes sowie in der Erzielung eines Preispremiums auf Basis einer relevanten und wahrnehmbaren Mehrleistung der Marke. Das bedeutet, der in dieser Weise präzisierte tatsächliche Wertbeitrag der Marke manifestiert sich unmittelbar in der Kaufentscheidung des Verbrauchers. Ein Modell, das versucht, psychografische Markenwirkungsfaktoren unter Anwendung von zum Teil schwer nachvollziehbaren arithmetischen Operationalisierungen in Geldeinheiten zu transformieren und diesen mit einem gemessenen Preispremium auf Verhaltensebene (in welcher Weise auch immer) verknüpft, misst den gleichen Markenerfolgsbeitrag mehrfach. Der psychische Ursprung der Markenwirkung versteht sich vielmehr als vorgelagerte Stufe eines ökonomisch messbaren Wertbeitrages auf Verhaltensebene und damit als Ausgangspunkt eines Erklärungsmodells zur Steuerung von Markenwerten, nicht aber als eine unmittelbar quantifizierbare Wertvariable im Rahmen der Monetarisierung.
Die dritte zentrale Aufgabenstellung im Rahmen der monetären Markenbewertung stellt die Bewertung der markenbezogenen Wertbeiträge dar: Es geht um die Transformation der konsumentenbezogenen Perspektive auf relevante monetäre Erfolgsgrößen des Unternehmens. Die zentrale Schnittstelle beider Grundperspektiven sind die tatsächlichen Abverkäufe der mit der betreffenden

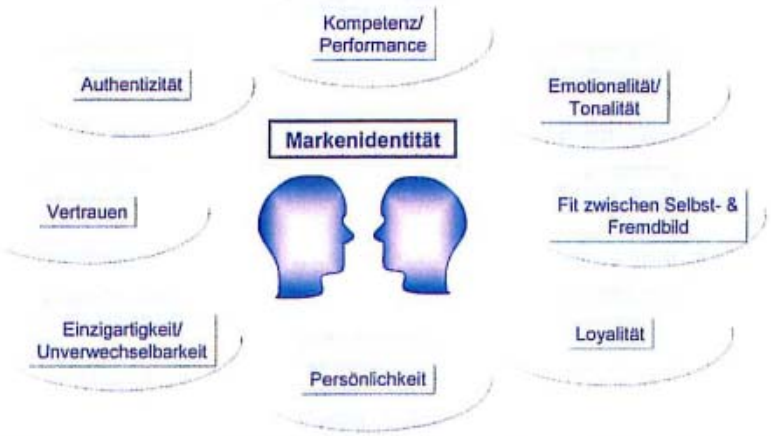
3

Konzept der integrierten Markenbewertung



4

Messung und Erklärung der Markenidentität



Marke gekennzeichneten Produkte in den jeweiligen Zielmärkten. Angesichts generell wachsender geographischer und produktbezogener Aktionsradien von Marken, sowie der zunehmenden Fragmentierung von Zielgruppenstrukturen, gilt es hier im Sinne der Wahrung der Praktikabilität der Messung zentrale Kernsegmente zu identifizieren.

Nach der Bestimmung eines gegenwartsbezogenen monetären Markenwertes geht es schließlich um die Integration der Zukunftsperspektive der zu bewertenden Marke, das heißt, um die Prognose und Bewertung künftiger markenbezogener Wertbeiträge. Denn bei zumeist langjähriger Lebensdauer von Marken und angesichts der steigenden Relevanz von Markenausdehnungsstrategien, erfolgreichen geographischen Expansionen und auch Lizenzierungen von Marken stellt das Zukunftspotenzial der Marke insgesamt einen wesentlichen Bestandteil des heutigen Markenwertes dar. Allerdings ist die zukunftsorientierte Bewertung von Marken mit zahlreichen Problemfeldern behaftet. Neben dem generellen Prognoseproblem bieten insbesondere die zu veranschlagende Lebensdauer von Marken sowie die Bestimmung des Abzinsungsfaktors erhebliche Ermessensspielräume und führen in der Konsequenz zu beträchtlichen Schwankungsbreiten der Ergebnisse.

Integrierte Markenbewertung

In der eingangs dargestellten Problematik bei der Anwendung verschiedener Verfahren zeigt sich der Bedarf nach neuen verbindlichen Modellen zur Markenbewertung. Die Summe der aufgeführten vielfältigen Anforderungen und potenziellen Problemfelder definiert dabei das Anspruchsniveau der Aufgabe. Deswegen hat ISM Global Dynamics für sein neu entwickeltes Modell zur integrierten Markenbewertung mehr als zwei Jahre Zeit aufgewendet. Dieses neue Verfahren greift die postulierten Erfüllungskriterien auf und bringt sie in ein stimmiges Gesamtkonzept (siehe Abbildung 3). Ausgehend von einer modularen Modellstruktur ermöglicht es die Fundierung markenstrategischer Entscheidungen ebenso wie den Wertnachweis einer erfolgreichen Markenführung und unterstützt damit den Aufbau eines ganzheitlichen Markenmanagements.

Der Ausgangspunkt und zugleich das Kernmodul des neuen Verfahrens zur Markenbewertung ist der Brand Manager, der im Rahmen eines Mikro-Modells auf psychografischer und behavioristischer Ebene die konsumentenbezogenen Wirkungsfelder der Marke untersucht und zueinander in Beziehung stellt. Dabei orientiert sich der Brand Manager bei der psychografischen Markenbewertung konsequent an den Implikationen, die sich aus Sicht der identitätsorientierten Markenführung als konzeptionellem Rahmen des vorherrschenden Markenverständnisses ergeben. Die konstitutiven Merkmale von Markenidentität geben die Stoßrichtung bei der Auswahl der richtigen Messkriterien vor. Im Einzelnen sind dies die Wechselseitigkeit der Perspektive von Identität (Selbstbild und Fremdbild), die Kontinuität der Markenphilosophie, die Konsistenz im Markenauftritt und die Einzigartigkeit bezogen auf die Kernmerkmale der Marke.

In Verbindung mit dem für die Vertrauensbildung bei den relevanten Zielgruppen hinreichendem Kriterium der Markenkompetenz ergibt sich ein Orientierungsrahmen für die Messung und Erklärung der Markenstärke im Kopf der Bezugsgruppen: Identität, Kompetenz und Vertrauen als maßgebliches Konstrukt für Markenbildung sind die Kerndimensionen bei der Bestimmung des psychografischen Markenwertes mit diesem Ansatz (siehe Abbildung 4).

Der zweite Schritt im Kernmodul unserer Markenbewertung ist die Erfassung und Isolierung der monetären Wertstiftung der Marke bei der Kaufentscheidung auf Verhaltensebene (Anwendungsbeispiel Produktmarke). Das Instrument misst hier in einem spezifischen Marktumfeld das Markenpremium in der konkreten Kaufentscheidungssituation und ermittelt dabei sowohl Preis- als auch Mengeneffekte. Die Operationalisierung des Markenpremiums erfolgt über Kaufsimulationen unter Berücksichtigung entscheidungsrelevanter zentraler Nutzenstiftungsdimensionen im Rahmen eines Conjoint-Verfahrens. Auf diese Weise können markeninduzierte Effekte von Wertbeiträgen weiterer Leistungsparameter eindeutig getrennt werden. Als Benchmark im Rahmen der Ermittlung des Preispremiums dient der Durchschnittswert eines generischen unmarkierten Angebotes. Das Ergebnis dieser Messeinheit sind markeninduzierte Präferenzanteile für das mit der betreffenden Marke gekennzeichnete Produkt. Als Kernbestandteil des Moduls erfolgt anschließend im Rahmen einer Key-Driver-Analyse die Modellierung der Beziehung zwischen Markenidentität und Markenpremium. Mit Hilfe dieses Analyseinstrumentes können unter anderem folgende zentrale Fragen der strategischen und operativen Markenführung beantwortet werden:

- Welche Komponenten der Markenidentität bestimmen das Markenpremium vor allem?
- Welche Identitätskomponenten müssen verstärkt werden, um Marktanteilsgewinne zu realisieren?
- Welche Markenwertfaktoren sichern das aktuelle Preisniveau bzw. erlauben Preiserhöhungen?
- Welche Konsumentengruppen kommen bei verschiedenen Preis-/Image-Positionierungen als Markenwechsler in Frage?

5

Markenbewertung: Schritte der Monetarisierung markeninduzierter Erfolgsbeiträge



Markenbewertung: Monetarisierung des Markenwertes

Mit der Ermittlung und Isolierung des markeninduzierten Wertbeitrages der Marke ist nicht nur die Analyse der konsumentenbezogenen Wirkungsfelder der Marke abgeschlossen, sondern zugleich der Grundstein zur Monetarisierung des Markenwertes gelegt. Im Modul Brand Balance erfolgt der Wechsel von der Verbraucher- auf die Unternehmensperspektive durch die Übertragung der ermittelten markeninduzierten Präferenzanteile auf tatsächlich realisierte Abverkäufe im Markt. Abbildung 5 veranschaulicht das Vorgehen. Wesentlich dabei ist die möglichst breite Erfassung der für den Umsatz der zu bewertenden Marke zentralen geographischen und sortimentsbezogenen Teilmärkte. Die Resultante der Markttransformation ist der markeninduzierte Mehrumsatz, der Markenwirkungsfaktoren und Strategieperspektive integriert. Eine erste für den Markenwert relevante Bezugsgröße auf Ertragsebene ergibt sich im nächsten Arbeitsschritt durch Anwendung von Parametern der innerbetrieblichen Kostenrechnung und durch Berücksichtigung der Kosten der Markenführung als negative Erfolgsbeiträge der Marke. Das Ergebnis stellt als gegenwartsbezogener monetärer Markenwert die zentrale Ausgangsgröße für die folgende Potenzialermittlung des Markenwertes dar.

ISM
GLOBAL DYNAMICS

Worldwide at home

Die weltweite Gruppe lokal gewachsener Institute, die auf ihrem Markt und in ihrer Kultur zu Hause sind.
Wir liefern Lösungen für Ihre internationalen Probleme, die vor Ort umsetzbar sind.
Ein Anruf in Kronberg verbindet Sie mit der Welt.
Verlangen Sie Wulf Schlund, Prof. Dirk Frank, Christine Mäenpää oder Peter Riedl.

Fon: +49 6173 92480 • Fax: +49 6173 1088 • www.globdyn.com

In dieser Prozessstufe gilt es, Aussagen über die Höhe und Sicherheit künftiger Markenerträge zu treffen. Im Rahmen eines Kalibrierungsverfahrens sind somit potenzial erhöhende Faktoren, wie zum Beispiel Globalisierungs- oder Transferpotenziale der Marke als auch Umsatz sichernde Erfolgsparameter wie Markenloyalität und nicht zuletzt der rechtliche Markenschutz anzusetzen.
Schließlich erfolgt die Anwendung der errechneten Future Brand Royalty auf die ökonomischen Erfolgsgrößen der Unternehmensplanung. Hierbei ist zunächst der Bewertungszeitraum bzw. die zu erwartende Lebensdauer der Marke festzulegen. In Abhängigkeit von Gütertyp, Markenstrategie, Markenstärke und Markenschutz ergeben sich einer empirischen Untersuchung zufolge, durchschnittliche Abschreibungsperioden von drei bis acht Jahren. Die zu beobachtende weiter ansteigende Markeninflation (mehr als 50.000 beworbene Marken in Deutschland) untermauert die Plausibilität dieser Einschätzung. Finanzorientierte Ansätze gehen hiervon abweichend zumeist von 15 bis 20 Jahren aus (IAS – International Accounting Standard). Einige Mega-Brands und Kultmarken gibt es jedoch schon seit mehr als hundert Jahren und viele von ihnen haben gute Chancen, einen mindestens ebenso langen Zeitraum weiter zu existieren. Unser Ansatz leitet hier durch sorgfältiges Abwägen der entsprechenden Faktoren im situativen Bewertungskontext unter Berücksichtigung der finanzrechtlichen Bestimmungen eine vernünftige Arbeitsannahme ab.
Die abschließende Bestimmung eines branchenspezifischen Abzinsungsfaktors zur Diskontierung von künftigen markeninduzierten Periodenerträgen folgt einer ausführlichen Chancen- und Risikobewertung des betreffenden Marktumfeldes und führt schließlich zur gewünschten Zielgröße, dem monetären Gesamtmarkenwert.

Fazit

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem komplexen Themengebiet der Markenbewertung. Besonders die Monetarisierung des Markenwertes ist zuletzt Gegenstand zahlreicher Praxisbeiträge und Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion gewesen. Das steigende Interesse an diesem ebenso facettenreichen wie potenzialträchtigen Bereich der Markenforschung ist Ausdruck einer seit Jahren steigenden Bedeutung der Marke im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung.
Aufgrund breit gestreuter Interessenlagen der beteiligten, interdisziplinär besetzten Bezugsgruppen und infolge unterschiedlicher Perspektiven auf das (zunächst psychologische) Phänomen der Marke war es jedoch bisher noch nicht gelungen, eine Vereinheitlichung von Definitionen, Verfahren und letztlich auch Ergebnissen im Kontext der Monetarisierung von Markenbewertungen zu erzielen. Mittels verschiedener marktüblicher Methoden simultan durchgeführte Markenwertberechnungen für dieselbe Marke weichen mehrere hundert Prozent voneinander ab und unterstreichen damit den Bedarf im Hinblick auf die Entwicklung eines neuen, verbindlichen Verfahrens.
Innerhalb einer umfangreichen Anforderungsliste stellt die Vergleichbarkeit von Prozessen und Ergebnissen eine der zentralen Forderungen dar. Die Komplexität des Themas lässt in diesem Zusammenhang eine modulare Modellstruktur sinnvoll erscheinen, die eine Vereinheitlichung des Vorgehens bei vergleichbaren Kontexten sicherstellt. Kerndimensionen der Modularisierung sind dabei der Anlass der Markenbewertung und der Markenhierarchieebene.
Es wird ein neues Verfahren vorgestellt, das eine integrierte Markenbewertung ermöglicht. Dieses Verfahren integriert die konsumentenbezogenen Wirkungsfelder der Marke mit der finanzorientierten Perspektive. Dadurch wird es zu einem Planungsinstrument für den gesamten Prozess der strategischen Markenführung mit neuen Möglichkeiten zur Steigerung der Wertschöpfungskraft der Marke.

Literatur

Aaker, D. A.: Management des Markenwertes. Frankfurt am Main/New York, 1992.

Absatzwirtschaft. Markenbewertung.: Die Tank AG: Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten. Düsseldorf, 2004.

Bentele, G; Buchele, M.-St; Liebert, T.: Markenwert und Markenwertermittlung. Wiesbaden, 2004.

BBDO: Brand Equity Review (Band 1). Düsseldorf 2001

Drees, N. (Hrsg.): Markenbewertung. Erfurter Hefte zum angewandten Marketing (Heft 6), Erfurt, 1999.

Frank, D.: Markenwert. In: Pflaum, D.; Bäuerle, F.; Laubach, K.: Lexikon der Werbung. München, 2002, S. 289-299

Franzen, O; Trommsdorf, V; Riedel, F.: Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz. In: Handbuch Markenartikel, Stuttgart, 1994, S. 1373-1401

Institut für Markenwert: Kurzinformation 2003. www.institutfuermarkenwert.de

Kaas, K.P.: Langfristige Werbewirkung und Brand Equity. In: Werbeforschung & Praxis, 3/1990, S. 48-52

Kranz, M.: Markenbewertung – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. In: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Münster 2002, S. 429-454

Maretzki, J.: Preisorientierte Markenwertmessung. Wiesbaden 2001.

Meffert, H.: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H.; Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Münster 2002, S. 36-67.

Riedl, F.: Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung. Heidelberg, 1996.

Sattler, H.: Markenbewertung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 6/1995, S. 663-682

Schulz, R; Brandmeyer, K.: Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten. In: Markenartikel, 7/1989, S. 364-370