

Markencontrolling

Bewertung und Steuerung von Marken
als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines
unternehmenswertorientierten Controlling

von

Dr. Catharina Kriegbaum

Verlag Franz Vahlen München

3.2	Zusammenhang von Markenstärke und Markenwert.....	74
3.3	Ausgewählte Ansätze zur Ermittlung der Markenstärke und des Markenwertes.....	77
3.3.1	Anlässe der Markenbewertung.....	77
3.3.2	Operationalisierung der Markenstärke.....	80
3.3.3	Messung des Markenwertes.....	82
3.3.3.1	Anforderungen an Markenbewertungsmethoden im Rahmen des Markencontrolling.....	83
3.3.3.2	Darstellung ausgewählter Markenbewertungsmethoden.....	89
3.3.3.2.1	Monetäre Messung der ökonomischen Wirkungen beim Unternehmen (einstufige Methoden).....	90
3.3.3.2.1.1	Markenbewertung auf Basis von Markenkosten.....	90
3.3.3.2.1.2	Markenbewertung auf Basis von Lizeneinnahmen.....	92
3.3.3.2.1.3	Markenbewertung mit Hilfe von Preisprämien, Ergebnisbeiträgen und Einzahlungsüberschüssen.....	93
3.3.3.2.1.4	Ermittlung des Markenwertes mit Hilfe von Börsenwerten.....	109
3.3.3.2.1.5	Zusammenfassung der Probleme der einstufigen Methoden.....	118
3.3.3.2.2	Markenbewertung mit Markenstärke- indikatoren und anschließender monetärer Transformation (zweistufige Methoden).....	118
3.3.3.2.2.1	Der Ansatz von <i>Interbrand</i>	119
3.3.3.2.2.2	Markenbewertung nach <i>Nielsen</i>	126
3.3.3.2.2.3	Indikatorenmodell von <i>Sattler</i>	134
3.3.3.2.2.4	Marktorientierte Marken- bewertung nach <i>Bekmeier- Feuerhahn</i>	139
3.3.3.2.2.5	Zusammenfassung der Probleme zweistufiger Methoden.....	144
3.4	Fazit zu den dargestellten Markenbewertungsmethoden.....	145
3.5	Empirische Studie zum „State of the Art“ der Markenbewertung und -Steuerung.....	147
3.5.1	Ziele der Untersuchung und Untersuchungsdesign.....	147
3.5.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	149
3.5.2.1	Zusammensetzung der Stichprobe.....	150
3.5.2.2	Das Markenverständnis der Befragten.....	152
3.5.2.3	Markenbewertung bei den befragten Unternehmen.....	160
3.5.2.4	Analyse von Zusammenhängen.....	171

3.5.2.4.1	Markenbewertung bei Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie mit sehr starken Marken (GfK-Liste) und sonstigen Nahrungsmittelunternehmen.....	171
3.5.2.4.2	Unternehmensgröße und Markenbewertung	173
3.5.2.4.3	Anzahl der aktiv genutzten Marken und Markenbewertung.....	174
3.5.2.4.4	Analyse von Zusammenhängen zwischen Statements zu Aussagen zum Markenwert und tatsächlich durchgeführter Markenbewertung.....	176
3.5.2.4.4.1	Markenbewertung im Budgetierungsprozeß.....	176
3.5.2.4.4.2	Markenbewertung zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Marketing- und Finanz-/ Controllingabteilung.....	177
3.5.2.4.4.3	Markenbewertung zur Leistungsbeurteilung.....	177
3.5.2.4.5	Güterart und Markenbewertung.....	178
3.5.3	Schlußfolgerungen aus der empirischen Untersuchung in bezug auf das Markenverständnis und die Markenbewertung bei den befragten Unternehmen.....	181
4	Weiterentwicklung der Markenbewertung zur Verwendung im Markencontrolling.....	183
4.1	Notwendige Informationen für die Markenbewertung.....	183
4.2	Festlegung des Planungshorizonts.....	184
4.3	Ermittlung der markenbezogenen Rückflüsse.....	187
4.3.1	Abgrenzung der markenbezogenen Einnahmen.....	187
4.3.1.1	Ermittlung des markenbezogenen Umsatzes.....	188
4.3.1.2	Ermittlung der Lizenzeinnahmen durch die Marke.....	202
4.3.2	Abgrenzung der markenbezogenen Ausgaben.....	203
4.3.2.1	Markenbezogene Ausgaben für angebotspolitische Maßnahmen.....	209
4.3.2.2	Markenbezogene Ausgaben für distributionspolitische Maßnahmen.....	211
4.3.2.3	Markenbezogene Ausgaben für kommunikationspolitische Maßnahmen.....	211
4.3.3	Zusammenführung markenbezogener Einnahmen und Ausgaben und Abbildung im betrieblichen Rechnungswesen.....	212
4.3.4	Prognose zukünftiger markenbezogener Rückflüsse.....	219
4.4	Bestimmung des Diskontierungszinssatzes.....	221
4.5	Berücksichtigung von Unsicherheit bei der Markenbewertung.....	227

4.6	Fazit zur dargestellten Bewertungsmethode.....	231
5	Steuerung des Markenwertes	235
5.1	Strategisches Markencontrolling.....	235
5.1.1	Strategische Analyse von Marken.....	235
5.1.2	Strategiefindung.....	242
5.1.3	Bildung markenverantwortlicher Bereiche.....	248
5.1.3.1	Bildung markenorientierter strategischer Geschäftseinheiten.....	249
5.1.3.2	Empirische Befunde zur Bildung markenverantwortlicher Bereiche.....	252
5.1.4	Bewertung von Markenstrategien.....	257
5.1.4.1	Einflußfaktoren des Markenwertes.....	258
5.1.4.1.1	Netzwerk-Analyse zur Abbildung des komplexen Ursache-Wirkungs-Gefüges von Einflußfaktoren des Markenwertes.....	258
5.1.4.1.2	Empirische Befunde zu wahrgenommenen und zur Markensteuerung verwendeten Einflußgrößen.....	275
5.1.4.2	Stärken-Schwächen-Analysen von Marken.....	277
5.1.4.3	Markenorientierte Portfolio-Analyse.....	280
5.1.4.3.1	Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Borfov-I-Portfolio).....	280
5.1.4.3.2	Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken- Portfolio (AfcKwwey-Portfolio).....	283
5.1.4.3.3	Markenorientierte Portfolios.....	287
5.1.4.3.4	An einzelnen Faktoren der Markenstärke ansetzende Portfolios.....	291
5.1.4.4	Monetäre Bewertung von Markenstrategien anhand des Markenwertes.....	293
5.1.5	Strategische Frühaufklärung flir Marken.....	294
5.1.6	Strategische Kontrolle von Markenstrategien.....	297
5.1.7	Empirische Befunde zur strategischen Steuerung von Marken.....	299
5.2	Operatives Markencontrolling.....	301
5.2.1	Markenwertorientierte Kennzahlen.....	303
5.2.1.1	Markenwertorientierte preisbezogene Kennzahlen.....	305
5.2.1.2	Markenwertorientierte Vertriebs- und distributionsbezogene Kennzahlen.....	308
5.2.1.3	Markenwertorientierte kommunikationsbezogene Kennzahlen.....	310
5.2.1.4	Markenwertorientierte kaufverhaltensbezogene Kennzahlen.....	312
5.2.1.5	Zusammenführung markenrelevanter Kennzahlen in einer Balanced Scorecard.....	315

5.2.1.6 Empirische Befunde zu verwendeten markenwertorientierten Kennzahlen.....	320
5.2.2 Markenwertorientierte Budgetierung.....	323
5.2.2.1 Methoden zur Aufstellung markenbezogener Budgets.....	323
5.2.2.2 Empirische Befunde zur Aufstellung markenbezogener Budgets.....	326
5.2.3 Markenorientierte Analyseinstrumente.....	329
5.2.3.1 Markenorientierte Break-even-Analyse.....	329
5.2.3.2 Markenorientierte Abweichungsanalyse.....	336
5.2.3.3 Unterstützung des Markencontrolling mit Instrumenten des Kostenmanagements.....	350
5.2.3.4 Empirische Befunde zu operativen Analyseinstrumenten.....	352
5.3 Markenwertorientierte Beurteilungs- bzw. Anreizsysteme.....	353
6 Schlubbetrachtung	357
6.1 Zusammenfassung.....	357
6.2 Ausblick.....	364
Anhang.....	367
Literaturverzeichnis.....	383