

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXV
Symbolverzeichnis.....	XXVII
1 Einführung	1
1.1 Die Bedeutung von Marken für Unternehmen.....	1
1.2 Defizite bei der Steuerung von Marken	9
1.3 Zielsetzung der Arbeit	15
2 Grundlagen.....	19
2.1 Begriffliche Grundlagen	19
2.1.1 Immaterielle und materielle Werte.....	19
2.1.2 Marke und Markenartikel.....	27
2.1.2.1 Begriffsdefinitionen	27
2.1.2.1.1 Die Marke im Markengesetz.....	27
2.1.2.1.2 Die Marke in der wirtschafts- und sozial- wissenschaftlichen Literatur	30
2.1.2.2 Erscheinungsformen von Marken	39
2.1.2.3 Funktionen von Marken und Markenzeichen.....	45
2.2 Rechtliche Grundlagen zu Marken im externen Rechnungswesen	48
2.2.1 Regelungen in der Europäischen Union	48
2.2.1.1 Regelungen in Deutschland	49
2.2.1.2 Regelungen in Frankreich.....	51
2.2.1.3 Regelungen in Großbritannien	52
2.2.2 Regelungen in den USA.....	53
2.2.3 Regelungen nach IASC	55
2.2.4 Schlußfolgerungen aus den gesetzlichen Regelungen zur Bilanzierung immaterieller Werte.....	56
2.3 Einordnung des Markencontrolling in das Controlling und Marketing- Controlling.....	61
2.3.1 Grundlagen und Begriff des Controlling.....	61
2.3.2 Grundlagen und Begriff des Marketing-Controlling	63
2.3.3 Grundlagen und Begriff des Markencontrolling.....	66
3 Markenstärke und Markenwert als Zielgrößen im Markencontrolling.....	69
3.1 Ableitung von Zielgrößen aus übergeordneten Unternehmenszielen.....	69

X	3.2	Zusammenhang von Markenstärke und Markenwert.....	74
X	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 Lizenzeeinnahmen	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 (<i>Boston-I</i> -Portfolio)	280
5.1.4.3.2	Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken- Portfolio (<i>McKinsey</i> -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 für 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	Schlußbetrachtung	357
6.1	Zusammenfassung	357
6.2	Ausblick	364
	Anhang	367
	Literaturverzeichnis	383

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Veränderte Sichtweise der Marketing-/ Finanz- und Rechnungswesen-Schnittstelle	14
Abb. 1.2:	Grundaufbau der Arbeit.....	18
Abb. 2.1:	Marktwerte von DAX-Unternehmen als Vielfaches des bilanziellen Eigenkapitals	22
Abb. 2.2:	Materielle und immaterielle Werte als Bestandteile des Unternehmenswertes	24
Abb. 2.3:	Klassifikationen des Intellectual Capital	26
Abb. 2.4:	Ebenen einer Marke.....	39
Abb. 2.5:	Grundpositionierung von Hersteller- und Handelsmarken	41
Abb. 2.6:	Ansatzvorschriften für immaterielle Werte nach APB Opinion 17 i. V. m. AIN-APB 17.....	54
Abb. 2.7:	Ansatzvorschriften der Werbeausgaben nach SOP 93-7.....	55
Abb. 2.8:	Controllingsystem	63
Abb. 3.1:	Zielgrößen auf Unternehmensebene	70
Abb. 3.2:	Zielgrößen auf Markenebene.....	71
Abb. 3.3:	Einbettung der Markenziele in das gesamtunternehmensbezogene Zielsystem	71
Abb. 3.4:	Zusammenhang operativer und strategischer markenbezogener Zielgrößen	74
Abb. 3.5:	Die Bildung von Markenstärke.....	76
Abb. 3.6:	Markenstärke und Markenwert.....	77
Abb. 3.7:	Beispiele für Faktoren der Markenstärke in der Literatur.....	81
Abb. 3.8:	Anforderungen an Markenbewertungsmodelle.....	87
Abb. 3.9:	Methoden zur Messung des Markenwertes.....	90
Abb. 3.10:	Produkt als Merkmalsbündel.....	97
Abb. 3.11:	Beispiele für Conjoint-Analysen zur Ermittlung der Preisprämie für ein Markenzeichen	101
Abb. 3.12:	Überblick über die Aufspaltung des immateriellen Vermögens nach Simon / Sullivan	112
Abb. 3.13:	Markenbewertung mit Hilfe von Börsenwerten.....	113
Abb. 3.14:	Einführung von Cola-Light	115
Abb. 3.15:	Genehmigung von Aspartam	116
Abb. 3.16:	Einführung von New Coke.....	117
Abb. 3.17:	Erfüllung der Anforderungen der einstufigen Methoden zur Eignung im Markencontrolling	118
Abb. 3.18:	Indikatoren zur Messung der Markenstärke in zweistufigen Methoden	119

Abb. 3.19: Überblick über Indikatorenmodelle mit anschließender monetärer Transformation	119
Abb. 3.20: Gewichtung der Indikatoren im Modell von Interbrand	123
Abb. 3.21: S-Kurve von Interbrand	124
Abb. 3.22: Markenbewertung nach Interbrand	124
Abb. 3.23: Kausalmodell des Brand Performancer	130
Abb. 3.24: Prozeß zur Entstehung des Markenwertes	131
Abb. 3.25: Vorgehensweise beim Brand Performancer	133
Abb. 3.26: Kausalmodell nach Bekmeier-Feuerhahn	139
Abb. 3.27: Überblick über die objektivierte marktorientierte Markenbewertung nach Bekmeier-Feuerhahn	143
Abb. 3.28: Hauptprobleme der zweistufigen Methoden	144
Abb. 3.29: Erfüllung der Anforderungen der zweistufigen Methoden zur Eignung im Markencontrolling	145
Abb. 3.30: Branchenstruktur der Stichprobe	150
Abb. 3.31: Größe der befragten Unternehmensbereiche	151
Abb. 3.32: Gründe für den Verkauf von Handelsmarken und markenloser Ware	151
Abb. 3.33: Markenverständnis	152
Abb. 3.34: Kauf oder Verkauf von Markenrechten ohne zugrundeliegende Produkte	153
Abb. 3.35: Ausgaben für Marken	153
Abb. 3.36: Bereiche, aus denen Informationen zur Steuerung der Marke verwendet werden	154
Abb. 3.37: Kontingenztabelle zum Zusammenhang der Wahrnehmung von Ausgaben für interne Qualitätsmaßnahmen als Markenausgaben mit der Verwendung von Informationen aus dem Qualitätsmanagement für die Markensteuerung	155
Abb. 3.38: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Wahrnehmung von Ausgaben für Qualitätsmaßnahmen als Markenausgaben und der Verwendung von Informationen aus dem Qualitätsmanagement für die Markensteuerung	155
Abb. 3.39: Kontingenztabelle zum Zusammenhang von Ausgaben für Qualitätsverbesserungen als Markenausgaben und der Verwendung von Informationen aus dem Qualitätsmanagement für die Markensteuerung	156
Abb. 3.40: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Ausgaben für Qualitätsverbesserungen des Produktes als Markenausgaben und der Verwendung von Informationen aus dem Qualitätsmanagement für die Markensteuerung	156
Abb. 3.41: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Ausgaben für F&E als Markenausgaben und Verwendung von Informationen aus dem F&E-Bereich für die Markensteuerung	157
Abb. 3.42: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Wahrnehmung von Ausgaben für F&E als Markenausgaben	

und der Verwendung von Informationen aus dem F&E-Bereich für die Markensteuerung	157
Abb. 3.43: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Ausgaben für Marktforschung als Markenausgaben und Verwendung von Informationen aus Verbraucherbefragungen für die Markensteuerung	157
Abb. 3.44: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Wahrnehmung von Ausgaben für Marktforschung als Markenausgaben und der Verwendung von Informationen aus Verbraucherbefragungen für die Markensteuerung	158
Abb. 3.45: Marken als laufende Ausgaben oder Investitionen in die Zukunft	158
Abb. 3.46: Bewertung von Markeninvestitionen	159
Abb. 3.47: Kontingenztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Zustimmung zum Statement „Ausgaben für Marken sind Investitionen in die Zukunft“ und „Investitionen in Marken können bzw. sollten monetär bewertet werden“	159
Abb. 3.48: Ergebnis zum Kontingenztest zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Zustimmung zum Statement „Ausgaben für Marken sind Investitionen in die Zukunft“ und „Investitionen in Marken können bzw. sollten monetär bewertet werden“	160
Abb. 3.49: Statements zur Markenbewertung	160
Abb. 3.50: Verhältnis der Unternehmen, die Markenbewertung durchführen bzw. nicht durchführen	161
Abb. 3.51: Gründe, warum Marken nicht bewertet werden	162
Abb. 3.52: Art der Markenbewertung in deutschen Unternehmen	163
Abb. 3.53: Angewandte Methoden der Markenbewertung	164
Abb. 3.54: Gründe für die Markenbewertung	165
Abb. 3.55: Kontingenztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung der Markenbewertung für Budgetierungsentscheidungen	165
Abb. 3.56: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung der Markenbewertung für Budgetierungsentscheidungen	166
Abb. 3.57: Budgetierungsentscheidungen als Grund für die Markenbewertung, gruppiert nach Verbrauchs- und Gebrauchsgüterunternehmen	166
Abb. 3.58: Verwendete Performance-Maße	167
Abb. 3.59: Kontingenztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Verwendung des Unternehmenswertes als Performance-Maß und der Verwendung des Markenwertes	168
Abb. 3.60: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Verwendung des Unternehmenswertes als Performance-Maß und der Verwendung des Markenwertes	168
Abb. 3.61: Häufigkeit der Durchführung einer Markenbewertung	169

Abb. 3.62: Beurteilung der Wichtigkeit von Anforderungen an Markenbewertungsmethoden.....	169
Abb. 3.63: Beurteilungen zur Bewertung von Markentransferpotential.....	170
Abb. 3.64: Anteil der Unternehmen, die eine Markenbewertung durchführen, gruppiert in Unternehmen, die in der GfK-Liste enthalten sind bzw. nicht enthalten sind.....	172
Abb. 3.65: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen GfK-Liste und Markenbewertung.....	172
Abb. 3.66: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen in GfK-Liste enthaltenen und nicht enthaltenen Unternehmen und der Markenbewertung.....	172
Abb. 3.67: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen GfK-Liste und Vorhandensein eines markenverantwortlichen Bereichs.....	173
Abb. 3.68: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen in GfK-Liste enthaltenen und nicht enthaltenen Unternehmen und dem Vorhandensein eines markenverantwortlichen Bereichs.....	173
Abb. 3.69: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Markenbewertung.....	174
Abb. 3.70: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensgröße und der Markenbewertung.....	174
Abb. 3.71: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen der Anzahl aktiv genutzter Marken und der Markenbewertung.....	175
Abb. 3.72: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl aktiv genutzter Marken und der Markenbewertung.....	175
Abb. 3.73: Verteilung der Unternehmen, die eine Markenbewertung durchführen entsprechend der Anzahl aktiv genutzter Marken.....	175
Abb. 3.74: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Zustimmung zum Statement und Markenbewertung.....	176
Abb. 3.75: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Zustimmung zum Statement und Markenbewertung.....	176
Abb. 3.76: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Zustimmung zum Statement und Markenbewertung.....	177
Abb. 3.77: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Zustimmung zum Statement und der Markenbewertung.....	177
Abb. 3.78: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Zustimmung zum Statement und Durchführung der Markenbewertung.....	178
Abb. 3.79: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Zustimmung zum Statement und der Markenbewertung.....	178
Abb. 3.80: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Güterart und Durchführung einer Markenbewertung.....	179
Abb. 3.81: Ergebnis des Kontingenztests zum Zusammenhang zwischen Güterart und Durchführung einer Markenbewertung.....	179

Abb. 3.82: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Güterart und Regelmäßigkeit der Markenbewertung.....	180
Abb. 3.83: Ergebnis des Kontingenztests zum Zusammenhang zwischen Güterart und Regelmäßigkeit der Markenbewertung.....	180
Abb. 3.84: Regelmäßigkeit der Markenbewertung, gegliedert nach Ver- und Gebrauchsgüterunternehmen	180
Abb. 4.1: Markenstärke und Markenwert.....	184
Abb. 4.2: Überblick über die Aufspaltung des markenbezogenen Umsatzes	192
Abb. 4.3: Design einer Conjoint-Analyse im Beispiel	193
Abb. 4.4: Ergebnisse der Befragung für eine Testperson	194
Abb. 4.5: Regressionsgleichung für die Testperson	194
Abb. 4.6: Teilnutzenwerte aus der Conjoint-Analyse für die Energiesparlampen.....	195
Abb. 4.7: Preis und potentielle Nachfrage für das No-name mit geringer Lebensdauer	196
Abb. 4.8: Preis und potentielle Nachfrage für die Marke Osra bei geringer Lebensdauer	196
Abb. 4.9: Preis und potentielle Nachfrage für die Marke Osra bei langer Lebensdauer	197
Abb. 4.10: Geschätzte Preisbereitschaftsfunktionen der drei Produktalternativen	197
Abb. 4.11: Geschätzte Preisbereitschaftsfunktionen für die Produktalternativen	198
Abb. 4.12: Mengen- und Preisänderungen durch die Marke	199
Abb. 4.13: Ableitung des Marktanteils aus dem Nachfragepotential	200
Abb. 4.14: Aufspaltung des markenbezogenen Umsatzes.....	201
Abb. 4.15: Gestaltungselemente einer Markenlizenz	202
Abb. 4.16: Abgrenzung markenbezogener von produktbezogenen Ausgaben	207
Abb. 4.17: Beispiele für Vertriebskostenarten und deren Klassifikation bzgl. Markenbezogenheit	208
Abb. 4.18: Teilsysteme und Zielgrößen des operativen Controlling	213
Abb. 4.19: Ausschnitt aus einer markenbezogenen Grundrechnung	215
Abb. 4.20: Stufenweise Ermittlung des markenbezogenen Rückflusses	217
Abb. 4.21: Stufenweise Ermittlung des produktbezogenen Rückflusses ohne markenbezogene Bestandteile	218
Abb. 4.22: Beispiel zur qualitativen Risikobewertung einer Marke.....	225
Abb. 4.23: Beispiel für ein Risiko-Profil eines Markenwertes.....	230
Abb. 4.24: Erfüllung der Anforderungen an die Markenbewertungsmethode.....	234
Abb. 5.1: Strategischer Planungsprozeß.....	235
Abb. 5.2: Beispiel für die Positionierung von PKW-Marken im Jahr 1987	237
Abb. 5.3: Idealtypischer Markentypenlebenszyklus für Güter des täglichen Bedarfs	241
Abb. 5.4: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	243
Abb. 5.5: Abgrenzung zwischen neuem und altem Produkt.....	245
Abb. 5.6: Markenorientierte Erweiterung der Produkt-Markt-Matrix	245
Abb. 5.7: Produkt- und markenorientierte Geschäftseinheiten.....	250
Abb. 5.8: Produkt- und Markenmanagement bei Dach- und Unternehmensmarken	251

Abb. 5.9: Vorhandensein eines speziellen markenverantwortlichen Bereichs bei Unternehmen der Gebrauchs- und Verbrauchsgüterindustrie	253
Abb. 5.10: Kontingenztabelle zum Zusammenhang von Güterart und Vorhandensein eines speziellen markenverantwortlichen Bereichs	253
Abb. 5.11: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Güterart und Vorhandensein eines markenverantwortlichen Bereichs	254
Abb. 5.12: Bereiche mit spezieller Markenverantwortung	254
Abb. 5.13: Organisation des markenverantwortlichen Bereichs	255
Abb. 5.14: Aufgaben des markenverantwortlichen Bereichs	256
Abb. 5.15: Art der Festlegung strategischer Geschäftseinheiten	257
Abb. 5.16: Vorgehensweise zur Untersuchung der Einflußfaktoren des Markenwertes	259
Abb. 5.17: Fischgrätdiagramm zur Abbildung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen von Marke und Markenwert	259
Abb. 5.18: Beispiel für ein semantisches Netzwerk des Markenwissens zur Marke Milka	264
Abb. 5.19: Fragenkatalog zur Beurteilung der Erfolgchancen eines Markentransfers	270
Abb. 5.20: Vernetzte Darstellung der Einflußfaktoren der Markenstärke	274
Abb. 5.21: Vergleich der beurteilten Beeinflussung des Markenwertes und Verwendung zur Erfolgsbeurteilung von Marken	276
Abb. 5.22: Beispiel für ein Polaritätenprofil im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse von Marken	278
Abb. 5.23: Beispiel für ein Brand Trek-Netz	279
Abb. 5.24: Beispiel für eine markenbezogene SWOT-Analyse	279
Abb. 5.25: Lebenszyklus und Normstrategien im Boston-I-Portfolio	282
Abb. 5.26: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio nach McKinsey	284
Abb. 5.27: Beurteilung der Dimensionen Markenstärke und Marktattraktivität	286
Abb. 5.28: Fiktives Beispiel eines Markenstärke-Marktattraktivitäts-Portfolios	287
Abb. 5.29: Marke-Produkt-Portfolio	287
Abb. 5.30: Beispiel für eine ABC-Analyse zur Analyse der Markenprogrammstruktur	288
Abb. 5.31: Position zweier Marken im Markenstärke-Portfolio	290
Abb. 5.32: Markeninvestitionsportfolio	290
Abb. 5.33: Wettbewerbsvorteilsmatrix	292
Abb. 5.34: Value Map mit strategischen Positionierungsbereichen	293
Abb. 5.35: Abgrenzung der verwendeten Instrumente nach Produkt- bzw. Markenbezogenheit	299
Abb. 5.36: Instrumente zur Prognose zukünftiger Entwicklungen im strategischen Markenmanagement	300
Abb. 5.37: Analyseinstrumente im strategischen Markenmanagement	300
Abb. 5.38: Zusammenhang zwischen operativer und strategischer Zielgröße	302
Abb. 5.39: Aufspaltung des Rückflusses einer Marke	304
Abb. 5.40: Beispiel für ein Preiskennzahlensystem	306
Abb. 5.41: Kennzahlen zur Preisprämie der Marke	307

Abb. 5.42: Kennzahlen zur Distribution.....	309
Abb. 5.43: Kennzahlen zum Servicegrad	309
Abb. 5.44: Ablaufmodell der Werbewirkung	311
Abb. 5.45: Kennzahlen zum Kaufverhalten	314
Abb. 5.46: Zusammenhänge der Balanced Scorecard-Perspektiven.....	316
Abb. 5.47: Beispiel einer markenbezogenen Balanced Scorecard.....	319
Abb. 5.48: Kontingenztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung distributionspolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung.....	320
Abb. 5.49: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung distributionspolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung	321
Abb. 5.50: Verwendung distributionspolitischer Kennzahlen, gegliedert nach Gebrauchs- und Verbrauchsgüterunternehmen.....	321
Abb. 5.51: Kontingenztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung preispolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung.....	321
Abb. 5.52: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung preispolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung.....	322
Abb. 5.53: Verwendung preispolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung, gegliedert nach Ge- und Verbrauchsgüterunternehmen	322
Abb. 5.54: Kontingenztabelle zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung kommunikationspolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung.....	322
Abb. 5.55: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Güterart und der Verwendung kommunikationspolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung	323
Abb. 5.56: Verwendung kommunikationspolitischer Kennzahlen zur Markensteuerung, gegliedert nach Gebrauchs- und Verbrauchsgüterunternehmen.....	323
Abb. 5.57: Objekte der Budgetierung.....	326
Abb. 5.58: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen der Güterart und der Festlegung markenbezogener Budgets	327
Abb. 5.59: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Güterart und der Festlegung markenbezogener Budgets.....	328
Abb. 5.60: Festlegung markenbezogener Budgets, gegliedert nach der Güterart	328
Abb. 5.61: Verwendete Budgetierungsmethoden	328
Abb. 5.62: Kontingenztabelle zum Zusammenhang zwischen Zustimmung zum Statement und Festlegung markenbezogener Budgets.....	329
Abb. 5.63: Ergebnis des Kontingenztests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Zustimmung zum Statement und markenorientierter Budgetierung	329

Abb. 5.64: Ausgangsdaten zur markenbezogenen Break-even-Analyse	332
Abb. 5.65: Differenzierte, markenbezogene Break-even-Analyse	333
Abb. 5.66: Differenzierte markenbezogene Break-even-Analyse	334
Abb. 5.67: Beispieldaten zur Ermittlung der markenbezogenen Break-even-Time	335
Abb. 5.68: Beispiel zur kumulativen Abweichungsanalyse des markenbezogenen Umsatzes	338
Abb. 5.69: Aufspaltung der Gesamtabweichung des markenbezogenen Umsatzes.....	339
Abb. 5.70: Komponenten der potentiellen Nachfrage	340
Abb. 5.71: Ermittlung der Gesamtabweichung des Markenwertes.....	342
Abb. 5.72: Abweichung des Markenwertes durch Abweichungen beim absoluten Absatz.....	344
Abb. 5.73: Abweichung des Markenwertes durch Abweichungen der potentiellen Nachfrage durch die Lebensdauer	345
Abb. 5.74: Abweichung des Markenwertes durch Abweichungen der potentiellen Nachfrage durch des Markenzeichens	346
Abb. 5.75: Abweichung des Markenwertes durch Abweichungen bei der Preisprämie für die Lebensdauer	347
Abb. 5.76: Abweichung des Markenwertes durch Abweichungen bei der Preisprämie für das Markenzeichen	348
Abb. 5.77: Abweichung des Markenwertes durch Abweichungen bei den markenbezogenen Ausgaben	349
Abb. 5.78: Zusammenfassende Übersicht zur Analyse der Gesamtabweichung	350
Abb. 5.79: Planungs- und Kontrollinstrumente im operativen Markenmanagement.....	352
Abb. 5.80: Verwendete Kenngrößen in Anreizsystemen.....	355