



markstones Institute of Marketing, Branding & Technology

■ ■ ■ **MARKSTONES - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 76

Jonas Küpker, M.Sc

**Kritische Analyse und Optimierungspotenziale für das identitätsbasierte
Markenbewertungsmodell**

Bremen, Dezember 2024

Impressum:

Markstones Institute of Marketing, Branding & Technology
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Max-von-Laue-Straße 1
28359 Bremen

Markstones-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des markstones
Institute of Marketing, Branding & Technology unter
www.markstones.de downloadbar.

Copyright 2024



ZUSAMMENFASSUNG

Jonas Küpker

Kritische Analyse und Optimierungspotenziale für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell

Arbeitspapier Nr. 76

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Forschungsstands
- Methode:** Literaturgestützte Analyse.
- Ziel:** Aktualisierung und Identifikation von Optimierungspotenzialen für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell durch Einbezug aktueller Forschungserkenntnisse.
- Zentrale Ergebnisse:**
- Das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell bietet durch seine theoretische Fundierung Vorteile gegenüber anderen Ansätzen, weist jedoch Optimierungspotenziale in der Konzeptualisierung der internen und externen Markenstärke, der Isolierung der Markenleistung und der Wichtung des Markenpotenzialwerts auf
 - Zur Isolierung der Markenleistung wurde ein neues Verfahren entwickelt, das auf Strukturgleichungsmodellen basiert, um mehr Kaufentscheidungsfaktoren zu berücksichtigen und die Konsistenz mit der Theorie der identitätsbasierten Markenführung sicherzustellen.
 - Die Subjektivität des Markenpotenzialwerts wurde als Schwäche identifiziert, weshalb vorgeschlagen wird, diesen nur bei spezifischen Bewertungsanlässen zu berücksichtigen und stattdessen den Markenbarwert als Hauptkomponente heranzuziehen.
 - Die Optimierungen aktualisieren die theoretische Fundierung, erleichtern die praktische Anwendung des Modells und stärken dessen Relevanz für die Markenbewertung.
- Zielgruppe:** Die Zielgruppe umfasst Fachleute aus der Wissenschaft, Praktizierende und Studierende im Bereich der Betriebswirtschaftslehre.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz der ökonomischen Bewertung von Marken	1
1.2 Herausforderungen bei der ökonomischen Bewertung von Marken.....	3
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Masterarbeit	6
2. Begriffsbestimmung und Markenbewertungsmodelle	8
2.1 Kategorisierung und Bewertung ausgewählter Markenbewertungsmodelle	8
2.2 Identitätsbasierte Markenbewertung	11
2.2.1 Konzept der identitätsbasierten Markenführung	12
2.2.2 Die Markenstärke gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung	17
2.2.3 Der Markenbarwert gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung	21
2.2.4 Der Markenpotenzialwert gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung	24
2.2.5 Vorteile des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells.....	26
3. Methodik.....	29
4. Optimierungspotenziale für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell	31
4.1 Optimierungspotenziale im Bereich der Konzeptualisierung der externen Markenstärke	31
4.2 Optimierungspotenziale im Bereich der Konzeptualisierung und Operationalisierung der internen Markenstärke	34
4.3 Optimierungspotenziale im Bereich der Isolierung der Markenleistung	40

4.4 Optimierungspotenziale beim Einfluss des Markenpotenzialwerts auf den Markenwert	46
5. Schlussbetrachtung	51
5.1 Zusammenfassung und Fazit	51
5.2 Implikationen für die Praxis	53
5.3 Implikationen für die zukünftige Forschung	54
5.4 Limitationen der eigenen Arbeit.....	56
Anhang	V
Literaturverzeichnis	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung	5
Abbildung 2: Prozess der identitätsbasierten Markenbewertung	12
Abbildung 3: Formalanalytische Darstellung des Markenbarwerts	22
Abbildung 4: Formalanalytische Darstellung des Markenpotenzialwerts	25
Abbildung 5: Literatúrauswahlprozess	30
Abbildung 6: Bewertung eines Automobilherstellers auf Kununu.	38
Abbildung 7: Strukturgleichungsmodells zur Isolierung der Markenleistung	44
Abbildung 8: Anpassungen des identitätsbasierten Markenbewertungsprozesses.....	53

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BCB	Brand Citizenship Behavior
Bspw.	Beispielsweise
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
LiM	Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
M&A	Mergers and Acquisitions
Nr.	Nummer
PwC	PricewaterhouseCoopers
R ²	Varianzaufklärung
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Relevanz der ökonomischen Bewertung von Marken

Die Zeiten, in denen Marken nur als Herkunftsnachweis für Waren dienten, sind vorbei.¹ Marken geben einem Unternehmen die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und können beim Nachfrager Vertrauen und Sicherheit schaffen. Somit ist der Erfolg eines Unternehmens auch vom Wert der Marke abhängig.² Diese Auffassung ist auch in der Praxis weit verbreitet. In einer von PwC durchgeführten Studie, in der ausschließlich Führungskräfte aus Unternehmen befragt wurden, gaben 89 % der Befragten an, dass die Marke eine der wichtigsten Einflussgrößen für den Geschäftserfolg des Unternehmens sei. Somit ist sich der Großteil der Unternehmenswelt über die Relevanz einer Marke für den Unternehmenserfolg bewusst.³

Diese Relevanz der Marke in einen ökonomischen Wert zu überführen, um den Wert einer Marke greifbarer zu machen, scheint auf den ersten Blick kompliziert. Das hängt mit der immateriellen Form einer Marke zusammen.⁴ Dennoch haben sich in den letzten Jahren mehrere Beratungsunternehmen, Forschungsteams und Wirtschaftsprüfer zum Ziel gesetzt, Modelle und Theorien zu entwickeln, um den ökonomischen Wert einer Marke zu messen.⁵ Die Anzahl der sich hierfür auf dem Markt befindenden Bewertungsmodelle ist dabei durchgehend am Steigen. Im Jahr 2009 lag die Anzahl der Markenbewertungsmodelle bei knapp über 300.⁶ Acht Jahre später, im Jahr 2017, lag die Anzahl der existierenden Markenbewertungsmodelle schon bei über 500.⁷ Die steigende Anzahl an Methoden zur Markenbewertung lässt sich vor allem auf die große Nachfrage zur Bewertung von Marken im Zuge einer Unternehmensübernahme oder einer Unternehmensfusion (M&As) zurückführen. Im Jahr 2021 kam es weltweit zu über 63.000 bekannten Transaktionen im Bereich M&A. Zu diesem Zeitpunkt war das ein Rekordhoch.⁸

¹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 2 ff.

² Vgl. PwC (2019a)

³ Vgl. PwC (2019b)

⁴ Vgl. Van Criekingen/Bloch/Eklund (2022), S.1540; Park/Jang (2021), S. 106

⁵ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238 f.

⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 20

⁷ Vgl. Misof/Schwarz (2017), S. 37

⁸ Vgl. Refinitiv (2022), S.1

Bei einer M&A-Transaktion stellt der Wert der Marke oft einen bedeutenden Anteil des gesamten Preises dar.⁹ Ein passendes Beispiel bietet hier der Kauf des Lebensmittelhändlers „Whole Foods“ durch Amazon im Jahr 2017. Amazon bezahlte damals rund 13,7 Mrd. US-Dollar für das gesamte Unternehmen.¹⁰ Beim Kauf des Unternehmens kalkulierte Amazon einen Markenwert von rund 9 Mrd. US-Dollar mit in den Kaufpreis ein. Somit fielen rund 70 % des Gesamtpreises der Transaktion auf den Wert der Marke zurück.¹¹

Doch die Markenbewertung ist nicht nur ein wichtiges Instrument im Falle von M&A-Transaktionen. Auch in anderen Bereichen, bspw. für die Kalkulation von Gebühren im Falle einer Lizenzierung, gilt die Bewertung von Marken als ein wichtiges Werkzeug. Aber auch für unternehmensinterne Angelegenheiten kann die Bewertung einer Marke genutzt werden. Hierbei liegt der Fokus auf der Steuerung der Marke, bei der der Markenwert Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale im Markenmanagement aufzeigen kann. Diesbezüglich kann die Ermittlung des Markenwerts besonders im Personalmanagement, bei der Verteilung von Ressourcen oder bei dem Management des Markenportfolios Aufschlüsse über potenzielle Verbesserungen geben. Des Weiteren kann die ökonomische Markenbewertung für die bilanzielle Berücksichtigung der Marke als immaterieller Vermögenswert genutzt werden.¹²

Zu beachten ist aber, dass gemäß der deutschen HGB-Vorschriften und gemäß den internationalen IAS/IFRS-Vorschriften ein Aktivierungsverbot für selbst erstellte Marken existiert. Von einem Unternehmen selbst erstellte Marken dürfen also in der Bilanz des Unternehmens nicht berücksichtigt werden. Anders sieht es bei Marken aus, die von einem Unternehmen erworben wurden. Für diese gibt es gemäß des deutschen Bilanzierungsgesetzes eine Ansatzpflicht. Auch gemäß IAS/IFRS-Vorschriften muss ein Unternehmen eine gekaufte Marke bewerten und in seiner Bilanz aufführen. Zur Erstbewertung wird in einem solchen Fall der Fair Value einer Marke verwendet. Der Fair Value ist der Preis, zu dem das akquirierende Unternehmen die Marke erworben hat. Im Falle einer festgelegten Nutzungsdauer wird die Marke planmäßig abgeschrieben. Falls keine Nutzungsdauer festgelegt wurde, muss eine Marke gemäß IAS 36 einer jährlichen Werthaltigkeitsprüfung unterzogen werden, um den aktuellen Markenwert zu ermit-

⁹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238

¹⁰ Vgl. Manager Magazin (2017)

¹¹ Vgl. CNBC (2018)

¹² Vgl. Jost-Benz (2009), S. 41

teln. Dieses Verfahren wird Impairment-Test genannt und führt durch seine vorschriftsgemäße jährliche Notwendigkeit auch dazu, dass der Markt für Markenbewertungen stetig wächst.¹³

Zusammenfassend lässt sich die ökonomische Bewertung von Marken aufgrund der wachsenden Nachfrage nach Markenbewertungen und des erheblichen Anteils des Markenwerts am Gesamtwert eines Unternehmens als aktuelles und relevantes Themengebiet identifizieren. Des Weiteren lässt sich festhalten, dass die Ermittlung des Markenwerts aus unternehmensexterner wie unternehmensinterner Sicht von besonderer Relevanz für die Steuerung und das Management einer Marke sein kann.

1.2 Herausforderungen bei der ökonomischen Bewertung von Marken

Die steigende Nachfrage nach Markenbewertungen und die damit verbundene steigende Anzahl an existierenden Markenbewertungsmodellen bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Eine Problematik ist, dass die sich gegenwärtig auf dem Markt befindenden Bewertungsansätze zum Großteil keiner einheitlichen theoretischen Fundierung folgen und sich so erheblich bei der Ermittlungsmethodik des ökonomischen Markenwerts unterscheiden.¹⁴ Dies hat zur Folge, dass sich die ermittelten Markenwerte für dieselbe Marke durch unterschiedliche Markenbewertungsmodelle oft stark unterscheiden. Diese Problematik bestand schon vor zwei Jahrzehnten und konnte durch die sogenannte „Tank AG Studie“ veranschaulicht werden. Ein Forschungsteam bewertete eine Marke mit einer Vielzahl unterschiedlicher Markenbewertungsmodelle und erhielt unterschiedliche ökonomische Markenwerte in einer Spanne von 173 bis 985 Mio. Euro.¹⁵ Doch auch wenn die „Tank AG Studie“ schon 20 Jahre zurückliegt, konnte die Problematik auch in den Folgejahren nicht behoben werden. Dies wird klar bei einem Blick auf die unterschiedlichen Markenwerte der Marke Google im Jahr 2016, die mit Hilfe der drei Bewertungsmodelle von Interbrand, Brand Finance und Millward Brown ermittelt wurden. Millward Brown ermittelte einen Markenwert in Höhe von 158,84 Mrd. US-Dollar, Interbrand einen in Höhe von 107,44 Mrd. US-Dollar und Brand Finance sogar nur einen Wert von 76,68 Mrd. US-

¹³ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 243 f.

¹⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238 f.

¹⁵ Vgl. Hanser/Högel/Maul (2004), S. 226 ff.

Dollar. Zurückführen lassen sich die starken Abweichungen auf die unterschiedlichen Aspekte, die zur Berechnung der Markenwerte verwendet wurden sowie unterschiedliche Verfahren zur Datengewinnung. Während Millward Brown Konsumentenbefragungen durchführt, blickt Interbrand auf historische Daten und führt Experteninterviews durch. Brand Finance hingegen untersucht Lizenzgebührensätze und arbeitet mit einem „Brand Strength Index“.¹⁶

Um dieser Problematik entgegenzuwirken, haben bereits verschiedene Institutionen Normen und Anforderungskriterien entwickelt, um die Aussagekraft ermittelter Markenwerte zu erhöhen. Die international gängigste Norm zur einheitlichen Bewertung von Marken ist die ISO-Norm 10668. Diese Norm grenzt die verwendbaren Bewertungsmethoden ein. Welche der eingegrenzten Methoden zur Bewertung verwendet wird, kann in der Folge aber frei gewählt werden und muss nur einer schlüssigen Begründung folgen. Für die einzelnen Methoden liefert die ISO-Norm 10668 Vorgaben, gewährt aber viele Interpretationsspielräume. Somit bietet die ISO-Norm 10668 wohl eine erste länderübergreifende Möglichkeit, Markenbewertungen nach einem ähnlichen Muster zu gestalten, führt aber in keinem Fall zu einer einheitlichen Fundierung.¹⁷

Im deutschsprachigen Raum bieten die sogenannten „zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung“ unverbindliche Vorgaben für die Bewertung einer Marke. Diese Grundsätze wurden 2007 vom Brand Valuation Forum veröffentlicht und sollen die Aussagekraft von Markenbewertungsmodellen auf Grundlage von definierten Anforderungskriterien prüfbar machen. Die zehn Grundsätze fassen unterschiedliche Kriterien zusammen, die bei der Bewertung von Marken berücksichtigt werden müssen.¹⁸ Die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung sind in Abbildung 1 dargestellt.

¹⁶ Vgl. Deutsches Institut für Marketing (2017)

¹⁷ Vgl. Deutsches Institut für Marketing (2015); Absatz Wirtschaft (2012)

¹⁸ Vgl. Brand Valuation Forum (2007), S. 10 ff.

1. Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion
2. Berücksichtigung der Markenart und -funktion
3. Berücksichtigung des Markenschutzes
4. Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz
5. Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf Basis von repräsentativen Daten der relevanten Zielgruppe
6. Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke
7. Isolierung von markenspezifischen Einzahlungsüberschüssen
8. Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes
9. Berücksichtigung von markenspezifischen Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken)
10. Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Abbildung 1: Die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Brand Valuation Forum 2007, S. 10 ff.)

Ein Bewertungsansatz, der sich an den zehn Grundsätzen zur monetären Markenbewertung orientiert, ist das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell von Dr. Jost-Benz aus dem Jahr 2009.¹⁹ Das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell geht sogar noch einen Schritt weiter und verdeutlicht die Notwendigkeit, zwei weitere Grundsätze einzubeziehen: die Berücksichtigung unternehmensinterner Determinanten und die Einbeziehung des Kundenstamms. Besonders durch die Integration von markeninternen Determinanten soll der Ursprung des Markenwerts, also die Identität der Marke, Teil der Bewertung werden.²⁰ Durch die Ergänzung der Anforderungskriterien deckt das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell eine weitere Problematik auf, die bei der Betrachtung anderer existierender Markenbewertungsmodelle allgegenwärtig ist. Denn während die externe Markenstärke in vielen Markenbewertungsmodellen zur Berechnung des Markenwerts mit herangezogen wird, findet die interne Markenstärke meist keine Berücksichtigung. So entsteht durch die Ergänzung dieser beiden Anforderungskriterien ein Differenzierungsmerkmal für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell, da die innere Substanz einer Marke bei der Bewertung mitberücksichtigt wird. Das wird ermöglicht, indem die Kompetenzen und die Ressourcen einer Marke in die Bewertung miteinfließen und so die Voraussetzungen für die

¹⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 40 ff.

²⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 239; Jost-Benz (2009), S. 45 ff.

Entstehung des ökonomischen Markenwerts Teil der Berechnung werden.²¹

Mit Blick auf die Herausforderungen bei der ökonomischen Bewertung von Marken lässt sich zusammenfassend vor allem die große Anzahl an unterschiedlichen Bewertungsmodellen hervorheben. Das Fehlen eines einheitlichen theoretischen Fundaments führt dazu, dass unterschiedliche Markenbewertungsmodelle erheblich unterschiedliche Markenwerte für eine Marke ermitteln können. Auch die Entwicklung von Normen und Anforderungskriterien für die Bewertung von Marken konnte bisher nicht dazu führen, dass die Aussagekraft von Markenwerten stark an Gewicht gewinnen. Des Weiteren lässt sich die fehlende Integration markeninterner Determinanten als Problematik bei dem Großteil der existierenden Markenbewertungsmodelle festhalten. Eine Lösungsmöglichkeit kann hier das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell liefern, das durch seine Erweiterung der zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung die Notwendigkeit der Berücksichtigung der internen Markenstärke aufzeigt.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Masterarbeit

Vorab konnte aufgezeigt werden, dass es sich bei der ökonomischen Bewertung von Marken um ein aktuelles und relevantes Thema handelt das jedoch noch einige Herausforderungen mit sich bringt. Ein Ansatz zur Markenbewertung der es durch seine transparente, theoretische Fundierung und den Einbezug von externen und internen Determinanten einer Marke ermöglicht, wesentliche Herausforderungen der ökonomischen Markenbewertung zu bewältigen, ist das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell.²² Dennoch ist anzumerken, dass dieses Modell seit dem Jahr 2009 nicht mehr überarbeitet wurde und daher neue Forschungserkenntnisse sowie gesellschaftliche und marktbezogene Veränderungen der letzten 15 Jahre nicht im theoretischen Fundament des Ansatzes integriert sind. Des Weiteren erklärte Jost-Benz, der Entwickler des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells, schon im Jahr der Veröffentlichung, dass der Ansatz noch einige Schwachstellen aufweise, die weiteren Forschungsbedarf verlangen würde.²³

Dieser Problematik soll diese Arbeit entgegenwirken und beschäftigt sich daher mit der Forschungsfrage: *Wie kann der Aussagegehalt des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells erhöht werden?*

²¹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238 ff.

²² Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238 ff.

²³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 221 f.

Der Fokus dieser Arbeit liegt hauptsächlich darauf, aufzuzeigen, an welchen Stellen der Ansatz eine Aktualisierung oder eine Optimierung benötigt. In der Folge werden Optimierungsvorschläge abgegeben, die auf Erkenntnissen aktueller Forschungsergebnisse beruhen. Aus forschungsökonomischen Gründen und auf Grund der umfangreichen Themengebiete, die bei der Entwicklung von Optimierungspotenzialen berücksichtigt werden müssen, stellt eine Datenerhebung in Form einer Umfrage ein ungeeignetes Mittel dar. Stattdessen wird eine Sekundärforschung durchgeführt. So können breitgefächerte Forschungserkenntnisse der letzten Jahre verwendet werden, um Optimierungspotenziale für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell aufzudecken.

Zu Beginn der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen erläutert und wichtige Begriffsdefinitionen geklärt. Der Fokus liegt zunächst auf dem identitätsbasierten Markenbewertungsmodell, für das vorab die Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung behandelt werden müssen. Danach wird auf die einzelnen Bestandteile des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells geblickt. Zuerst wird die Markenstärke betrachtet, dann den Markenbarwert und zuletzt auf den Markenpotenzialwert. Abgeschlossen wird der theoretische Teil dieser Arbeit mit einer Würdigung der Vorteile des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells.

Danach wird ein Blick auf die Methodik und die Literaturlauswahl der Arbeit getroffen. Darauf folgt die ausführliche Herausarbeitung von Optimierungspotenzialen für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell. Zuerst werden Potenziale zur Optimierung der internen und der externen Markenstärke betrachtet. Darauf folgt eine Veranschaulichung von Optimierungspotenzialen für die Isolierung der Markenleistung. Zum Schluss wird ein Optimierungspotenzial in Bezug auf die Wirkung des Markenpotenzialwerts auf den identitätsbasierten Markenwert aufgezeigt. Es wird sich genau auf diese Optimierungspotenziale bezogen, da diese nach einer ausführlichen Betrachtung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells als die Bestandteile des Modells betrachtet werden, die eine Überarbeitung am meisten benötigen.

Beendet wird die Arbeit mit der Schlussbetrachtung, in der ein Fazit gezogen wird und Implikationen für die Forschung und für die Praxis gegeben werden. Als letztes kommt es zur Nennung einiger Limitationen der Arbeit.

2. Begriffsbestimmung und Markenbewertungsmodelle

2.1 Kategorisierung und Bewertung ausgewählter Markenbewertungsmodelle

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Aspekte, die bei der ökonomischen Bewertung von Marken berücksichtigt werden, oft verändert. Während bestimmte Ansätze für die Markenwertermittlung nur auf ökonomische Kennzahlen zurückgreifen, existieren auch Ansätze, die weitere Faktoren wie den Nachfrager, interne Gruppen und noch weitere Interessenvertreter bei der Ermittlung des ökonomischen Markenwerts miteinfließen lassen. Aufgrund der Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte bei der Markenbewertung lassen sich die verschiedenen Markenbewertungsansätze in vier verschiedene Kategorien unterteilen. Es gibt die finanzwirtschaftlichen Markenbewertungsansätze, die verhaltensorientierten Markenbewertungsansätze, die kombinierten Markenbewertungsansätze und die stakeholderorientierten Markenbewertungsansätze.²⁴

Finanzwirtschaftliche Markenbewertungsansätze fokussieren sich bei der Ermittlung des Markenwerts auf die von der Marke ausgelösten Kosten und Erlöse.²⁵ Die finanzwirtschaftlichen Markenbewertungsansätze lassen sich nochmal in vier Unterkategorien unterteilen: Die kostenorientierten, die preisorientierten, die kapitalmarktorientierten und die erfolgswertorientierten Markenbewertungsansätze.²⁶ Bei kostenorientierten Markenbewertungsansätzen werden die verursachten Kosten für den Aufbau einer Marke verwendet, um deren Wert zu ermitteln oder es werden die Kosten berücksichtigt, die entstehen würden, wenn man die bestehende Marke ersetzen müsste.²⁷ Bekannte kostenorientierte Markenbewertungsansätze sind die historische Kostenmethode oder die Wiederbeschaffungskostenmethode.²⁸ Preisorientierte Ansätze hingegen gehen davon aus, dass Konsumenten für markierte Produkte mehr bezahlen als für unmarkierte Produkte und ermitteln den Markenwert anhand des Preisaufschlags, den Konsumenten für markierte Produkte mehr zahlen würden.²⁹ Bspw. der 1992 entwi-

²⁴ Vgl. Schunk/Könecke (2014), S.418 ff.; Burmann et al. (2024), S. 243 ff.; Woratschek/Ströbel (2014), S.438 ff.

²⁵ Vgl. Schmidt (2015), S.101

²⁶ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 243

²⁷ Vgl. Gerpott/Thomas (2004), S. 397 f.

²⁸ Vgl. European Brand Institute (2019), S. 14 f.

²⁹ Vgl. Ghorbani/Westermann (2023), S. 181

ckelte Markenbewertungsansatz von Crimmins lässt sich in diese Kategorie einordnen.³⁰ Die kapitalmarktorientierten Ansätze wiederum ermitteln den ökonomischen Markenwert durch den Vergleich von Kennzahlen mit anderen Marken, die in den gleichen Märkten agieren.³¹ Ein bekannter kapitalmarktorientierter Ansatz ist der von Simon und Sullivan aus dem Jahr 1993.³² Zuletzt zu nennen sind noch die erfolgswertorientierten Markenbewertungsansätze. Hier wird der Markenwert berechnet, indem zukünftige Erträge, die die Marke noch generieren kann, betrachtet werden.³³ Typische erfolgswertorientierte Markenbewertungsansätze sind die Income-Split-Methode, die Multi-period-excess-earnings-Methode oder die Royalty-Relief-Methode.³⁴

Positiv für alle finanzwirtschaftlichen Ansätze lässt sich anmerken, dass diese oft ohne großen Ressourcenaufwand anwendbar, konzeptionell oft einfach gestaltet und hoch transparent sind. Trotzdem weisen finanzwirtschaftliche Ansätze auch einige Schwächen auf, vor allem die Nichtberücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Kennzahlen. Die Vernachlässigung dieser Aspekte führt dazu, dass kaum Rückschlüsse auf den Ursprung des Markenwerts geschlossen werden können und so kaum Erkenntnisse für die Steuerung des Markenwerts gewonnen werden.³⁵

Verhaltensorientierte Ansätze beziehen sich bei der Bestimmung des Markenwerts auf die nachfragerbezogenen Bestandteile des Brand Equity.³⁶ Brand Equity wird definiert als „the marketing effects uniquely attributable to the brand - for example, when certain outcomes result from the marketing of a product or service because of its brand name that would not occur if the same product or service did not have that name.“³⁷ Im Gegensatz zu finanzwirtschaftlichen Ansätzen liegt der Fokus bei verhaltensorientierten Ansätzen auf qualitativen Daten und die Konsumentenperspektive steht im Mittelpunkt der Betrachtung.³⁸ Ein bekannter verhaltensorientierter Ansatz ist das Real-time Brand Valuation Model, das vom Beratungsunternehmen PwC in der Praxis angewendet wird, um Markenwerte zu

³⁰ Vgl. Crimmins (1992), S. 11 ff.

³¹ Vgl. Brand Finance (2011), S. 7

³² Vgl. Simon/Sullivan (1993), S. 28 ff.

³³ Vgl. Ghorbani/Westermann (2023), S. 181

³⁴ Vgl. Brand Finance (2011), S. 6

³⁵ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 243

³⁶ Vgl. Lagarden (2011), S.37

³⁷ Keller (1993), S.1

³⁸ Vgl. Lagarden (2011), S.37

bestimmen. Für die Ermittlung des Markenwerts verwendet PwC über 150 Millionen Datenquellen von Nachfragern, unter anderem aus sozialen Netzwerken.³⁹ Verhaltensorientierte Ansätze haben die Stärke, dass sie durch die Messung von konsumentenbezogenen Elementen Rückschlüsse auf die Markenführung ermöglichen. So können verhaltensorientierte Ansätze durch das Aufdecken von Schwächen einer Marke zu einer verbesserten Markenführung beitragen. Verhaltensorientierte Ansätze, liefern jedoch keine monetären Ergebnisse und erfüllen so nur einen geringen Anteil der in Kapitel 1.2 beschriebenen zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung.⁴⁰

Kombinierte Markenbewertungsansätze versuchen Erkenntnisse aus finanzwirtschaftlich orientierten Ansätzen und verhaltensorientierten Ansätzen zu verbinden und transformieren dabei die konsumentbezogenen Ergebnisgrößen der verhaltensorientierten Ansätze in monetäre Werte.⁴¹ Ein in der Praxis weit verbreiteter kombinierter Markenbewertungsansatz ist das von Interbrand entwickelte Brand Valuation Model.⁴² Kombinierte Markenbewertungsansätze ermöglichen es, einen monetären Wert einer Marke in Verbindung mit der konsumentenbezogenen Kennziffern zu ermitteln. So erfüllen sie die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung und ermöglichen es trotzdem, Rückschlüsse auf die Markenführung zu ziehen. Dennoch ist die Umrechnung von verhaltenstheoretischen Elementen in monetäre Größen kritisch zu betrachten, da dies in der Praxis oft noch schwer umsetzbar ist.⁴³

Zuletzt lässt sich noch die Kategorie der stakeholderorientierten Markenbewertungsansätze benennen. Stakeholderorientierte Markenbewertungsansätze integrieren neben Nachfragern noch weitere Bezugsgruppen einer Marke in die Markenwertbestimmung.⁴⁴ Ein bekannter stakeholderorientierter Markenbewertungsansatz ist der von Jones aus dem Jahr 2005. Jones benennt neben den Konsumenten noch neun weitere wichtige Interessensgruppen, die er in die Markenwertermittlung miteinfließen lässt. Dazu gehören unter anderem die Medien, Arbeitnehmer, Zulieferer oder die Regierung.⁴⁵ Die ausführliche Betrachtung des Unternehmensumfelds stellt die zentrale Stärke der stakeholderorientierten Mar-

³⁹ Vgl. PwC (o.J)

⁴⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 231

⁴¹ Vgl. Riemann (2012), S.117 f.

⁴² Vgl. Interbrand (o.J)

⁴³ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 244

⁴⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 244 f.

⁴⁵ Vgl. Jones (2005), S.23

kenbewertungsansätze dar. Es wird gewährleistet, dass alle Bezugsgruppen einer Marke berücksichtigt werden. Dennoch weisen stakeholderorientierte Markenbewertungsansätze, ähnlich wie verhaltensorientierte Markenbewertungsansätze die Problematik auf, dass monetäre Größen zu wenig betrachtet werden und daher die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung wenig Berücksichtigung finden.⁴⁶

2.2 Identitätsbasierte Markenbewertung

Das im Jahr 2009 veröffentlichte identitätsbasierte Markenbewertungsmodell basiert laut dem Autor Jost-Benz auf der Grundlage kombinierter Markenbewertungsmodelle.⁴⁷ Eine Anforderung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells ist es daher, finanzwirtschaftliche als auch verhaltenstheoretische Sichtweisen aufzugreifen.⁴⁸ Des Weiteren orientiert sich der Ansatz an den zehn Grundsätzen der monetären Markenbewertung.⁴⁹ Das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell geht aber noch einen Schritt weiter und erweitert die Grundsätze der monetären Markenbewertung um zwei weitere Punkte. Erstens um die Anforderung, auch unternehmensinterne Determinanten zu berücksichtigen. Durch eine interne Markenperspektive ergibt sich die Möglichkeit, die Quelle der Markenwertentwicklung zu erkennen, um Rückschlüsse auf das Markenmanagement ziehen zu können. Die zweite Erweiterung bezieht sich auf die Integration des Kundenstammwerts in die Markenwertberechnung. Durch diese Integration wird es ermöglicht, die wirtschaftliche Attraktivität von Nachfragern bei der Berechnung des Markenwerts zu berücksichtigen. Diese Anforderungen bilden den Rahmen für die identitätsbasierte Markenbewertung.⁵⁰

Ziel der identitätsbasierten Markenbewertung ist die Überführung der unternehmensinternen und der unternehmensexternen Markenperspektive in einen ökonomischen Wert, der auch zukünftige Potenziale der Marke berücksichtigt.⁵¹ Unter Berücksichtigung der Anforderungen und des Ziels der identitätsbasierten Markenbewertung definiert Jost-Benz den identitätsbasierten Markenwert wie folgt: „Der Markenwert wird definiert als die kundenstammwertsegmentspezifischen markeninduzierten Zahlungsüberschüsse, die sich aus den bestehenden

⁴⁶ Vgl. Vgl. Burmann et al. (2024), S. 244 f.

⁴⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S.57

⁴⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S.46

⁴⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S.40 ff.

⁵⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 239 ff.

⁵¹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 245 ff.

Geschäftsfeldern (Markenbarwert) und potenziellen Geschäftsfeldern (Markenpotenzialwert) ergeben.“⁵² Zur Ermittlung des Markenwerts ist ein dreistufiger Prozess zu durchlaufen. In der ersten Stufe wird die interne und die externe Markenstärke gemessen. In der zweiten Stufe wird der finanzwirtschaftliche Markenbarwert berechnet. In der dritten Stufe kommt es zur Berechnung des finanzwirtschaftlichen Markenpotenzialwerts.⁵³ Der Prozess der identitätsbasierten Markenbewertung ist in Abbildung 2 noch einmal visualisiert dargestellt.

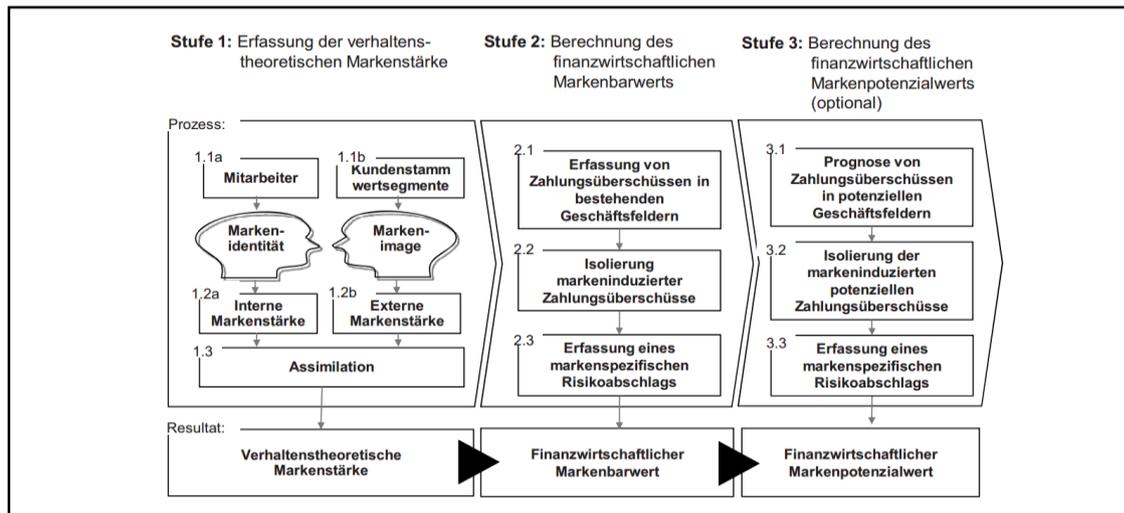


Abbildung 2: Prozess der identitätsbasierten Markenbewertung. (Jost-Benz 2009, S.51)

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Bestandteile des Prozesses der identitätsbasierten Markenbewertung im Detail betrachtet und erklärt. Zuerst wird auf die interne und die externe Markenstärke geblickt, die das Fundament der identitätsbasierten Markenbewertung bilden. Danach wird auf die Konzeptualisierung des Markenbarwerts und des Markenpotenzialwerts geblickt. Die beiden Größen geben in addierter Form den gesamten Markenwert wieder.⁵⁴ Zu Beginn muss aber ein allgemeiner Blick auf die Theorie der identitätsbasierten Markenführung geworfen werden, da diese das Grundverständnis für die identitätsbasierte Markenbewertung liefert.⁵⁵

2.2.1 Konzept der identitätsbasierten Markenführung

Eine Marke ist gemäß der identitätsbasierten Markenführung „ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen, deren Ausgestaltung sich aus der

⁵² Jost-Benz (2009), S.61

⁵³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 51

⁵⁴ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 51

⁵⁵ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 5 ff.

Sicht der Zielgruppen der Marke dauerhaft gegenüber konkurrierenden Angeboten differenziert“.⁵⁶ Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung differenziert sich durch seine Ausgestaltung nachhaltig gegenüber bestehenden, als „klassisch“ angesehenen Markenführungskonzepten. Denn während klassische Markenführungskonzepte im Normalfall eine Outside-In-Perspektive annehmen und den Fokus ihrer Betrachtung auf das Fremdbild der externen Zielgruppen legen, erweitert der identitätsbasierte Markenführungsansatz diese Sichtweise um die Inside-Out-Perspektive. Durch die Inside-Out-Perspektive werden auch interne Zielgruppen einer Marke betrachtet und das Selbstbild einer Marke kann so durch die internen Zielgruppen dargestellt werden. Das Selbstbild der internen Zielgruppen einer Marke wird Markenidentität genannt und kann von der Markenführung aktiv beeinflusst werden. Dem gegenüber steht das in der Outside-In-Perspektive betrachtete Fremdbild der externen Zielgruppen einer Marke, das auch Markenimage genannt wird. Das Markenimage kann nicht direkt von der Markenführung beeinflusst werden. Es bildet sich bei den externen Zielgruppen automatisch als Reaktion auf Aktivitäten der Markenführung. Die Markenidentität und das Markenimage beeinflussen sich gegenseitig.⁵⁷

Damit es zu einer gegenseitigen Beeinflussung von Markenidentität und Markenimage kommen kann, muss es zum Kontakt der internen und externen Gruppen einer Marke kommen. Dieser Kontakt entsteht an den Brand Touch Points. An diesen Markenberührungspunkten ist es für die internen Zielgruppen einer Marke möglich, den externen Zielgruppen das Nutzenbündel der Marke zu vermitteln. Dies ist durch die Kommunikation eines Markennutzenversprechens möglich. Das Markennutzenversprechen enthält den kaufverhaltensrelevanten Nutzen, den die externen Zielgruppen durch eine Marke erhalten sollen. Zudem enthält das Markennutzenversprechen eine komprimierte Form der Markenidentität. Das Markennutzenversprechen hat das Ziel, die Markenbedürfnisse der Nachfrager anzusprechen. Die Markenbedürfnisse der externen Zielgruppe stehen dem Markennutzenversprechen gegenüber. Die Markenbedürfnisse sind durch Erfahrungen mit der Marke aus der Vergangenheit und durch Idealvorstellungen der Nachfrager geprägt. Des Weiteren können die internen Gruppen einer Marke durch ihr Markenverhalten einen direkten Einfluss auf die externen Zielgruppen ausüben. Das Markenverhalten beschreibt das Verhalten von internen Gruppen im Kontakt mit dem Nachfrager. Dem Markenverhalten steht das Markenerlebnis des Nachfragers an allen Brand Touch Points und während sei-

⁵⁶ Burmann et al. (2024), S. 11

⁵⁷ Vgl. Meffert et al. (2024), S.361 ff.; Burmann et al. (2024), S. 12 ff.

ner gesamten Customer Journey gegenüber. Indem der Nachfrager seine Markenbedürfnisse mit den Markenerlebnissen an der Brand Touch Points vergleicht, wird das Image der Marke geformt.⁵⁸

Bei der Markenidentität handelt es sich um „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“⁵⁹ Aufgebaut ist die Markenidentität aus sechs verschiedenen Komponenten. Das Fundament der Markenidentität wird durch die Markenherkunft gebildet. Die Markenherkunft ist von hoher Bedeutung, da die Zielgruppen einer Marke die Marke vorerst im Rahmen ihrer Herkunft wahrnehmen.⁶⁰ Die Markenvision ist die Komponente der Markenidentität, die die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vorgibt.⁶¹ Die nächste Komponente bilden die Markenkompetenzen, die die organisationalen Fähigkeiten einer Marke darstellen und den Wettbewerbsvorteil einer Marke absichern sollen.⁶² Bei den Markenwerten handelt es sich um die Komponente der Markenidentität, die die Grundüberzeugungen der internen Gruppen einer Marke widerspiegeln.⁶³ Wie eine Marke kommuniziert, wird durch die Markenpersönlichkeit festgelegt. Diese Komponente bietet ein besonders großes Potenzial, sich von anderen Marken zu differenzieren.⁶⁴ Die letzte Komponente ist die Markenleistung. Durch die Markenleistung wird eine Marke für den Nachfrager nutzbar.⁶⁵

Das Markenimage, also das Fremdbild der Marke, wird definiert als „[...] mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, das das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt.“⁶⁶ Damit ein Markenimage bei den externen Gruppen entstehen kann, muss die Bekanntheit der Marke gegeben sein. Konzeptionell lässt sich das Markenimage auf zwei Komponenten aufteilen: Zum einen die wahrgenommenen Markenattribute und zum anderen der daraus abgeleitete Markennutzen. Die Markenattribute stellen das Wissen eines Nachfragers über eine Marke dar. Der Markennutzen bezeichnet die Bedürfnisbefriedigung des Nachfragers durch die von ihm subjektiv wahrgenommenen Markenattribute und lässt sich

⁵⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 11 f.

⁵⁹ Burmann/Blinda/Nitschke (2003), S.16

⁶⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 29 ff.

⁶¹ Vgl. Meffert et al. (2024), S.363

⁶² Vgl. Burmann et al. (2024), S. 33 ff.

⁶³ Vgl. Meffert et al. (2024), S.363

⁶⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 37 ff.

⁶⁵ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 41 ff.

⁶⁶ Burmann et al. (2024), S. 43

aufspalten in funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen. Zum funktionalen Nutzen gehören Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse sowie das vom Nachfrager wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis. Der nicht-funktionale Nutzen steht im Zusammenhang mit den Empfindungen des Nachfragers bei der Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen einer Marke. Durch den nicht-funktionalen Nutzen können sinnlich-ästhetische Bedürfnisse oder auch Bedürfnisse nach externer Wertschätzung oder Gruppenzugehörigkeit befriedigt werden.⁶⁷

Ausgehend vom vorab beschriebenen Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung lassen sich einige interne wie externe Markenziele ableiten. Diese lassen sich jeweils noch in psychografische und verhaltensbezogene Ziele unterteilen, wobei die psychografischen Ziele den verhaltensbezogenen Zielen vorgeordnet sind.⁶⁸

Zu den internen psychografischen Zielen gehören Markenwissen und Brand Commitment. Markenwissen lässt sich definieren als „die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind.“⁶⁹ Das Markenwissen besteht aus vier Dimensionen: Verständnis der Relevanz der Marke, Verständnis der Relevanz des eigenen Verhaltens, Kenntnis der Marke und Kenntnis individueller markenkonformer Verhaltensweisen.⁷⁰ Die zweite interne psychografische Zielgröße ist das Brand Commitment, das definiert wird als „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke, die zu einer Bereitschaft des Mitarbeiters führt, Brand Citizenship Behavior zu zeigen.“⁷¹ Das Brand Commitment umfasst die zwei Komponenten Identifikation mit der Marke und Internalisierung der Marke.⁷²

Die interne verhaltensbezogene Zielgröße ist das Brand Citizenship Behavior (BCB).⁷³ Das BCB wird definiert als „globales Konzept, welches alle Verhaltensweisen eines Mitarbeiters umfasst, die im Einklang mit der Markenidentität und dem Markennutzenversprechen stehen und in Summe die Marke stärken.“⁷⁴ Das

⁶⁷ Vgl. Meffert et al. (2024), S.364; Burmann et al. (2024), S. 43 ff.; Maloney/Meurer (2023), S. 268 f.

⁶⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 77 ff.

⁶⁹ Piehler (2011), S. 131

⁷⁰ Vgl. Piehler et al. (2016), S. 1580; Piehler/Schade/Burmann (2019), S.447

⁷¹ Burmann/Zeplin (2005a), S.1027

⁷² Vgl. Burmann et al. (2024), S. 80 ff.

⁷³ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 86 f.

⁷⁴ Piehler (2011), S. 303

BCB besteht aus den drei Dimensionen Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation.⁷⁵

Damit beim Nachfrager ein Markenimage entstehen kann, ist es notwendig, dass der Nachfrager die Marke kennt. Daher ist die Markenbekanntheit als ein vorgelegertes externes Markenziel zu verstehen. Die Markenbekanntheit lässt sich durch die ungestützte und gestützte Markenbekanntheit messen. Bei der ungestützten Markenbekanntheit kann sich ein Nachfrager ohne Hilfsmittel an eine Marke erinnern und bei der gestützten Markenbekanntheit kann er sich nach der Wahrnehmung von markenbezogenen Stimuli an die Marke erinnern.⁷⁶

Zu den externen psychografischen Markenzielen gehören Brand Attachment und Markenvertrauen. Brand Attachment lässt sich definieren als „The strength of the bond connecting the brand with the self.“⁷⁷ Brand Attachment besteht aus den beiden Dimensionen Brand-Self Connection, die sich auf die Bedeutung der Marke für die eigene Identität des Nachfragers bezieht und Brand Prominence, die beschreibt, wie stark die Marke im Gedächtnis des Nachfragers präsent ist.⁷⁸ Das externe psychografische Markenziel Markenvertrauen kann definiert werden als „[...] die Bereitschaft eines Nachfragers, sich gegenüber der Marke verletzlich zu machen. Diese Bereitschaft beruht auf der Überzeugung, dass eine Marke sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft aufweist, ihr Nutzenversprechen zu erfüllen.“⁷⁹ Das Markenvertrauen besteht aus den vier Dimensionen: Kompetenz, Berechenbarkeit, Wohlwollen und Redlichkeit einer Marke.⁸⁰ Als wichtigste Voraussetzung für die Entstehung von Markenvertrauen gilt Markenauthentizität. Es handelt sich bei Markenauthentizität um ein externes Markenziel, da es ein wichtiges Werkzeug zur Markendifferenzierung darstellt.⁸¹ Markenauthentizität lässt sich definieren als „Ausmaß identitätsbezogener Handlungsverursachung.“⁸² Konzeptionell besteht Markenauthentizität aus den beiden Dimensionen Originalität und Integrität, wobei die Dimension Integrität aus den Bestandteilen Kohärenz und Kontinuität besteht.⁸³

⁷⁵ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 86 f.

⁷⁶ Vgl. Burmann et al. (2024), S.43 ff.

⁷⁷ Park et al. (2010), S.2

⁷⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S.86 f.

⁷⁹ Hegner (2012), S. 54

⁸⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 87 ff.

⁸¹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 12 ff.

⁸² Schallehn (2012), S. 38

⁸³ Vgl. Adomeit (2020), S. 187 ff.; Burmann et al. (2024), S. 12 ff.

Als verhaltensbezogene Zielgröße des externen Markenmanagements lässt sich das Nachfragerverhalten benennen. Hierunter fallen markenbezogene Verhaltensweisen externer Zielgruppen bspw. der Kauf oder der Wiederkauf einer Marke.⁸⁴

2.2.2 Die Markenstärke gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung

Die Markenstärke bildet das Fundament der identitätsbasierten Markenbewertung. Somit stellt die Erfassung der Markenstärke den ersten Prozessschritt der identitätsbasierten Markenbewertung dar (siehe Abbildung 2).⁸⁵ Die Markenstärke lässt sich definieren als „[...] das Ausmaß der Verhaltensrelevanz von Marken gegenüber unternehmensexternen und -internen Bezugsgruppen“.⁸⁶ Die Verbreitung des Begriffes der Markenstärke begann Mitte der 1970er Jahre.⁸⁷ Seitdem entwickelten sich zwei separate Forschungsrichtungen, was dazu führte, dass die Markenstärke mehrheitlich in zwei Kategorien, der externen und der internen Markenstärke, betrachtet wird.⁸⁸

Schon vor der Jahrtausendwende beschäftigten sich viele Theoretiker mit der Messung der externen Markenstärke. Dies führte dazu, dass schon im Jahr 1994 über 500 verschiedene Ansätze zur Ermittlung der externen Markenstärke publiziert wurden.⁸⁹ Aufgrund der großen Anzahl an verschiedenen Herangehensweisen zur Ermittlung der Markenstärke konnte bisher kein standardisiertes Begriffsverständnis für die externe Markenstärke festgelegt werden.⁹⁰ In der Forschung kristallisierten sich in den vergangenen Jahrzehnten unterschiedliche Denkschulen der externen Markenstärke heraus.⁹¹ Zu den populärsten Begriffsverständnissen zählen die wissensorientierten Begriffsverständnisse, die die externe Markenstärke als eine Sammlung von Assoziationen verstehen, die nutzenorientierten Begriffsverständnisse, die den Fokus auf die Nutzenstiftung bei Nachfragern legen und die präferenzorientierten Begriffsverständnisse, die die Markenstärke

⁸⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 245 ff.

⁸⁵ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 63

⁸⁶ Jost-Benz (2009), S. 63

⁸⁷ Vgl. Rubinson (1979), zitiert nach Jost-Benz (2009), S. 67

⁸⁸ Vgl. Burmann/Jost-Benz/Riley (2009), S. 390 f.

⁸⁹ Vgl. Sattler (1979), zitiert nach Jost-Benz (2009), S. 67

⁹⁰ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 67

⁹¹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 69 ff.

anhand der direkten Wirkung beim Nachfrager bemessen.⁹² Auf dem Fundament dieser drei Denkschulen ist das identitätsbasierte Begriffsverständnis der externen Markenstärke aufgebaut, an dem sich auch das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell von Dr. Jost-Benz orientiert.⁹³

Demnach handelt es sich bei der externen Markenstärke gemäß des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells um „[...] das Ausmaß der Verhaltensrelevanz von Marken für Nachfrager auf Basis eines markeninduzierten Wissens der darauf aufbauenden markeninduzierten funktionalen und symbolischen Nutzenassoziationen und einer nachhaltigen Präferenz im Sinne einer Markenloyalität.“⁹⁴ Konzeptionell orientiert sich die externe Markenstärke gemäß des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells am Markenimage als Marktwirkungskonzept nach Burmann, Meffert und Feddersen aus dem Jahr 2007.⁹⁵ Demnach besteht das Konstrukt der externen Markenstärke aus fünf Komponenten: Der Markenbekanntheit, den Assoziationen zu Markenattributen den funktionalen Nutzenassoziationen einer Marke, den symbolischen Nutzenassoziationen einer Marke und der Marke-Nachfrager-Beziehung.⁹⁶ Ausgehend von diesen Komponenten leitet das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell Messgrößen ab, um durch diese die externe Markenstärke zu operationalisieren und so die externe Markenstärke für die Markenwertermittlung bei externen Zielgruppen messen zu können. Die sich aus den Komponenten der externen Markenstärke ergebenden Messgrößen sind: Das Vertrauen gegenüber der Marke, die Sympathie gegenüber der Marke, die Einzigartigkeit der Marke, die wahrgenommene Qualität der Marke, die Klarheit der Marke und die Markenerinnerung.⁹⁷

Ähnlich wie bei der externen Markenstärke konnte man sich in der Forschung bisher auf kein einheitliches Verständnis der internen Markenstärke einigen. Anders als bei der externen Markenstärke ist dies aber nicht auf die inflationäre Entwicklung unterschiedlicher Ermittlungsverfahren zurückzuführen, sondern vielmehr auf die reine Fokussierung der Entwicklung von theoretischen Grundlagen für die interne Markenführung. Ein Verfahren zur Messung und Quantifizierung der internen Markenstärke wird in der Forschung hingegen vernachlässigt.⁹⁸

⁹² Vgl. Jost-Benz (2009), S. 71; Keller (1993), S. 2 ff.; Simon/Sullivan (1993), S.29 ff.; François/MacLachlan (1995), 222 ff.

⁹³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 72 f.

⁹⁴ Jost-Benz (2009), S. 73

⁹⁵ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 96; Burmann/Meffert/Feddersen (2007), S. 9

⁹⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 96

⁹⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 92 ff.

⁹⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 73

Das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell greift für die Konzeptualisierung der internen Markenstärke auf das innengerichtete identitätsbasierte Begriffsverständnis des Markenmanagements, das im Jahr 2005 von Burmann und Zeplin veröffentlicht wurde, zurück.⁹⁹ Den Mittelpunkt des innengerichteten identitätsbasierten Markenmanagements bildet die Verankerung der Identität einer Marke bei den internen Zielgruppen der Marke. Wie sehr diese Identität bei den internen Zielgruppen verankert ist, lässt sich am Verhalten und an der Einstellung, die eine interne Bezugsperson gegenüber der Marke aufzeigt, bemessen.¹⁰⁰

Auf Grundlage dieses Begriffsverständnisses folgt für die interne Markenstärke folgende Definition: „Die interne Markenstärke repräsentiert das markenidentitätskonforme Verhalten der Mitarbeiter, das geprägt wird durch ihre markenidentitätsbezogenen Einstellungen, Kompetenzen und Ressourcen.“¹⁰¹ Somit stehen gemäß der Arbeitsdefinition des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells für die interne Markenstärke besonders die Einstellung und das Verhalten eines Mitarbeiters gegenüber der Marke im Fokus der Betrachtung. Diese müssen daher zur Quantifizierung der internen Markenstärke messbar gemacht werden. Die Dimensionen der internen Markenstärke und die daraus entstehenden Messgrößen lassen sich ebenfalls aus der Theorie der innengerichteten identitätsbasierten Markenführung von Burmann und Zeplin aus dem Jahr 2005 ableiten. Hier werden die Dimensionen Brand Commitment für die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Marke, und Brand Citizenship Behavior für das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der Marke identifiziert.¹⁰² Die aus den Dimensionen abgeleiteten Messgrößen sind für das Brand Commitment die Identifikation mit der Marke, die sich auf das Zugehörigkeitsempfinden zu einer Gruppierung der Marke bezieht und die Internalisierung der Marke, die sich auf die Aufnahme der Markenidentität in das eigene Selbstkonzept bezieht. Für das Brand Citizenship Behavior sind es die Messgrößen Hilfsbereitschaft, die gegenüber anderen Bezugsgruppen der Marke vermittelt wird, Enthusiasmus, der zu markenbildenden Tätigkeiten und der Einhaltung von markenrelevanten Verhaltensrichtlinien führt und Entwicklungsbereitschaft, die aufgebracht wird, um sich weiterzubilden, um die Marke eigeninitiativ voranzutreiben.¹⁰³

Ein wichtiger Bestandteil des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells ist

⁹⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 75

¹⁰⁰ Vgl. Burmann/Zepplin (2005b), S. 116 ff.; Jost-Benz (2009), S. 75

¹⁰¹ Jost-Benz (2009), S. 76

¹⁰² Vgl. Jost-Benz (2009), S. 75; Burmann/Zepplin (2005b), S. 116 ff.

¹⁰³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 106 f.

die Zusammenführung von interner und externer Markenstärke zu einer gesamten Markenstärke. Die theoretische Fundierung für die Zusammenführung von interner und externer Markenstärke bildet im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell die sogenannte Balance-Theorie.¹⁰⁴ Die Balance-Theorie bildet ein System ab, in dem ein Wirkungszusammenhang zwischen einem Objekt und zwei Bezugsgruppen besteht, die sich alle drei gegenseitig beeinflussen. Das System kann sich in einem ausbalancierten oder in einem nicht ausbalancierten Zustand befinden. Ein ausbalanciertes System weist zwei Bezugsgruppen auf, die die gleichen Einstellungen und Verhaltensintentionen bezüglich eines Objektes teilen. Bei einem nicht ausbalancierten System weichen diese bei den beiden Bezugsgruppen voneinander ab.¹⁰⁵

Die interne und externe Markenstärke bilden im Fall des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells die beiden Bezugsgruppen ab. Wenn die interne und externe Markenstärke also den gleichen Wert annehmen, befindet sich das System in einem ausbalancierten Zustand und die gesamte Markenstärke würde den Wert der externen und somit auch den Wert der internen Markenstärke annehmen. Wenn das System aber nicht ausbalanciert ist, wird davon ausgegangen, dass sich die beiden Bezugsgruppen zeitversetzt aneinander annähern. Im Fall des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells wird davon ausgegangen, dass sich die externe Markenstärke der internen Markenstärke annähert. Bspw. würde das bedeuten, dass bei einer stärker ausgeprägten internen Markenstärke heute die schwächer ausgeprägte externe Markenstärke in Zukunft zunehmen wird.¹⁰⁶ In welcher Geschwindigkeit die externe Markenstärke in einem solchen Fall zunehmen würde, ist abhängig davon, in welchem Ausmaß die interne auf die externe Markenstärke wirkt. Dieses Ausmaß wird durch die sogenannte Interaktionsintensität beschrieben.¹⁰⁷

Die Interaktionsintensität gibt an, in wie engem Kontakt interne und externe Gruppen miteinander stehen. Bei engem Kontakt zwischen internen und externen Gruppen lässt sich von einer hohen Interaktionsintensität sprechen und daher würde sich die externe Markenstärke in diesem Fall schneller der internen Markenstärke annähern, als wenn externe und interne Gruppen wenig im Kontakt stehen. Das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell misst die Interaktionsin-

¹⁰⁴ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 108 f.

¹⁰⁵ Vgl. Heider (1958), zitiert nach Jost-Benz (2009), S. 109 f.; Hummon/Doreian (2003), S. 18 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 108 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 112

tensität durch drei Messgrößen. Die erste Messgröße ist die Mitarbeiterinteraktionsintensität. Diese beinhaltet die Interaktion der Mitarbeiter mit externen Gruppen, um die interne Markenstärke für diese erfahrbar zu machen. Die zweite Messgröße ist die Absatzmittlerinteraktionsintensität, die beschreibt, wie intensiv die Kommunikation zwischen Marke und Absatzmittlern stattfindet. Die dritte Messgröße ist die mediale Interaktionsintensität, die sich auf die mediale Kommunikation einer Marke bezieht, die die externe Markenstärke beeinflussen könnte.¹⁰⁸

Durch die Annäherung der externen Markenstärke an die interne Markenstärke kommt es nach einem von der Interaktionsintensität abhängigen Zeitraum zu einem ausbalancierten Zustand zwischen interner und externer Markenstärke. Ab diesem Zeitpunkt gilt dann wieder, dass der Wert der gesamten Markenstärke dem Wert der externen und so auch dem Wert der internen Markenstärke entspricht. Dennoch muss für den Zeitraum vor dem ausbalancierten Zustand im Fall einer schwächeren externen Markenstärke als der internen Markenstärke, von einer verminderten Gesamtmarkenstärke ausgegangen werden.¹⁰⁹

Zur Messung der Markenstärke werden Befragungen bei externen und internen Bezugsgruppen durchgeführt.¹¹⁰ Die so gemessene Markenstärke wird mit einem Wert zwischen 0 und 2 dargestellt, wobei der Wert 1 dem Wettbewerbsdurchschnitt entspricht. So können positive Abweichungen der Markenstärke durch einen Aufschlag und negative Abweichungen durch einen Abschlag vom Wert 1 dargestellt werden. Wenn z.B. die Markenstärke bei der zu bewertenden Marke um 30% höher ist als die des Wettbewerbsdurchschnitts, liegt der Wert der Markenstärke bei 1,3. Die Markenstärke wird also im Vergleich zum Wettbewerb gemessen, was bedeutet, dass zur Messung der internen und externen Markenstärke auch Befragungen bei internen und externen Bezugsgruppen konkurrierender Marken durchgeführt werden müssen.¹¹¹

2.2.3 Der Markenbarwert gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung

Beim Markenbarwert gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung handelt es

¹⁰⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 112 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 115 f.

¹¹⁰ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 180 ff.

¹¹¹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 120 f.

sich um „[...] diejenigen markeninduzierten und diskontierten Zahlungsüberschüsse, die aus gegenwärtigen Geschäftsfeldern der Marke stammen.“¹¹² Als Grundlage zur Berechnung des Markenbarwerts wird der Cashflow des Unternehmens nach Kundensegmenten betrachtet, der nur auf die Leistung der Marke zurückzuführen ist. Dies ist formalanalytisch möglich, indem der Cashflow des gesamten Unternehmens mit der isolierten Markenleistung multipliziert wird. Das daraus entstehende Produkt wird durch einen Diskontierungsfaktor über die gesamte Lebensdauer der Marke dividiert (siehe Abbildung 3).¹¹³

$MBW_i = \frac{CF_i \times ML_i}{DF}$	MPW: Markenbarwert CF: Cash Flow ML: Markenleistung DF: Diskontierungsfaktor i: Kundensegment
---------------------------------------	---

Abbildung 3: Formalanalytische Darstellung des Markenbarwerts.
 (Eigene Darstellung in Anlehnung an Jost-Benz 2009, S.123)

Um den Cashflow zu bestimmen, wird der durchschnittliche Markenumsatz der letzten drei Jahre betrachtet. Diese Größe repräsentiert die wirtschaftliche Leistung einer Marke, spiegelt den quantitativen Absatz einer Marke und das erreichte Preispremium wider. Um nur die Zahlungsüberschüsse zu erhalten, müssen vom Markenumsatz der letzten drei Jahre die Markenerhaltungsaufwendungen der letzten drei Jahre abgezogen werden. Hierbei handelt es sich um die Investitionen, die zur Markenführung erbracht werden müssen. Da es sich beim freien Cashflow um eine monetäre Größe handelt, über die ein Eigentümer frei verfügen kann, muss noch der Unternehmenssteuersatz berücksichtigt werden. Daher müssen vom Wert der Differenz des Markenumsatz der letzten drei Jahre und den Markenerhaltungsaufwendungen auch noch die Steuerabgaben abgezogen werden.¹¹⁴

Die Kaufentscheidung eines Nachfragers lässt sich durch verschiedene Einflüsse erklären.¹¹⁵ Da für die Berechnung des Markenbarwerts jedoch der Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung berücksichtigt werden soll, muss die Markenleistung isoliert werden. Diese Isolierung der Markenleistung nimmt das identi-

¹¹² Burmann et al. (2024), S. 245

¹¹³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 123 ff.

¹¹⁴ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 133 f.

¹¹⁵ Vgl. Younus/Rasheed/Zia (2015), S. 8 ff.

tätsbasierte Markenbewertungsmodell durch ein sogenanntes integriertes Verfahren nach Kundenstammwertsegmenten vor.¹¹⁶ Bei der Markenleistung handelt es sich um einen prozentualen Wert, da die Marke theoretisch null bis hundert Prozent der Kaufentscheidung erklären kann. Daher wird die Markenleistung als ein Wert zwischen Null und Eins angegeben.¹¹⁷ Der Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung wird anhand der vier Kaufentscheidungsfaktoren Leistung, Qualität, Verfügbarkeit und Preis ermittelt. Erst wird durch eine Nachfragerbefragung gemessen, welchen Anteil jeder dieser Faktoren auf die Kaufentscheidung eines Nachfragers hat und im nächsten Schritt wird abgefragt, welcher Anteil jedes Kaufentscheidungsfaktors auf die Marke zurückzuführen ist. Diese Anteile, die pro Kaufentscheidungsfaktor auf die Marke zurückzuführen sind, werden dann zur Markenleistung addiert. Zuletzt werden die einzelnen befragten Nachfrager gemäß ihres Kundenstammwerts segmentiert, und ein gewichteter Mittelwert wird gebildet. Da, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, die Markenstärke im Fall eines nicht ausbalancierten Systems von interner und externer Markenstärke sich in einem dynamischen Zustand befindet, wird die berechnete Summe noch mit einer Wachstumsrate multipliziert, die eine Veränderung der Markenleistung über einen Zeitrahmen ermöglicht.¹¹⁸

Um den Markenbarwert abzubilden, ist es notwendig neben den ermittelten markeninduzierten Zahlungsüberschüssen auch den Diskontierungsfaktor zu berücksichtigen, der bestimmte Risiken, denen die Marke ausgesetzt ist, abbildet.¹¹⁹ Um für die Marke relevante Risiken so gut wie möglich miteinbeziehen zu können, wird der gesamte Diskontierungsfaktor in die Teilaspekte des marktspezifischen, des unternehmensspezifischen und des markenstärkespezifischen Diskontierungsfaktors aufgeteilt. Für den marktspezifischen Diskontierungsfaktor wird die branchenübliche Inflationsrate herangezogen. Für den unternehmensspezifischen Diskontierungsfaktor wird der gewichtete Kapitalkostensatz verwendet. Der markenstärkespezifische Diskontierungsfaktor ist ein Risikofaktor, der bemisst, wie die Zahlungsüberschüsse einer Marke durch die vorhandene Markenstärke positiv oder negativ beeinflusst werden können. Der Hintergrund dieses Risikofaktors ist die Prämisse, dass bei einer Marke mit hoher Markenstärke zukünftige Zahlungsüberschüsse sicherer einzuschätzen sind als bei einer Marke mit geringer Markenstärke.¹²⁰ Formalanalytisch wird der Diskontierungsfaktor als

¹¹⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 140

¹¹⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 197 f.

¹¹⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 140 ff.

¹¹⁹ Vgl. Sattler (2005), S.36; Jost-Benz (2009), S. 145

¹²⁰ Vgl. Stucky (2004), S. 443 ff.; Jost-Benz (2009), S. 148

Summe aus dem marktspezifischen, dem unternehmensspezifischen und dem markenstärkespezifischen Diskontierungsfaktor gebildet.¹²¹

2.2.4 Der Markenpotenzialwert gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung

Der Markenpotenzialwert ist gemäß der identitätsbasierten Markenbewertung „ein monetärer Wert [...], der die markenstrategischen Dehnungsmöglichkeiten auf der Basis von Markenerweiterungsstrategien widerspiegelt.“¹²² Der Markenpotenzialwert als ökonomischer Wert umfasst somit potenzielle markeninduzierte und diskontierte Zahlungsüberschüsse aus potenziell zukünftigen Geschäftsfeldern, die gegenwärtig noch nicht bearbeitet werden.¹²³ Durch die Integration des Markenpotenzialwerts wird es also möglich, Entwicklungs- und Expansionsmöglichkeiten einer Marke in die Markenwertermittlung zu integrieren.¹²⁴ Die Integration des Potenzials einer Marke wurde bis Mitte der 90er Jahre bei der Markenwertermittlung ignoriert.¹²⁵ Doch bspw. durch den Brand-Rating-Ansatz, der das Markenpotenzial durch einen Brand-Future-Score misst oder den Advance-Brand-Valuation-Ansatz, kam es zu Beginn der 2000er Jahre häufiger zu einer Berücksichtigung des Markenpotenzials in der Markenwertermittlung.¹²⁶

Der identitätsbasierte Markenbewertungsansatz ermittelt den Markenpotenzialwert unter Einbeziehung interner und externer Bezugsgruppen. Dafür werden durch Befragungen dieser Bezugsgruppen potenzielle Geschäftsfelder identifiziert und potenzielle Zahlungsüberschüsse in diesen identifizierten Geschäftsfeldern prognostiziert. Auch die Markenleistung sowie der Diskontierungsfaktor müssen für die identifizierten Geschäftsfelder prognostiziert werden.¹²⁷ Die formalanalytische Darstellung des Markenpotenzialwerts ähnelt dem des Markenbarwert. Die prognostizierten Cashflows, die das gesamte Unternehmen in dem neuen Geschäftsfeld erzielen würde, werden mit der prognostizierten Markenleistung in dem neuen Geschäftsfeld multipliziert. Das daraus entstehende Pro-

¹²¹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 148 f.

¹²² Jost-Benz (2009), S. 151

¹²³ Vgl. Burmann et al. (2024), S.245

¹²⁴ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 150

¹²⁵ Vgl. Sattler (1994), S.14 ff.

¹²⁶ Vgl. Musiol et al. (2004), S.388; Maul/Mussler (2004), S.77 ff.

¹²⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 156 f.

dukt wird durch einen prognostizierten Diskontierungsfaktor dividiert. Dieses Verfahren wird für jedes identifizierte potenzielle Geschäftsfeld einzeln durchgeführt (siehe Abbildung 4).¹²⁸

$$MPW_g = \frac{CF_g \times ML_g}{DF}$$

MPW: Markenpotenzialwert
CF: prognostizierter Cash Flow
ML: prognostizierte Markenleistung
DF: prognostizierter Diskontierungsfaktor
g: prognostiziertes Geschäftsfeld

Abbildung 4: Formalanalytische Darstellung des Markenpotenzialwerts.
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jost-Benz 2009, S.157)

Um den prognostizierten Cash Flow für den Markenpotenzialwert zu ermitteln, muss es in einem ersten Schritt zur Identifikation potenzieller Geschäftsfelder kommen, in denen die Marke zukünftig agieren könnte. Hierfür wird ein zweistufiges Verfahren verwendet. In der ersten Stufe werden interne und externe Bezugsgruppen der Marke im Zuge einer offenen Fragerunde befragt, in welchen Geschäftsfeldern ihrer Auffassung nach die Marke zukünftig agieren könnte. In der zweiten Stufe werden die genannten Geschäftsfelder von den internen und externen Bezugsgruppen bezüglich des Fits, den das potenzielle Geschäftsfeld zur Muttermarke besitzt, bewertet. Alle Geschäftsfelder, denen in der Bewertung ein Fit von mindestens 50 % zugesprochen wird, werden bei der Markenpotenzialwertberechnung berücksichtigt.¹²⁹

Im nächsten Schritt müssen die potenziellen Nettoumsätze ermittelt werden, die die Marke in den potenziellen Geschäftsfeldern generieren könnte. Hierfür wird eine abgewandelte Form des Brand Census Modells von Konzept und Markt verwendet, um das Marktvolumen des Geschäftsfelds zu erfassen und einen potenziellen Marktanteil für die Marke zu prognostizieren.¹³⁰ Der potenzielle Marktanteil wird dabei durch eine Kundenbefragung bestimmt, in der die Kaufabsicht von Nachfragern für die zu bewertende Marke mit der Kaufabsicht von Nachfragern konkurrierender Marken verglichen wird. Die potenziellen Nettoumsätze der Marke können dann ermittelt werden, indem das prognostizierte Marktvolumen mit dem prognostizierten Marktanteil multipliziert wird. Zur Erfassung des Cash Flows müssen im nächsten Schritt noch Markenerhaltungsaufwendungen und Unternehmenssteuern, die im prognostizierten Geschäftsfeld auftreten, abgezogen

¹²⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 157 f.

¹²⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 159 f.

¹³⁰ Vgl. Burkhardt/Franzen/Kumbartzki (2005), S.24 ff.; Jost-Benz (2009), S. 163

gen werden. Die Ermittlung dieser beiden Werte erfolgt durch qualitative Schätzungen auf Grundlage von Marktdaten.¹³¹

Für die Ermittlung der Markenleistung wird das gleiche Verfahren wie zur Ermittlung des Markenbarwerts zur Isolierung der Markenleistung verwendet, das in Kapitel 2.2.3 beschrieben wurde. Da die zu bewertende Marke aber noch nicht in dem Geschäftsfeld agiert, müssen Werte von einem vergleichbaren Wettbewerber verwendet werden. Von einer Berücksichtigung verschiedener Kundstammwertsegmente und eines Wachstumsfaktors der Markenstärke wird bei der Isolierung der Markenleistung für den Markenpotenzialwert abgesehen.¹³²

Im letzten Schritt zur Markenpotenzialwertberechnung muss der Diskontierungsfaktor ermittelt werden, um mögliche zukünftige Risiken zu berücksichtigen. Der Diskontierungsfaktor für den Markenpotenzialwert wird genau wie der Diskontierungsfaktor des Markenbarwertes ermittelt. Dieses Verfahren wird in Kapitel 2.2.3 beschrieben.¹³³

2.2.5 Vorteile des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Forschungsfrage, wie die Aussagekraft des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells erhöht werden kann. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage soll das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell aktualisiert und optimiert werden. Dieses Vorgehen ist daher von Relevanz, da das Grundkonzept des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells einige Vorteile gegenüber anderen Markenbewertungsmodellen bietet, sich so von diesen differenziert und daher auch für die Praxis von Relevanz ist. Durch die Aktualisierung und Optimierung soll das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell besser für die praktische Anwendung geeignet werden, um so die Vorteile des Ansatzes wieder nutzbar zu machen. Im Folgenden werden die Vorteile des Ansatzes benannt.

Ein Grund für die limitierte Aussagekraft vieler Markenbewertungsmodelle ist, dass sie nicht theoretisch fundiert sind. Ein fehlender theoretischer Hintergrund führt dazu, dass der Ausgangspunkt eines Markenbewertungsmodells nicht nachvollziehbar ist und ein willkürliches Verfahren zur Bewertung entsteht. Hier differenziert sich das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell von anderen

¹³¹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 163 ff.

¹³² Vgl. Jost-Benz (2009), S. 166 f.

¹³³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 168 f.

Markenbewertungsverfahren durch seine theoretische Fundierung auf dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung.¹³⁴ Die Leitidee des Konzepts der identitätsbasierten Markenführung umfasst ein ganzheitliches Markenverständnis und berücksichtigt somit sowohl die interne als auch die externe Unternehmensperspektive. Dieser Grundgedanke bildet auch das Fundament und somit den Ausgangspunkt der identitätsbasierten Markenbewertung.¹³⁵ Das wird deutlich bei einem Blick auf den Prozess zur Ermittlung des identitätsbasierten Markenwerts (siehe Abbildung 2). Der erste Prozessschritt befasst sich mit der Messung der internen und externen Markenstärke, durch die die interne und externe Unternehmensperspektive in die Berechnung des Markenwerts einfließt, wie es die Leitidee der identitätsbasierten Markenführung vorgibt. Auf dieser Grundlage folgt dann der restliche Bewertungsprozess, der auf dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung basiert.¹³⁶

Um die Entstehung eines Markenwerts gemäß eines Markenbewertungsmodells nachvollziehen zu können, bedarf es einer transparenten Offenlegung der Berechnungsmethoden zur Ermittlung des Markenwerts. Diese transparente Offenlegung findet jedoch nur bei wenigen Markenbewertungsmodellen statt.¹³⁷ Eine Ausnahme bildet hier das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell, das durch seine Publikation von der Konzeptualisierung bis hin zur operativen Umsetzung in Form einer Fallstudie für jeden offen einsehbar ist. Somit stellt die Transparenz des Ansatzes einen weiteren Vorteil des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells dar.¹³⁸

Aufgrund der Vielzahl von bestehenden Modellen zur Markenwertberechnung entwickelte das Brand Valuation Forum die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung, um Mindeststandards für die Bewertung festzulegen und die Orientierungsfunktion eines Markenwerts zu gewährleisten.¹³⁹ Das Brand Valuation Forum betont selbst, dass jedes seriöse Verfahren zur Bewertung von Marken sich hinsichtlich der zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung prüfen lassen sollte.¹⁴⁰ Da das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell eine hohe Relevanz in der Wissenschaft wie auch in der Praxis anstrebt, orientiert es sich

¹³⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238 ff.

¹³⁵ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 45; Burmann et al. (2024), S. 11

¹³⁶ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 246

¹³⁷ Vgl. Riemann (2012), S.193 f.; Burmann et al. (2024), S. 242

¹³⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 242

¹³⁹ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (o.J), S.4

¹⁴⁰ Vgl. Brand Valuation Forum (2007), S.7

an den gesetzten Standards und erfüllt weitestgehend die zehn Anforderungskriterien des Brand Valuation Forums.¹⁴¹

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells ist die Integration von internen Faktoren für die Berechnung des Markenwerts.¹⁴² Ein Miteinbezug von internen Faktoren für die Berechnung eines monetären Markenwerts ist deshalb von Relevanz, da die Entstehung eines Markenwerts abhängig von der Markenstärke eines Unternehmens ist und die Markenstärke somit das Fundament des Markenwerts bildet.¹⁴³ Da sich die gesamte Markenstärke eines Unternehmens nicht nur auf externe, sondern auch auf interne Bezugsgruppen bezieht, ist eine Integration von internen Faktoren unausweichlich. Des Weiteren scheint eine Berücksichtigung von internen Faktoren ergänzend zu externen Faktoren für die Berechnung des Markenwerts notwendig, da finanzielle Veränderungen der Marke nur durch Veränderungen der Einstellung und des Verhaltens aller Bezugsgruppen der Marke möglich sind.¹⁴⁴ Durch die Berücksichtigung von internen Messgrößen integriert das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell den Ursprung der Markenstärke und den Ausgangspunkt finanziell bedeutender Entscheidungsfindungen in der Markenwertberechnung und ist diesbezüglich den meisten anderen Markenbewertungsmodellen überlegen, die ausschließlich eine oberflächliche Betrachtung der Marke miteinbeziehen.¹⁴⁵

Als letzten relevanten Vorteil, den das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell bietet, ist die Berücksichtigung des Kundenstamms zu nennen.¹⁴⁶ Durch die Berücksichtigung des Kundenstamms wird es ermöglicht, finanzielle Faktoren, die Nachfrager für eine Marke mit sich bringen, in die Markenwertberechnung zu integrieren.¹⁴⁷ Durch die Betrachtung von Lebenszeitwerten einzelner Kunden, die im Kundenstammwert enthalten sind, erhöht sich die Validität, Reliabilität und Objektivität und damit auch die Qualität des gesamten Markenbewertungsansatzes.¹⁴⁸

¹⁴¹ Vgl. Jost-Benz (2009), S.40 ff.

¹⁴² Vgl. Burmann et al. (2024), S. 238 ff.

¹⁴³ Vgl. Jost-Benz (2009), S.46; Burmann et al. (2024), S. 238 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Jost-Benz (2009), S.63

¹⁴⁵ Burmann et al. (2024), S. 238 ff.; Vgl. Jost-Benz (2009), S.63

¹⁴⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 47

¹⁴⁷ Vgl. Burmann (2003), S. 113 ff., zitiert nach Burmann et al. (2024), S. 239

¹⁴⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 239; Jost-Benz (2009), S. 47

3. Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine Literaturanalyse durchgeführt. Diese Methode wird zur Optimierung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells gewählt, da der Ansatz Optimierungen an unterschiedlichen Stellen benötigt, die untereinander wenig Schnittstellen aufweisen. Eine einzige empirische Untersuchung hätte sich nur angeboten, wenn sich die vorliegende Arbeit auf ein einziges Optimierungspotenzial beziehen würde. Mehrere empirische Untersuchungen zu unterschiedlichen Optimierungspotenzialen können aus forschungsökonomischen Gründen und aufgrund des beschränkten Umfangs der Arbeit nicht durchgeführt werden.

Die Suche nach Literatur wurde im Zeitraum vom 21.04.2024 bis zum 30.05.2024 vorgenommen. Bei der Recherche wurde eine Beschränkung auf wissenschaftliche Artikel und Dissertationen im Zeitraum von 2008 bis 2024 festgelegt. Der Veröffentlichungszeitraum ist so gewählt, dass alle Erkenntnisse aus Primärquellen, die kurz nach der Publikation des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells oder während der Verfassung der Dissertation erschienen sind und einen Beitrag zur Optimierung des Modells leisten können, berücksichtigt werden. Da sich die vorliegende Arbeit in der folgenden Ergebnisbetrachtung mit vier voneinander unabhängigen und thematisch sehr unterschiedlichen Optimierungspotenzialen beschäftigt, wurden für die Suche nach Literatur vier separate Literaturanalysen vorgenommen. Für das erste Optimierungspotenzial wurde mit dem Suchbegriff „Messung externer Markenstärke“ gearbeitet. Bei der Bearbeitung des zweiten Optimierungspotenzials wurde der Suchbegriff „Messung interner Markenstärke“ verwendet. Für die Bearbeitung des dritten Optimierungspotenzials wurde mit dem Begriff „Isolierung Markenleistung“ gesucht und für das vierte Optimierungspotenzial wurde mit dem Begriff „Markenpotenzialwert“ versucht, passende Artikel zu identifizieren. Die Suchbegriffe wurden in deutscher und englischer Form benutzt. Für die Gewährleistung einer möglichst hohen Qualität der verwendeten Publikationen wurde in der ersten Suche nur Literatur berücksichtigt, die in der VHB-JOURQUAL 3 Marketing-Teilrating Liste aufgeführt ist. Aufgrund der zu geringen Anzahl an passenden Beiträgen, die so identifiziert werden konnten, wurden im nächsten Schritt die Datenbanken von Google Scholar und EBSCOHost zur Literaturrecherche ergänzend herangezogen. Bei der Suche nach Literatur auf den genannten Datenbanken wurde eine Schlüsselwortsuche auf Titel, Abstract und Volltext angewendet. Des Weiteren wurde das Programm Connected Papers zur Vorwärts- und Rückwärtssuche verwendet, um vorangegangene oder anknüpfende Literatur miteinbeziehen zu können.

Durch das beschriebene Verfahren zur Identifikation von Literatur konnten im ers-

ten Suchprozess für alle vier Optimierungspotenziale zusammen 386 Artikel ermittelt werden. Nach Streichung der Duplikate blieben noch 338 Artikel übrig. Von diesen konnte bei 85 Artikeln nicht auf den Volltext zugegriffen werden, was die Anzahl der Artikel auf 253 reduzierte. Im nächsten Schritt wurde der Abstract der übriggebliebenen Publikationen gemäß seiner Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage überprüft, was die Anzahl der Artikel um 161 auf 92 Artikel reduzierte. Im letzten Schritt wurde der Volltext der verbleibenden Artikel überprüft und 33 Artikel, die zur Beantwortung der Forschungsfrage nützlich sind, konnten identifiziert werden (siehe Abbildung 5). Der Literatursuchprozess für jedes einzelne Optimierungspotenzial ist in Anhang 1 dargestellt.

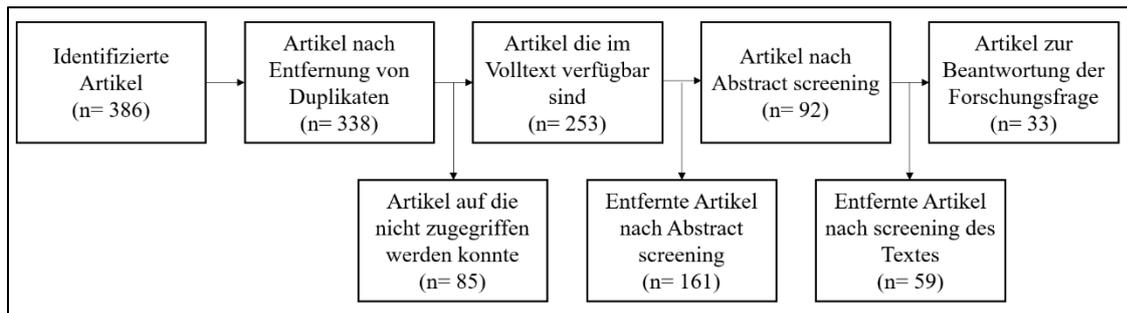


Abbildung 5: Literatursuchprozess. (Eigene Abbildung)

4. Optimierungspotenziale für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell

4.1 Optimierungspotenziale im Bereich der Konzeptualisierung der externen Markenstärke

Die erste notwendige Optimierung, die in dieser Arbeit vorgestellt wird, bezieht sich auf die Konzeptualisierung der externen Markenstärke. Im ersten Prozessschritt des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells wird die Markenstärke der Marke ermittelt, die sich aus der internen und der externen Markenstärke zusammensetzt. Um die externe Markenstärke zu messen, werden, wie im Kapitel 2.2.2 erklärt, Nachfragerbefragungen durchgeführt. In den Nachfragerbefragungen werden mithilfe von unterschiedlichen Items folgende Messgrößen gemessen: Das Vertrauen gegenüber der Marke, die Sympathie gegenüber der Marke, die Einzigartigkeit der Marke, die wahrgenommene Qualität der Marke, die Klarheit der Marke und die Markenerinnerung. Diese Messgrößen werden aus der theoretischen Konzeptualisierung des Markenimages als Marktwirkungskonzept nach Burmann, Meffert und Feddersen aus dem Jahr 2007 abgeleitet.¹⁴⁹ Da diese Arbeit über ein Jahrzehnt zurückliegt, benötigt es hier einer Überprüfung des momentanen Forschungsstandes, ob die abgeleiteten Messgrößen noch aktuell sind, oder ob aktuellere Forschungsergebnisse vorliegen, die eine Aktualisierung der Messgrößen notwendig machen.

Das Forschungsziel, Messgrößen zu identifizieren, die geeignet sind, um die externe Markenstärke zu messen, findet auch in aktuelleren Arbeiten immer wieder Aufmerksamkeit. Hierbei unterscheiden sich die identifizierten Messgrößen zwischen den unterschiedlichen Arbeiten. Bspw. konnten Chahal und Bala Markenethik, Markenimage, Wissen über Markeninhalte, Markenaffinität und den Markenwert als Dimensionen der Markenstärke ermitteln.¹⁵⁰ Wymer und Casidy hingegen identifizierten die Bekanntheit der Marke, die Wiedererkennbarkeit der Marke und die Einstellung zur Marke als Dimensionen der Markenstärke.¹⁵¹ Diese Beispiele zeigen, dass auch gegenwärtig noch kein einheitliches Verständnis über die Dimensionen und Messgrößen der externen Markenstärke vorliegt und können die Frage, welche Messgrößen für die Messung der externen Markenstärke im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell geeignet sind, nicht beantworten. Des Weiteren scheint es aufgrund der theoretischen Fundierung

¹⁴⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S.90 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Chahal/Bala (2024), S.212

¹⁵¹ Vgl. Wymer/Casidy (2019), S. 18 ff.

des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells sinnvoll, die Messgrößen der externen Markenstärke an den externen Markenzielen der identitätsbasierten Markenführung festzumachen. Die sich so ergebenden Dimensionen für die externe Markenstärke wären dann, wie in Kapitel 2.2.1 erläutert: Markenbekanntheit, Markenauthentizität, Markenvertrauen, Brand Attachment und Nachfragerverhalten.

Um die externe Markenstärke einer Marke zu ermitteln, müssen die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen gemessen werden. Die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen lassen sich anhand von verschiedenen Messgrößen ermitteln, die dann bei Nachfragerbefragungen durch unterschiedliche Items abgefragt werden können. Im Folgenden werden die Messgrößen der einzelnen Dimensionen unter Nennung von Studien, die diese nachweisen konnten, genannt und es werden Studien vorgestellt, die Messverfahren für die einzelnen Messgrößen entwickelt haben, die vom identitätsbasierten Markenbewertungsmodell übernommen werden können.

Die Messgrößen für die Markenbekanntheit wären die gestützte und die ungestützte Markenbekanntheit. Die beiden Messgrößen können gemessen werden, indem Nachfrager branchenspezifisch nach Marken befragt werden, einmal ohne vorherige Nennung des Markennamens und einmal mit Nennung des Markennamens.¹⁵² Die nächste Dimension der externen Markenstärke ist die Markenauthentizität. Diese wurde im zuvor verwendeten Modell zur Messung der externen Markenstärke gemäß dem identitätsbasierten Markenbewertungsmodell in noch keiner Form berücksichtigt. Die Messgrößen für die Markenauthentizität sind Originalität, Integrität, Kohärenz und Kontinuität.¹⁵³ Für die Ermittlung dieser Messgrößen konnte Adomeit im Jahr 2020 ein ausführliches Set an Items entwickeln.¹⁵⁴ Die Dimension des Markenvertrauens findet, wie in Kapitel 2.2.2 erläutert, bereits im gegenwärtigen Verfahren zur Messung der externen Markenstärke im identitätsbasierten Markenbewertungsansatz Berücksichtigung. Dennoch erweiterte sich durch die Forschung von Hegner im Jahr 2012 das Konstrukt des Markenvertrauens weiter und die Messgrößen Kompetenz, Berechenbarkeit, Wohlwollen und Redlichkeit, die gemeinsam das Markenvertrauen bilden, werden ergänzt.¹⁵⁵ Durch die Forschung von Hegner liegt für die Messung dieser

¹⁵² Vgl. Khurram/Qadeer/Sheeraz (2018), S. 226 f; Rossiter (2014), S.534 ff.; Chaney et al. (2018), S. 314 ff.

¹⁵³ Vgl. Adomeit (2020), S. 187 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Adomeit (2020), S. 150 f.

¹⁵⁵ Vgl. Hegner (2012), S. 202 ff.

Größen auch eine Sammlung an Items vor.¹⁵⁶ Die nächste Dimension zur Messung der externen Markenstärke ist das Brand Attachment. Durch die Forschung von Park et al. aus dem Jahr 2010 konnten Brand Prominence und Brand-Self-Connection als Messgrößen des Brand Attachments identifiziert werden.¹⁵⁷ Durch die Arbeit von Park et al. und weiteren Studien, wie die von Taghipourian und Bakhsh, wurden mehrere Items zum Messen dieser beiden Größen entwickelt.¹⁵⁸ Die letzte Dimension, die zur Messung der externen Markenstärke berücksichtigt werden muss, ist das Nachfragerverhalten. Dieses kann gemessen werden, indem Größen wie der Kauf und der Wiederkauf von Nachfragern betrachtet werden. Auch für diese Messgrößen konnten in diversen Studien Items erstellt werden, um die Größen zu messen.¹⁵⁹ Es zeigt sich also, dass für die Dimensionen und die dazugehörigen Messgrößen bereits viele Items bestehen, die in Nachfragerbefragungen verwendet werden können.

Demnach lässt sich die Messung der externen Markenstärke im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell optimieren, indem die Dimensionen und Messgrößen der externen Markenstärke aktualisiert und an den momentanen Forschungsstand angepasst werden. Dies würde gelingen, indem die Dimensionen der externen Markenstärke gemäß dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung an die externen Markenziele gekoppelt werden, und so die Dimensionen Markenbekanntheit, Markenauthentizität, Markenvertrauen, Brand Attachment und das Nachfragerverhalten zur Messung der externen Markenstärke verwendet werden. Praktisch ließe sich das umsetzen, indem die einzelnen Messgrößen der Dimensionen bei Nachfragern abgefragt werden, für die, wie aufgezeigt, in der Forschung schon eine große Anzahl von Items besteht. Die in Kapitel 2.2.2 erklärte Darstellung der externen Markenstärke, die als ein Wert zwischen 0 und 2 dargestellt wird und dem der Wettbewerbsdurchschnitt bei 1 normiert ist, benötigt hierbei keine Anpassung. Es sind nur die Messgrößen, die verändert werden.

Diese Optimierung führt dazu, dass die theoretische Fundierung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells gestärkt wird, da zur Messung der externen Markenstärke die externen Markenziele der identitätsbasierten Markenführung verwendet werden. Des Weiteren kommt es zu einer Aktualisierung der Messgrößen, da Dimensionen wie Markenauthentizität oder Brand Attachment in das Verfahren integriert und neue Forschungserkenntnisse miteinbezogen werden,

¹⁵⁶ Vgl. Hegner (2012); S. 111 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Park et al. (2010), S. 12 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Park et al. (2010), S. 6 ff.; Taghipourian/Bakhsh (2016), S. 151

¹⁵⁹ Vgl. Farzin et al. (2022), S.334; Rahman/Langner/Temme (2021), S.637; Shin et al. (2020), S.365

um so das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell auch für die praktische Umsetzung auf dem neuesten Stand zu halten.

4.2 Optimierungspotenziale im Bereich der Konzeptualisierung und Operationalisierung der internen Markenstärke

Um die gesamte Markenstärke einer Marke zu messen, muss neben der externen Markenstärke auch die interne Markenstärke ermittelt werden. Daher sollen im Folgenden auch Optimierungspotenziale für die Messung der internen Markenstärke aufgezeigt werden. Zu Beginn wird dazu, wie im Kapitel zur externen Markenstärke, die Konzeptualisierung der internen Markenstärke betrachtet und es wird überprüft, ob eine Aktualisierung der Konzeptualisierung aufgrund neuer Forschungserkenntnisse vorgenommen werden muss. Im Nachgang wird auch die operative Umsetzung der Messung der internen Markenstärke betrachtet und eine Optimierung des Vorgangs vorgeschlagen.

Die Messung der internen Markenstärke verläuft, wie in Kapitel 2.2.2 erklärt, nach dem gleichen Schema wie die Messung der externen Markenstärke. Bestimmte Messgrößen werden bei den internen Bezugsgruppen der Marke abgefragt und ein Wert zwischen 0 und 2 wird für die interne Markenstärke gebildet, bei dem der Wert 1 den Branchendurchschnitt darstellt. Für die Konzeptualisierung der internen Markenstärke bezieht sich das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell auf eine Arbeit von Burmann und Zeplin aus dem Jahr 2005, die Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior (BCB) als Komponenten des internen Markenmanagements identifiziert haben.¹⁶⁰

Diese Konzeptualisierung ist aus der Sicht der identitätsbasierten Markenführung nicht mehr aktuell und benötigt eine Aktualisierung, gemäß der sich die Messgrößen der internen Markenstärke aus den internen Markenzielen der identitätsbasierten Markenführung ableiten. Diese wurden in Kapitel 2.2.1 erläutert. Demnach muss neben dem Brand Commitment und dem BCB auch die Dimension des Markenwissens für die Messung der internen Markenstärke berücksichtigt werden. Hierbei handelt es sich um eine interne Komponente, die in der Forschung in den letzten Jahren als wichtiges internes Markenziel anerkannt

¹⁶⁰ Vgl. Jost-Benz (2009), S.105 ff.

wurde.¹⁶¹

Des Weiteren benötigt es einer partiellen Anpassung der Messgrößen der Dimension des BCB. Nicht notwendig ist eine Anpassung der Messgrößen für die Dimension Brand Commitment, das im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell durch die beiden Messgrößen Internalisierung und Identifikation mit der Marke ermittelt wird. Diese beiden Messgrößen werden auch gegenwärtig noch zur Ermittlung des Brand Commitments verwendet. Zur Messung dieser Größen liegen dank wissenschaftlich durchgeführter Studien schon Items vor.¹⁶² Das BCB wird, wie das Brand Commitment, auch schon im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell als Dimension der internen Markenstärke betrachtet. Dennoch wird es hier durch die Messgrößen Entwicklungsbereitschaft, Enthusiasmus und Hilfsbereitschaft ermittelt. Die identitätsbasierte Markenführung verwendet hingegen die Messgrößen Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenpartizipation zur Messung des BCB. Diese Konzeptualisierung des BCB konnte auch schon in anderen Studien bestätigt werden.¹⁶³ Für die operative Messung der drei Größen konnte Piehler in einer Studie aus dem Jahr 2018 mehrere Items erstellen.¹⁶⁴

Im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell noch gar nicht berücksichtigt wurde die Dimension des Markenwissens. Da es sich beim Markenwissen laut der identitätsbasierten Markenführung aber um ein internes Markenziel handelt, muss diese Dimension bei der Konzeptualisierung der internen Markenstärke berücksichtigt werden. Für das Markenwissen konnten in einer Studie die Messgrößen Brand Relevance, Behavior Relevance, Brand Knowledge und Brand Confidence nachgewiesen werden.¹⁶⁵ Auch für diese Größen bestehen dank früherer Studien einige Items, die bei Befragungen von internen Gruppen verwendet werden können.¹⁶⁶

Es zeigt sich also, dass eine Optimierung der Konzeptualisierung der internen Markenstärke in Form einer Aktualisierung der Dimensionen und der dazugehörigen Messgrößen aufgrund von veränderten wissenschaftlichen Sichtweisen notwendig ist. Die vorgeschlagenen Aktualisierungen führen des Weiteren dazu,

¹⁶¹ Vgl. Piehler/Schade/Burmann (2019), S. 450 ff.; Ngo et al. (2020), S. 282; Löhndorf/Diamantopoulos (2014), S. 311

¹⁶² Vgl. Fatma (2021), S. 969

¹⁶³ Vgl. Piehler (2018), 223 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Piehler (2018), 232

¹⁶⁵ Vgl. Piehler et al. (2016), S. 1588

¹⁶⁶ Vgl. Piehler (2018), 232 f.

dass die interne Markenstärke gemäß des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells wieder analog zur internen Markenstärke gemäß der identitätsbasierten Markenführung konzeptualisiert ist.

Neben konzeptionellen Veränderungen benötigt das Verfahren zur Messung der internen Markenstärke aber auch eine Veränderung, denn das gegenwärtig verwendete Vorgehen zur Messung der internen Markenstärke funktioniert wohl theoretisch, bringt aber in der operativen Umsetzung einige Probleme mit sich. Die Markenstärke wird als ein Wert zwischen 0 und 2 wiedergegeben, bei dem der Wert 1 den Branchendurchschnitt darstellt und positive und negative Unterschiede zum Branchendurchschnitt als Abweichungen vom Wert 1 dargestellt werden. Da die Markenstärke nach diesem Verfahren also immer im Vergleich zum Wettbewerb gemessen wird, ist es nicht ausreichend, nur die internen Bezugsgruppen einer Marke zu befragen. Um einen Vergleichswert ermitteln zu können, ist es auch notwendig die internen Bezugsgruppen von einer repräsentativen Menge an Wettbewerbsmarken zu befragen, die in der gleichen Branche tätig sind.¹⁶⁷

Um die interne Markenstärke gemäß dieser Herangehensweise optimal messen zu können, bräuchte es also umfangreiche interne Befragungen bei diversen Marken. Es wäre notwendig, dass eine große Anzahl von anderen in der gleichen Branche tätigen Marken es genehmigt, dass interne Befragungen bei ihnen durchgeführt werden, um den Markenwert einer konkurrierenden Marke zu bestimmen. An diesem Punkt entstehen aus operativer Sicht Schwierigkeiten, da es mutmaßlich schwierig ist, an eine repräsentative Stichprobe von internen Bezugsgruppen konkurrierender Marken zu gelangen. Da es aber ein Ziel des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells ist, auch in der Praxis anerkannt und operativ umgesetzt zu werden, benötigt es hier ein neues Verfahren, das nicht nur in der Theorie möglich ist.¹⁶⁸

In einer ausführlichen Literaturrecherche konnte kein operativ umsetzbares Verfahren zur Messung der internen Markenstärke gefunden werden. Daher wird im Folgenden ein neues Verfahren zur Messung der internen Markenstärke vorgeschlagen, welches als Näherungslösung zu verstehen ist. Dieses Verfahren folgt nicht optimal der Konzeptualisierung der internen Markenstärke, aber es ermöglicht erstmals transparent und ohne großen Aufwand interne Faktoren auch praktisch, in die Markenbewertung zu integrieren.

¹⁶⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S.186 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S.40

Wie vorab aufgezeigt, bräuchte es für die Bestimmung der internen Markenstärke eine große Menge an internen Daten von verschiedenen Marken aus der gleichen Branche, um Vergleichswerte bilden zu können. Anstatt diese selbst zu erheben, bietet es sich an, schon veröffentlichte und freizugängliche Daten zu verwenden. Dies wird ermöglicht durch Online-Bewertungsplattformen für Arbeitgeber z.B. durch die Plattform Kununu. Bei Kununu handelt es sich um ein Online-Portal, über das Mitarbeiter ihren Arbeitgeber bewerten können. Nutzer haben auf der Plattform die Möglichkeit, über eine Millionen Arbeitgeber zu bewerten. Stand 2024 wurden auf der Plattform schon über 10 Millionen Erfahrungsberichte veröffentlicht.¹⁶⁹ Arbeitnehmer können ihren Arbeitgeber anhand von 13 verschiedenen Items bewerten, die in die vier Kategorien Karriere und Gehalt, Unternehmenskultur, Arbeitsumgebung und Vielfalt unterteilt werden. In die Kategorie Karriere und Gehalt fallen die Items Gehalt/Sozialleistungen, Image und Karriere/Weiterbildung. Die Kategorie Unternehmenskultur enthält die Items Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Kollegenzusammenhalt, Work-Life-Balance, Vorgesetztenverhalten und interessante Aufgaben. Die Kategorie Arbeitsumgebung umfasst die Items Arbeitsbedingungen und Umwelt-/Sozialbewusstsein. Zuletzt noch die Kategorie Vielfalt, die die Items Gleichberechtigung und Umgang mit älteren Kollegen enthält.¹⁷⁰

Die Bewertung verläuft über ein Modell, bei dem die Mitarbeiter auf einer Skala von eins bis fünf die einzelnen Items bewerten können. Fünf wird bei totaler Zufriedenheit und eins bei totaler Unzufriedenheit gegeben. Aus den einzelnen Bewertungen bildet Kununu dann eine Gesamtbewertung, die auch wieder auf einer Skala von eins bis fünf dargestellt wird. Der große Vorteil den Kununu bietet, ist, dass die Gesamtbewertung des Arbeitgebers immer im Verhältnis zum Branchendurchschnitt angegeben wird, was für die Berechnung der internen Markenstärke von großer Bedeutung ist.¹⁷¹ Eine Bewertung eines großen deutschen Automobilkonzerns auf Kununu ist in Abbildung 6 zu sehen.

¹⁶⁹ Vgl. Kununu (2024a)

¹⁷⁰ Vgl. Kununu (2024b)

¹⁷¹ Vgl. Kununu (2024b)

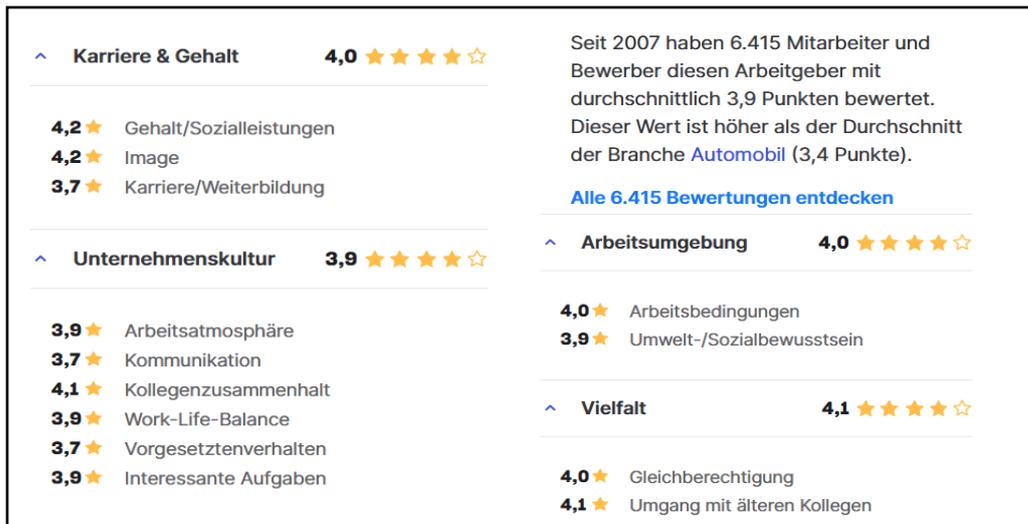


Abbildung 6: Bewertung eines Automobilherstellers auf Kununu. (Kununu, 2024b)

Durch die Angabe des Branchendurchschnitts wird es ermöglicht, die Markenstärke, wie auch im vorherigen Verfahren, als einen Wert zwischen 0 und 2 darzustellen, bei dem der Wert 1 den Wettbewerbsdurchschnitt beschreibt. Um die interne Markenstärke dann zu berechnen, muss man die Bewertung des Branchendurchschnitts von der Bewertung der Marke subtrahieren und den Wert dieser Differenz durch den Branchendurchschnitt dividieren. Der daraus entstehende Quotient muss nun noch mit dem Wert 1 addiert werden. Im Beispiel aus der Abbildung 6 würde man also die 3,4 Bewertung des Branchendurchschnitts von der 3,9 Bewertung des Automobilherstellers abziehen und den daraus erhaltenen Wert von 0,5 durch 3,4 dividieren. So erhält man den Wert von 0,1471, der aussagt, dass die Automobilmarke um 14,71 % besser von seinen Arbeitnehmern bewertet wurde als der Branchendurchschnitt. Um diesen Wert wieder auf die interne Markenstärke zu beziehen, muss man ihn mit dem Wert 1 addieren und erhält über diese Herangehensweise eine interne Markenstärke von 1,1471.

Gemäß dieser vorgestellten Näherungslösung wird es ohne großen Aufwand transparent und mit einer umfangreichen Menge an Daten ermöglicht, interne Faktoren bei der Markenbewertung zu berücksichtigen. Dennoch ist die fehlende theoretische Konzeptualisierung zu erwähnen. Vorab wurde erläutert, dass die Dimensionen des Brand Commitments, des Markenwissens und des BCB gemessen werden müssen, um die Markenstärke gemäß des Konzepts der identitätsbasierten Markenführung optimal abzubilden. Die 13 Items, die hingegen bei Kununu verwendet werden, haben nicht ausdrücklich das Ziel, diese drei Dimensionen zu messen. Trotzdem lassen sich einige Überschneidungen mutmaßen.

Bspw. für die Items Kollegenzusammenhalt und Vorgesetztenverhalten. Hier lassen sich Überschneidungen mit den Items der Messgröße Identifikation mit der Marke des Brand Commitments erahnen, denn auch schon das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell greift beim Messen der Größe Identifikation mit der Marke auf Items zurück, die interne Gruppen befragen, wie sehr sie sich als Teil einer Familie bei der Marke fühlen und wie sehr Vorgesetzte dazu beitragen, dass gute Arbeit geleistet wird.¹⁷² Auch wenn die Items nicht deckungsgleich sind, besteht die Möglichkeit, dass Überschneidungen bestehen. Ebenso das von Kununu verwendete Item Kommunikation weist Überschneidungen zur Messgröße Brand Knowledge auf, das eine Komponente der Dimension Markenwissen ist. Denn auch in der Forschung werden Items verwendet, die abfragen, wie gut bspw. das Markennutzenversprechen oder die Markenziele an die Mitarbeiter kommuniziert werden, um Brand Knowledge zu messen.¹⁷³ Diese Beispiele zeigen, dass sich zwischen den Items von Kununu und den Messgrößen der internen Markenstärke schon einige Überschneidungen herleiten lassen, die Items von Kununu die Messgröße der internen Markenstärke aber trotzdem nicht valide und vor allem nicht in Gänze abbilden.

Außerdem sind weitere Limitationen dieser Näherungslösung zu berücksichtigen. Zum einen liegt ein sogenannter self-selection bias vor, da die Stichprobe nicht zufällig gewählt wurde, sondern die Nutzer von Kununu sich eigenständig dazu entschieden haben, die Plattform für eine Bewertung zu nutzen. Das ist oft darauf zurückzuführen, dass die Arbeitnehmer, die eine Bewertung schreiben, entweder besonders positive oder besonders negative Erfahrungen mit dem Arbeitgeber gemacht haben und Arbeitnehmer, die eine verhältnismäßig neutrale Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber haben, nicht die Motivation entwickeln, eine Bewertung zu schreiben. Das hat zur Folge, dass Bewertungen oft in den Extremen, egal ob positiv oder negativ, vorgenommen werden.¹⁷⁴

Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass es ohne Verifizierung möglich ist, online Bewertungen bei Kununu abzugeben, was es ermöglicht, gefälschte Bewertungen zu verfassen. Diese können sowohl positiv als auch negativ sein.¹⁷⁵ Außerdem ist auch anzumerken, dass die Bewertungen teilweise schon vor langer Zeit vorgenommen wurden und möglicherweise nicht mehr repräsentativ für die

¹⁷² Vgl. Jost-Benz (2009), S. 187

¹⁷³ Vgl. Piehler (2018), 232

¹⁷⁴ Vgl. Cloos (2021), S.165; Vogel/Satzger (2024), S.186

¹⁷⁵ Vgl. Martínez Otero (2021), S.181 ff.

gegenwärtigen internen Strukturen des Arbeitgebers sind. Im verwendeten Beispiel des Automobilherstellers wurden die ersten Bewertungen schon im Jahr 2007 abgegeben. Um diese Limitation zu umgehen, ist es aber möglich, die Bewertungen direkt bei Kununu zu filtern und bspw. nur die Bewertungen der letzten zwei Jahre in die Messung der internen Markenstärke miteinfließen zu lassen.

Zusammenfassend lässt sich zur Messung der internen Markenstärke sagen, dass die Konzeptualisierung wie auch die Operationalisierung eine Optimierung benötigen. Konzeptionell benötigt es der Ergänzung des Markenwissens für die Ermittlung der internen Markenstärke und einer Aktualisierung der Messgrößen der einzelnen Dimensionen. Durch diese Veränderungen ist die interne Markenstärke im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell wieder analog zum Konzept der identitätsbasierten Markenführung konzeptualisiert. Für die operative Messung der internen Markenstärke gemäß der theoretischen Konzeptualisierung, ist ein Verfahren notwendig, das umfangreiche Daten benötigt, die praktisch sehr schwer zu erhalten sind. Da für ein solches Vorgehen bisher noch kein optimales Verfahren entwickelt werden konnte, wird eine Näherungslösung vorgeschlagen, die es mithilfe des Bewertungsportals Kununu ermöglicht, Arbeitnehmerbewertungen im Branchenvergleich zur Messung der internen Markenstärke zu verwenden. Auch wenn diese Näherungslösung einige Limitationen mit sich bringt, ermöglicht sie erstmals, interne Faktoren in einem operativ leicht umsetzbaren und transparenten Verfahren in die Markenwertermittlung zu integrieren.

4.3 Optimierungspotenziale im Bereich der Isolierung der Markenleistung

Im zweiten Prozessschritt der identitätsbasierten Markenbewertung wird der Markenbarwert berechnet. Der Markenbarwert umfasst alle markeninduzierten Zahlungsüberschüsse, die ein Unternehmen generiert, also die Zahlungsüberschüsse, die nur auf die Leistung der Marke zurückzuführen sind. Formalanalytisch lässt sich das umsetzen, in dem die gesamten Zahlungsüberschüsse des Unternehmens mit der Markenleistung, also dem prozentualen Anteil der Marke an jeder Kaufentscheidung, multipliziert werden.

Für diese Isolierung der Markenleistung verwendet das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell ein sogenanntes integriertes Verfahren zur Markenleistungsisolierung nach Kundenwertsegmenten. Hierbei handelt es sich um ein zweistufiges Verfahren. Im ersten Schritt werden Nachfrager in einer Befragung darum gebeten, ihre Kaufentscheidung für ein Produkt einer Marke anhand der vier Kaufentscheidungsfaktoren Leistung, Qualität, Verfügbarkeit und Preis zu erklären. Bspw. erklärt der Nachfrager seine Kaufentscheidung zu 30 % mit der Leistung, zu 30 % mit der Qualität, zu 25 % mit der Verfügbarkeit und zu 15 %

mit dem Preis des Produktes. In einem zweiten Schritt muss der Nachfrager erklären, wie groß der Anteil der Marke an jedem einzelnen Kaufentscheidungsfaktor ist. Bspw. könnte der Nachfrager 10 % der 30 % des Kaufentscheidungsfaktors Leistung auf die Marke zurückführen. Um die gesamte Markenleistung am Kauf dann zu erhalten, werden die Anteile der Marke an allen Kaufentscheidungsfaktoren addiert. Dieses Vorgehen wird bei mehreren Nachfragern durchgeführt und ein arithmetischer Mittelwert wird berechnet. Der identitätsbasierte Markenbewertungsansatz führt diese Isolierung für verschiedene Kundenwertsegmente durch und segmentiert diese gemäß ihrer Wertigkeit für die Marke.¹⁷⁶ Dieses Verfahren zur Isolierung der Markenleistung bringt einige Probleme mit sich, die im Folgenden aufgezeigt werden sollen. Darauf folgend wird ein angepasstes Verfahren zur Isolierung der Markenleistung vorgestellt.

Als erstes Problem des Verfahrens ist zu benennen, dass Nachfrager zur Isolierung der Markenleistung ihre Kaufentscheidung nur durch die vier Kriterien Leistung, Qualität, Verfügbarkeit und Preis erklären können. Zum einen ist die Beschränkung auf nur vier Faktoren als Limitation zu erwähnen, zum anderen handelt es sich bei diesen Faktoren ausschließlich nur um funktionale Nutzenfaktoren. Nicht-funktionale Nutzenfaktoren werden nicht berücksichtigt, obwohl diese, wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, ein wichtiger Bestandteil der Marken sind. Das eine Kaufentscheidung auch durch nicht-funktionale Faktoren beeinflusst wird, konnte in unterschiedlichen Forschungen nachgewiesen werden.¹⁷⁷ Somit lässt sich festhalten, dass das gegenwärtige Verfahren, das den Nachfragern nur vier vorgegebene funktionale Faktoren zur Erklärung ihrer Kaufentscheidung vorgibt, nicht ausreicht und diesbezüglich eine Optimierung benötigt wird.

Ein zweites Problem birgt das Markenverständnis, das beim integrierten Verfahren vorausgesetzt wird. Dieses stimmt nicht mit dem Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung überein und steht somit im Konflikt mit der theoretischen Fundierung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells. Das im identitätsbasierten Markenbewertungsmodell verwendete integrierte Verfahren impliziert, dass die Marke nur einen Teileinfluss auf die einzelnen Kaufentscheidungsfaktoren hat. Bspw. kann der Kaufentscheidungsfaktor „Qualität“ für einen Nachfrager 30 % der gesamten Kaufentscheidung erklären und von diesen 30 % werden 10 % auf die Marke zurückgeführt. Dieser Teileinfluss einer Marke auf einen funktionalen Nutzenfaktor widerspricht dem im Kapitel 2.2.1 erläuterten Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung. Denn gemäß der

¹⁷⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 141 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Han/Kim (2020), S. 3 ff.; Shukla/Rosendo-Rios/Khalifa (2022), S.787 ff.; Malär et al. (2011), S.35

identitätsbasierten Markenführung ist eine Marke als ein Bündel aus funktionalen und nicht-funktionalen Nutzenfaktoren zu verstehen. Das bedeutet, dass die einzelnen Nutzenfaktoren nicht nur teilweise der Marke zugeschrieben werden dürfen, sondern dass diese allumfassend Teil der Marke sind. Für die Isolierung der Markenleistung bedeutet das, dass alle funktionalen und nicht-funktionalen Nutzenfaktoren allumfassend auf die Marken zurückzuführen sind und Kaufentscheidungsfaktoren wie bspw. Qualität nicht nur zu einem prozentualen Anteil, sondern vollständig der Marke zugeschrieben werden müssen.

Aufgrund dieses theoretischen Konflikts, der durch die unterschiedlichen Markenverständnisse entsteht, bietet es sich an, das Verfahren zur Isolierung der Markenleistung zu verändern und ein Verfahren zu verwenden, das mit dem Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung einhergeht. Seit der Publikation des Ansatzes der identitätsbasierten Markenbewertung konnten in der Wissenschaft neue Verfahren zur Isolierung der Markenleistung entwickelt werden. Vor allem in der Neurowissenschaft entstehen gegenwärtig innovative Methoden, die möglicherweise auch für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell eine Rolle spielen könnten.

Ein in der Neurowissenschaft entwickeltes Verfahren zur Isolierung der Markenleistung ist das sogenannte fMRT-Verfahren. Es handelt sich dabei um eine Methode, die Durchblutungsveränderungen im Gehirn sichtbar macht. Durch dieses Verfahren können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Gehirnaktivitäten stattfinden, nachdem bestimmte Stimuli wahrgenommen wurden.¹⁷⁸ Das Verfahren ermöglicht es, Belohnungswerte für einzelne Nutzenfaktoren bei einem Produktkauf zu messen. Somit könnten verschiedene Belohnungswerte für funktionale wie nicht-funktionale Nutzenfaktoren einer Marke gemessen werden, die in Summe die gesamte Leistung der Marke widerspiegeln würden. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass sich die Belohnungswerte aus allen Assoziationen im Gedächtnis des Probanden bilden und so bewusste und auch unbewusste Assoziationen berücksichtigt werden, also auch die, die bei einer Fragebogenbefragung nicht berücksichtigt werden würden.¹⁷⁹ Auch wenn dieses Verfahren in der Theorie eine sehr genaue Möglichkeit darstellt, um die Leistung einer Marke zu isolieren, ist das Verfahren für die Praxis gegenwärtig noch ungeeignet. Das liegt an den benötigten zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die notwendig sind,

¹⁷⁸ Vgl. Missomelius (2011), S.69 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Strelow (2020), S.63 ff.

um eine repräsentative Anzahl an Probanden fMRT-Scans zu unterziehen.¹⁸⁰ Somit ist ein massentauglicher Einsatz eines fMRT-Verfahrens zur Isolierung der Markenleistung gegenwärtig noch unrealistisch, möglicherweise aber für die Zukunft vielversprechend.

Für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell benötigt es ein Verfahren, das praktisch umsetzbar ist und sich an dem Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung orientiert. Ein solches Verfahren kann durch ein Strukturgleichungsmodell ermöglicht werden. Bei einem Strukturgleichungsmodell handelt es sich um ein Verfahren zur Analyse von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Variablen. Durch ein solches Verfahren lässt sich herauszufinden, ob ein Einfluss unterschiedlicher Faktoren auf eine vorher definierte Variable besteht und wie stark die einzelnen Einflüsse sind. Bspw. lässt sich über ein Strukturgleichungsmodell herausfinden, welche Faktoren eine Kaufentscheidung beeinflussen und wie stark der Einfluss der einzelnen Faktoren ist.¹⁸¹ Wie eine Umsetzung aussehen würde, wird im Folgenden am Beispiel einer Supermarktmarke beschrieben.

Gemäß dem Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung müssen alle funktionalen und nicht-funktionalen Nutzenfaktoren einer Marke gesammelt werden, um diese vollständig abbilden zu können. Zur Identifikation dieser Nutzenfaktoren muss eine Befragung bei internen und externen Bezugsgruppen der Marke durchgeführt werden, in der Faktoren ermittelt werden, die bei der Auswahl eines Produktes entscheidungsrelevant sind. In Bezug auf eine Supermarktmarke würden hier Faktoren abgefragt werden, die einen Nachfrager beeinflussen, sich für einen Einkauf bei einem bestimmten Supermarkt zu entscheiden. Die genannten Faktoren müssen dann in die drei Gruppen funktionaler Nutzen der Marke, nicht-funktionaler Nutzen der Marke und Kontrollvariablen unterteilt werden. In Bezug auf die Supermarktmarke könnten funktionale Nutzenfaktoren ein breites Angebot oder frisches Gemüse sein. Nicht-funktionale Nutzenfaktoren könnten nachhaltige Produkte oder die Stiftung des Gefühls von Luxus beim Einkauf sein. Bei den Kontrollvariablen handelt es sich um Kaufentscheidungsfaktoren, die unabhängig von der Marke sind. Beispiele für die Supermarktmarke wären hier eine eingeschränkte Mobilität der Nachfrager, die den Zugang zum Supermarkt verhindert, oder die Preisbereitschaft eines Nachfragers.

¹⁸⁰ Vgl. Aristra (2024)

¹⁸¹ Vgl. Martínez-López/Gázquez-Abad/Sousa (2013) S. 116 ff., Oh/Pham (2022), S. 58; S. 115 ff.; Hwang et al. (2010), S.699 ff.

Der Einfluss der einzelnen Nutzenfaktoren auf die Kaufentscheidung eines Nachfragers muss im nächsten Schritt anhand eines Strukturgleichungsmodells gemessen werden. Im Strukturgleichungsmodell stellen hierfür die drei Gruppen funktionaler Nutzen, nichtfunktionaler Nutzen und Kontrollvariablen die latenten Variablen dar. Die beobachtbare Variable ist das Kaufverhalten der Nachfrager gegenüber der Marke. Der konzeptionelle Aufbau des Strukturgleichungsmodells ist in Abbildung 7 zu sehen.

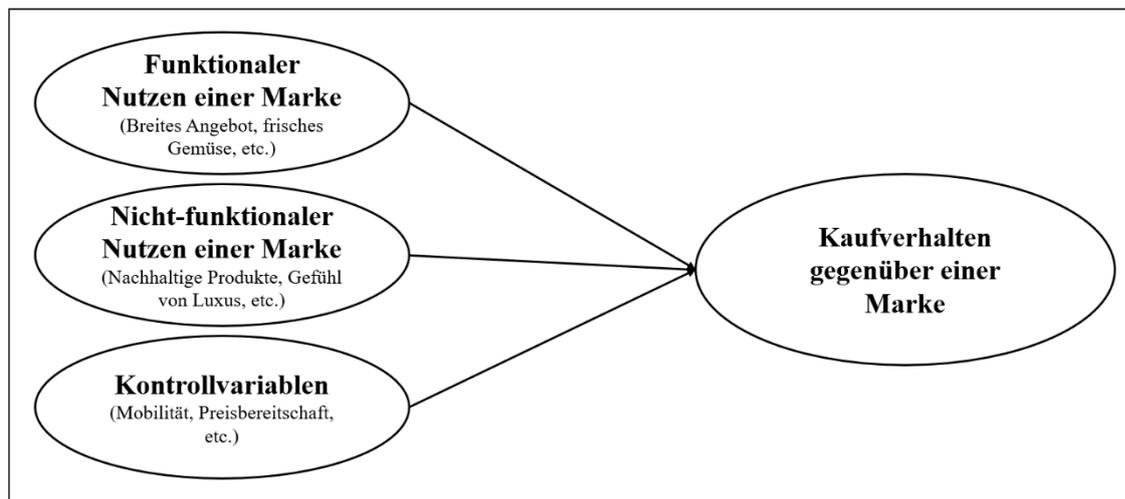


Abbildung 7: Strukturgleichungsmodells zur Isolierung der Markenleistung.
(Eigene Darstellung)

Im nächsten Schritt muss im Zuge einer quantitativen Datenerhebung der Einfluss der einzelnen Nutzenfaktoren auf die Kaufentscheidung gemessen werden. Das kann in Form einer Befragung bei Nachfragern erfolgen, in der diese anhand einer Likert-Skala angeben müssen, wie groß der Einfluss der einzelnen Nutzenfaktoren der Marke auf ihre Kaufentscheidung ist. Wenn die Daten erhoben sind, lässt sich der Einfluss der Marke auf die Kaufentscheidung isolieren. Dafür muss zuerst die Varianzaufklärung, das sogenannte R^2 , ermittelt werden. Diese gibt an, welcher Anteil der Varianz der beobachtbaren Variable durch die latenten Variablen erklärt wird. Für das Beispiel mit der Supermarktmarke wird ein R^2 von 70 % angenommen. Das bedeutet, dass 70 % der Varianz der Kaufentscheidung durch die verwendeten Modellfaktoren erklärt werden.

Im nächsten Schritt müssen die Varianzanteile jeder latenten Variable ermittelt werden. Dafür werden die Pfadkoeffizienten der Variablen betrachtet. Diese geben die Stärke der jeweiligen Einflüsse der latenten Variablen auf die beobachtbare Variable an. Für das Beispiel der Supermarktmarke könnten die Pfadkoeffizienten 0,4 (40 %) für den funktionalen Nutzen, 0,35 (35 %) für den nicht-funktionalen Nutzen und 0,25 (25 %) für die Kontrollvariablen sein. Diese Werte geben

den Anteil der Variablen an der ermittelten Varianz wieder.

Um den Einfluss der einzelnen Variablen auf die gesamte Kaufentscheidung zu erhalten, müssen die Pfadkoeffizienten mit der Varianz multipliziert werden. Dieser Vorgang berechnet die erklärten Varianzanteile der einzelnen Variablen an der Kaufentscheidung. Im verwendeten Beispiel wird die Kaufentscheidung zu 28 % (40 % von 70 %) durch den funktionalen Nutzen einer Marke erklärt, zu 24,5 % (35 % von 70 %) durch den nicht-funktionalen Nutzen erklärt und zu 17,5 % (25 % von 70 %) durch die Kontrollvariablen erklärt. Die restlichen 30 % der Kaufentscheidung werden durch Faktoren erklärt, die im Modell nicht berücksichtigt wurden. Zum Schluss müssen aufgrund des Markenverständnisses der identitätsbasierten Markenführung die Werte vom funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen der Marke addiert werden, um das komplette Nutzenbündel, das eine Marke verkörpert, zu erhalten. Somit würde die isolierte Markenleistung im vorgestellten Beispiel bei 52,5 % (28 % + 24,5 %) liegen.

Das vorgestellte Verfahren ermöglicht es, die Markenleistung gemäß dem Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung zu isolieren. Des Weiteren gibt das Verfahren Aufschluss darüber, welchen Anteil funktionale und nicht-funktionale Nutzenfaktoren an der Kaufentscheidung einer Marke haben. Jedoch bringt das Verfahren auch einige Limitationen mit sich.

Insbesondere werden die Daten anhand eines Fragebogens erhoben. Bei einem solchen Verfahren können nur bewusste Nutzenfaktoren, die die Kaufentscheidung eines Nachfragers beeinflussen, gemessen werden. Um auch unbewusste Kaufentscheidungsfaktoren zu integrieren, benötigt es neurowissenschaftliche Verfahren wie das fMRT-Verfahren.¹⁸² Außerdem ist das vorgestellte Verfahren darauf angewiesen, dass die Varianzaufklärung nicht zu gering ist. Wenn der Zusammenhang zwischen den latenten und der beobachtbaren Variable zu gering ist, fällt R^2 sehr klein aus, was zu einer sehr geringen isolierten Markenleistung führen würde. Daher ist es wichtig, dass die zu messenden Nutzenfaktoren und Kontrollvariablen die Kaufentscheidung eines Nachfragers ausreichend erklären.

Zusammenfassend lässt sich aber sagen, dass das vorgestellte Modell eine deutliche Verbesserung gegenüber dem gegenwärtig verwendeten Modell zur Isolierung der Markenleistung darstellt, da es mehr und vor allem nicht-funktionale Kaufentscheidungsfaktoren berücksichtigt und sich am Markenverständnis der theoretischen Fundierung des Ansatzes orientiert.

¹⁸² Vgl. Strelow (2020), S.63 ff.

4.4 Optimierungspotenziale beim Einfluss des Markenpotenzialwerts auf den Markenwert

Der dritte Prozessschritt der Berechnung des identitätsbasierten Markenwerts ist die Ermittlung des Markenpotenzialwerts. Wenn dieser ermittelt wurde, müssen Markenbarwert und Markenpotenzialwert zusammengeführt werden, um den identitätsbasierten Markenwert zu erhalten. Dafür werden die beiden Werte miteinander addiert und fließen somit zu gleichen Teilen in den identitätsbasierten Markenwert ein.

Die Berechnung des Markenbarwerts und des Markenpotenzialwerts verlaufen, wie in den Kapiteln 2.2.3 und 2.2.4 erklärt, aus formalanalytischer Sicht identisch. Zuerst werden die Zahlungsüberschüsse des gesamten Unternehmens mit der Markenleistung multipliziert und danach wird das entstandene Produkt durch einen Diskontierungsfaktor dividiert. Auch wenn die Formeln der beiden Werte aus den gleichen Bestandteilen bestehen, unterscheiden sich der Markenbarwert und der Markenpotenzialwert erheblich in ihrer Objektivität. Das hängt damit zusammen, dass die einzelnen Bestandteile der Formel unterschiedlich ermittelt werden. Im Folgenden werden die Unterschiede in den Verfahren zur Ermittlung von Zahlungsüberschüssen und isolierter Markenleistung beim Markenbarwert und beim Markenpotenzialwert herausgearbeitet. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei auf Unterschiede bei der Objektivität gelegt. Diese Unterschiede bestehen, da der Markenbarwert sich auf greifbare Zahlen bezieht, die die Marke in Geschäftsfeldern erwirtschaftet, in denen sie gegenwärtig agiert, während sich der Markenpotenzialwert auf prognostizierte Zahlungsüberschüsse aus Geschäftsfeldern bezieht, in denen die Marke potenziell zukünftig agieren könnte.¹⁸³

Im ersten Schritt zur Ermittlung des Markenbarwerts und des Markenpotenzialwerts müssen die Zahlungsüberschüsse des gesamten Unternehmens ermittelt werden. Für den Markenbarwert ist die Ermittlung durch ein einfaches Verfahren möglich, bei dem auf konkrete Zahlen aus der Unternehmensbilanz zurückgegriffen werden kann. Berücksichtigt werden der Markenumsatz der letzten drei Jahre, die Markenerhaltungsaufwendungen der letzten drei Jahre und der Unternehmenssteuersatz. Anhand dieser Werte lassen sich die Zahlungsüberschüsse des Unternehmens ohne subjektiven Einfluss und bis auf die letzte Kommastelle

¹⁸³ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 60 f.

exakt berechnen.¹⁸⁴

Um die Zahlungsüberschüsse für den Markenpotenzialwert zu ermitteln, ist ein deutlich aufwendigeres Verfahren notwendig, das durch viele subjektive Einflüsse geprägt ist. Da sich der Markenpotenzialwert auf potenzielle Geschäftsfelder bezieht, in denen die Marke zukünftig Zahlungsüberschüsse generieren könnte, müssen im ersten Schritt zur Ermittlung der Zahlungsüberschüsse diese potenziellen Geschäftsfelder identifiziert werden. Dafür verwendet das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell ein zweistufiges Verfahren. In der ersten Stufe müssen interne und externe Bezugsgruppen der Marke im Rahmen einer Befragung potentielle Geschäftsfelder vorschlagen, in denen die Marke potentiell zukünftig agieren könnte. In einer zweiten Stufe müssen die gleichen Bezugsgruppen die vorher genannten Geschäftsfelder nach dem Kriterium des Fits, den das Geschäftsfeld zur Muttermarke aufweist, bewerten. Alle Geschäftsfelder, denen ein höherer Fit als 50 % zugeschrieben wird, werden für die Berechnung des Markenpotenzialwerts berücksichtigt.¹⁸⁵ Nach der Identifikation der Geschäftsfelder, muss ein Marktanteil, den die Marke im potenziellen Geschäftsfeld gewinnen könnte, prognostiziert werden. Dieser Marktanteil wird anhand einer abgewandelten Form des Brand Census Modells ermittelt. Ausgehend von dem ermittelten Marktanteil, werden die potenziellen Zahlungsüberschüsse abgeleitet.¹⁸⁶

Zusammenfassend lässt sich über die Ermittlung der Zahlungsüberschüsse beim Markenbarwert und beim Markenpotenzialwert sagen, dass das Verfahren beim Markenpotenzialwert durch deutlich mehr subjektive Einflüsse geprägt ist. Während bei der Zahlungsüberschussermittlung beim Markenbarwert objektive und konkrete Zahlen aus der Buchhaltung verwendet werden können, müssen die Zahlungsüberschüsse beim Markenpotenzialwert über verschiedene Modelle prognostiziert werden. Des Weiteren wird die Auswahl der potenziellen Geschäftsfelder stark durch die subjektiven Annahmen der Bezugsgruppen der Marke beeinflusst.

Der nächste Schritt zur Berechnung des Markenbarwerts und Markenpotenzialwerts ist die Ermittlung der markeninduzierten Zahlungsüberschüsse. Für diesen Schritt ist es notwendig, die Markenleistung zu isolieren. Für die Isolierung der Markenleistung beim Markenbarwert wurde in Kapitel 4.3 ein neues Verfahren

¹⁸⁴ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 132 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 159 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 163 f.

vorgeschlagen. Da die Isolierung der Markenleistung gemäß des vorgeschlagenen Verfahrens und auch gemäß des integrierten Verfahrens, das das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell gegenwärtig verwendet, auf Daten aus Nachfragerbefragungen beruht, lässt sich auch bei der Markenleistungsisolierung für den Markenbarwert nicht von einem rein objektiven Verfahren sprechen. Dennoch können die Nachfragerbefragungen in Bezug auf eine Marke durchgeführt werden, die nicht nur hypothetisch sondern reell in einem bestimmten Geschäftsfeld agiert.¹⁸⁷ Das ist beim Markenpotenzialwert anders, da die Marke im potenziellen Geschäftsfeld noch nicht tätig ist. Daher werden hier für die Markenisolierung Annäherungswerte von vergleichbaren Wettbewerbern im potenziellen Geschäftsfeld verwendet.¹⁸⁸

Zusammenfassend lässt sich auch für die Markenleistungsisolierung sagen, dass diese beim Markenbarwert deutlich genauer bestimmt werden kann, da mit Daten der tatsächlichen Marke gearbeitet werden kann und nicht auf Annäherungswerte von Wettbewerbern zurückgegriffen werden muss.

In den beiden Ausführungen zur Ermittlung der Zahlungsüberschüsse und zur Isolierung der Markenleistung für den Markenbarwert und den Markenpotenzialwert konnte herausgearbeitet werden, dass beide Größen beim Markenbarwert deutlich realitätsnäher und weniger subjektiv sind. Das führt dazu, dass der gesamte Markenbarwert deutlich objektiver ist als der Markenpotenzialwert, der mit einigen Unsicherheiten behaftet ist und daher als teilweise willkürlich wahrgenommen werden kann. Trotzdem berechnet sich der identitätsbasierte Markenwert zu gleichen Teilen aus Markenbarwert und Markenpotenzialwert, was dazu führt, dass die Subjektivität des Markenpotenzialwerts in den gesamten Markenwert übergeht. Daher scheint es notwendig, den Einfluss des Markenpotenzialwerts auf den Markenwert anzupassen, um den Markenwert objektiver zu gestalten.

Ein Blick auf die Praxis zeigt sogar, dass nicht nur eine Anpassung des Einflusses des Markenpotenzialwerts auf den Markenbarwert notwendig ist, sondern vielmehr eine strikte Trennung von Markenpotenzialwert und Markenbarwert. In einer ausführlichen Literaturrecherche konnte kein einziger Fall gefunden werden, in dem es in der Praxis gelungen ist, den Markenpotenzialwert gemäß dem identitätsbasierten Markenbewertungsmodell zu berechnen. Selbst Dr. Jost-Benz,

¹⁸⁷ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 141 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 166

der Entwickler des Modells der identitätsbasierten Markenbewertung, sieht in seiner Fallstudie zur Umsetzung des Modells bei einer Technologiemarke von der Bestimmung des Markenpotenzialwerts ab und bestimmt den identitätsbasierten Markenwert nur anhand des Markenbarwerts.¹⁸⁹ Auch weitere Literatur, die sich mit dem identitätsbasierten Markenbewertungsmodell beschäftigt, beschreibt die Miteinbeziehung des Markenpotenzialwerts zur Bestimmung des identitätsbasierten Markenwerts bei der praktischen Umsetzung als nur optional.¹⁹⁰

Daher wird vorgeschlagen, eine Optimierung in Form einer Objektivierung vorzunehmen und zur Bestimmung des identitätsbasierten Markenwerts nur auf den deutlich objektiveren Markenbarwert zurückzugreifen. Das ist die Schlussfolgerung aus der fehlenden praktischen Umsetzbarkeit der Markenpotenzialwertsbestimmung und dem großen subjektiven Einfluss, den dieser mit sich bringt. Gemäß diesem Optimierungsvorschlag berechnet sich der identitätsbasierte Markenwert nicht mehr aus der Addition von Markenbarwert und Markenpotenzialwert, sondern nur noch aus dem Markenbarwert.

Dennoch wird vorgeschlagen, den Markenpotenzialwert nicht vollkommen zu beseitigen, sondern diesen nur vom Markenbarwert zu separieren. Dieses Vorgehen würde es ermöglichen, einen Gegenwartswert der Marke durch den Markenbarwert zu berechnen und durch den Markenpotenzialwert noch einen potenziellen Zukunftswert der Marke zu bestimmen. Ob die Notwendigkeit besteht, auch den Markenpotenzialwert als potenziellen Zukunftswert der Marke zu bestimmen, lässt sich vom Bewertungsanlass abhängig machen. Bspw. im Fall einer Markenbewertung aufgrund einer M&A-Transaktion bietet sich die Berechnung eines Markenpotenzialwerts durchaus an, da das Potenzial einer Marke oft im Kaufpreis integriert ist.¹⁹¹ Anders sieht das für den Fall einer Markenwertberechnung zur Preisfestlegung einer zeitlich begrenzten Lizenzierung aus. Hier bietet der Bewertungsanlass keinen Grund für eine Bestimmung des Markenpotenzialwerts, da Lizenznehmer weniger am zukünftigen Wachstum der Marke interessiert sind und mehr an dem kurz- bis mittelfristigen Wert der Marke.¹⁹²

Um die Subjektivität des Markenpotenzialwerts im Fall der Verwendung zu begrenzen und einen der größten Hebel des Wertes bestmöglich zu objektivieren,

¹⁸⁹ Vgl. Jost-Benz (2009), S. 171 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S.246

¹⁹¹ Vgl. Fine/Gleason/Budeva (2016), S.71; Lambkin/Muzellec (2010), S.1235; Bahadir/Bharadwaj/Srivastava (2008), S.49

¹⁹² Vgl. Jayachandran (2013), S. 110

sollten auch nur Geschäftsfelder in den Wert integriert werden, die die Entscheidungsträger der Markenführung aktiv planen, zukünftig zu betreten. Das bedeutet, dass ein realitätsnaher Markenpotenzialwert auch nur bestimmt werden kann, wenn dieser bspw. im direkten Auftrag einer Marke ermittelt werden soll und Angaben der Markenführung bezüglich potenzieller zukünftiger Expansionen berücksichtigt werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der große subjektive Einfluss des Markenpotenzialwerts der Aussagekraft des identitätsbasierten Markenwerts schadet und dass dieses Problem behoben werden kann, indem der Markenpotenzialwert nur ergänzend zum Markenbarwert ermittelt wird. Somit würde der identitätsbasierte Markenwert nur über den Markenbarwert ermittelt werden. Diese Optimierung erhöht die Objektivität des identitätsbasierten Markenwerts und erleichtert zudem die praktische Umsetzung des Verfahrens. Falls der Markenpotenzialwert bspw. auf Anfrage eines Kunden trotzdem ermittelt werden soll, sollte über die Subjektivität des Werts aufgeklärt werden, die Geschäftsfeldauswahl mit der Markenführung abgesprochen werden und der Wert als ein potenzieller zukünftiger Markenwert verstanden werden.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung und Fazit

Beim identitätsbasierten Markenbewertungsmodell handelt es sich um ein Verfahren, das sich durch diverse Vorteile gegenüber anderen Ansätzen zur Markenbewertung differenziert. Das Bewertungsmodell ist theoretisch fundiert, da es auf der Theorie der identitätsbasierten Markenführung entwickelt wurde. Es ist durch die Publikation von Dr. Jost-Benz aus dem Jahr 2009 transparent nachzuvollziehen und es integriert erstmals interne Faktoren. Dennoch weist es auch einige Schwächen auf. Daher war das Ziel der vorliegenden Arbeit, Optimierungspotenziale für das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell zu identifizieren und durch Verbesserungsvorschläge einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Ansatzes zu leisten.

Das erste identifizierte Optimierungspotenzial bezieht sich auf die Konzeptualisierung der externen Markenstärke. Die externe Markenstärke wird gegenwärtig gemäß dem identitätsbasierten Markenbewertungsmodells aus Dimensionen konzeptualisiert, die aus einer Arbeit aus dem Jahr 2007 stammen. Hier lässt sich eine Optimierung in Form einer Aktualisierung vornehmen, indem zur Konzeptualisierung der externen Markenstärke die externen Markenziele der identitätsbasierten Markenführung verwendet werden. Es konnte aufgezeigt werden, dass in diversen Forschungen Messgrößen und dazugehörige Items entwickelt wurden, um die Dimensionen der externen Markenstärke zu messen. Diese können vom identitätsbasierten Markenbewertungsmodell aufgegriffen werden, um die externe Markenstärke mit ihren aktualisierten Komponenten zu messen.

Das zweite identifizierte Optimierungspotenzial bezieht sich auf die interne Markenstärke. Auch hier kann analog zur externen Markenstärke eine Optimierung in Form einer Aktualisierung vorgenommen werden, indem die Konzeptualisierung angepasst wird und die internen Markenziele zur Messung der internen Markenstärke verwendet werden. Außerdem konnte ein neues Verfahren für die operative Messung der internen Markenstärke entwickelt werden, da das gegenwärtig verwendete Verfahren Schwierigkeiten in der Umsetzung aufweist. Das neu vorgeschlagene Verfahren verwendet für jeden transparent einsehbare Daten eines Arbeitgeberbewertungsportals und zeichnet sich durch seine unkomplizierte Umsetzung aus.

Das dritte Optimierungspotenzial bezieht sich auf die Isolierung der Markenleistung, um die markeninduzierten Zahlungsüberschüsse eines Unternehmens zu identifizieren. Es wurde aufgezeigt, dass das gegenwärtig verwendete Verfahren

zur Isolierung der Markenleistung zu wenig Kaufentscheidungsfaktoren berücksichtigt und dass das Verfahren im Konflikt mit der theoretischen Fundierung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells steht. Daher wurde ein neues Verfahren zur Isolierung der Markenleistung entwickelt, das die Markenleistung anhand eines Strukturgleichungsmodells isoliert und im Einklang mit dem Markenverständnis der identitätsbasierten Markenführung steht.

Das letzte Optimierungspotenzial bezieht sich auf den Einfluss des Markenpotenzialwerts auf den Markenwert. Es konnte aufgezeigt werden, dass sich der Markenpotenzialwert im Vergleich zum Markenbarwert aus vielen subjektiven Komponenten zusammensetzt. Da sich der identitätsbasierte Markenwert aus der Addition von Markenbarwert und Markenpotenzialwert zusammensetzt, fließen die subjektiven Komponenten des Markenpotenzialwerts in den Markenwert über und limitieren so seine Aussagekraft. Daher wird vorgeschlagen, zur Berechnung des identitätsbasierten Markenwerts nur auf den Markenbarwert zurückzugreifen und den Markenpotenzialwert nur zu berechnen, wenn der Bewertungsanlass diesen voraussetzt.

Durch die vorgestellten Optimierungen des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells wird der Ansatz in Bezug auf seine theoretische Fundierung aktualisiert und nähert sich der Theorie der identitätsbasierten Markenführung weiter an. Des Weiteren steigern die vorgestellten Optimierungen die praktische Relevanz des Bewertungsmodells, da elementare Verfahren des Modells insofern verändert werden, dass die praktische Umsetzbarkeit des Modells erleichtert wird. Der Einfluss dieser Optimierungen auf den Prozess der identitätsbasierten Markenbewertung ist in Abbildung 8 noch einmal visuell dargestellt.

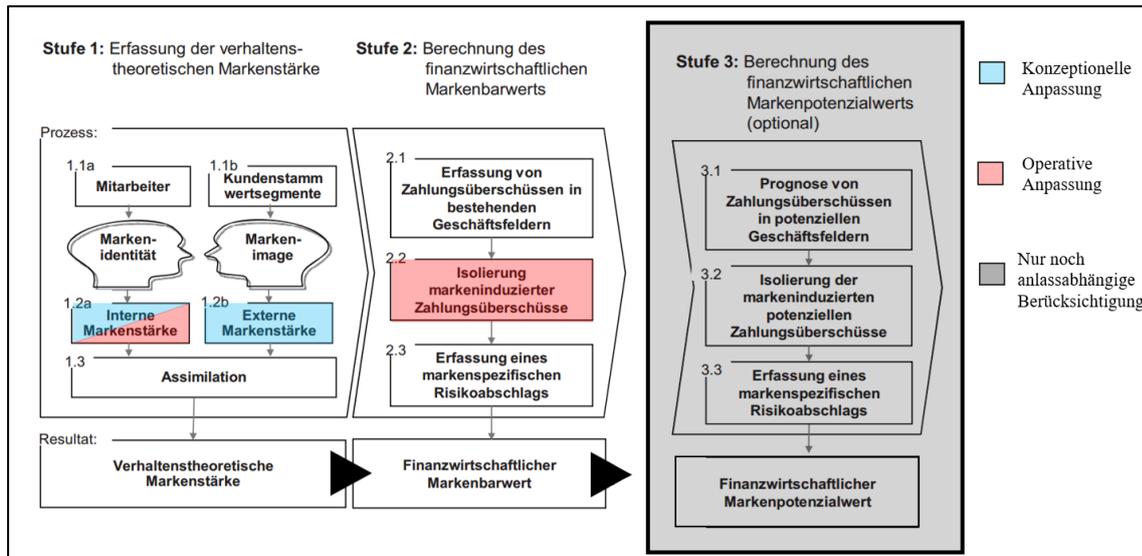


Abbildung 8: Anpassungen des identitätsbasierten Markenbewertungsprozesses.
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jost-Benz 2009, S.51)

5.2 Implikationen für die Praxis

Durch die vorgeschlagenen Optimierungen am identitätsbasierten Markenbewertungsmodell wird der Ansatz zum einen in seiner Konzeptualisierung aktualisiert und an den momentanen Forschungsstand angepasst, zum anderen werden aber auch elementare Verfahren, die Teil der Messung des Markenwerts sind, überarbeitet, sodass die praktische Umsetzbarkeit des Modells verbessert wird.

Hervorheben lässt sich das vorgeschlagene Verfahren zur Messung der internen Markenstärke. In der Praxis ist es Konsens, dass die interne Stärke einer Marke wichtig für den Erfolg eines gesamten Unternehmens ist.¹⁹³ Dennoch konnte bisher kein Verfahren zur Messung der internen Markenstärke entwickelt werden, das sich durch seine praktische Umsetzbarkeit auszeichnet und so auch relevant für den Kontext der Markenbewertung ist. Das in dieser Arbeit entwickelte Verfahren zur Messung der internen Markenstärke ermöglicht erstmals, interne Faktoren auch praktisch in die Markenbewertung zu integrieren. Das gelingt durch ein transparentes und leicht umsetzbares Verfahren, das mit einer großen Datenmenge aus einer Arbeitgeberbewertungsplattform arbeitet. Durch dieses Verfahren wird es praktisch ermöglicht, interne Faktoren und damit die Quelle des Markenwerts in die Markenwertberechnung zu integrieren.

¹⁹³ Vgl. Barros-Arrieta/García-Cali (2021), S. 133; Boukis/Christodoulides (2020), S. 41 ff.

Ein weiteres Verfahren, das in dieser Arbeit entwickelt wurde und besonders von praktischer Relevanz ist, ist das Verfahren zur Isolierung der Markenleistung anhand eines Strukturgleichungsmodells. Das in Kapitel 4.3 vorgestellte Vorgehen stellt zum einen für die Praxis der Markenbewertung ein effektives und leicht umsetzbares Verfahren zur Isolierung der Markenleistung dar, das von besonderer Bedeutung ist, da es ein elementarer Bestandteil der Markenwertberechnung ist. Zum anderen kann das vorgestellte Verfahren zur Isolierung der Markenleistung, auch außerhalb des Themenfelds der Markenbewertung, für die Praxis relevant sein, denn das entwickelte Verfahren misst nicht nur die Markenleistung im Allgemeinen, sondern gibt auch Rückschlüsse darauf, welche Kaufentscheidungsfaktoren bei einer Marke von besonderer Relevanz sind. Mit diesen Informationen kann die Markenführung bspw. Entscheidungen für die Ressourcenallokation treffen, da ersichtlich wird, wo Ressourcen besonders benötigt werden.

Die in Kapitel 4.4 diskutierte Subjektivität des Markenpotenzialwerts und die daraus folgende Erkenntnis, dass dieser die Aussagekraft des identitätsbasierten Markenwerts negativ beeinflusst, hat besondere Folgen für die praktische Anwendung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells. Als Optimierung konnte erarbeitet werden, dass die Berechnung des Markenpotenzialwerts vom Anlass der Bewertung abhängig gemacht werden sollte. Denn auch wenn aufgrund seiner Subjektivität von der Berücksichtigung des Markenpotenzialwerts bei der Berechnung des identitätsbasierten Markenwerts abgesehen werden sollte, wird vorgeschlagen, diesen trotz seiner Subjektivität im Falle einer M&A Transaktion in enger Absprache mit den Entscheidungsträgern der Marke zu berechnen und über anfallende subjektive Einflüsse aufzuklären. So kann der Markenpotenzialwert im Fall einer M&A-Transaktion dabei helfen, den potenziell zukünftigen Wert einer Marke zu bestimmen, der beim Kaufpreis einer Marke berücksichtigt werden sollte. Der Markenpotenzialwert kann somit als eine Art potenzieller Zukunftswert einer Marke verstanden werden und in der Praxis dabei helfen, Kaufpreise für Marken zu bestimmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Optimierungen dazu beitragen, das identitätsbasierte Markenbewertungsmodell praxisrelevanter zu gestalten. Die vorgeschlagenen Verfahren bieten nicht nur Verbesserungen für die Markenbewertung selbst, sondern können auch außerhalb dieses Kontexts in der Praxis angewandt werden.

5.3 Implikationen für die zukünftige Forschung

In der vorliegenden Arbeit konnten mit dem Verfahren zur Messung der internen

Markenstärke und dem Verfahren zur Isolierung der Markenleistung zwei elementare Bestandteile des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells erneuert werden. Dennoch wurden diese Verfahren bislang nur an theoretischen Beispielen veranschaulicht und noch nicht in der Praxis angewendet. Ob die vorgeschlagenen Methoden die gewünschten Ergebnisse liefern, muss durch weitere Forschung überprüft werden.

Ein besonderer Fokus sollte in Zukunft auf der Entwicklung eines Verfahrens zur Messung der internen Markenstärke liegen, da das in dieser Arbeit vorgestellte Verfahren das erste praktisch umsetzbare seiner Art ist. Das vorgeschlagene Modell verwendet die von Kununu bereitgestellten Items. Zukünftige Forschungen könnten untersuchen, welche theoretischen Konstrukte durch die Kununu-Items gemessen werden und ob diese möglicherweise Überschneidungen mit den Messgrößen der internen Markenstärke gemäß dem identitätsbasierten Markenbewertungsmodell aufweisen.

Bei dem vorgestellten Verfahren zur Isolierung der Markenleistung werden aufgrund der Erhebung der Daten durch Nachfragerbefragungen nur bewusste Nutzenfaktoren der Nachfrager berücksichtigt. Um auch unbewusste Nutzenfaktoren bei der Isolierung der Markenleistung berücksichtigen zu können, bräuchte es neurowissenschaftliche Verfahren, wie das fMRT-Verfahren. Zukünftige Forschungen könnten sich damit beschäftigen, fMRT-Verfahren auch im großen Stil und mit geringerem Ressourcenaufwand zu implementieren, um die Markenleistung bestmöglich isolieren zu können.

Als Letztes lässt sich der Markenpotenzialwert nennen, mit dem sich zukünftige wissenschaftliche Arbeiten befassen sollten. Es konnte herausgearbeitet werden, dass der Markenpotenzialwert wohl einen anlassabhängigen Mehrwert stiften kann, der subjektive Einfluss des Faktors an sich aber zu groß ist, was dazu führt, dass vorgeschlagen wird, den Markenpotenzialwert bei der Berechnung des identitätsbasierten Markenwerts nicht zu berücksichtigen. Zukünftige Forschungen könnten sich damit beschäftigen, wie es möglich wäre, den subjektiven Einfluss des Markenpotenzialwerts so gering wie möglich zu halten, um diesen möglicherweise wieder in die Berechnung des identitätsbasierten Markenwerts zu integrieren.

Insgesamt ergeben sich durch die vorliegende Arbeit verschiedene zukünftige Forschungsbedarfe, die sich auf die Messung der internen Markenstärke, die Isolierung der Markenleistung und den Einfluss des Markenpotenzialwerts beziehen.

5.4 Limitationen der eigenen Arbeit

Im Letzten Teil dieser Arbeit werden einige Limitationen der vorliegenden Forschung genannt. Als erstes lässt sich festhalten, dass nur vier Optimierungspotenziale herausgearbeitet wurden und bestimmte Bestandteile des Ansatzes, die möglicherweise auch eine Überarbeitung benötigen, nicht adressiert wurden. Das ist auf den beschränkten Umfang der Arbeit zurückzuführen. Deshalb wurde sich auf die Bestandteile des Ansatzes beschränkt, die nach einer ausführlichen Betrachtung des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells den größten Überarbeitungsbedarf besitzen.

Eine weitere Limitation der Arbeit liegt im vorgeschlagenen Verfahren zur Messung der internen Markenstärke anhand einer Bewertungsplattform für Arbeitgeber. Wie in Kapitel 4.2 herausgearbeitet, zeichnet sich das vorgeschlagene Verfahren besonders durch seine praktische Umsetzbarkeit aus und verbessert so das gegenwärtige Vorgehen des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells. Trotzdem bringt das vorgeschlagene Verfahren eine Vielzahl an Limitationen mit sich. Besonders lässt sich hier die nicht gegebene theoretische Fundierung hervorheben. Auch wenn sich eine Überschneidung einiger Items von Kununu und den Messgrößen der internen Markenstärke mutmaßen lässt, kann man in keinem Fall davon sprechen, dass die Items von Kununu die interne Markenstärke gemäß des identitätsbasierten Markenbewertungsmodells messen. Somit wurde nur eine Näherungslösung entwickelt, die es praktisch ermöglicht, interne Faktoren in die Markenwertberechnung zu integrieren, die aber nicht die konzeptualisierte interne Markenstärke misst.

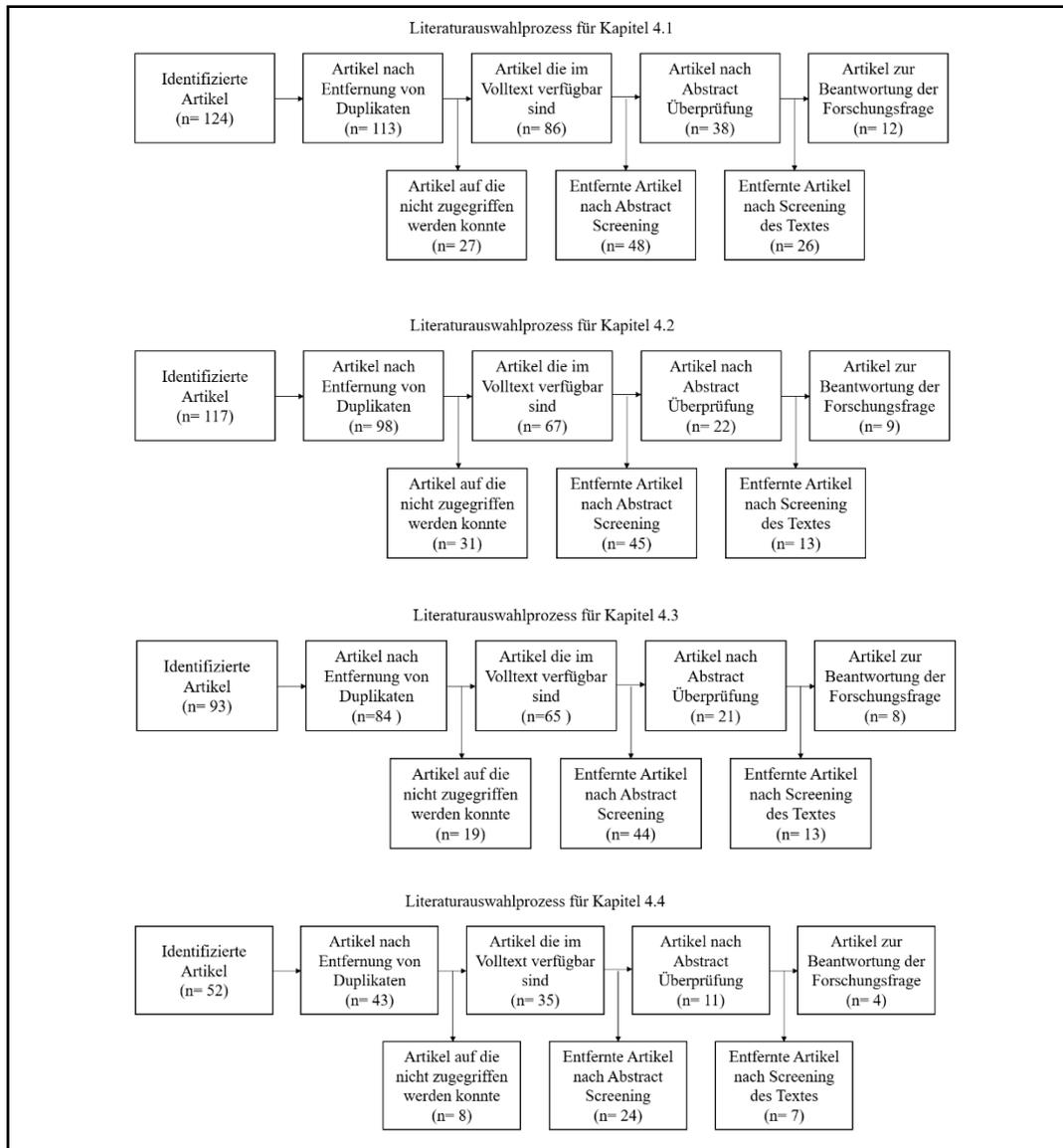
Auch für das in Kapitel 4.3 entwickelte Verfahren zur Isolierung der Markenleistung lassen sich Limitationen benennen. Der Vorschlag, die Markenleistung anhand eines Strukturgleichungsmodells zu isolieren, wurde in dieser Arbeit zwar anhand eines fiktiven Beispiels erklärt, praktisch umgesetzt wurde es aber bisher nicht. Die Wirksamkeit des Verfahrens ist sehr abhängig von den von den Nachfragern genannten Kaufentscheidungsfaktoren. Wenn diese die Kaufentscheidung nur zu einem geringen Anteil erklären, führt das zu einem geringen R^2 , was dazu führt, dass die Markenleistung sehr klein ausfällt. Das bedeutet, das Verfahren ist davon abhängig, dass den Nachfragern die Kaufentscheidungsfaktoren bewusst sind.

Insgesamt lassen sich also mehrere Limitationen für die vorliegende Arbeit festhalten. Zum einen wurde sich auf nur vier ausgewählte Optimierungspotenziale beschränkt. Des Weiteren weist das entwickelte Verfahren zur Messung der internen Markenstärke aufgrund seiner fehlenden theoretischen Fundierung Limitationen auf. Auch das Verfahren zur Isolierung der Markenleistung ist noch nicht

frei von Limitationen, da es sehr abhängig vom sich ergebenden R^2 ist.

Anhang

Anhang 1: Literatursuchprozess für jedes Optimierungspotenzial separat. (Eigene Darstellung)



Anhang 2: Nutzung KI-basierter Anwendungen

Nutzung von KI [ChatGPT – Open AI] um Rechtschreib- und Grammatikfehler in den von mir erstellten Texten meiner Masterarbeit zu ermitteln.

Literaturverzeichnis

Absatz Wirtschaft (2012). *Was bringt die neue DIN-ISO-Norm 10668 für den Nutzer von Markenbewertungen?*. <https://www.absatzwirtschaft.de/was-bringt-die-neue-din-iso-norm-10668-fuer-den-nutzer-von-markenbewertungen-195944/>..Zugegriffen: 23. April 2024

Adomeit, M. (2020). *Markenauthentizität als strategisches Markenführungsinstrument*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Aristra (2024). *MRT für Selbstzahler - Kosten einer MRT Untersuchung*. <https://aristra.de/preise/>. Zugegriffen: 1. Juli 2024.

Bahadir, S. C., 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), 49-64.

Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.

Boukis, A., & Christodoulides, G. (2020). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*, 17(1), 41-55.

Brand Finance (2011). *Overview of ISO 10668: Brand Valuation - Requirements for Monetary Brand Valuation*. https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/iso_10668_overview.pdf. Zugegriffen: 07. Mai 2024

Brand Valuation Forum (2007). *Zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung*. <https://www.konzept-und-markt.com/files/PDF/Folder%20Leistungen/10%20Grunds%C3%A4tze%20der%20Markenbewertung.pdf>..Zugegriffen: 23. April 2024

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (o.J). *Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung*..https://www.bdu.de/media/119762/grundsaeetze_markenbewertung.pdf. Zugegriffen: 17. Juni 2024.

Burkhardt, A., Franzen, O., & Kumbartzki, J. (2005). Markenbewertung für Corporate Brands. *Schwerpunkt Planung & Analyse*, 1(3), 24-30.

Burmann, C., Blinda, L. & Nitschke, A. (2003). *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*. Arbeitspapier 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM). Bremen: Universität Bremen.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005a). Innengerichtete Markenkommunikation. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung – Grundlagen - Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 1021-1036). 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Burmann, C., Zeplin, S. (2005b). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung* (S. 115– 39). 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Burmann, C., Meffert, H, & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis & E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung* (S. 3-30). München: Vahlen.

Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., & Piehler, R. (2024). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling*, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Chahal, H., & Bala, R. (2024). Revisiting brand performance metrics and its impact on customer loyalty in Indian banking sector: role of relational quality and duration. *Journal of Indian Business Research*, 16(2), 201-222.

Chaney, I., Hosany, S., Wu, M. S. S., Chen, C. H. S., & Nguyen, B. (2018). Size does matter: Effects of in-game advertising stimuli on brand recall and brand recognition. *Computers in Human Behavior*, 86, 311-318.

Cloos, J. (2021). Employer Review Platforms–Do the Rating Environment and Platform Design affect the Informativeness of Reviews? Theory, Evidence, and Suggestions. *Management Review*, 32(3), 152-181.

CNBC (2018). *Amazon's soaring goodwill balance shows how Whole Foods buy was a long-term bet*. <https://www.cnbc.com/2018/02/06/amazon-10-billion-goodwill-balance-shows-whole-foods-strategy.html>. Zugegriffen: 22. April 2024

Crimmins, J. C. (1992). Better measurement and management of brand value. *Journal of Advertising Research*, 32(4), 11-19.

Deutsches Institut für Marketing (2015). *Markenbewertung auch ohne ISO-Norm 10668?*. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenbewertung-auch-ohne-iso-norm-10668/>. Zugegriffen: 23. April 2024

Deutsches Institut für Marketing (2017). *Markenwert: Aktuelle Rankings, Definition und Berechnungsmöglichkeiten*. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenwert/>. Zugriffen: 19. April 2024.

European Brand Institute (2019). *Methoden der Markenbewertung*. <https://www.europeanbrandinstitute.com/brand-evaluation/methods/>. Zugriffen: 07. Mai 2024.

Farzin, M., Sadeghi, M., Fattahi, M., & Eghbal, M. R. (2022). Effect of social media marketing and eWOM on willingness to pay in the retailing: Mediating role of brand equity and brand identity. *Business Perspectives and Research*, 10(3), 327-343.

Fatma, M., Khan, I., Rahman, Z., & Pérez, A. (2021). The sharing economy: The influence of perceived corporate social responsibility on brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 30(7), 964-975.

Fine, M. B., Gleason, K., & Budeva, D. (2016). Getting what you're worth: Implications that affect firm value in a brand acquisition. *Journal of Brand Management*, 23, 70-96.

François, P., & MacLachlan, D. L. (1995). Ecological validation of alternative customer-based brand strength measures. *International Journal of Research in Marketing*, 12(4), 321-332.

Gerpott, T. J., & Thomas, S. E. (2004). Markenbewertungsverfahren. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(7), 394-400.

Ghorbani, M., & Westermann, A. (2023). *Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter: Bedeutung–Konzepte–Instrumente–Evaluation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Han, S. L., & Kim, K. (2020). Role of consumption values in the luxury brand experience: Moderating effects of category and the generation gap. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 1-11.

Hanser, P., Högl, S., & Maul, K.-H. (2004). *Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten*, Düsseldorf: Verlags-Gruppe Handelsblatt.

Hegner, S. (2012). *Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken – Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Hummon, N. P., & Doreian, P. (2003). Some dynamics of social balance processes: bringing Heider back into balance theory. *Social Networks*, 25(1), 17-49.

Hwang, H., Malhotra, N. K., Kim, Y., Tomiuk, M. A., & Hong, S. (2010). A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 699-712.

Interbrand (o.J). *Brand Valuation: A versatile strategic tool for business*. <https://interbrand.com/thinking/brand-valuation-a-versatile-strategic-tool-for-business/>. Zugegriffen: 07. Mai 2024

Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V., & Hewett, K. (2013). Brand licensing: What drives royalty rates?. *Journal of Marketing*, 77(5), 108-122.

Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10–32.

Jost-Benz, M. (2009). *Identitätsbasierte Markenbewertung: Grundlagen, theoretische Konzeptualisierung und praktische Anwendung am Beispiel einer Technologiemarke*, Wiesbaden: Gabler.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Khurram, M., Qadeer, F., & Sheeraz, M. (2018). The role of brand recall, brand recognition and price consciousness in understanding actual purchase. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(2), 219-241.

Kununu (2024a). *Teamwork für eine bessere Arbeitswelt*. <https://www.kununu.com/>. Zugegriffen: 25. Juni 2024.

Kununu (2024b). *Mercedes-Benz Group als Arbeitgeber*. <https://www.kununu.com/de/mercedes-benz-group>. Zugegriffen: 25. Juni 2024.

Lagarden, M. (2011). *Markenbewertung in der Unternehmenspraxis: empirische Analyse der Bedingungen und Schlüsselkonzepte der Bewertung*, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Lambkin, M. C., & Muzellec, L. (2010). Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1234-1239.

Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service research*, 17(3), 310-325.

Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35-52.

Maloney, P., & Meurer, J. (2023). Nachhaltigkeitsorientierte Markenpolitik: Fallstudie: Weleda AG. In K. GRIESE, K. Schnitker (Hrsg.) *Nachhaltigkeitsmarketing: Eine fallstudienbasierte Einführung* (S. 257-290). 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Manager Magazin (2017). *Um die Wurst: Amazon wagt größten Zukauf der Firmengeschichte.* <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/amazon-kauft-lebensmittelhaendler-whole-foods-fuer-13-7-milliarden-dollar-a-1152508.html>. Zugriffen: 22. April 2024.

Martínez Otero, J. M. (2021). Fake reviews on online platforms: perspectives from the US, UK and EU legislations. *SN Social Sciences*, 1(7), 181-201.

Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C., & Sousa, C. M. (2013). Structural equation modelling in marketing and business research: Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 115-152.

Maul, K. & Mussler, S. (2004). ABV - Advanced Brand Valuation. In: A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 58 - 83). München: Vahlen

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2024). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte–Instrumente–Praxisbeispiele*, 14. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Misof, G., & Schwarz, M. (2017). *Innovatives Brand Management - Wie Sie Marken in digitalen Zeiten organisieren, führen und optimieren*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Missomelius, P. (2011). Zeig mir Dein Gehirn, Babe! Das Verhältnis des Menschen zu seinem Gehirn in Zeiten der Neurowissenschaften. *AugenBlick Magdeburger Hefte zur Medienwissenschaft*, 50, 68-82.

Musiol, K., Berens, H., Spannagl, J. & Biesalsky, A. (2004). Icon Brand Navigator und Brand Rating für eine holistische Markenführung. In: A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 370 - 399). München: Vahlen

Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Huynh, K. T., Gregory, G., & Cuong, P. H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29(3), 273-287.

Oh, T. T., & Pham, M. T. (2022). A liberating-engagement theory of consumer fun. *Journal of Consumer Research*, 49(1), 46-73.

- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.
- Park, K., & Jang, S. S. (2021). A study of value-relevance and reliability of intangible assets: What do we know from the restaurant industry?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 104-113.
- Piehler, R. (2011). *Interne Markenführung – Theoretische Konzepte und fallstudienbasierte Evidenz*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25, 217-234.
- Piehler, R., Schade, M., & Burmann, C. (2019). Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand management outcomes. *Journal of Brand Management*, 26(4), 445-460.
- PwC (2019a). *Real-time Brand Valuation: Starke Marken als Kapital von Unternehmen*. <https://www.pwc.de/de/deals/real-time-brand-valuation-starke-marken-als-kapital-von-unternehmen.html>. Zugegriffen: 18. April 2024.
- PwC (2019b). *PwC Markenstudie 2019 - Marken und Markenbewertung im Zeitalter der digitalen Transformation*. <https://www.pwc.de/de/consulting/markenstudie-2019-pwc.pdf>. Zugegriffen: 18. April 2024.
- PwC (o.J). *Real-time Brand Valuation: Strong brands as a company's capital* <https://www.pwc.de/en/deals/real-time-brand-valuation-strong-brands-as-a-companys-capital.html>. Zugegriffen: 07. Mai 2024 .
- Rahman, R., Langner, T., & Temme, D. (2021). Brand love: conceptual and empirical investigation of a holistic causal model. *Journal of Brand Management*, 28(6), 609-642.
- Refinitiv (2022). *Global Mergers & Acquisitions Review: Full Year 2021*. <https://thesource.refinitiv.com/thesource/getfile/index/eacef8be-ef5d-4335-b807-5db0db1cf6bc>. Zugegriffen: 22. April 2024.
- Riemann, E. (2012). *Contextual Brand Valuation: From Fundamental Issues and Analysis of the State of the Art to a Systematic Integrated Approach to Brand and Intellectual Property (E)Valuation*, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH.

- Rossiter, J. R. (2014). 'Branding' explained: Defining and measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of Brand Management*, 21, 533-540.
- Sattler, H (1994). Markenbewertung. *Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel*, 349(1), 1-23.
- Sattler, H. (2005). Markenbewertung: state-of-the-art. In: M. Krafft (Hrsg.), *Perspektiven der Kommunikationspolitik* (S. 33-58). Wiesbaden: Gabler.
- Schallehn, M. (2012). *Marken-Authentizität – Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt, H. (2015). *Markenführung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schunk, H., & Könecke, T. (2014). Betrachtung ausgewählter Entwicklungen der monetären Markenbewertung sowie Überlegungen zur wertbasierten Markenführung im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 413-424). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shin, Y. H., Jung, S. E., Im, J., & Severt, K. (2020). Applying an extended theory of planned behavior to examine state-branded food product purchase behavior: The moderating effect of gender. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(4), 358-375.
- Shukla, P., Rosendo-Rios, V., & Khalifa, D. (2022). Is luxury democratization impactful? Its moderating effect between value perceptions and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 139, 782-793.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Strelow, E. (2020). Die Entstehung der Shopper NeuroScience – der duplo case. In B. Briesemeister & W. Selmer (Hrsg.), *Neuromarketing in der Praxis Den Emotionen auf der Spur – implizite Kauftreiber erkennen und als Verkaufstreiber nutzen* (S. 51-71). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stucky, N. (2004). Monetäre Markenbewertung nach dem Interbrand Ansatz. In: A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 430-459). München: Vahlen.
- Taghipourian, M. J., & Bakhsh, M. M. (2016). Brand attachment on service loyalty in banking sector. *International Journal of Marketing Studies*, 8(5), 146-156.
- Van Criekingen, K., Bloch, C., & Eklund, C. (2022). Measuring intangible assets - A review of the state of the art. *Journal of Economic Surveys*, 36(5), 1539-1558.

Vogel, R., & Satzger, M. (2024). What drives the attractiveness of public and private employers? Comparative evidence from an online employer review platform. *The American Review of Public Administration*, 54(2), 180-197.

Woratschek, H., & Ströbel, T. (2014). Eignung von Markenbewertungsansätzen im Sport. In H. Preuß, F. Huber, H. Schunk & T. Könecke (Hrsg.), *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport* (S. 433-446). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wymer, W., & Casidy, R. (2019). Exploring brand strength's nomological net and its dimensional dynamics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49(1), 11-22.

Younus, S., Rasheed, F., & Zia, A. (2015). Identifying the factors affecting customer purchase intention. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(2), 8-13.

Markstones Institute of Marketing, Branding & Technology

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Max-von-Laue-Straße 1, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-66572 - Fax +49 (0)421 / 218-66573

E-mail: [markstones\(at\)uni-bremen.de](mailto:markstones@uni-bremen.de)

Arbeitspapiere des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology unter www.markstones.de downloadbar.
