

# INHALTSÜBERSICHT

|  |      |
|--|------|
| INHALTSÜBERSICHT .....   | XI   |
| INHALTSVERZEICHNIS .....   | XIII |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....   | XVII |
| TABELLENVERZEICHNIS .....  | XXI  |
| <br>   |      |
| 1 EINFÜHRUNG .....   | 3    |
| 1.1 Problemstellung.....   | 4    |
| 1.2 Zielsetzung und Abgrenzung .....   | 8    |
| 1.3 Stand der Wissenschaft.....  | 10   |
| 1.4 Wissenschaftliche Methodik und Gang der Untersuchung .....                               | 13   |
| <br>   |      |
| 2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN DER MARKENBE-<br>WERTUNG IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE .....         | 17   |
| 2.1 Automobilindustrie als Forschungsobjekt dieser Untersuchung .....                        | 17   |
| 2.2 Markenbewertung als Forschungsobjekt dieser Untersuchung .....                           | 29   |
| 2.3 Zusammenfassung .....  | 68   |
| <br>   |      |
| 3 ANALYSE DER MARKE ALS QUELLE DER WERTSCHAFFUNG<br>IN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE..... | 71   |
| 3.1 Automobilindustriespezifische Markenführung.....   | 71   |
| 3.2 Markenstärke als Voraussetzung wertschaffungsorientierter<br>Markenführung.....          | 74   |
| 3.3 Operationalisierung der Markenstärke .....   | 87   |
| 3.4 Identifikation und Systematisierung der operativen Werttreiber<br>der Markenstärke.....  | 104  |
| 3.5 Zusammenfassung .....  | 121  |

---

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 4   | AUTOMOBILINDUSTRIEBEZOGENE EIGNUNGSANALYSE<br>BESTEHENDER UND POTENTIELLER MARKEN-<br>BEWERTUNGSANSÄTZE ..... | 125 |
| 4.1 | Bestehende Markenbewertungsansätze .....  | 126 |
| 4.2 | Potentieller Markenbewertungsansatz unter Berücksichtigung<br>einer Value Based Management-Orientierung.....  | 152 |
| 4.3 | Zusammenfassung .....   | 161 |
| 5   | ENTWICKLUNG EINES ADAPTIVEN UND INNOVATIVEN<br>ANSATZES ZUR MARKENBEWERTUNG.....                              | 163 |
| 5.1 | Entwurf eines Konzeptrahmens .....  | 163 |
| 5.2 | Empirische Quantifizierung.....   | 167 |
| 5.3 | Cash-Flow-basierter Ansatz zur Markenbewertung .....  | 192 |
| 5.4 | Implikationen für das Management.....   | 207 |
| 5.5 | Zusammenfassung .....   | 216 |
| 6   | SCHLUSSBETRACHTUNG UND WEITERER<br>FORSCHUNGSBEDARF .....   | 219 |
|     | LITERATURVERZEICHNIS.....   | 223 |
|     | ANHANG .....  | 245 |

---

## INHALTSVERZEICHNIS

|  |      |
|--|------|
| INHALTSÜBERSICHT .....   | XI   |
| INHALTSVERZEICHNIS .....   | XIII |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....   | XVII |
| TABELLENVERZEICHNIS.....   | XXI  |
| <br>   |      |
| 1 EINFÜHRUNG .....   | 3    |
| 1.1 Problemstellung.....   | 4    |
| 1.2 Zielsetzung und Abgrenzung .....   | 8    |
| 1.3 Stand der Wissenschaft .....   | 10   |
| 1.4 Wissenschaftliche Methodik und Gang der Untersuchung.....                          | 13   |
| <br>   |      |
| 2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN DER MARKENBE-<br>WERTUNG IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE .....   | 17   |
| 2.1 Automobilindustrie als Forschungsobjekt dieser Untersuchung .....                  | 17   |
| 2.1.1 Marktsituation .....   | 19   |
| 2.1.2 Wachsende Bedeutung markenorientierter Strategien .....                          | 22   |
| 2.1.3 Marktsegmentierung als Voraussetzung erfolgversprechender<br>Markenpolitik ..... | 25   |
| 2.2 Markenbewertung als Forschungsobjekt dieser Untersuchung .....                     | 29   |
| 2.2.1 Begriff und Wesen der Marke .....  | 29   |
| 2.2.1.1 Marke als juristisch-formales Objekt.....                                      | 30   |
| 2.2.1.2 Marke als inhaltlich-funktionales Objekt .....                                 | 31   |
| 2.2.1.3 Erscheinungsformen der Marke.....  | 35   |
| 2.2.2 Begriff und Wesen der strategischen Markenführung .....                          | 40   |
| 2.2.2.1 Entwicklung.....   | 41   |
| 2.2.2.2 Prozeß der Markenführung.....  | 43   |
| 2.2.2.3 Ziele der Markenführung .....  | 46   |
| 2.2.3 Begriff und Wesen des Markenwertes .....   | 49   |

---

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 2.2.4   | Markenbewertungskonzepte vor dem Hintergrund des Value Based Management.....            | 52  |
| 2.2.4.1 | Entwicklung und begriffliche Abgrenzung.....  | 53  |
| 2.2.4.2 | Shareholder Value-Konzept .....   | 55  |
| 2.2.4.3 | Alternative Verfahren zur Operationalisierung des Value Based Management-Ansatzes ..... | 57  |
| 2.2.4.4 | Value Driver.....   | 62  |
| 2.3     | Zusammenfassung .....   | 68  |
| 3       | ANALYSE DER MARKE ALS QUELLE DER WERTSCHAFUNG IN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE.....  | 71  |
| 3.1     | Automobilindustriespezifische Markenführung.....  | 71  |
| 3.2     | Markenstärke als Voraussetzung wertschaffungsorientierter Markenführung.....            | 74  |
| 3.2.1   | Element „Eigenständigkeit der Marke“ .....  | 74  |
| 3.2.2   | Element „Markenidentität“ .....   | 76  |
| 3.2.3   | Element „Markenimage“ .....   | 83  |
| 3.2.4   | Integration der Elemente in die Markenstärke .....                                      | 85  |
| 3.3     | Operationalisierung der Markenstärke .....  | 87  |
| 3.3.1   | Funktionale Motivation .....  | 90  |
| 3.3.1.1 | Finanzieller Wert.....  | 90  |
| 3.3.1.2 | Qualitativ-technisches Risiko.....  | 91  |
| 3.3.1.3 | Ökologischer Wert.....  | 93  |
| 3.3.2   | Emotionale Motivation.....  | 94  |
| 3.3.2.1 | Kommunikationswert.....   | 94  |
| 3.3.2.2 | Identifikationswert.....  | 96  |
| 3.3.2.3 | Erlebniswert.....   | 97  |
| 3.3.3   | Interaktion der Faktoren beim Kaufprozeß.....   | 99  |
| 3.3.3.1 | Kognitive und affektive Faktoren .....  | 99  |
| 3.3.3.2 | Haupt- und Zusatznutzen.....  | 101 |

---

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.4   | Identifikation und Systematisierung der operativen Werttreiber   |     |
|       | der Markenstärke.....  | 104 |
| 3.4.1 | ADAC-Studie.....   | 105 |
|       | 3.4.1.1 Untersuchungsdesign.....   | 106 |
|       | 3.4.1.2 Ergebnisse.....  | 110 |
| 3.4.2 | Clusteranalyse.....  | 111 |
| 3.5   | Zusammenfassung.....   | 121 |
| 4     | AUTOMOBILINDUSTRIEBEZOGENE EIGNUNGSANALYSE   |     |
|       | BESTEHENDER UND POTENTIELLER MARKEN-   |     |
|       | BEWERTUNGSANSÄTZE.....   | 125 |
| 4.1   | Bestehende Markenbewertungsansätze.....  | 126 |
|       | 4.1.1 Finanzorientierte Verfahren.....   | 126 |
|       | 4.1.1.1 Kostenorientierter Ansatz.....   | 127 |
|       | 4.1.1.2 Preisorientierter Ansatz.....  | 128 |
|       | 4.1.1.3 Kapitalmarkt- und ertragswertorientierte Markenbewertung.....  | 130 |
|       | 4.1.1.4 Indikatorgesteuerte Ansätze.....   | 135 |
| 4.1.2 | Verhaltenswissenschaftlichorientierte Verfahren.....   | 144 |
|       | 4.1.2.1 Markenwertmodell von Aaker.....  | 146 |
|       | 4.1.2.2 Markenkraftmodell der Gesellschaft für Konsum-, Markt-<br>und Absatzforschung.....                   | 149 |
| 4.1.3 | Integrationsbedarf verhaltens- und finanzwissenschaftlicher<br>Modelle.....                                  | 151 |
| 4.2   | Potentieller Markenbewertungsansatz unter Berücksichtigung einer<br>Value Based Management-Orientierung..... | 152 |
|       | 4.2.1 Kapitalkosten nach CAPM.....   | 153 |
|       | 4.2.2 Freier Cash Flow.....  | 155 |
|       | 4.2.3 Prognosezeitraum.....  | 159 |
| 4.3   | Zusammenfassung.....   | 161 |

---

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 5       | ENTWICKLUNG EINES ADAPTIVEN UND INNOVATIVEN ANSATZES ZUR MARKENBEWERTUNG..... | 163 |
| 5.1     | Entwurf eines Konzeptrahmens .....  | 163 |
| 5.2     | Empirische Quantifizierung.....   | 167 |
| 5.2.1   | Untersuchungsdesign .....   | 167 |
| 5.2.2   | Ergebnisse .....  | 170 |
| 5.2.2.1 | Einfluß der Marke auf die Absatzmenge.....                                    | 171 |
| 5.2.2.2 | Einfluß der Marke auf die Herstellungskosten.....                             | 187 |
| 5.3     | Cash-Flow-basierter Ansatz zur Markenbewertung .....                          | 192 |
| 5.3.1   | Markengetriebener Cash Flow .....   | 194 |
| 5.3.2   | Markenwert aus Cash Flow-Strom.....   | 200 |
| 5.3.2.1 | Wert innerhalb des Planungszeitraumes.....                                    | 201 |
| 5.3.2.2 | Restwert.....   | 204 |
| 5.4     | Implikationen für das Management.....   | 207 |
| 5.4.1   | Wertschaffungsfaktoren.....   | 207 |
| 5.4.2   | Ebene der operativen Werttreiber .....  | 209 |
| 5.4.3   | Fazit.....  | 214 |
| 5.5     | Zusammenfassung .....   | 216 |
| 6       | SCHLUSSBETRACHTUNG UND WEITERER FORSCHUNGS-<br>BEDARF.....                    | 219 |
|         | LITERATURVERZEICHNIS.....   | 223 |
|         | ANHANG.....   | 245 |

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1:  
 Zusammenhang Markenstärke - Markenwert ..... 7

Abbildung 2:  
 Prozeß der strategischen Markenführung..... 44

Abbildung 3:  
 Shareholder Value-Netzwerk ..... 63

Abbildung 4:  
 Komponenten der Markenidentität..... 77

Abbildung 5:  
 Ergebnisse der Clusteranalyse ..... 114

Abbildung 6:  
 Dendrogram ..... 116

Abbildung 7:  
 Brand Values Segment I..... 117

Abbildung 8:  
 Brand Values Segment II ..... 118

Abbildung 9:  
 Brand Values Segment III ..... 119

Abbildung 10:  
 Brand Values Segment IV & V ..... 120

Abbildung 11:  
 Zusammenhang Markenwert und Werttreiber..... 122

Abbildung 12:  
 S-förmige Markenindexkurve..... 137

Abbildung 13:  
 Hauptgruppen und Indikatoren des Nielsen-Modells..... 140

---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 14:<br>Ablaufschema der Markenwertermittlung.....  | 141 |
| Abbildung 15:<br>Markenwertbestimmende Dimensionen nach Aaker.....                                       | 146 |
| Abbildung 16:<br>Abhängige und unabhängige Variablen .....   | 166 |
| Abbildung 17:<br>Markenbedingter Mengeneffekt.....   | 169 |
| Abbildung 18:<br>Vorgehensweise: Schritt 1 und 2.....  | 170 |
| Abbildung 19:<br>Bedeutung der Marke für die Absatzmenge je Segment.....                                 | 171 |
| Abbildung 20:<br>Bedeutung der Marken für die Absatzmenge im Markenvergleich.....                        | 173 |
| Abbildung 21:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Absatzmenge<br>im Segment I .....            | 176 |
| Abbildung 22:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Absatzmenge<br>im Segment II .....           | 179 |
| Abbildung 23:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Absatzmenge<br>im Segment III .....          | 181 |
| Abbildung 24:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Absatzmenge<br>in den Segmenten IV & V ..... | 184 |
| Abbildung 25:<br>Anteil der Marke an den Herstellungskosten je Segment.....                              | 187 |
| Abbildung 26:<br>Anteil der Marke an den Herstellungskosten im Markenvergleich.....                      | 189 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 27:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Herstellungskosten<br>in den Segmenten I & II ..... | 190 |
| Abbildung 28:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Herstellungskosten<br>im Segment III .....          | 190 |
| Abbildung 29:<br>Einfluß der operativen Werttreiber auf die Herstellungskosten in<br>den Segmenten IV & V ..... | 191 |

## TABELLENVERZEICHNIS

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 1:  | Segmente in der Automobilindustrie.....   | 27  |
| Tabelle 2:  | Funktionen der Marke.....   | 32  |
| Tabelle 3:  | Erscheinungsformen der Marke .....  | 36  |
| Tabelle 4:  | Instrumente und Subinstrumente der Marken-<br>führung in der Automobilindustrie ..... | 46  |
| Tabelle 5:  | Faktor 1: Expressivität und Life Style .....  | 108 |
| Tabelle 6:  | Faktor 2: Tradition & Excellence .....  | 108 |
| Tabelle 7:  | Faktor 3: Qualität & Zuverlässigkeit .....  | 109 |
| Tabelle 8:  | Faktor 4: Soziale & ökologische Verantwortung.....                                    | 109 |
| Tabelle 9:  | Faktor 5: High Touch.....   | 109 |
| Tabelle 10: | Faktor 6: Preisvorteil.....   | 110 |
| Tabelle 11: | Brand Values I .....  | 111 |
| Tabelle 12: | Brand Values II.....  | 111 |
| Tabelle 13: | Legende Case/Marke.....   | 113 |
| Tabelle 14: | Werte der operativen Werttreiber im Segment I .....                                   | 192 |
| Tabelle 15: | Werte der operativen Werttreiber im Segment II.....                                   | 192 |
| Tabelle 16: | Werte der operativen Werttreiber im Segment III.....                                  | 193 |
| Tabelle 17: | Werte der operativen Werttreiber im Segment IV .....                                  | 193 |
| Tabelle 18: | Werte der operativen Werttreiber im Segment V.....                                    | 193 |
| Tabelle 19: | Wertschaffungsfaktor je Segment .....   | 208 |
| Tabelle 20: | Wertschaffungsfaktoren auf der Ebene der<br>operativen Werttreiber je Segment.....    | 210 |