

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 19

**Christoph Burmann / Marc Jost-Benz**

Brand Equity Management vs. Customer Equity Management?

- Zur Integration zweier Managementkonzepte -

Bremen, November 2005

**Impressum:**

Stiftungslehrstuhl für ABWL,  
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter  
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2005



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann/ Marc Jost-Benz**

Brand Equity Management vs. Customer Equity Management?

- Zur Integration zweier Managementkonzepte -

## **Arbeitspapier Nr. 19**

- Gegenstand:** Wertorientierte Unternehmensführung, Marketing Performance Measurement, Marken-Controlling, Kundenstamtwert (Customer Equity), Markenwert (Brand Equity)
- Art des Arbeitspapiers:** Theoretisch-konzeptionelle Entwicklung eines Managementmodells
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziele:** Bestandsaufnahme zur aktuellen Brand Equity und Customer Equity Forschung: Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, Bewertung aktueller Ansätze  
Entwicklung eines ersten Ansatzes für ein integriertes Modell
- Zentrale Ergebnisse:** Notwendigkeit und Möglichkeit einer Integration von Brand Equity und Customer Equity Ansätzen gegeben  
Brand Equity Modell von BEKMEIER-FEUERHAHN und duales hybrides Customer Equity Modell von BURMANN/HUNDACKER besonders für eine Integration geeignet  
Marke-Kunde Beziehung als zentrale Anknüpfungspunkte identifiziert
- Zielgruppe:** Wissenschaftler, Praktiker, Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Marketing und des Markenmanagements

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	II
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	III
<b>1. Marketing Performance Management</b> .....	1
1.1 Einordnung .....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Ziel des Arbeitspapiers.....	2
<b>2. Spannungsfeld zwischen Brand Equity und Customer Equity</b> .....	3
<b>3. Methodische Struktur der Brand Equity und Customer Equity Forschung</b> .....	7
<b>4. Bewertungssystematik für Brand Equity und Customer Equity Ansätze</b> .....	8
<b>5. Ausgewählte Brand Equity Ansätze</b> .....	11
5.1 Verhaltenstheoretisch orientierte Brand Equity Ansätze.....	11
5.1.1 Brand Equity Ten .....	12
5.1.2 Customer-Based Brand Equity Model .....	14
5.1.3 Brand Trek .....	16
5.2 Finanzwissenschaftlich orientierte Brand Equity Ansätze.....	18
5.2.1 Kostenorientierte Ansätze.....	19
5.2.2 Preisorientierte Ansätze.....	20
5.2.3 Kapitalmarktorientierte Ansätze.....	21
5.2.4 Ertragswertorientierte Ansätze .....	22
5.2.5 Conjointanalytisch orientierte Ansätze .....	22
5.3 Kombinierte Brand Equity Ansätze .....	24
5.3.1 Interbrand Brand Valuation.....	24
5.3.2 Brand Performance System.....	25
5.3.3 Brand Equity Meter .....	27
5.3.4 Conversion Model von TNS Emnid .....	28
5.3.5 Marktorientierte Markenbewertung.....	29
<b>6. Ausgewählte Customer Equity Ansätze</b> .....	33
6.1 Verhaltenstheoretisch orientierte Customer Equity Ansätze.....	34
6.2 Finanzwissenschaftlich orientierte Customer Equity Ansätze.....	36
6.3 Kombinierte Customer Equity Ansätze .....	38
6.3.1 Hybride Modelle.....	38
6.3.2 Duales hybrides Modell .....	42
<b>7. Integration von Brand Equity und Customer Equity Ansätzen</b> .....	45
7.1 Generelle Zielsetzung eines integrierten Ansatzes.....	45
7.2 Auswahl relevanter Anknüpfungspunkte.....	48
<b>8. Implikationen für die Forschung</b> .....	53
<b>9. Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	54
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	56

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Spannungsfeld zwischen Brand Equity und Customer Equity .....	6
Abbildung 2:	Bewertung ausgewählter Brand Equity Ansätze bezüglich ihres Potentials zur Integration mit Customer Equity Ansätzen .....	32
Abbildung 3:	Operationalisierung des Customer Equity Modells nach BERGER/NASR (1998) .....	37
Abbildung 4:	Grundstruktur des hybriden Customer Equity Modells von RUST/LEMON/ZEITHAML (2002) .....	39
Abbildung 5:	Bewertung ausgewählter Customer Equity Ansätze bezüglich ihres Potentials zur Integration mit Brand Equity Ansätzen .....	44
Abbildung 6:	Generelle Zielsetzungen des Brand Equity und Customer Equity Managements .....	46

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
erw.	erweiterte
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Kat.	Kategorie
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
sog.	so genannte, so genannter, so genannten
u.a.	und andere, unter anderem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

## 1. Marketing Performance Management

### 1.1 Einordnung

Die Forschung zur wertorientierten Unternehmensführung<sup>1</sup> sucht seit geraumer Zeit nach geeigneten Möglichkeiten, den Beitrag des Marketings zum Unternehmenserfolg messbar zu machen.<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang wurden zahlreiche Ansätze entwickelt, die sich unter den Begriff Marketing Performance Management zusammenfassen lassen.

Das Marketing Performance Management umfasst die Wirkungsmessung und Ergebnisanalyse von Marketingaktivitäten<sup>3</sup> und ist somit als zentrale Aufgabe des Marketing-Controlling zu verstehen.<sup>4</sup> Eine vertiefende Analyse des aktuellen Literaturstandes zum Marketing Performance Management macht es schwer, klare Unterschiede zum klassischen Verständnis der Aufgaben eines Marketing-Controlling herauszuarbeiten. Die Forschung zum Marketing Performance Management wird insbesondere deshalb sehr intensiv verfolgt, weil der Einfluss des Marketings auf die strategische Unternehmensführung in der Praxis in vielen Fällen nach wie vor nicht seiner theoretisch-konzeptionellen Bedeutung entspricht. Der Grund hierfür wird vor allem darin gesehen, dass es trotz aller Bemühungen schwierig ist, den finanziellen Beitrag zum Unternehmenswert, der durch Marketingaktivitäten geschaffen wurde, zu messen und gegenüber anderen Funktionsbereichen im Unternehmen glaubwürdig zu kommunizieren.<sup>5</sup>

Innerhalb des Marketing Performance Managements entstanden insbesondere zwei Konzepte, welche in Wissenschaft und Praxis großen Einfluss auf die Gestaltung des Marketings ausüben: Das Brand Equity Management und Customer Equity Mana-

---

<sup>1</sup> Vgl. BRUHN (1998), S. 145 ff., HOMBURG/SCHNURR (1998), S. 170 ff., BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 3 ff., HUNDACKER (2005), S. 2 ff., COENENBERG/SALFELD (2003), S. 3 ff.

<sup>2</sup> Vgl. PARKER (1962), S. 15 ff., FEDER (1965), S. 132 ff., DOYLE (2000), S. 299. Siehe dazu auch die aktuellen Beiträge des Journal of Marketing MSI Special Section: Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value, insbesondere vgl. LEHMANN (2004), S. 73 ff., RUST et al. (2004), S. 76 ff.

<sup>3</sup> Vgl. REINECKE (2004), S. 47 ff., NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2001), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. REINECKE (2004), S. 38. Es wird jedoch auch die Meinung vertreten, es handele sich bei Performance Measurement aufgrund des erweiterten Systemfokus um eine Weiterentwicklung des allgemeinen Controllings. Vgl. MÜLLER-STEWENS (1998), S. 36 ff.

<sup>5</sup> Vgl. SRIVASTAVA/TASADDUQ/FAHEY (1998), S. 3. Siehe dazu auch ANDERSON (1982), S. 15, DAY (1992), S. 323, WEBSTER (1981), S. 15.

gement.

## 1.2 Problemstellung

Diese beiden Forschungszweige werden bislang als konfliktionär eingestuft.<sup>6</sup> „Brands don't create wealth – Customers do.“<sup>7</sup> Diese knappe Aussage der Autoren BLATTBERG und DEIGHTON kennzeichnet eine Facette der Diskussion über den Beitrag und Stellenwert dieser beiden Performance Management Konzepte im Marketing. Dennoch weisen beide Forschungszweige aufgrund ihrer konzeptionellen Ausgestaltung große Überschneidungen auf. So wird unter anderem die Meinung vertreten, Brand Equity sei ein integraler Bestandteil von Customer Equity und müsse in der Modellkonzeption entsprechend berücksichtigt werden.<sup>8</sup>

Das Marketing Science Institute empfiehlt deshalb in einer aktuellen Aufstellung seiner Forschungsprioritäten nachdrücklich das Zusammenführen von Brand und Customer Equity vertiefend zu erforschen.<sup>9</sup> Dies entspricht auch der generellen Forderung vieler Manager nach weniger Instrumenten, die miteinander vernetzt werden können und in der Lage sind, alle beim Marketing Performance Management relevanten Zusammenhänge klar und praktikabel darzustellen. „What marketing needs is fewer measures and more understanding of the interrelationships among those measures.“<sup>10</sup>

## 1.3 Ziel des Arbeitspapiers

Es ist das Ziel dieses Arbeitspapiers, die Breite des Marketing Performance Managements zu strukturieren und die bestehenden Zusammenführungspotenziale zwischen der Brand Equity und Customer Equity Konzeption herauszuarbeiten. Dafür sollen die wichtigsten Ansätze des Brand Equity - und Customer Equity Managements vorgestellt und auf Basis theoretisch fundierter Kriterien bewertet werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. GÖTTGENS/SCHOTTE (2004), S. 7.

<sup>7</sup> BLATTBERG/DEIGHTON (1996), S. 143.

<sup>8</sup> Vgl. RUST/ZEITHAML/LEMON (2000), S. 8 ff.

<sup>9</sup> Vgl. o.V. (2004a), S. 4.

<sup>10</sup> CLARK (1999), S. 711 f.

## 2. Spannungsfeld zwischen Brand Equity und Customer Equity

In der wissenschaftlichen Literatur des Marketing Performance Managements existiert bislang ein Spannungsfeld zwischen den Forschungszweigen Brand Equity und Customer Equity. So wird von RUST, ZEITHAML und LEMON gefordert: „Companies must focus on customer equity [...] rather than brand equity.“<sup>11</sup> Ebenso existiert aus der Perspektive der Brand Equity Forschung die gegensätzliche Meinung.<sup>12</sup> Die zugrunde liegenden Ursachen erstrecken sich über die grundsätzliche Interpretation und theoretische Fundierung der Unternehmensführung, die Ausgestaltung der Marke-Kunde Beziehung bis hin zu den zentralen Fragestellungen beider Forschungszweige.

Eine zentrale Ursache ist der Stellenwert der Marke bzw. des Kunden auf Basis der unterschiedlichen **Paradigmen der Unternehmensführung** nach Resource-Based bzw. Competence Based View<sup>13</sup> einerseits und Market-Based View<sup>14</sup> andererseits.

So wird in der Theorie des Resource-Based Views unterstellt, „dass der Unternehmenserfolg durch unternehmensspezifische und einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten determiniert wird.“<sup>15</sup> Die Marke stellt dabei eine wichtige Variable in dieser angebotsgesteuerten Theorie dar.<sup>16</sup> So wird diese als zentraler Werttreiber des Unternehmens,<sup>17</sup> und der Markenwert als seine wichtigste Komponente,<sup>18</sup> verstanden.

Die Untersuchung des Kunden wird in der Customer Equity Forschung hingegen auf der Basis des Market-Based Views vorgenommen. Demnach wird Unternehmenserfolg von der Struktur der Produktmärkte sowie vom strategischen Verhalten des Unternehmens in seinen Produktmärkten bestimmt.<sup>19</sup> Der Kunde bildet dabei einen

---

<sup>11</sup> RUST/ZEITHAML/LEMON (2004), S. 112.

<sup>12</sup> So erkennen zwar Hofmeyr/Rice die Wichtigkeit und den Zusammenhang zwischen Brand Equity und Customer Equity, sehen jedoch Brand Equity als ein dem Customer Equity übergeordnetes Konzept. Vgl. HOFMEYER/RICE (2000), S. 101, SANDER/SCHOFFLER/ZÜTPHEN (2004), S. 275 f.

<sup>13</sup> Der Competence-based View wird als fortgeschrittenes Konzept dem Resource-based View zugeordnet, Vgl. FREILING (2001), S. 28 ff.

<sup>14</sup> Vgl. GÖTTGENS/SCHOTTE (2004), S. 5 f.

<sup>15</sup> BURMANN/MEFFERT (2005), S. 40.

<sup>16</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 40, GÖTTGENS/SCHOTTE (2004), S. 5 f.

<sup>17</sup> Vgl. dazu u.a. AAKER (2004), S. 83 ff., KELLER (2003), S. 58 ff., MEFFERT/BURMANN (2005), S. 38.

<sup>18</sup> Vgl. KAPFERER (1992b), S. 9.

<sup>19</sup> Vgl. BLEICHER (1997), S. 37 ff.

konstituierenden Bestandteil der Märkte.<sup>20</sup>

Nach DILLER (2001) kann Customer Equity jedoch auch einer angebotsorientierten Perspektive zugeordnet werden. Dazu differenziert er zwischen dem (Netto-) Nutzensvorteil für den Kunden einerseits und den Kundenwert für das Unternehmen andererseits. Der Kundenvorteil ist dabei der Nachfragerperspektive zuzuordnen. Der Customer Equity hingegen entstammt der Anbietersicht und kennzeichnet die Summe der finanziellen Zielbeiträge des Kunden für das Unternehmen im Zeitablauf.<sup>21</sup>

Eine solche isolierte Betrachtung von Market-Based und Resource-Based View ist jedoch für die aktuellen Herausforderungen im Marketing nicht ausreichend. So stellt MEFFERT (1998) fest: „Erst durch die Kombination der klassischen »Outside-In«-Perspektive, im Sinne der klassischen Marktorientierung, mit einer »Inside-Out«-Perspektive, im Sinne einer der Ressourcenausstattung des Unternehmens angepassten Unternehmensstrategie, kann die Unternehmensführung dauerhaft erfolgreich sein.“<sup>22</sup> Einen wichtigen Schritt zur Lösung dieses Spannungsfeldes liefert die identitätsorientierte Markenführung. So integriert dieser Ansatz durch eine differenzierte Analyse der Markenidentität (»Inside-Out Analyse«) und des Markenimages (»Outside-In Analyse«) beide Perspektiven.<sup>23</sup>

Ein weiteres zentrales Spannungsfeld stellt die **Gestaltung der Marke-Kunde Beziehung** dar. Die Stärke der Marke-Kunde Beziehung schlägt sich im Grad der subjektiv wahrgenommenen, kognitiven und affektiven Verbundenheit eines potentiellen, aktuellen oder ehemaligen Kunden der Marke gegenüber der Marke nieder.<sup>24</sup> Das Markenmanagement betont, dass die Stärke der Marke-Kunde Beziehung insbesondere dann besonders ausgeprägt ist, wenn ein hoher Grad an Kontinuität und Konsistenz im Erscheinungsbild gegenüber dem Kunden erreicht wird.<sup>25</sup> Dies impliziert gleichzeitig, dass ein kundenübergreifend einheitliches Handeln notwendig ist, da Kontaktpunkte mit der Marke auch kundenübergreifend wahrgenommen werden. Der

---

<sup>20</sup> Vgl. HUNDACKER (2005), S. 13.

<sup>21</sup> Vgl. DILLER (2001), S. 876, vgl. ähnlich BELZ/BIEGER (2004), S. 42.

<sup>22</sup> MEFFERT (1998), S. 715.

<sup>23</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005), S. 42 f.

<sup>24</sup> Vgl. BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 46.

<sup>25</sup> Die Wichtigkeit von Konsistenz und Kontinuität für das Brand Equity Management wird z.B. von Keller betont. Vgl. KELLER (2003), S. 634 ff.

identitätsorientierte Ansatz der Markenführung betont, dass eine Marke einen eigenen individuellen Kern aufweist, die so genannte Markenidentität, die nicht kundenindividuell adaptierbar ist. Im Rahmen des Markenmanagements wird bei der Ausgestaltung der Marke-Kunde Beziehung somit weniger das Einwirken auf kundenindividuelle Bedürfnisse betont, als viel mehr die Durchsetzung einer kundenübergreifend gemeinsamen Basis, die die Kontinuität und Konsistenz der Markenführung sicherstellt.

Customer Equity betont hingegen den Umstand, dass jeder Kunde einzigartig ist, und entsprechend individuell betrachtet werden muss. Dies spiegelt sich auch in dem Verständnis von Customer Equity Marketing nach BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2002) wider: „We therefore understand Customer Equity Marketing as a management approach for acquisition and retention, geared to individual lifetime values of current and future customers with the aim of continuously increasing Customer Equity.“<sup>26</sup> Dies führt auf Seiten des Unternehmens beispielsweise dazu, dass die für das Unternehmen wichtigen Kunden identifiziert und möglichst individuell gebunden werden sollten.<sup>27</sup> Diese Berücksichtigung der Individualität sollte sich jedoch nicht nur auf den finanziellen Wert des einzelnen Kunden und somit den Beitrag zum Unternehmenserfolg beschränken, sie muss sich auch auf die individuellen Kundenbedürfnisse beziehen. Entsprechend wird eine Ausrichtung der Marke erwünscht, die sich nach diesen individuellen Kundenbedürfnissen ausrichtet. RUST/ZEITHAML/LEMON (2004) fordern sogar: „We should be willing to do whatever is necessary with our brands (including replacing them with new ones) to maintain our customer relationships. Our attitude should be that brands come and go – but customers [...] remain.“<sup>28</sup> Zwar handelt es sich bei dieser Forderung um eine Extremposition, dennoch wird das Grundanliegen deutlich. Marken als Artefakte können demnach nahezu beliebig neu erschaffen, eliminiert und insbesondere verändert werden. Eine Vorstellung, die den Markengrundsätzen nach Kontinuität und Konsistenz konträr ist. Die Individualität der Marke-Kunde Beziehung steht in der Customer Equity Forschung dagegen an höchster Stelle.

---

<sup>26</sup> BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2002), S. 214.

<sup>27</sup> Vgl. REICHHELD (1997), S. 81ff.

<sup>28</sup> RUST/ZEITHAML/LEMON (2004), S. 112.

Auch **die zentralen Fragestellungen** beider Forschungszweige unterscheiden sich. Während in der Brand Equity Forschung die Leistung von Marken nach Stärke und finanziellem Wert untersucht wird,<sup>29</sup> stehen in der Customer Equity Forschung die Leistungen des gesamten Unternehmens hinsichtlich der Stärke der Kundenbeziehung und des Wertes des Kunden im Zentrum der Betrachtung.<sup>30</sup> Jedoch ist auch in diesem Fall das Spannungsfeld nicht unüberbrückbar, da es sich bei beiden Untersuchungsgegenständen letztlich um Unternehmensleistungen auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus handelt.

	Brand Equity	Customer Equity
<b>Paradigma der Unternehmensführung</b>	Resource-Based View Competence-Based View	Market-Based View
<b>Gestaltung der Kunde-Marke-Beziehung</b>	Fokus auf eine möglichst einheitliche, zielgruppenübergreifende Ausgestaltung	Fokus auf eine möglichst individualisierte Ausgestaltung
<b>Zentrale Fragestellungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wieviel ist die Marke wert?</li> <li>• Wie stark ist die Marke?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wieviel sind die Kunden wert?</li> <li>• Wie stark ist die Kundenbeziehung?</li> </ul>

**Abbildung 1: Spannungsfeld zwischen Brand Equity und Customer Equity**

Quelle: Eigene Darstellung

Ingesamt kann festgestellt werden, dass Unterschiede beider Forschungszweige und die dadurch entstandenen Spannungsfelder zwar existieren, jedoch nicht unüberbrückbar sind. Im Gegenteil: aktuelle Forschungsansätze streben nach integrierten Lösungen. So fordern die Autoren RUST/ZEITHAML/LEMON (2004) „A focus on customer equity doesn't mean brand equity is unimportant. To the contrary, improving brand equity remains one of the most important marketing tasks.“<sup>31</sup> Anstelle einer Abkehr von der Brand Equity Forschung fordern sie eine differenziertere Ausgestaltung der Brand Equity Instrumente, um die Aussagefähigkeit für das Customer Equity

<sup>29</sup> Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 279.

<sup>30</sup> Vgl. BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001), S. 6.

<sup>31</sup> RUST/ZEITHAML/LEMON (2004), S. 116.

Management steigern zu können.

Eine Zusammenführung beider Ansätze könnte die über die Jahre entstandene hohe Komplexität des Marketing Performance Managements innerhalb eines Unternehmens erheblich reduzieren. Marketingmanager beklagen seit geraumer Zeit, dass zu viele hoch spezialisierte Partialmodelle existieren, praktikable und leicht verständliche bislang jedoch fehlen. Einen ersten Hinweis auf eine mögliche Integration liefern die entwickelten Ansätze aus beiden Forschungszweigen, die im Rahmen des Marketing Performance Management den gleichen Kategorien zugeordnet werden können.

### **3. Methodische Struktur der Brand Equity und Customer Equity Forschung**

Als logische Konsequenz aus den unterschiedlichen Fragestellungen der Forschungszweige unterscheiden sich Brand Equity und Customer Equity Ansätze maßgeblich voneinander. Innerhalb des Marketing Performance Managements können sie jedoch anhand eines identischen Satzes an Kriterien kategorisiert werden. So kann beispielsweise eine Einteilung der Ansätze hinsichtlich der Anzahl der Dimensionen (eindimensionale vs. mehrdimensionale Verfahren)<sup>32</sup> oder hinsichtlich des Entwicklungsprozesses (einstufige vs. mehrstufige Verfahren)<sup>33</sup> vorgenommen werden. Ferner besteht die Möglichkeit, die Ansätze auf Basis ihres zeitlichen Horizonts (kurzfristige vs. langfristige Verfahren)<sup>34</sup> oder auf Basis der disziplinären Breite (Totalmodelle vs. Partialmodelle)<sup>35</sup> zu differenzieren. Eine weitere mögliche Kategorisierung kann nach kompositionellen oder dekompositionellen Verfahren vorgenommen werden.<sup>36</sup>

In den meisten wissenschaftlichen Beiträgen werden Brand Equity und Customer Equity Ansätze jedoch nach ihrer theoretischen Grundausrichtung (verhaltenstheoretisch vs. finanzwirtschaftlich orientiert) unterschieden. In der Customer Equity Forschung wird dabei eine Einteilung in verhaltenstheoretisch orientierte und finanztheo-

---

<sup>32</sup> Vgl. CLARK (1999), S.712 ff.,

<sup>33</sup> Vgl. KRIEGBAUM (1998), S. 89.

<sup>34</sup> Vgl. SATTLER (1999), S. 633.

<sup>35</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 89 f., FRANZEN (1995b), S. 564

<sup>36</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 68

retisch orientierte Black-Box Modelle vorgenommen.<sup>37</sup> BENTELE et al. unterscheiden auch die Brand Equity Ansätze nach psychographischen bzw. verhaltensorientierten und betriebswirtschaftlichen bzw. finanzorientierten und Ansätzen.<sup>38</sup> Zudem entwickelte sich in beiden Forschungszweigen auch eine Forschungsrichtung die beide theoretischen Grundausrichtungen untersuchen und im Folgenden als kombinierte Ansätze bezeichnet werden.

Im Rahmen des Marketing Performance Managements konzentrierte sich die Forschung in den 60er und 70er Jahren aufgrund ihrer direkten Ergebniswirksamkeit zunächst auf finanzielle Erklärungsansätze. Insbesondere Autoren wie SEVIN,<sup>41</sup> FEDER,<sup>42</sup> aber auch DAY und FAHEY<sup>43</sup> untersuchten die Auswirkungen von Marketingmaßnahmen auf finanzielle Kennziffern. Der zentrale Vorteil finanzieller gegenüber verhaltenstheoretischer Kennziffern wurde darin gesehen, dass sie ohne wertverzerrende Übersetzungsschlüssel an andere Abteilungen weitergegeben werden konnten und eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmensfunktionen gegeben war. Die daraus abgeleiteten Zielvereinbarungen wurden somit bereichsübergreifend besser vergleichbar. Es wurde jedoch zunehmend festgestellt, dass Finanzkennziffern allein die Zusammenhänge zwischen Marketing-Input und -Output nicht ausreichend abbilden konnten. Deshalb wurde nach weiteren relevanten Größen gesucht, die das Nachfragerverhalten jenseits des tatsächlichen Kaufes abbilden und erklären können. Heute geht man davon aus, dass jeder finanziellen Betrachtung von Marketinginstrumenten eine verhaltenstheoretische Betrachtung vorangehen sollte und deswegen beide Betrachtungen miteinander verknüpft werden sollten.<sup>44</sup>

#### **4. Bewertungssystematik für Brand Equity und Customer Equity Ansätze**

Als Grundlage einer Integration sollen im Folgenden Brand Equity und Customer Equity Ansätze hinsichtlich ihrer Integrationsfähigkeit untersucht werden. Vorausset-

---

<sup>37</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 116 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Bentele et al. (2003), S. 37, BURMANN/KRANZ/WEERS (2005), S. 326 f.

<sup>41</sup> Vgl. SEVIN (1965), S. 3 ff.

<sup>42</sup> Vgl. FEDER (1965), S. 133 ff.

<sup>43</sup> Vgl. DAY/FAHEY (1988), S. 46 ff.

<sup>44</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 116 ff., BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 9.

zung dafür ist die Definition relevanter Bewertungskriterien, die für beide Forschungszweige anwendbar sind. Bevor jedoch eine Bewertungssystematik für die unterschiedlichen Brand Equity und Customer Equity Ansätze entwickelt werden kann, muss vorab konstatiert werden, dass kein *allein* richtiger oder bester Ansatz zur Abbildung des Markenwertes bzw. Kundenstammwertes existiert.<sup>45</sup> Vielmehr hängt die Eignung der angebotenen Ansätze von den jeweiligen Zielsetzungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen ab.

TROMMSDORFF (2004b) definiert folgende Anforderungen für Markenwertverfahren, die auch für Customer Equity Ansätze Anwendung finden können und entsprechend für den vorliegenden Zweck einer Bewertung der einzelnen Ansätze angepasst wurden:

- **Quantitative Ergebnisse:** Generell gilt es, quantitative Werte zu generieren und dabei die Anforderungen von Reliabilität, Validität und Objektivität<sup>46</sup> zu erfüllen. Da in der Customer Equity Forschung die Analyse monetärer Größen von zentraler Wichtigkeit ist, muss auch für die Brand Equity Ansätze gelten, dass diese grundsätzlich in monetäre Größen zu transformieren sind.
- **Transparenz in der Auswahl und Gewichtung der Einflussgrößen:** Eine elementare Voraussetzung für eine Verknüpfung von Brand Equity und Customer Equity Ansätzen stellen Transparenz und theoretische Fundierung der Kriterienauswahl sowie deren Gewichtung dar.<sup>47</sup> Oftmals sind sowohl Auswahl, als auch Gewichtung der herangezogenen Kriterien intransparent und folgen keiner nachvollziehbaren Struktur. In einigen Brand Equity Ansätzen findet beispielsweise anstatt einer klar an Kauf- und Nutzenverhalten ausgerichteten Kriterienauswahl eine willkürliche und theoriefreie Auswahl statt.<sup>48</sup>
- **Zukunftsorientierung:** In Bezug auf die untersuchten Markenbewertungsverfahren fordert TROMMSDORFF eine Zukunftsorientierung, wenn Erfolgspotentiale der

---

<sup>45</sup> Vgl. AMIRKHIZI (2005), S. 3.

<sup>46</sup> Vgl. KRIEGBAUM (2001), S. 84 f.

<sup>47</sup> Vgl. BARWISE et al. (1990), S. 75.

<sup>48</sup> Siehe dazu Interbrand Brand Valuation (Interbrand), Brand Performance System (AC Nielsen), Brand Evaluation (Semion). Vgl. INTERBRAND (2001), S. 2 ff., ANDRESEN (1991), S. 81 ff.

Marke berücksichtigt werden sollen.<sup>49</sup> Da dieser Aspekt in sämtlichen Customer Equity Modellen Anwendung findet, sollte dieser Aspekt in Brand Equity Modellen berücksichtigt werden.

- **Kundenindividuelle Datenerhebung:** Nach der Einschätzung TROMMSDORFFS sollten Markenbewertungsverfahren unterschiedliche Aggregationsstufen der Einflussgrößen berücksichtigen. Dies ist insbesondere von großer Relevanz, da Customer Equity Modelle zur Errechnung des Customer Lifetime Values auf kundenindividuelle Daten, d.h. auf einen sehr geringen Aggregationslevel zurückgreifen. Bei kombinierten Customer Equity Modellen erfolgt die Feststellung der Kundenbindungsrate auch auf individueller Basis. Erst auf der letzten Stufe der Berechnung findet eine Akkumulation aller Kundenwerte statt. Die Integration von Brand Equity Ansätzen erfordert somit kundenindividuelle Daten. Nur so können Kaufverhaltensunterschiede in einzelnen Marktsegmenten erkannt werden. Ansonsten droht ein „flaw of averages“, ein unscharfes Bild der Markenstärke durch Durchschnittsbetrachtung.<sup>50</sup>
- **Wirtschaftlichkeit:** Bei diesem für die Praxis besonders wichtigen Bewertungskriterium soll untersucht werden, ob der angestrebte Output (Brand Equity bzw. Customer Equity) in einem vertretbaren Verhältnis zum eingesetzten Input (Ressourcenaufwendungen) steht.

Diese Kriterien werden im Folgenden herangezogen, um ausgewählte Brand Equity und Customer Equity Ansätze hinsichtlich ihrer Eignung für eine Zusammenführung zu bewerten.

---

<sup>49</sup> Vgl. KRIEGBAUM (2001), S. 87.

<sup>50</sup> Vgl. RUST/ZEITHAML/LEMON (2004), S. 112 ff.

## 5. Ausgewählte Brand Equity Ansätze

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, zählt das Brand Equity Management zu den zentralen Instrumenten des Marketing Performance Managements. Insgesamt wurden weltweit über 300 wissenschaftliche und praxisorientierte Ansätze zur Feststellung des Brand Equity entwickelt.<sup>51</sup> Im Folgenden sollen ausgewählte Ansätze vorgestellt und hinsichtlich ihrer Integrationsfähigkeit mit Customer Equity Ansätzen bewertet werden.

### 5.1 Verhaltenstheoretisch orientierte Brand Equity Ansätze

Die verhaltenstheoretisch orientierten Brand Equity Ansätze basieren auf der Annahme, dass Brand Equity maßgeblich von der Wahrnehmung der Konsumenten abhängt.<sup>52</sup> Die dabei entstehende Bekanntheit und Assoziationen des Konsumenten ergeben eine bestimmte Wertschätzung gegenüber dieser Marke, welche als psychographischer Markenwert begriffen werden kann<sup>53</sup> und allgemein als Markenstärke bezeichnet wird.<sup>54</sup> Diese wird definiert als „differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand.“<sup>55</sup>

Zu den bekanntesten wissenschaftlichen Ansätzen<sup>56</sup> dieser Kategorie zählen die Modelle von AAKER<sup>57</sup> und KELLER<sup>58</sup>. Als verhaltenstheoretisch orientierter Vertreter der Praxis ist insbesondere das Brand Trek Modell von Icon Added Value<sup>59</sup> anzuführen.

---

<sup>51</sup> Laut Untersuchung des Instituts für Markenwert, vgl. AMIRKHIZI (2005), S. 3. Schimansky erfasst allein über 30 verschiedene Verfahren im deutschsprachigen Raum, vgl. SCHIMANSKY (2004), S. 15.

<sup>52</sup> Vgl. KAPFERER (1992b), S. 29 f., ESCH/ANDRESEN (1994), S. 215.

<sup>53</sup> Vgl. SANDER (1994), S. 44 f.

<sup>54</sup> Eine detaillierte Ableitung des Markenstärke-Begriffs findet sich bei BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 37 f.

<sup>55</sup> KELLER (2003), S. 60.

<sup>56</sup> Einen detaillierten Überblick zu diesen Modellen liefert KELLER (1998), S. 623 ff., BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 88ff., BENTELE et al. (2003), S. 43 ff.

<sup>57</sup> Vgl. AAKER (1991), S. 15 ff., AAKER (1996), S. 303 ff., AAKER (2004), S. 83 f., AAKER/JOACHIMSTHALER (2000), S. 17.

<sup>58</sup> Vgl. KELLER (2003), S. 58 ff.

<sup>59</sup> Vgl. ANDRESEN (1991), S. 28 ff.

### 5.1.1 Brand Equity Ten

Mit seinem Brand Equity Ten Modell stellte 1991 DAVID A. AAKER erstmals bewusst den Konsumenten ins Zentrum der Betrachtung und gab damit der Brand Equity Diskussion eine neue Perspektive. Er definiert Brand Equity als „... a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers.“<sup>60</sup> Es besteht aus den fünf Dimensionen Markenbekanntheit, Markenassoziationen, Markentreue, wahrgenommene Qualität und andere Markenvorzüge.

- **Markenbekanntheit** wird definiert als „... ability of a potential buyer to recognize or recall that a brand is a member of a certain product category.“<sup>61</sup> Der Einfluss der Bekanntheit auf die Brand Equity Berechnung hängt sowohl vom jeweiligen Kontext, als auch vom bislang erreichten Markenbekanntheitsgrad ab.<sup>62</sup> Letzterer kann in die folgenden aufsteigenden Stufen eingeteilt werden: Unaware of Brand, Brand Recognition, Brand Recall und Top of Mind. Diese Stufen sind für Kaufentscheidungen insofern relevant, als bekannte Marken wahrscheinlicher mit Qualität assoziiert werden als unbekannt Marken.<sup>63</sup>
- **Markenassoziationen** werden beschrieben als „... anything linked in memory to a brand“.<sup>64</sup> Diese nicht unbedingt produktbezogenen gedanklichen Verknüpfungen können unter anderem dazu beitragen, die Marke zu differenzieren und zu positionieren, einen Kaufgrund zu liefern, positive Einstellungen und Gefühle zu erzeugen, und somit Kaufentscheidungen positiv zu beeinflussen.
- **Markentreue** wird beschrieben als „... measure of the attachment that a customer has to a brand“<sup>65</sup> und von AAKER sowohl als Determinante als auch als Resultat der Markenstärke verstanden.<sup>66</sup>

---

<sup>60</sup> AAKER (1991), S. 15.

<sup>61</sup> AAKER (1991), S. 61.

<sup>62</sup> Vgl. AAKER (1991), S. 62.

<sup>63</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 90.

<sup>64</sup> AAKER (1991), S. 109.

<sup>65</sup> AAKER (1991), S. 39.

<sup>66</sup> Vgl. AAKER (1991), S. 18.

- Unter der **wahrgenommenen Qualität** versteht AAKER „... the customer's perception of the overall quality or superiority of a product or service with respect to its intended purpose, relative to alternatives.“<sup>67</sup> In diesem Zusammenhang ist nicht die objektive, sondern die subjektiv wahrgenommene Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung für die Markenbewertung entscheidend.
- **Andere Markenvorzüge:** Darunter versteht AAKER unter anderem Patente, Warenzeichen oder Absatzkanäle, die die Marke vor Wettbewerbern schützen, und somit den Markenwert positiv oder negativ beeinflussen können.

In einer Weiterentwicklung dieses Modells zur Anwendung für Markenportfolios erweitert AAKER die Anzahl der Brand Equity Elemente und richtet die bestehenden Dimensionen zum Teil neu aus. Markenbekanntheit und Markentreue bleiben unverändert, während Markenassoziationen, wahrgenommene Qualität und andere Markenvorzüge durch differenziertere Elemente wie Reputation, Differenzierungskraft, Energie, Relevanz und Erweiterbarkeit<sup>68</sup> ersetzt werden.

- **Reputation:** Diese Eigenschaft beschreibt das Ansehen der Marke im Wettbewerbsumfeld. Sie wird maßgeblich von der wahrgenommenen Qualität beeinflusst.
- Als **Differenzierungskraft** wird definiert, inwieweit sich die Marke von Wettbewerbern unterscheidet. Entscheidende Faktoren sind dabei Persönlichkeit, sowie emotionaler und selbstdarstellender Nutzen.
- **Energie** beschreibt die Vitalität und somit Attraktivität der Marke. Gerade bei etablierten Marken entsteht im Laufe der Zeit das Problem einer nachlassenden Attraktivität. Dies kann sich in niedriger ungestützter Markenbekanntheit bei gleichzeitig hoher gestützter Bekanntheit ausdrücken, was zu einer Verdrängung aus dem Consideration Set einer Kaufentscheidung führen kann. Es ist daher entscheidend, diese Marken-Energie aufrecht zu erhalten.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> AAKER (1991), S. 85.

<sup>68</sup> Vgl. AAKER (2004), S. 84.

<sup>69</sup> Vgl. AAKER (2004), S. 145. Es wird jedoch in Aakers Beitrag kein Anhaltspunkt zur Messung der Energie geliefert.

- Die **Relevanz** beschreibt, ob die Marke im täglichen Leben des Nachfragers eine Rolle spielt. Mögliche Messmethoden beinhalten Fragen zur ungestützten Markenbekanntheit und zum Consideration Set.<sup>70</sup>
- **Erweiterbarkeit:** Diese Eigenschaft bezieht sich auf das Wachstumspotential der Marke. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die von der Produktkategorie unabhängigen Markenassoziationen zu analysieren.

Brand Equity Ten von AAKER ist ein häufig zitiertes, weit verbreitetes Modell der Markenwertbildung mit relativ hohem Erklärungsgrad.<sup>71</sup> Es stellt als eines der ersten Modelle den Nachfrager konsequent in das Zentrum der Betrachtung.<sup>72</sup> Jedoch weist dieses Modell im Hinblick auf mögliche Anknüpfungspunkte zu Customer Equity Modellen verschiedene Schwächen auf. Eine direkte Transformationsmöglichkeit der Variablen in monetäre Größen fehlt. Es ist daher eher als konzeptionelles Modell denn als Messmodell geeignet.<sup>73</sup> Es wird jedoch in späteren Veröffentlichungen auf eine Verbindung zwischen Markenstärke und finanzieller Entwicklung des Unternehmens hingewiesen.<sup>74</sup> Eine solche Verbindung ist jedoch zwingend notwendig, wenn das Modell mit Customer Equity Modellen verbunden werden soll. Ferner verfügt AAKERS Modell nur bedingt über eine zukunftsorientierte Ausrichtung. Diese kann zwar in Bezug auf Auswirkungen der Markenstärke auf zukünftige Unternehmensgewinne angenommen werden, insgesamt wird das Modell jedoch von Kritikern als eher vergangenheitsorientiert eingestuft.<sup>75</sup> Eine Operationalisierung wird zusätzlich dadurch erschwert, dass die verwendeten Variablen nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen.<sup>76</sup>

### 5.1.2 Customer-Based Brand Equity Model

Bei dem zweiten vorzustellenden verhaltenstheoretisch orientierten Modell handelt

---

<sup>70</sup> Vgl. AAKER (2004), S. 106.

<sup>71</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 286.

<sup>72</sup> Dies wird besonders an den Modell-Dimensionen Markenbekanntheit und Markenassoziationen verdeutlicht. Vgl. KELLER (1998), S. 625.

<sup>73</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 92.

<sup>74</sup> Vgl. AAKER/JACOBSON (2001), S. 485. Ebenso besteht nach seinen Ausführungen ein klarer Zusammenhang zwischen „perceived quality“ und „financial performance“, vgl. AAKER/JACOBSON (1994), S. 59.

<sup>75</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 95.

<sup>76</sup> Vgl. ESCH (2004), S. 67.

es sich um das CBBE Model (Customer-Based Brand Equity Model) von KELLER, welches mit dem Brand Equity Ten Modell strukturell vergleichbar ist. Ausgangspunkt ist ein Konstrukt der nachfragerbasierten Markenstärke. Diese entsteht, so KELLER, im Kopf des Verbrauchers auf Basis von Markenwissen (Brand Knowledge). „Customer-based brand equity is [...] defined as the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand.“<sup>77</sup>

Dieses Markenwissen entsteht durch Beurteilungen der zu untersuchenden Marke und wird durch die Hauptdimensionen Markenbekanntheit (Brand Awareness) und Markenimage (Brand Image) bestimmt. Die Markenbekanntheit wird von KELLER mit Spuren im Gedächtnis eines Konsumenten<sup>78</sup> verglichen, die die Marke wieder erkennen oder sich an sie erinnern. Somit umfasst sie sowohl gestützte Markenbekanntheit (Brand Recognition), als auch ungestützte Markenbekanntheit (Brand Recall).<sup>79</sup>

- **Gestützte Markenbekanntheit** (Brand Recognition): Diese Form der Markenbekanntheit bezieht sich auf die Fähigkeit des Konsumenten, die Marke als zuvor gesehen oder gehört korrekt wieder zu erkennen.
- **Ungestützte Markenbekanntheit** (Brand Recall): Sie beschreibt die Fähigkeit des Konsumenten, die Marke aus dem Gedächtnis einer vorgegebenen Produktkategorie korrekt zuzuordnen.

Das Markenimage besteht aus einem komplexen Konstrukt der Assoziationen und wird von KELLER anhand der unterschiedlicher Arten der Assoziationen und Beschaffenheit der Assoziationen anhand ihrer Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit ausgedrückt.<sup>80</sup>

- Unter den **Arten** der Assoziationen versteht KELLER die Markeneigenschaften (direkter / indirekter Produktbezug), den Markennutzen (funktional / emotional / symbolisch) und den Gesamteindruck der Marke.

---

<sup>77</sup> KELLER (2003), S. 60.

<sup>78</sup> Im Sinne eines assoziativen Netzwerkgedächtnismodells wird Markenbekanntheit als Stärke der im Gedächtnis verankerten Markenknoten verstanden. Vgl. KELLER (2003), S. 730.

<sup>79</sup> Vgl. KELLER (2003), S. 67 f.

<sup>80</sup> Vgl. KELLER (2003), S. 71 ff.

- Die **Stärke** der Assoziationen hängt sowohl von der Menge der gelieferten Informationen, als auch von der Verarbeitungsqualität dieser Information im Kopf des Konsumenten ab. Vor allem zwei Faktoren beeinflussen diese Stärke: Die Relevanz der Information für den Konsumenten und die zeitliche Konsistenz dieser Information.
- Die **Vorteilhaftigkeit** der Assoziationen (Brand Favorability) beinhaltet die Kundenzufriedenheit und den positiven Gesamteindruck der Marke gegenüber den Konsumenten.
- Die **Einzigkeit** von Assoziationen wird bestimmt durch die direkte Gegenüberstellung von produktbezogenen und nicht-produktbezogenen Eigenschaften, sowie dem Nutzen einer Marke mit entsprechenden Vergleichsmarken.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das KELLER Modell ein umfassendes theoretisches Konstrukt zur Bestimmung der Markenstärke darstellt, in welchem die einzelnen relevanten Faktoren der Markenstärke detailliert aufgeschlüsselt werden. Im Vergleich zum AAKER Modell ist dieses Modell insgesamt noch konsequenter auf den Konsumenten ausgerichtet.<sup>81</sup> Auch hier können Daten kundenindividuell erhoben werden. Zudem eignet sich das Modell gut, um Vergleiche mit Wettbewerbsmarken zu ziehen.<sup>82</sup>

Problematisch ist, dass das Modell keine finanzielle Markenbewertung erlaubt und zudem nur mit großem Aufwand durchgeführt werden kann.<sup>83</sup> Ferner beziehen sich die Ergebnisse der Markenstärke lediglich auf die Gegenwart und berücksichtigen keine zukünftigen Entwicklungen.

### 5.1.3 Brand Trek

Als weiterer praxisorientierter Vertreter der psychographisch orientierten Ansätze ist das Brand Trek Modell von Icon Added Value nach ANDRESEN (1991) anzuführen.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. KELLER (1998), S. 94, S. 625.

<sup>82</sup> Vgl. BENTELE et al. (2003), S. 91.

<sup>83</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 285.

<sup>84</sup> Vgl. ANDRESEN (1991), S. 31 f. Dieses Modell ist bekannt als „Brand Status“, „Eisberg Modell“ oder „MAX“ (Markenbildklarheits- und Attraktivitätsindex). Dieses Modell gilt als Vorläufer des  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

In diesem verhaltenswissenschaftlichen Modell stehen der Konsument und seine Markenvorstellung, die hier inneres Markenbild genannt wird, im Zentrum der Betrachtung. Dieser innere Markenwert (entspricht der Markenstärke in anderen Modellen) setzt sich aus den Komponenten „inneres Markenbild“ und „Markenguthaben“ zusammen.

- Das **innere Markenbild** beschreibt, „ob der Verbraucher von der Marke ein Gedächtnisbild hat und wie klar dieses Bild ist und woraus es besteht.“<sup>85</sup> Es besteht hier aus der durch Marketing-Maßnahmen ausgelösten, kurzfristigen Wahrnehmung des Konsumenten, aus der unter anderem Markenbekanntheit, Markeneinzigartigkeit, Klarheit sowie Attraktivität des inneren Markenbildes resultieren.
- Das **Markenguthaben** hingegen wird als langfristige Einstellung des Konsumenten verstanden. Es beruht auf langfristigen Markeninvestitionen und setzt sich aus den Nutzenkomponenten von Markensympathie und Markenvertrauen (Loyalität zur Marke) zusammen.<sup>86</sup>

Beide Komponenten ergeben in der Summe den inneren Markenwert. Analog zu einem Eisberg ist jedoch nur das innere Markenbild als Eisbergspitze sichtbar, das Markenguthaben hingegen bleibt unter der Oberfläche und ist somit nicht erkennbar, jedoch für den gesamten inneren Markenwert von erheblicher Bedeutung.

Das Brand Trek Modell stellt ein aussagekräftiges Markenstärke-Messinstrument dar, mit dessen Einsatz insbesondere die Leistungen im Vergleich zu den Wettbewerbern durch kundenindividuelle Datenerhebung ermittelt, und entsprechende Markenstrategien formuliert werden können.<sup>87</sup>

Problematisch ist jedoch, dass der innere Markenwert in diesem Modell nicht als absoluter Wert feststellbar ist, sondern lediglich als relative Leistung der Marke im Vergleich zu Wettbewerbern.<sup>88</sup> Die erhobenen Daten sind dabei ausschließlich gegenwartsbezogen. Ferner bestehen zwischen den Modellkomponenten inneres Marken-

---

Brand Rating Modells (B.R. Brand Rating) Vgl. BENTELE et al. (2003), S. 77.

<sup>85</sup> ANDRESEN (1991), S. 31.

<sup>86</sup> Vgl. ESCH/ANDRESEN (1994), S. 217.

<sup>87</sup> Vgl. BENTELE et al. (2003), S. 79.

<sup>88</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 98.

bild und Markenguthaben Interdependenzen, welche sich auf die Markenstärke auswirken, jedoch nicht aufgedeckt werden. Somit ist die Modellstruktur nur bedingt transparent. Schließlich können die qualitativen Daten nicht in monetäre Größen transferiert werden. Die quantitative Bewertung einer Markenstrategie ist nicht möglich. Somit übernimmt dieser Ansatz eher einer diagnostische als eine bewertende Funktion.<sup>89</sup>

Weitere erwähnenswerte psychographische Modelle in der Praxis sind der Brand Asset Valuator (Young & Rubicam), Brand Champion (Roland Berger), Brand Dynamics (Millward Brown), Brand Stewardship (Ogilvy & Mather), EquiTrend (Total Research), Equity Builder (IPSOS-ASI), Equity Engine (Research International), IMP/SYS (NFO Infratest), Markenbarometer (TNS Emnid/Horizont), MarkenMonopole (Konzept & Analyse), sowie das der Markenpotentialausschöpfung (Grey).<sup>90</sup> Aufgrund ihrer eher geringen Verbreitung und zudem mangelnden Transparenz in Auswahl und Gewichtung der Determinanten wurden sie jedoch nicht für eine detaillierte Bewertung herangezogen.

## 5.2 Finanzwissenschaftlich orientierte Brand Equity Ansätze

Zur dieser Kategorie können Ansätze gezählt werden, die den finanziellen Wert der Marke ermitteln. Entsprechend stehen Erträge und Gewinnerwartungen im Zentrum der Betrachtung. Dabei werden unterschiedliche Forschungsrichtungen verfolgt,<sup>91</sup> die sich in der Modellstruktur maßgeblich unterscheiden. Zum einen gibt es so genannte kompositionelle Verfahren, bei welchen eine bestimmte Anzahl von Einzelaspekten zu einem Gesamturteil zusammengefasst wird. Zu ihnen sind kostenorientierte, preisorientierte, kapitalmarktorientierte und ertragswertorientierte Ansätze zu rechnen. Darüber hinaus existieren dekompositionelle Verfahren, welche aus einer Gesamtbewertung eine Reihe von Einzelaspekten bestimmen. Zu ihnen sind zum Bei-

---

<sup>89</sup> Vgl. FRANZEN/TROMMSDORFF/RIEDEL (1994), S. 1383.

<sup>90</sup> Eine detaillierte Darstellung und Bewertung dieser Modelle findet sich bei BENTELE et al. (2003), S. 43 ff., BBDO (2001), S. 46 ff. und SCHIMANSKY (2004), S. 12 ff.

<sup>91</sup> Einen aktuellen Überblick zu verschiedenen praktischen Markenbewertungsansätzen anhand liefert der Studie „Die Tank AG“ von absatzwirtschaft und PriceWaterhouseCoopers, vgl. dazu ABSATZWIRTSCHAFT (2004), S.59 ff., siehe dazu auch JOACHIMSTHALER/PFEIFFER (2004), S. 134 ff.

spiel conjointanalytisch orientierte Modelle zu zählen.<sup>92</sup>

### 5.2.1 Kostenorientierte Ansätze

Ausgangspunkt der kostenorientierten Brand Equity Ansätze ist die Unternehmensbewertung auf Basis des Substanzwertverfahrens. Die Substanzwertermittlung geht von einer Rekonstruktion des zu bewertenden Unternehmens aus. Dabei versteht man unter Substanzwert die „Summe der mit den Wiederbeschaffungskosten bewerteten Vermögensgegenstände, abzüglich Verbindlichkeiten, wobei Abschreibungen nach Maßgabe der jeweiligen Abnutzung zu berücksichtigen sind.“<sup>93</sup>

Bei den kostenorientierten Ansätzen lassen sich zwei Unterkategorien nach der Art der Kostenbetrachtung unterscheiden: Zum einen die vergangenheitsbezogene Bewertung basierend auf „historischen Kosten“, zum anderen die gegenwartsbezogene Bewertung basierend auf „Wiederbeschaffungskosten“. Erstere bestimmt den Markenwert auf Grundlage der Summe der in der Vergangenheit getätigten Markeninvestitionen, letztere berechnet den Markenwert auf Basis der zum Bewertungsstichtag notwendigen Aufwendungen zur Etablierung einer gleichwertigen Marke.<sup>94</sup>

Zentraler Vorteil dieser Ansatzkategorie ist ihre Einfachheit. Sie basiert auf monetären Größen und einfachen mathematischen Modellen, eine Markenbewertung ist daher schnell und ohne großen personellen Aufwand durchzuführen. Eine generelle Schwäche des Ansatzes liegt jedoch in seiner ausschließlichen Fokussierung auf Kostenaspekte, so dass sich das Modell nur auf die gegenwarts- oder vergangenheitsbezogene Inputseite der Markenwertbetrachtung beschränkt. Wichtigster Kritikpunkt ist jedoch die fehlende Kausalität zwischen Kosten und Markenwert.<sup>95</sup> Zudem ist anzumerken, dass dieser Ansatz lediglich aggregierte und nicht Daten auf kundenindividueller Ebene verwendet. Insgesamt wird der kostenorientierte Ansatz zu Recht als nicht ausreichend für eine aussagekräftige Markenbewertung eingestuft.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 68.

<sup>93</sup> BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 69.

<sup>94</sup> Vgl. KAPFERER (1992a), S. 299 ff.

<sup>95</sup> Vgl. KAMAKURA/RUSSELL (1991), S. 24 f.

<sup>96</sup> Vgl. SATTLER (1994), S. 99.

## 5.2.2 Preisorientierte Ansätze

Preisorientierte Ansätze beschäftigen sich mit dem Preispremium eines markierten Produktes. Es wird davon ausgegangen, dass eine starke Marke am Markt ein Preispremium erzielen kann.<sup>97</sup> Dieser Preiszuschlag wird auf Basis von Befragungen von Konsumenten und Beobachtungen von Marktpreisentwicklungen ermittelt. Als wichtige Vertreter dieses Ansatzes sind insbesondere CRIMMINS (1992) und SANDER (1994) zu nennen.

CRIMMINS (1992) untersucht den relativen Markenwert im Vergleich zum Wettbewerb anhand von Inhalt, Höhe und Breite des Markenwertes.<sup>98</sup> Der Inhalt umfasst die spezifischen Qualitäten der Marke, die zugleich die Grundlage für den Markenwert darstellen.<sup>99</sup> Die Höhe des Markenwertes besteht aus dem Verhältnis des Marktpreises einer Marke zu einem fiktiven Wettbewerber mit gleicher Produktqualität. Die Breite des Markenwertes hingegen beschreibt die Fähigkeit, einen Markenmehrwert in unterschiedlichen Produktkategorien zu generieren und wird mittels möglicher Markenerweiterungsszenarien bestimmt.

Im hedonischen preisorientierten Modell von SANDER (1994) wird der Markenwert als eine Produkteigenschaft definiert.<sup>100</sup> Die von ihm verursachte Erlöswirkung kann mittels Regression festgestellt werden. Multipliziert man den durch die Markierung entstandenen Mehrerlös pro Stück mit den abgesetzten Einheiten, so ergibt sich der markeninduzierte Umsatz. Der markenspezifische Gewinn, und somit Markenwert, ergibt sich aus der Differenz zwischen diesem Umsatz und den anfallenden markeninduzierten Kosten.

Wichtigster Vorteil dieser Ansätze ist ihre hohe Praktikabilität. Die für die Erhebung benötigten Daten sind durch Marktbeobachtungen und Kundenbefragungen mit geringem Ressourcenaufwand zu erhalten. Eine kundenindividuelle Datenerhebung ist generell möglich. Die Berechnungen sind mittels transparenter Methoden schnell durchzuführen. Ein zentraler Nachteil ist jedoch auch hier die Konzentration auf Prei-

---

<sup>97</sup> Vgl. KING/COOK (1990), S. 41, CRIMMINS (1992), S. 16 ff.

<sup>98</sup> Vgl. CRIMMINS (1992), S. 16 ff.

<sup>99</sup> Vgl. BBDO (2001), S. 39.

<sup>100</sup> Vgl. SANDER (1994) S. 78.

se und Kosten.<sup>101</sup> Für alle Marken, deren Positionierung auch auf Preisvorteilen basiert (z.B. Aldi, Ryanair, Kia, Hyundai) führen preisorientierte Ansätze zu lückenhaften Ergebnissen bei der Markenbewertung. Insbesondere potentielle zukünftige Leistungen des Markenwertes werden nicht berücksichtigt (Cross-Selling, Up-Selling, Brand- und Line Extensions).<sup>102</sup>

### 5.2.3 Kapitalmarktorientierte Ansätze

Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Überlegung, dass der Wert eines Unternehmens am Kapitalmarkt auch die zukünftigen Chancen einer Marke reflektiert.<sup>103</sup> Der Markenwert wird als Bestandteil des Aktienpreises betrachtet und folglich als „incremental cash flows which accrue to branded products over unbranded products“ definiert.<sup>104</sup> Diese Gewinne berechnen sich aus dem Nachfragezuwachs (Wert und Menge) sowie der Senkung von Marketingaufwendungen. Zu den wichtigsten Vertretern dieser Kategorie zählten insbesondere SIMON und SULLIVAN (1993).

Die in diesem Ansatz verwendete Markenwertdefinition zeigt eine klare Zukunftsorientierung und die Möglichkeit einer direkten Transformation monetärer Größen in den Markenwert.<sup>105</sup> Dies sind zwei wichtige Vorzüge für eine Integration in Customer Equity Ansätze. Zentraler Nachteil dieses Ansatzes ist die begrenzte Anwendbarkeit in der Praxis. Er ist ausschließlich für börsennotierte Unternehmen konzipiert.<sup>106</sup> Zudem beschränkt sich die Anwendbarkeit auf Einzelproduktunternehmen und ist für das Management von Markenportfolios weniger geeignet.<sup>107</sup> Für die Datenerhebung gilt, dass diese nicht auf kundenindividueller Ebene stattfindet. Ferner existieren in diesem Modell diverse Abgrenzungs- und Bewertungsprobleme. Dies führt wiederum zu einer mangelnden Transparenz des Ansatzes.

---

<sup>101</sup> Vgl. DEVIN (1993), S. 94.

<sup>102</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 73.

<sup>103</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 74. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass Marken mit hohem Brand Equity ein niedrigeres finanzwirtschaftliches Risiko und damit geringere Kapitalkosten bei höherer Marktkapitalisierungen aufweisen. Vgl. SRIVASTAVA et al. (1997), S. 49 ff.

<sup>104</sup> SIMON/SULLIVAN (1993), S. 29.

<sup>105</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 287.

<sup>106</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 287, KRANZ (2002), S. 442.

<sup>107</sup> Vgl. HEIDER (2001), S. 130.

#### 5.2.4 Ertragswertorientierte Ansätze

Diese Kategorie basiert auf dem so genannten Ertragswertverfahren, das zukünftige Unternehmensleistungen ermittelt und diese auf einen Gegenwartswert diskontiert. Das Modell von KERN (1962) ist einer der wichtigsten Beiträge in dieser Kategorie. In diesem Modell wird der Markenwert als „Summe der auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontierten Zusatzgewinne“<sup>108</sup> definiert und als umsatzabhängige Funktion berechnet. Ein weiterer zentraler Bestandteil dieses Modells ist ein branchenüblicher Lizenzsatz zur näherungsweise Abschätzung der „Zusatzgewinne“ einer Marke. Er bringt die marktorientierte Perspektive des Modells zum Ausdruck.

Zentraler Vorteil dieses Ansatzes ist die Zukunftsorientierung durch die Analyse des Markenpotentials. Dies ist ein wichtiger Grund, warum kombinierte Brand Equity Ansätze wie das Brand Valuation Modell (Interbrand) und das Brand Performance System (AC Nielsen) auf diesen Ansatz zurückgreifen. Zudem gilt auch für dieses Modell die direkte Verwendung monetärer Größen als wesentlicher Vorteil. Als wesentlicher Nachteil muss bemerkt werden, dass Einnahme- und Ausgabegrößen mittels Prognoseverfahren festgestellt werden und somit subjektiven Einschätzungen unterliegen.<sup>109</sup> Diese Prognoseverfahren wiederum beeinträchtigen die Transparenz des Modells. Ferner kann das Modell keinen exakten, sondern nur den relativen Wert bestimmen.

#### 5.2.5 Conjointanalytisch orientierte Ansätze

Grundlage dieser Kategorie bildet das Verständnis, dass der Markenwert eine Produkteigenschaft darstellt. Mittels der Conjointanalyse können aus globalen Präferenzurteilen von Konsumenten diese einzelnen Produkteigenschaften (Teilnutzenwerte) abgefragt werden, um den Markenwert zu ermitteln.

Im conjointanalytischen Modell von HERP (1982) wird die Marke als wichtiger Bestandteil des Absatzerfolgs, und somit der Markenwert als Teil des Umsatzes begriffen. Die Conjointanalyse in diesem Modell dient dazu, erhobene Erlösdifferenzen unterschiedlicher Produkte in Nutzenwerte zu zerlegen, um dadurch mögliche Effekte, welche durch unterschiedliche Produktausstattungen entstehen, zu eliminieren und

---

<sup>108</sup> KERN (1962), S. 26.

<sup>109</sup> Vgl. SIEBEN (1993), S. 4323.

den Nettoeffekt der Marke zu bestimmen.<sup>110</sup> Das Resultat ist deshalb ein „konsumentenspezifischer, preisbezogener Nutzenwert der Markierung.“<sup>111</sup> Durch eine Multiplikation mit dem Produktabsatz kann der monetäre Markenwert berechnet werden. Die conjointanalytischen Ansätze sind den preisorientierten sehr ähnlich.

Die Conjointanalyse hat in der Markenforschung bereits breite Anwendung gefunden.<sup>112</sup> Ein zentraler Vorteil des Verfahrens besteht darin, dass der ermittelte Nutzen des einzelnen Konsumenten nicht durch subjektive Einschätzungen verfälscht wird. Zudem können die markenbedingten Effekte getrennt von produktbedingten Effekten dargestellt werden.<sup>113</sup>

Wesentlicher Nachteil dieses Modells ist, dass hier nur ein relativer Markenwert - im Vergleich zum Wettbewerb - ermittelt wird und Ausstrahlungseffekte der Marke auf die Bewertung der übrigen Produkteigenschaften vernachlässigt werden. Zudem kann der Ansatz nur innerhalb von Produktkategorien mit vergleichbaren Produkteigenschaften angewendet werden.<sup>114</sup> Ferner fehlt diesem Modell eine entsprechende Zukunftsorientierung,<sup>115</sup> zudem sind Teile der Modellkonstruktion nur bedingt transparent, was seine Anwendbarkeit in Hinblick auf eine Verknüpfung mit Customer Equity Modellen einschränkt.

Zusammenfassend muss zu den vorgestellten monetären Brand Equity Modellen festgestellt werden, dass diese nur einen Teilbereich des Markenwertes abdecken können. BARWISE bezweifelt schon 1993 die generelle Durchführbarkeit einer ausschließlich finanziellen Markenbewertung. Bei der Bewertung von Marken seien stets subjektive Einschätzungen nötig, deshalb sei ein objektives und valides Verfahren aus seiner Sicht ausgeschlossen. Hingegen seien „Brand Equity Tools“ als Instrumente zur Festlegung und Kontrolle langfristiger Markenstrategien durchaus hilfreich und notwendig.<sup>116</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. HERP (1982), S. 73 ff.

<sup>111</sup> BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 87.

<sup>112</sup> Vgl. BACKHAUS et al. (2000), S. 564 ff.

<sup>113</sup> Vgl. HEIDER (2001), S. 134.

<sup>114</sup> Vgl. HEIDER/STREHLAU (2000), S. 508.

<sup>115</sup> Vgl. HERREINER (1992), S. 58.

<sup>116</sup> Vgl. BARWISE (1993), S. 101 ff.

### 5.3 Kombinierte Brand Equity Ansätze

Diese Form der Brand Equity Ansätze integriert verhaltenstheoretische und finanztheoretische Aspekte. Der Markenwert wird dabei definiert als die durch die Markierung ausgelösten gegenwärtigen und zukünftigen Wertsteigerungen von Leistungen auf Seiten der relevanten Zielgruppen (Konsumenten- und Unternehmensseite), die vom Markeninhaber abschöpfbar und in monetären Maßeinheiten zu bewerten sind.<sup>117</sup> Die Grundlage dieser kombinierten Modelle liefert unter anderem der Beitrag von SRIVASTAVA/SHOCKER (1991), der auf Basis nicht-monetärer Markenstärke eine Transformation zu einem monetären Markenwert aufzeigt.<sup>118</sup> Im Folgenden werden die wichtigsten Modelle dieser Kategorie skizziert.

#### 5.3.1 Interbrand Brand Valuation

Das Interbrand-Modell zählt zu den bekanntesten Verfahren zur kombinierten Markenwertmessung.<sup>119</sup> Es basiert auf dem finanzwissenschaftlich orientierten Konzept der ertragswertorientierten Markenbewertung. In dem Modell wird der Markenwert in insgesamt fünf Stufen berechnet.<sup>120</sup>

Auf einer ersten Stufe werden unterschiedliche Kundensegmente der Marke gebildet, da sich das Kaufverhalten und die Einstellungen des Konsumenten je nach Marktsektor unterscheiden. Die Segmente werden insbesondere durch produkt-, markt- und vertriebsbezogene Determinanten beeinflusst. Folglich wird der Markenwert für die einzelnen homogenen Segmente zunächst separat berechnet. Eine zweite Stufe umfasst eine Finanzanalyse, in welcher der Economic Value Added (EVA)<sup>121</sup> für die jeweiligen Segmente mittels berechnet wird. Daran anschließend wird in einer dritten Stufe im Rahmen einer Nachfrageranalyse die markeninduzierte Wertschöpfung gemessen, d.h. der Anteil der Marke am EVA. Zu diesem Zweck werden die Kaufentscheidungsfaktoren und der jeweilige Einfluss der Marke untersucht. Die Summe der

---

<sup>117</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 46.

<sup>118</sup> Vgl. SRIVASTAVA/SHOCKER (1991), S. 6 ff., BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 36, BENTELE et al. (2003), S. 143 ff.

<sup>119</sup> Vgl. BBDO (2001), S. 55.

<sup>120</sup> INTERBRAND (2001), S. 2 f.

<sup>121</sup> Der EVA beschreibt die Vorteilhaftigkeit eines Investments und wird folgendermaßen berechnet:  $EVA = (\text{realisierte Rendite} - \text{Kapitalkosten}) * \text{eingesetztes Kapital}$ . Vgl. o.V. (2004b), S. 771. Für die vorliegende Interbrand-Analyse wird eine 5-Jahres-Prognose herangezogen.

Beiträge der Marke auf die Kaufentscheidungsfaktoren wird als Role of Brand Index definiert. Wird dieser mit dem EVA multipliziert, so ergibt sich daraus der Markenertrag. Die vierte Stufe untersucht die relative Markenstärke zur Abschätzung des Risikos für zukünftige Markenerträge. Denn mit steigender relativer Markenstärke soll nach der Einschätzung der Autoren das Risiko für zukünftige Markenerträge sinken. Die Markenstärke besteht aus insgesamt sieben Einflussgrößen: Markt, Stabilität, Markenführerschaft, Trend, Markenunterstützung, Diversifizierung und rechtlicher Schutz der Marke. Auf der finalen fünften Stufe wird der gegenwärtige Nettowert der Marke berechnet. Dazu wird zunächst die ermittelte Markenstärke mittels einer S-Kurve in den Diskontsatz als Wert des Markenrisikos übermittelt, der dann mit den Markenerträgen multipliziert die diskontierten Markenerträge ergibt. Abschließend wird aus der Summe der diskontierten Markenerträge und der Kalkulation einer ewigen Rente der Gesamtmarkenwert berechnet.

Wie aus den einzelnen Schritten ersichtlich wird, versucht dieser Ansatz mittels der segmentspezifischen Betrachtung einen möglichst präzisen, da differenzierten Markenwert zu erfassen. Dies ist ein Vorteil des Modells ebenso wie seine zukunftsorientierte Ausrichtung. Allerdings beinhaltet dieses Verfahren auch erhebliche Nachteile. Generell ist festzustellen, dass die Ermittlung des Markenwertes stark von subjektiven Einschätzungen geprägt ist. So erfolgt die Analyse des Markeneinflusses (Role of Brand Index) lediglich auf Basis von Bewertungen von vorhandenen und standardisierten Marktforschungsstudien. Eine fallspezifische Erhebung von Nachfragefaktoren und des entsprechenden Markeneinflusses unterbleibt. Ferner ist in der Analyse der Markenstärke festzustellen, dass die Auswahl der Determinanten und ihre Gewichtung subjektiv und willkürlich wie theoretisch nicht fundiert sind. Die standardisierte Transformation der Markenstärke in das Markenrisiko ist zudem umstritten.

### **5.3.2 Brand Performance System**

Bei dem Brand Performance System<sup>122</sup> von AC Nielsen handelt es sich ebenfalls um ein praxisbasiertes, ertragsorientiertes Kombinationsmodell, welches den Marken-

---

<sup>122</sup> Das Brand Performance System ist auch unter dem Begriff Brand Performancer bekannt. Vorläufer dieses Modells ist die von Schulz, Brandmeyer und AC Nielsen entwickelte Markenbilanz (vgl. SCHULZ/BRANDMEYER (1989), S. 366 ff. In Zusammenarbeit mit Trommsdorff wurde dieser Ansatz weiterentwickelt, weshalb der Brand Performancer auch als Nielsen-Bilanz der 2. Generation bekannt wurde (vgl. FRANZEN (1995a), S. 134.)

wert als ein dreidimensionales Konstrukt aus Markenstärke, Inhalten des Markenbildes und Finanzwert der Marke begreift.<sup>123</sup>

Grundlage dieser zweistufigen Markenwertberechnung ist die Bestimmung der relativen Markenstärke, d.h. des Verhältnisses der Markenstärke eines untersuchten Unternehmens und der Summe der Markenstärken aller am Markt vertretenen Marken. Die Markenstärke wird mittels einer Scoring-Methode aus folgenden Kategorien mit gewichteten Kriterien ermittelt: Marktattraktivität (Marktvolumen und Marktwachstum), Durchsetzungsstärke der Marke im Markt (Marktanteil und Marktanteilswachstum), Handelsakzeptanz (numerische und gewichtete Distribution), sowie Konsumentenakzeptanz (Markenbekanntheit und Marken im Relevant Set). Die (relative) Markenstärke wird anhand der vom Unternehmen entwickelten Module eines „Brand Monitor“ und eines „Brand-Steering-System“ ermittelt. In einer zweiten Stufe findet die Transformation der relativen Markenstärke in einen monetären Markenwert mittels „Brand-Value-System“ und „Brand-Control-System“ statt. Dazu wird zunächst das Ertragspotential des Marktes geschätzt und anschließend auf die jeweiligen Marken anhand der relativen Markenstärke verteilt. In einem letzten Schritt wird eine Zukunftsprognose gestellt und mittels Diskontierung der Barwert der Marke ermittelt.<sup>124</sup>

Die Stärke dieses Praxisverfahrens ist, dass es verhaltenstheoretisch orientierte und monetäre Größen verbindet.<sup>125</sup> Als zentrale Schwächen des Modells sind die Intransparenz im Aufbau und die Kriterienauswahl der Markenstärke zu nennen. Neben der subjektiven Auswahl und Gewichtung der Kriterien<sup>126</sup> kann kritisiert werden, dass diese ausschließlich mit dem Kaufprozess verbunden sind. Vor- und nachgelagerte psychische Prozesse der Kaufhandlung werden nicht berücksichtigt.<sup>127</sup> Ein weiterer Nachteil des Modells besteht in der nur zum Teil stattfindenden Erhebung kundenindividueller Daten. So sind bei der Ermittlung der relativen Markenstärke sämtliche Determinanten außer der Konsumentenakzeptanz nicht auf kundenindividueller Basis messbar. Ferner liegt in diesem Ansatz nur eine bedingte Zukunftsorientierung

---

<sup>123</sup> Vgl. FRANZEN (1995b), S. 562.

<sup>124</sup> Vgl. NIELSEN (1993), S. 6 ff, FRANZEN (1995b), S. 565.

<sup>125</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 84 f.

<sup>126</sup> Vgl. SCHEMUTH (1996), S. 90.

<sup>127</sup> Vgl. IRMSCHER (1997), S. 288. Auch Customer Equity Modelle beschränken sich bislang auf die Analyse von Kaufprozessen. Eine Integration von Markenimages, welche den Kaufprozessen vor- und nachgelagert sind, wäre für eine verbesserte Messung sehr dienlich.

vor, denn bei der Ermittlung der relativen Markenstärke (erste Stufe) wird eine gegenwartsbezogene und damit statische Perspektive eingenommen.

### 5.3.3 Brand Equity Meter

Das Brand Equity Meter Modell von McKinsey verfolgt einen bislang einzigartigen Weg zur Bestimmung des Brand Equity Wertes. Es basiert auf einer Kombination von Brand Equity und Customer Equity Faktoren und repräsentiert somit den ersten Versuch einer Customer-Equity-basierten Markenbewertung.

Grundlage des Modells stellt die gegenwärtige Situation der Marke dar. Darauf aufbauend wird zunächst versucht, den Customer Equity der Marke zu bestimmen. Dieser setzt sich nach McKinsey aus den folgenden Bestandteilen zusammen: Erlöspotential des Kundestamms, Rentabilität der Leistungserstellung, Umfang der Erhaltungsinvestitionen, Grenzsteuersatz und Kapitalkosten. Da jedoch der auf dieser Weise ermittelte Customer Equity einer Marke mehr umfasst als den Markenwert, ist es notwendig, den Anteil der Marke an diesem Customer Equity zu bestimmen. Dieser Anteil wiederum besteht aus zwei Faktoren: Zum einen aus der Bedeutung der Marke für alle Kaufentscheidungen in einer Branche und zum anderen die jeweilige Markenstärke in der Vergangenheit im Vergleich zum Wettbewerb. Markenstärke setzt sich hier aus Bekanntheitsgrad und pauschal indexierten Markenimage zusammen.<sup>128</sup> Die Zusammenführung beider Komponenten – der Anteil der Marke am Customer Equity und der Customer Equity der Marke – ergibt schließlich den Markenwert.

Dieses Modell ist transparent, einfach, praxisorientiert und branchen- und länderübergreifend einsetzbar.<sup>129</sup> Er weist jedoch erhebliche Schwachstellen an zentralen Punkten auf, insbesondere bei der Customer Equity Definition. So repräsentiert der von McKinsey über sämtliche Marken des Unternehmens kumulierte „Customer Equity“ gleichzeitig den „gegenwärtigen fundamentalen Unternehmenswert“<sup>130</sup>. Der „Customer Equity“ von McKinsey ist damit letztlich nur eine Umbenennung des ertragsorientierten Unternehmenswertes auf Basis der Discounted Cash Flow Metho-

---

<sup>128</sup> Vgl. RIESENBECK/PERREY (2004), S. 302 ff.

<sup>129</sup> Vgl. RIESENBECK/PERREY (2004), S. 327 ff.

<sup>130</sup> RIESENBECK/PERREY (2004), S. 303.

de. Ferner wird bei der Bestimmung des Anteils der Marke am „Customer Equity“ unterstellt, dass die Bedeutung einer Marke für die Kaufentscheidungen von Nachfragern innerhalb der gesamten Branche identisch und im Rahmen des Markenmanagements nicht veränderbar ist! Diese beiden Prämissen sind ebenso unrealistisch wie willkürlich. Sie bedeuten erstens, dass z.B. die Relevanz der Marke Red Bull in der Warengruppe der Energy-Drinks ebenso niedrig ist wie die Relevanz einer beliebigen, Red Bull imitierenden Handelsmarke. Die Prämissen bedeuten zweitens, dass der erfolgreiche Aufbau starker und wertvoller Marken in Branchen mit bislang eher schwachen Marken nicht möglich ist. „Charmin“ von Procter und Gamble, die weltweit erfolgreichste Marke für Toilettenpapier wäre nach dem McKinsey-Ansatz niemals realisierbar gewesen. Im Rahmen der Datenerhebung wird im McKinsey Ansatz zudem nur zum Teil auf kundenindividuelle Daten zurückgegriffen. Es beschränkt sich auf den Anteil der Marke am Customer Equity, welcher mittels Kundenbefragungen erhoben wird. Für die Berechnung des Customer Equity der Marke werden jedoch lediglich Unternehmens- und Branchendaten herangezogen.

#### **5.3.4 Conversion Model von TNS Emnid**

Das Conversion Model von TNS Emnid basiert auf der grundsätzlichen Überlegung, dass der Markenwert im Sinne des Commitment Modells von HOFMEYER/RICE aus den Dimensionen Customer Equity, Market Equity und Factory Equity besteht.<sup>131</sup> Customer Equity beschreibt dabei die Stärke einer Beziehung des Individuums zur Marke und beinhaltet die Bindung aktueller Kunden und die Attraktivität der Marke für Nicht-Kunden. Das Market Equity, auch Marktkapital genannt, spiegelt wider, wie stark ausgeprägt die relative, faktische Marktmacht der Marke ist. Sie setzt sich unter anderem aus der Stärke des Vertriebs, der Massivität der Kommunikationsmaßnahmen und dem Marktpreis zusammen. Das Factory Equity beschreibt schließlich, wie günstig die Marke in den Markt eingeführt und am Markt gehalten werden kann und betrachtet sämtliche Prozesse, die die Markteintrittskosten gering halten. Zusammen ergeben sie den Financial Equity, den monetären Wert einer Marke, welcher in Form des Kapitalwertes den langfristigen Gewinnanteil definiert wird. Es ist dabei festzustellen, dass den maßgeblich stärksten Einfluss auf das Brand Equity das Customer Equity aufweist. Ausgehend von diesem starken Zusammenhang ist das Conversion

---

<sup>131</sup> Vgl. HOFMEYER/RICE (2000), S. 101.

Model ausgestaltet.<sup>132</sup>

Grundlage dieses fünfstufigen Modells stellt die Einteilung der Konsumenten in Marken-Nutzer und Nicht-Nutzer dar. Beide Gruppen werden entsprechend ihrer Kundenbindung bzw. Kundenattraktion in je vier Segmente unterteilt. So unterscheiden sich verwurzelte, verbundene, schwankende und wechselbereite Markennutzer, sowie erreichbare, vielleicht erreichbare, relativ unerreichbare und gänzlich unerreichbare Nicht-Nutzer. In einem zweiten Schritt wird für jedes dieser Segmente der durchschnittliche monetäre Wert eines aktuellen Nutzers bzw. Nicht-Nutzers berechnet. Anschließend werden in einem dritten Schritt der Markenbindungsindex sowie der Markenattraktivitätsindex festgestellt. Diese Indizes sind zunächst ungewichtet, eine Gewichtung nach dem monetären Wert der den einzelnen Segmenten erfolgt in einem vierten Schritt. In einem letzten Schritt werden die gewichteten Indizes zu einem gesamten Markenwertindex zusammengefasst.

Als zentraler Vorteil des Conversion Model ist die explizite Berücksichtigung und Integration des Customer Equity in die Berechnung des Brand Equity zu nennen. Zudem kann als zukunftsorientiert eingestuft werden, da der ermittelte Kundenwert aktuelle und potentielle Kunden im Markt einschliesst, und somit in dem Markenbindungs-, bzw. Markenattraktions-Index reflektiert wird. Kritisch anzumerken ist jedoch die Definition des Customer Equity, welche lediglich die Kundenbindung, nicht jedoch weiterführende Faktoren, wie Referenzwert oder das Cross-Selling Potential berücksichtigt. Ein weiteres zentrales Problem stellt die Transparenz in der Auswahl und Gewichtung der Faktoren dar. So sind leider keine Aussagen zur Auswahl oder Gewichtung der Markenbindungs- bzw. Markenattraktivitätsfaktoren bekannt. Ferner ist die Transformation in monetäre Ergebnisse nur bedingt gegeben. Zwar wird ein monetärer Kundenwert erhoben, der Markenwert insgesamt wird jedoch nur auf einer Index Ebene gemessen.

### **5.3.5 Marktorientierte Markenbewertung**

Der marktorientierte Markenbewertungsansatz von BEKMEIER-FEUERHAHN (1998) basiert auf folgender Grundüberlegung: „Die Wahrnehmung einer Markenmarkierung evoziert beim Konsumenten (Verbraucher) markenspezifische, psychische Prozesse,

---

<sup>132</sup> Vgl. SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN (2004), S. 285 ff.

welche wir als Markenstärke bezeichnet haben. Die Markenstärke determiniert die Verhaltensbereitschaft gegenüber den mit der Markierung gekennzeichneten Objekten. [...] Auf Unternehmensseite wird die Markierungsleistung in dem realisierten Gewinn sichtbar, welcher als der Gewinn, der durch die Markierung induziert wird, zu verstehen ist.<sup>133</sup> Somit werden zwei Perspektiven – die Verbraucherebene und die Unternehmensebene integriert.

Dieses Modell ist als Zweistufenmodell konzipiert. Auf einer ersten Stufe wird die Markenstärke auf der Verbraucherebene bestimmt, welche durch visuelle und verbale Markenassoziationsindizes auf den Dimensionen Zugriffsfähigkeit, Intensität, Qualität und Einzigartigkeit der Markenassoziationen berechnet wird.<sup>134</sup> Parallel dazu wird auf der Unternehmensebene der Markengewinn mittels der durchschnittlichen Markenrendite der Branche bestimmt. Auf der zweiten Stufe werden Markenstärke und Markengewinn mittels eines Bewertungsverfahrens in einen objektivierten marktorientierten Markenwert überführt.<sup>135</sup> Dieses Bewertungsverfahren beinhaltet eine Feststellung der Nachfrager, eine Simulation des Marktes sowie eine Erhebung des Marktpreises. Als Ergebnis entstehen ein monetärer Markestärkenertrag, sowie ein monetärer Markengewinnertrag. Die somit vergleichbaren Werteinheiten werden schließlich zu einem objektivierten, marktorientierten Markenwert addiert.<sup>136</sup>

Der zentrale Vorteil dieses Modells wird in seiner integrativen Konzeption gesehen. Sowohl die Perspektive des Verbrauchers, als auch die Perspektive des Unternehmens werden berücksichtigt. Zudem berücksichtigt das Modell auch zukünftige Erträge, ist also zukunftsorientiert. Außerdem vollzieht es eine klare Trennung von produktspezifischen und markenspezifischen Leistungen. Insgesamt verfügt diese Modellkonstruktion über eine hohe Transparenz.

Nachteile dieses Modells ergeben sich aus der Modellierung der Markenstärke und des Markengewinns. Generell wird in diesem Modell von einer gegenseitigen Abhängigkeit beider Größen ausgegangen, die jedoch faktisch nicht gegeben ist. Die Effizienz der innerbetrieblichen Prozesse und Preisschwankungen auf Rohstoff- bzw.

---

<sup>133</sup> BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 104.

<sup>134</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 194 ff.

<sup>135</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 248 f.

<sup>136</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 104.

Beschaffungsmärkten werden hier mit der Bewertung der Marke unzulässig vermengt. Zudem werden die Daten nur bedingt auf kundenindividueller Ebene erhoben.

Neben diesen vorgestellten kombinierten Brand Equity Ansätzen beschäftigten sich weitere Praktiker mit kombinierten Modellen des Markenwertes. Dazu zählen beispielsweise die folgenden Modelle: Brand Valuation (Brand Finance), Brand Rating (B.R. Rating), der Ansatz zur finanziellen Bewertung von Marken (GfK/PWC/Universität Hamburg), Brand Evaluation (Semion), sowie das Brand Equity Evaluation System (BEES) von BBDO.<sup>137</sup> Diese Ansätze konnten aufgrund ihrer mangelnden Transparenz in der Modellkonzeption nicht näher bewertet werden.

Eine zusammenfassende Beurteilung der erfassten Brand Equity Ansätzen in Hinblick auf ihre Eignung zur Verknüpfung mit Customer Equity Ansätzen ist in der folgenden Abbildung zu sehen.

---

<sup>137</sup> Eine detaillierte Darstellung und Bewertung dieser Modelle liefert BENTELE et al. (2003), S.43 f, S. 102 ff.

BRAND EQUITY MODELLE							
Kat.	Modell (Autoren / Jahr)	Zukunfts- orientie- rung	Kunden- individuelle Datener- hebung	Quantitative Ergebnisse (Transforma- tion in mone- täre Größen)	Trans- parenz in Auswahl und Ge- wichtung der Fakto- ren	Wirtschaft- lichkeit	Customer Equity Ver- knüpfung
Verhaltenstheoretisch orientierte Brand Equity Ansätze	<b>Brand Equity Ten</b> (Aaker, D.A. 1991)	○	●	○	●	◐	Nicht geeignet
	<b>Customer-Based Brand Equity Model</b> (Keller, K.L.1993)	○	●	○	●	○	Nicht geeignet
	<b>Brand Trek</b> (Icon Added Value 1991)	○	●	○	◐	◐	Nicht geeignet
Finanzwissenschaftlich orientierte Brand Equity Ansätze	<b>Kostenorientierte Ansätze</b> (Kapferer, J.-N. 1992)	○	○	●	●	◐	Nicht geeignet
	<b>Preisorientierte Ansätze</b> (Crimmins, J.C. 1992, Sander, M. 1994)	○	◐	●	●	●	Bedingt geeignet
	<b>Kapitalmarkt-orientierte Ansätze</b> (Simon, C. J. / Sullivan, M. W. 1992)	●	○	●	◐	◐	Bedingt geeignet
	<b>Ertragswert-orientierte Ansätze</b> (Kern, W. 1962)	●	○	●	○	●	Bedingt geeignet
	<b>Conjoint-analytisch ori- entierete Ansätze</b> (Herp, T. 1962)	○	●	◐	◐	◐	Nicht geeignet
Kombinierte Brand Equity Ansätze	<b>Interbrand Brand Valua- tion</b> (Interbrand 1993)	●	◐	◐	○	○	Nicht geeignet
	<b>Brand Performance System</b> (AC Nielsen 1994)	◐	◐	●	○	◐	Nicht geeignet
	<b>Brand Equity Meter</b> (McKinsey 2004)	◐	◐	◐	●	●	Bedingt geeignet
	<b>Conversion Model</b> (TNS Emnid 2004)	●	◐	◐	○	◐	Nicht geeignet
	<b>Marktorientierte Marken- bewertung</b> (Bekmeier-Feuerhahn, S. 1998)	●	◐	●	●	◐	Geeignet
<p>○ = Kriterium nicht erfüllt; ◐ = Kriterium bedingt erfüllt; ● = Kriterium erfüllt</p>							

**Abbildung 2: Bewertung ausgewählter Brand Equity Ansätze bezüglich ihres Potentials zur Integration mit Customer Equity Ansätzen**  
Quelle: Eigene Darstellung

## 6. Ausgewählte Customer Equity Ansätze

Innerhalb des Marketing Performance Managements nimmt Customer Equity<sup>138</sup> in Forschung und Praxis eine zunehmend wichtige Rolle ein.<sup>139</sup> Entstanden ist dieser Forschungszweig aus der wachsenden Unzufriedenheit einiger Forscher mit dem bis dahin vorherrschenden Brand Equity Management und der als unzureichend bewerteten Berücksichtigung des Kunden.<sup>140</sup> Statt der Fokussierung auf markierte Produkte forderten Forscher die konsequente Ausrichtung des Marketing Performance Managements am Kunden.<sup>141</sup>

Die Entwicklung dieser Customer Equity Ansätze wurde insbesondere in Industrien mit vertraglichen Bindungen vorangetrieben, wie zum Beispiel in Finanzdienstleistungen,<sup>142</sup> Telekommunikationsdienste,<sup>143</sup> Zeitschriften-Abonnements<sup>144</sup> etc. Jedoch wird zunehmend auch in Industrien außerhalb der Kontraktgüter geforscht, wie zum Beispiel im Versandhandel.<sup>145</sup> Ebenso wie die Übertragung des Forschungszweiges auf Branchen dehnten sich auch die Forschungsschwerpunkte aus. So wurde zu Beginn das Hauptaugenmerk auf die Ermittlung des Customer Lifetime Value<sup>146</sup> gelegt. Später untersuchte man in dieser Forschungsrichtung auch die Auswirkungen unterschiedlicher Marketinginstrumente auf den Customer Lifetime Value.<sup>147</sup>

Insgesamt lassen sich die wichtigsten Ansätze in verhaltenstheoretisch und finanztheoretisch orientiert einteilen. Zu den finanztheoretischen Ansätzen zählen vor allem so genannte Black-Box Modelle. Zu den verhaltenstheoretischen Ansätzen hingegen wird insbesondere das Modell von CORNELSEN (2001) gerechnet. Durch die Kombination beider Ansätze und die Ergänzung um Marktbearbeitungsinstrumente und deren

---

<sup>138</sup> Der Begriff „Customer Equity“ wurde von BLATTBERG/DEIGHTON (1996), S. 137 f. geprägt und kann als „Kundenstammwert“ übersetzt werden. Vgl. dazu auch HOEKSTRA/HUIZINGH (1999), S. 259, BURMANN (2003), S. 113.

<sup>139</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 114, RUST et al. (2004), S. 79, HUNDACKER (2005), S. 25.

<sup>140</sup> Vgl. JAIN/SINGH (2002), S.35, GRÖNROOS (1997), S. 333.

<sup>141</sup> Vgl. WYNER (1996), S. 4., RUST/LEMON/ZEITHAML (2004), S. 110, BURMANN (2003), S. 114.

<sup>142</sup> Vgl. STORBACKA (1997), S. 485 ff.

<sup>143</sup> Vgl. BURMANN/HUNDACKER (2004), S. 18 ff.

<sup>144</sup> Vgl. BOLTON (1998), S. 52 ff.

<sup>145</sup> Vgl. REINARTZ/KUMAR (2003), S. 21 ff.

<sup>146</sup> Dazu wurden insbesondere Langzeitstudien herangezogen. Vgl. LIBAI/NARAYANDAS/HUMBY (2000), S. 69 ff., REINARTZ/KUMAR (2000), S. 17 ff.

<sup>147</sup> Vgl. DWYER (1989), S.8 ff., BERGER et al. (2002), S. 39 ff., HOGAN/LEMON/RUST (2002), S. 4 ff., HUNDACKER (2005), S. 21.

Wirkungen auf den Customer Equity entstand die dritte Kategorie der hybriden Modelle, die teilweise auch als duale oder dual-hybride Modell bezeichnet werden. Im Folgenden werden diese unterschiedlichen Ansätze vorgestellt und bezüglich ihrer Potenziale zur Verknüpfung mit Brand Equity Ansätzen überprüft.<sup>148</sup>

### 6.1 Verhaltenstheoretisch orientierte Customer Equity Ansätze

In dieser Kategorie wird der Customer Equity als „the value associated with a customer based on (1) the customer’s lifetime economic value and (2) the indirect return from influencing other prospective or current customers“<sup>149</sup> definiert. Er setzt sich zum einen aus den Transaktionen der Konsumenten mit dem Unternehmen zusammen, zum anderen fließen weitere wertschaffende Verhaltensweisen mit ein. Dazu zählen zum Beispiel das Cross-Selling Verhalten und der Referenzwert, d.h. das Weiterempfehlungsverhalten für andere Nachfrager.<sup>150</sup> Die Ansatzkategorie zeichnet sich somit durch die Integration von psychographischen Wertkomponenten in die Berechnung des Customer Equity Wertes aus. Hierbei werden Erfolgspotentiale der Kundenbeziehung anhand von psychographischen Größen bestimmt und in monetäre Größen zur Berechnung des Customer Equity Wertes übersetzt.<sup>151</sup> Psychographische Größen sind beispielsweise Kundenzufriedenheit, Kundeneinstellungen, Produktverbesserungsvorschläge, Meinungsführerstärke oder Mundpropagandapotential. Sie werden nach einer Transformation in monetäre Größen dem direkten finanziellen Wert einer Kundenbeziehung aus einer Basistransaktion (Austausch einer materiellen oder immateriellen Leistung für ein finanzielles Entgelt) hinzugefügt.<sup>152</sup>

Zu den wichtigsten Vertretern dieser Kategorie zählen PLINKE (1989), HOFMEYER/RICE (1995), RIEKER (1995), DORSCH/CARLSON (1996), SCHEMUTH (1996), GIERL/KURBEL (1997), HOEKSTRA/HUIZINGH (1999), CORNELSEN (2001), KLEINALTENKAMP/DAHLKE (2003). Aufgrund der allgemeinen Akzeptanz und weiten Verbreitung soll nachfol-

---

<sup>148</sup> Einen detaillierten Überblick der unterschiedlichen Modellkategorien liefert auch BURMANN (2003), S. 116ff. Für die notwendige Unterscheidung zwischen dem hybriden und dualen Modell vgl. BURMANN/HUNDAKER (2004), S. 9 ff.

<sup>149</sup> BLATTBERG/THOMAS (2000), S. 448.

<sup>150</sup> Vgl. CORNELSEN (2000), S. 199 ff., EBERLING (2002), S.149 ff.

<sup>151</sup> Vgl. BURMANN/HUNDAKER (2003), S. 12.

<sup>152</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 116.

gend exemplarisch auf das CORNELSEN Modell näher eingegangen werden.<sup>153</sup>

Im Modell von CORNELSEN (2001) wird der Customer Equity Wert anhand des kumulierten Customer Lifetime Values der einzelnen Kunden errechnet. Dieser Customer Lifetime Value wiederum besteht aus dem Produkt der folgenden Bestandteile: Wert des Kunden pro Jahr, einer altersbezogene Variable zur Bestimmung der verbleibenden Kaufjahre, und der Summe von Einstellung und Wiederkaufsabsicht des Kunden. Insbesondere die beiden letzten Faktoren bieten relevante Anknüpfungspunkte für Brand Equity Modelle.

Das Modell unterteilt den Bestandteil „Wert des Kunden“ in zwei Komponenten: Der Summe des jährlichen Umsatzes des Kunden einerseits und den so genannten Referenzwert andererseits. Dieser Referenzwert beinhaltet die Größe des sozialen Netzes, den Grad der Meinungsführerschaft, den Grad der Zufriedenheit des Kunden und das Referenzvolumen, d.h. den Anteil zukünftiger Umsätze von Neukunden, welche durch den bestehenden Kunden beeinflusst werden. Der Referenzwert kann auch von der Stärke der Marke positiv oder negativ beeinflusst werden und bietet somit eine Anknüpfungsmöglichkeit zu Brand Equity Ansätzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass dieses Modell einige wesentliche Vorteile gegenüber anderen Ansätzen der Customer Equity Berechnung enthält. So wird insbesondere angeführt, dass der Customer Equity Wert nicht nur durch das tatsächliche Kaufverhalten, sondern ebenso durch psychographische Kundencharakteristika bestimmt wird.<sup>154</sup> Diese liefern über die Berechnung des Customer Equity Wertes hinaus auch Anhaltspunkte zur Erklärung des Kundenstammwertes. Vor allem die Berücksichtigung von psychographischen Größen wie Kundenzufriedenheit, Kundeneinstellungen und Wiederkaufsabsicht schaffen in diesem Zusammenhang relevante Anknüpfungsmöglichkeiten zu Brand Equity Ansätzen.

Jedoch weist auch diese Kategorie von Customer Equity Ansätzen zwei schwerwiegende Nachteile auf, die subjektive Auswahl, Berechnung und Gewichtung der psychographischen Wertkomponenten und die willkürliche und theorielose Transformati-

---

<sup>153</sup> Das Modell von CORNELSEN (2001) wird deshalb ausführlich erläutert, da es zu den umfassendsten verhaltenstheoretisch orientierten Customer Equity Modellen zählt. Vgl. BURMANN (2003), S. 120.

<sup>154</sup> Vgl. BBDO (2004), S. 15.

on dieser Größen in monetäre Werte. Zudem sind die fehlende Integration der Neukundenakquisition und die Vernachlässigung der Wirkung von Marktbearbeitungsinstrumenten zu bemängeln.<sup>155</sup>

## 6.2 Finanzwissenschaftlich orientierte Customer Equity Ansätze

Die finanztheoretisch orientierten Customer Equity Ansätze konzentrieren sich hingegen auf die mit dem Unternehmen abgeschlossenen Transaktionen – ausschließlich in Form von monetären Größen.<sup>156</sup> So wird Customer Equity in dieser Kategorie definiert als “the discounted value or present value of the projected net cash flows that a firm expects to receive from the customer over time.”<sup>157</sup>

Den Ausgangspunkt dieser weit verbreiteten Untersuchungsmethode stellt die Kapitalwertformel dar, welche um die Kundenbindungsrate ergänzt wird.<sup>158</sup> Ziel dieser Berechnung ist die Bestimmung des Customer Lifetime Values, der den gesamten finanziellen Wert eines Kunden über seine Lebensdauer darstellt. Die Customer Lifetime Values aller Kunden eines Unternehmens werden aggregiert und ergeben den Customer Equity.

Zu den wichtigsten Vertretern zählen BLATTBERG/DEIGHTON (1996), DWYER (1997), BERGER/NASR (1998), REINARTZ/KUMAR (2000), BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001), BERGER/BECHWATI (2001), CALCIU/SALERNO (2002), JAIN/SINGH (2002). Da diese Modelle auf einer vergleichbaren Grundstruktur, der Kapitalwertformel, aufbauen, wird im folgenden exemplarisch der Ansatz von BERGER/NASR (1998) vorgestellt.

In diesem Modell wird der Customer Equity auf Basis des kumulierten Customer Lifetime Values errechnet. Dieser setzt sich zusammen aus der Differenz des Produktes eines jährlichen Kundendeckungsbeitrags mit der akkumulierten, diskontierten, durchschnittlichen Kundenbindungsrate im Untersuchungszeitraum und dem Produkt der dabei entstandenen, diskontierten Marketingausgaben mit den kumulierten und

---

<sup>155</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 121.

<sup>156</sup> Vgl. BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 11.

<sup>157</sup> BERGER/BECHWATI (2001), S. 49. Diese Definition basiert formal auf dem Customer Lifetime Value, da eine Akkumulation der Kunden ausbleibt.

<sup>158</sup> Vgl. LINK/HILDEBRAND (1997), S. 164 f.

abdiskontierten durchschnittlichen Kundenbindungsraten.<sup>159</sup>

$$CLV_i = \left\{ GC_i * \sum_{t=0}^n \left[ \frac{r^t}{(1+d)^t} \right] \right\} - \left\{ M_i * \sum_{t=0}^n \left[ \frac{r^{t-1}}{(1+d)^{t-0,5}} \right] \right\}$$

CLV = Customer Lifetime Value

GC = Jährlicher Kundendeckungsbeitrag

M = Jährliche Marketingausgaben

r = Durchschnittliche Kundenbindungsrate

d = Diskontierungsfaktor

i = Kunde

**Abbildung 3: Operationalisierung des Customer Equity Modells nach BERGER/NASR (1998)**

Quelle: BERGER/NASR (1998), S. 21.

Ein zentraler Vorteil dieses Ansatzes liegt in der Konzentration auf monetäre Größen. Zum einen werden so mögliche Wertverzerrungen umgangen, welche bei einer Transformation psychographischer Variablen in monetäre Größen auftreten könnten. Zum anderen vereinfacht eine solche Modellstruktur die praktische Umsetzung in Unternehmen, weil nahezu vollständig auf Daten aus dem internen Rechnungswesen zurückgegriffen werden kann. Ein weiterer relevanter Vorteil besteht darin, dass die im Modell herangezogenen disaggregierten Kundenlebenszeitwerte nicht nur das Kaufverhalten des einzelnen Kunden, sondern auch deren Kaufverhalten bezüglich Marken und Produktvarianten erfassen. Dies stellt einen interessanten Anknüpfungspunkt für die Integration mit Brand Equity Ansätzen dar.

Jedoch ist eben diese Konzentration auf monetäre Größen zugleich auch eine wesentliche Schwachstelle des „Black-Box“ Modells. Nach CLARK ist diese Art des Marketing Performance Managements unzureichend, um Marketinginvestitionen zu rechtfertigen.<sup>160</sup> Zu einer detaillierten Aussage über die Wirksamkeit von Markenführungsmaßnahmen bedarf es zusätzlich psychographischer Variablen als Vorsteuerungsgröße. Wie aus der vorangegangenen Analyse der Brand Equity Ansätze ersichtlich geworden ist, können die psychographischen Variablen das Customer Equity Management verbessern.

Eine weitere Schwachstelle des Modells ist die Verwendung einer lediglich durchschnittlichen Kundenbindungsrate, die in Märkten mit stark variierenden Lebensdauern zu irreführenden Ergebnissen und falschen Managemententscheidungen führen

<sup>159</sup> Vgl. BERGER/NASR (1998), S. 20 f.

<sup>160</sup> Vgl. CLARK (1999), S. 719.

kann. Zudem muss zu dieser Modellkonstruktion kritisch angemerkt werden, dass sie lediglich das tatsächliche Kaufverhalten berücksichtigt, Faktoren wie Markeneinstellungen, Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsmaßnahmen aber bislang genau so wenig integriert, wie Kundenreaktionen auf Marketingmaßnahmen. Vor allem letztere sind jedoch für eine verbesserte Customer Equity Berechnung und für eine Verknüpfung mit Brand Equity Modellen sehr wichtig. Darüber hinaus fehlt auch die Berücksichtigung potentieller Neukunden: Es werden nur die bestehenden Kunden zur Berechnung des Customer Equity Wertes herangezogen.

### 6.3 Kombinierte Customer Equity Ansätze

In dieser Kategorie wird Customer Equity verstanden als „Summe der Kapitalwerte *aller* Kundenbeziehungen eines Unternehmens.“<sup>161</sup> Diese bewusst breit gefasste Definition umfasst die verhaltenstheoretischen Wertkomponenten einer Kundenbeziehung genauso wie die finanztheoretischen Wertkomponenten. Der Kundenbegriff umfasst dabei aktuelle und potentielle Kunden. Diese Kategorie beinhaltet insbesondere zwei zentrale Ansätze: das hybride Customer Equity Modell sowie das daran anknüpfende und weiterentwickelte dual hybride Customer Equity Modell von BURMANN/HUNDACKER (2003 und 2005), HUNDACKER (2005).

#### 6.3.1 Hybride Modelle

Das hybride Customer Equity Modell kann als Verbindung finanzwissenschaftlicher Ansätze und verhaltenstheoretisch orientierter Ansätze verstanden werden. Wie bei den finanzwissenschaftlichen Modellen werden Customer Lifetime Value und Customer Equity ausschließlich auf Basis monetärer Größen berechnet. Eine direkte Transformation psychographischer Variablen in monetäre Größen entfällt. Dennoch werden die psychographischen Variablen berücksichtigt: Sie werden mittels bedingter Markenwahlwahrscheinlichkeiten mit den monetären Größen verknüpft.

Diese Ansatzkategorie wurde insbesondere durch die wissenschaftlichen Beiträge von BRUHN et al. (2000), BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2002), RUST/ZEITHAML/LEMON (2000), RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), RUST/LEMON/ZEITHAML (2004) geprägt.<sup>162</sup> Für

---

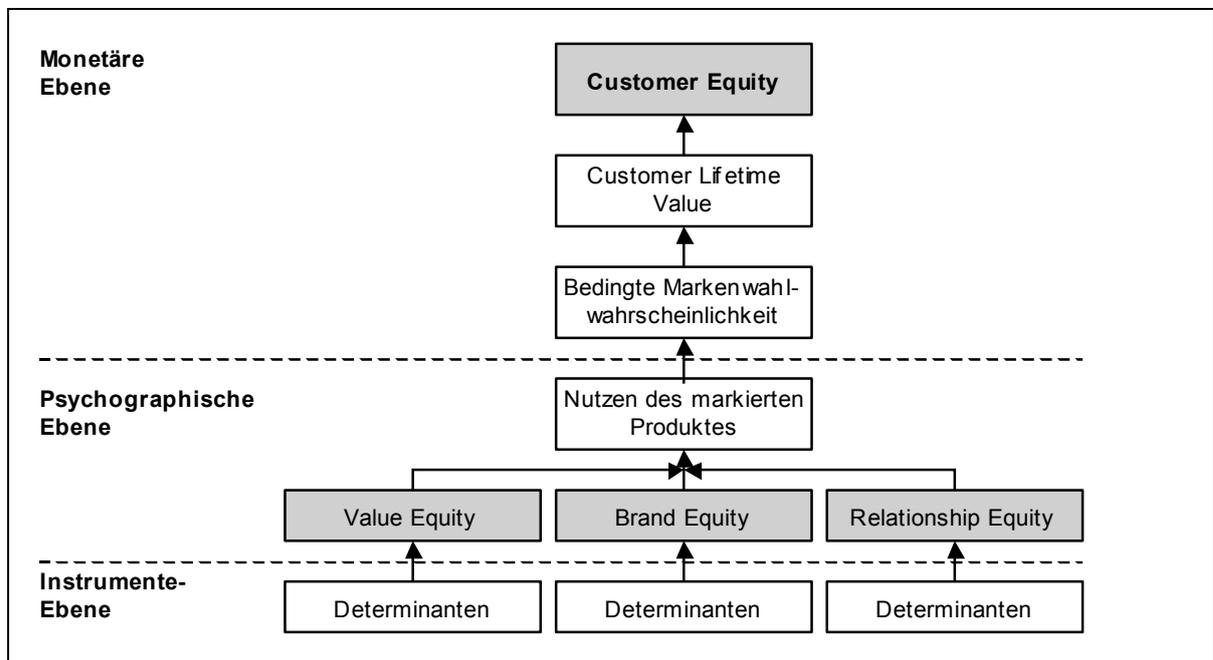
<sup>161</sup> BURMANN (2003), S. 114.

<sup>162</sup> Vgl. BRUHN et al. (2000), S. 167 ff., BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2002), S. 214 ff., RUST/ZEITHAML/LEMON (2000), S. 3 ff., RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 3 ff.

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

die vorliegende Fragestellung ist vor allem das Modell der zuletzt genannten Auto-  
 rengruppe interessant, da es explizit mit dem Brand Equity Management verbunden  
 wurde und folglich Berechnungen auf Markenebene stattfinden.

Das hybride Modell von RUST/LEMON/ZEITHAML (2004) bestimmt den Customer Equity  
 auf Basis von drei aufeinander aufbauenden Ebenen: einer Marketinginstrumentebe-  
 ne, einer psychographischen Ebene und einer finalen monetären Ebene. Auf der E-  
 bene der Marketinginstrumentenebene werden die Determinanten des wahrgenomme-  
 nen Kundennutzens untersucht,<sup>163</sup> die den Marktbearbeitungsinstrumenten eines Un-  
 ternehmens entsprechen. Die psychographische Nutzenebene wird von  
 RUST/ZEITHAML/LEMON in drei Kategorien eingeteilt:<sup>164</sup>



**Abbildung 4: Grundstruktur des hybriden Customer Equity Modells von RUST/LEMON/ZEITHAML (2002)**

Quelle: BURMANN (2003), S. 123.

RUST/LEMON/ZEITHAML (2004), S. 112 ff.

<sup>163</sup> Vgl. PERREY (1998), S. 12 ff. für detaillierte Untersuchung des Kundennutzens in Brutto- und Nettonutzen sowie zur Definition von und deren Relevanz für die Erklärung des Kaufverhaltens.

<sup>164</sup> Vgl. RUST/ZEITHAML/LEMON (2004), S. 116. Siehe dazu auch BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 4 f.

- Das sogenannte „**Value Equity**“ wird als funktionaler Produktnettonutzen definiert und beinhaltet die technisch-funktionale Qualität, den Preis und die Bequemlichkeit/Convenience eines Angebots.
- Das sogenannte „**Brand Equity**“ beschreibt den emotionalen Zusatznutzen durch die Markierung einer Leistung.
- Das sogenannte „**Relationship Equity**“ wird als weiterer Zusatznutzen verstanden, der durch eine länger andauernde Geschäftsbeziehung für den Kunden entsteht. Diese Kategorie wird durch Wechselkosten gemessen, d.h. durch die Trägheit des Konsumenten zum Markenwechsel, welche beispielsweise durch Lerneffekte bei der Produktnutzung oder Kundenbindungsprogramme entstehen kann.

Die auf der psychographischen Ebene des Kunden verankerten Nutzenkomponenten werden anschließend zu einem Gesamtkundennettonutzen aggregiert.

Auf der letzten Stufe, der monetären Ebene, wird aus dem Gesamtkundennettonutzen eine bedingte Markenwahlwahrscheinlichkeit<sup>165</sup> berechnet, welche zur Bestimmung des Customer Lifetime Values benötigt wird. Im Anschluss werden mit Hilfe des Erwartungswertprinzips die anteiligen Customer Lifetime Values der einzelnen Kunden für das Unternehmen bestimmt. In einem letzten Schritt wird durch Addition der anteiligen Customer Lifetime Values aller aktueller und potentieller Kunden der Customer Equity berechnet.<sup>166</sup>

Insgesamt verbindet das hybride Modell die Vorteile eines finanzwissenschaftlichen Modells mit denen eines verhaltenstheoretisch orientierten Modells. So werden monetäre Größen als Grundlage der Customer Equity Berechnung herangezogen und die für die Effizienzmessung wichtigen Marktbearbeitungsinstrumente in das Modell integriert. Zugleich wird das Problem der Transformation psychographischer Variablen in monetäre Größen durch die bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten umgangen. Für die Verknüpfung mit den Brand Equity Ansätzen besonders vorteilhaft

---

<sup>165</sup> Diese bedingte Markenwahlwahrscheinlichkeit wird auf Basis eines Markow-Modells erstellt. Sie bestimmt mit welcher Wahrscheinlichkeit sich ein Nachfrager für eine Marke entscheidet und Kunde der untersuchten Marke wird Vgl. PFEIFER/CARRAWAY (2000), S. 47 ff.

<sup>166</sup> Für detaillierte Berechnungsformel nach dem „dualen“ Customer Equity Modell vgl. BURMANN/HUNDACKER (2004), S. 11 ff.

ist die Teilnutzendimension „Brand Equity“ und die entsprechende Berechnung des Gesamtnutzens auf der Ebene einzelner Marken. Ein weiterer wesentlicher Vorteil ist die Verwendung von individuellen Kundenbindungsdaten.

In Anbetracht der vorliegenden Themenstellung müssen allerdings insbesondere die nutzentheoretischen Modellannahmen, sowie die Strukturierung der unterschiedlichen Nettonutzendimensionen kritisiert werden.<sup>167</sup> Grundsätzlich ist eine differenzierte gegenüber einer pauschalen Analyse des Kundennettonutzens als sinnvoll zu bewerten, da dies die Transparenz des Modells steigert und die Steuerungsmöglichkeiten verbessert. Die konkrete Form der Kundennutzenstruktur ist in der Forschung jedoch umstritten, so dass einzelfall- und branchenübergreifende Aussagen bislang kaum möglich sind. So kategorisiert VERSHOFEN (1940) den Nutzen in Grundnutzen und Zusatznutzen. Letzterer wiederum tritt in Form von Geltungsnutzen (Sozialsphäre) und Erbauungsnutzen (persönliche Sphäre) auf. Schaffensfreude und Zuversicht aus Wertung (auf Basis von Harmonie oder Ästhetik) sind wiederum Bestandteile des Erbauungsnutzens.<sup>168</sup> Das Nutzenkonstrukt von VERSHOFEN beinhaltet bereits die von RUST/ZEITHAML/LEMON (2004) definierten drei Nettonutzendimensionen. So tritt Value Equity in der Dimension des Grundnutzens auf, Brand Equity und Relationship Equity sind grundsätzlich im Zusatznutzen integriert. An dieser Stelle wird jedoch deutlich, dass bezüglich der Strukturierung des Zusatznutzens offenkundig kein Konsens besteht.

Auch die Zuordnung der Marktbearbeitungsinstrumente zu den einzelnen Nettonutzendimensionen ist zu überprüfen. Bislang werden in den hybriden Modellen weder die Auswirkungen eines Marktbearbeitungsinstrumentes auf mehrere Nettonutzendimensionen, noch mögliche Interdependenzen zwischen den einzelnen Nutzendimensionen berücksichtigt.<sup>169</sup> Schließlich werden diese Nettonutzenstrukturen lediglich als im Zeitverlauf konstant, über unterschiedliche Kundensegmente, und selbst über alle Branchen, als identisch angenommen.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Für eine detaillierte kritische Würdigung der einzelnen Ebenen vgl. BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 16 f.

<sup>168</sup> Vgl. VERSHOFEN (1940), S. 63 ff.

<sup>169</sup> Vgl. BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 17.

<sup>170</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 134 f.

### 6.3.2 Duales hybrides Modell

Das duale hybride Modell<sup>171</sup> von BURMANN/HUNDACKER<sup>172</sup> ist eine Weiterentwicklung des hybriden Modells nach RUST/LEMON/ZEITHAML (2002).<sup>173</sup> Entsprechend stellt auch dieses Modell eine Synthese zwischen „Black-Box“-Modellen und verhaltenstheoretisch orientierten Modellen dar, in dem der Customer Equity Wert anhand monetärer Größen unter mittelbarer Berücksichtigung psychographischer Variablen berechnet wird.

Wie beim hybriden Modell ist die Struktur des Modells dreistufig. Die Ausgestaltung der Instrumenteebene, der psychographischen Ebene und der monetären Ebene unterscheidet sich jedoch maßgeblich von der des hybriden Modells.

So werden auf der Instrumenteebene die Marktbearbeitungsinstrumente anhand der unterschiedlichen Lebenszyklusphasen des Kunden in Akquisition, Kundenbedienung, Cross-Selling und Kundensicherung unterteilt. Auf der psychographischen Ebene beeinflussen die Marktbearbeitungsinstrumente sowohl den Kundenbruttonutzen, als auch Kundenkosten, die zusammengefasst den Kundennettonutzen ergeben. Eine Aufteilung in ex ante vorgegebene Nettonutzendimensionen wie im hybriden Modell findet nicht statt.

Im Anschluss wird auf der monetären Ebene aus dem Kundennettonutzen mittels einer bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeit die zu erwartende Kundenanzahl des Unternehmens ermittelt. Im Gegensatz zum hybriden Modell wird nun der Customer Lifetime Value nicht exogen vorgegeben sondern endogen unter Berücksichtigung der Kosten der Marktbearbeitungsinstrumente errechnet.

Zusammenfassend kann für das duale Modell festgestellt werden, dass es als bislang einziger Ansatz explizit die Sichtweise des Unternehmens und des Kunden berücksichtigt und ex-post, d.h. nach der empirischen Anwendung eine Marktsegment-

---

<sup>171</sup> Der Begriff „duales“ Modell wird dabei aus der in diesem Modell zweidimensional ausgerichteten Marktbearbeitung (in Abhängigkeit von Kundenerfolgsbeitrag und der Reaktion des Kunden auf den Einsatz der Marktbearbeitungsinstrumente) abgeleitet. Vgl. BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 19.

<sup>172</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 122 ff., BURMANN/HUNDACKER (2003), S. 13 ff., HUNDACKER/BURMANN (2005), S. 10ff., HUNDACKER (2005), S. 121 ff.

<sup>173</sup> Vgl. RUST/ZEITHAML/LEMON (2000), S. 3 ff., RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 3 ff. RUST/LEMON/ZEITHAML (2004), S. 112 ff.

tierung nach finanziellem Kundenerfolgsbeitrag und Kundennutzen liefert. Eine solche Segmentierung hat interessante Implikationen für das Brand Equity Management.

Das Modell hat weitere Vorzüge. Beispielsweise wird die problematische Transformation von psychographischen Faktoren in monetäre Größen vermieden. Der Vorteil aus der Verwendung von individuellen Kundenbindungsraten wurde bereits angesprochen. Da das duale hybride Modell Marktbearbeitungskonzepte entlang unterschiedlicher Kundenlebenszyklusphasen untersucht, können die daraus entstandenen Kundenbruttonutzen und Kundenkosten den einzelnen Phasen zugeordnet werden, und somit Aussagen zur Wertentwicklung des Kunden in Laufe seines Lebenszyklus getroffen werden. Eine solche Untersuchung des Brand Equity entlang des Kundenlebenszyklus wäre für das Markenmanagement von großer Relevanz.

Darüber hinaus gewährleistet das Modell eine differenzierte Darstellung des Customer Lifetime Value. Da es den Customer Lifetime Value nicht nur als exogene Größe begreift, sondern als einen durch Kundenprofitabilitätsveränderungen und Marktbearbeitungskonzepte beeinflussten Wert, wird der Customer Lifetime Value als endogene Größe in das Modell integriert.

Eine zusammenfassende Darstellung der Bewertung der verschiedenen Customer Equity Modelle findet sich in der folgenden Abbildung 5.

CUSTOMER EQUITY MODELLE							
Kat.	Autoren (Jahr)	Zukunftsorientierung	Kundenindividuelle Datenerhebung	Quantitative Ergebnisse (Transformation in monetäre Größen)	Transparenz in Auswahl und Gewichtung der Faktoren	Wirtschaftlichkeit	Brand Equity Verknüpfung
Verhaltenstheoretisch orientierte Customer Equity Ansätze	Plinke, W. (1992)	●	●	◐	◐	◐	Bedingt geeignet
	Hofmeyr J. / Rice, R. (1995)	●	●	◐	○	◐	Bedingt geeignet
	Cornelsen, J. (2000)	●	●	○	●	◐	Bedingt geeignet
Finanzwissenschaftlich orientierte Customer Equity Ansätze	Blattberg, R.C. / Deighton, J. (1996)	●	○	●	◐	●	Bedingt geeignet
	Dwyer, R. (1997)	●	○	●	◐	◐	Bedingt geeignet
	Berger, P.D. / Nasr, N.I. (1998)	●	◐	●	◐	●	Bedingt geeignet
	Reinartz, W. / Kumar, V. (2000)	●	○	●	◐	◐	Bedingt geeignet
	Blattberg, R.C. / Getz, G. / Thomas, J.S. (2001)	●	○	●	◐	●	Bedingt geeignet
Kombinierte Customer Equity Ansätze	Bruhn, M. / Georgi, D. / Treyer, M. et. al. (2000)	●	◐	◐	◐	◐	Bedingt geeignet
	Bayón, T. / Gutsche, J. / Bauer, H. (2002)	●	◐	◐	◐	◐	Bedingt geeignet
	Rust, R.T. / Lemon, K.N. / Zeithaml, V.A. (2002)	●	◐	◐	◐	◐	Bedingt geeignet
	Burmann, C. / Hundacker, S. (2003) / Hundacker, S. (2005)	●	●	●	●	◐	Geeignet
<p>○ = Kriterium nicht erfüllt; ◐ = Kriterium bedingt erfüllt; ● = Kriterium erfüllt</p>							

**Abbildung 5: Bewertung ausgewählter Customer Equity Ansätze bezüglich ihres Potentials zur Integration mit Brand Equity Ansätzen**  
 Quelle: Eigene Darstellung

## 7. Integration von Brand Equity und Customer Equity Ansätzen

Die Integration von Brand Equity und Customer Equity Ansätzen basiert auf folgenden grundsätzlichen Überlegungen. Dabei muss zunächst geklärt werden, welche Zielsetzung mit einem integrierten Ansatz verfolgt werden soll. Zudem muss abgestimmt werden, welche Anknüpfungspunkte in den ausgewählten Ansätzen bestehen und für eine Integration in Frage kommen. Erst dann kann ein integrierter Ansatz konzipiert werden.

### 7.1 Generelle Zielsetzung eines integrierten Ansatzes

Im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung wird grundsätzlich die Steigerung des Unternehmenswertes als langfristiges Ziel definiert. Dies soll durch Umsatzwachstum und Profitabilitätssteigerung als durch die mittel- bzw. kurzfristigen Ziele erreicht werden.

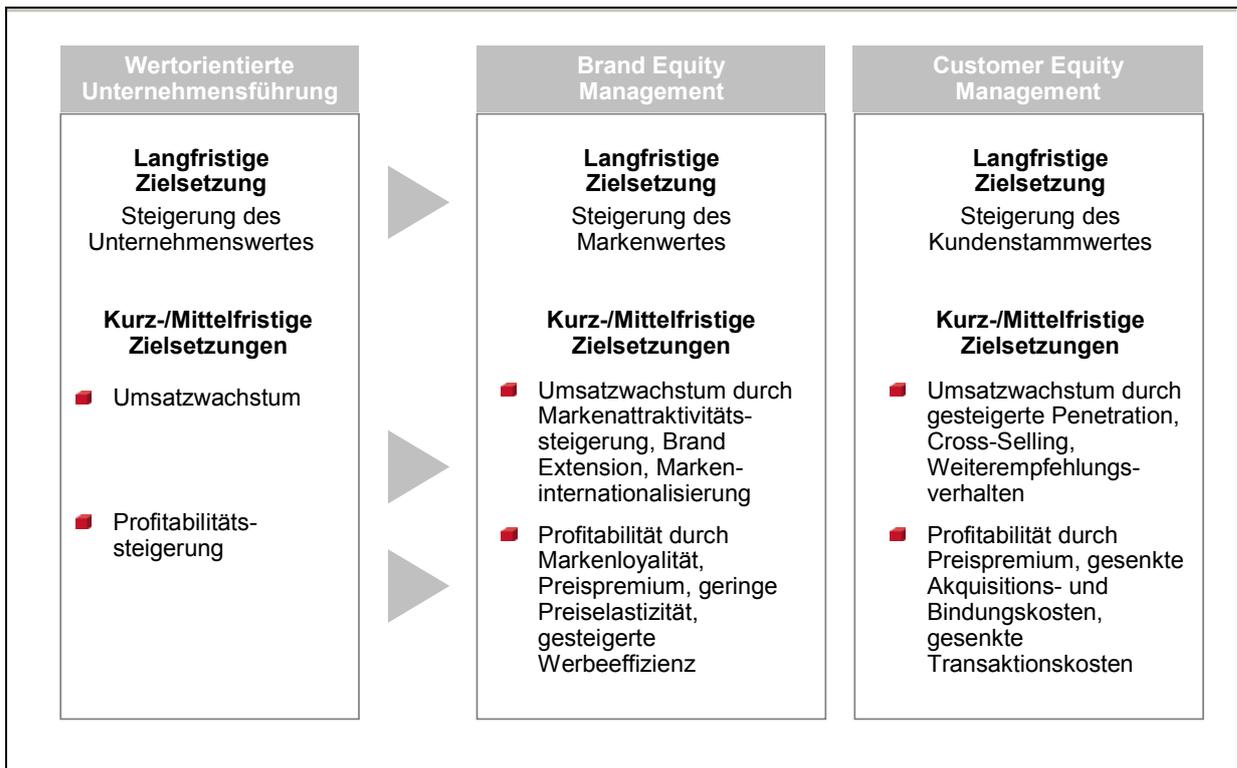
Die Brand Equity Forschung fordert ebenfalls die Wertsteigerung als langfristiges Unternehmensziel, mit dem Unterschied, dass sich diese Wertsteigerung auf den Markenwert bezieht. Auch hier sollen Umsatzwachstum und Profitabilitätssteigerung zu einer Wertsteigerung beitragen. Das Umsatzwachstum soll insbesondere durch die steigende Attraktivität der Marke, Einführung neuer Produkte und Internationalisierungen der Marke erreicht werden. Profitabilität soll durch Markenloyalität, Preispremium, geringere Preiselastizität und gesteigerte Werbeeffizienz erzielt werden.<sup>174</sup>

In der Customer Equity Forschung hingegen konzentriert sich in ihrer langfristigen Zielsetzung auf die Steigerung des Kundenstammwertes. Kurz- und mittelfristig werden jedoch ebenfalls Umsatzwachstum und Profitabilitätssteigerung angestrebt. Das Umsatzwachstum soll durch gesteigerte Penetration (Ausschöpfung des kundenspezifischen Geschäftspotentials im bisherigen Leistungsbereich), Cross-Selling Möglichkeiten und Weiterempfehlungen des Kunden (Referenzwert) erreicht werden. Das Ziel der Profitabilität wird durch ein erzielttes Preispremium, gesenkte Akquisitions- und Bindungskosten, sowie gesenkte Transaktionskosten verfolgt.<sup>175</sup> Die folgende Abbildung 6 stellt die unterschiedlichen Zielsetzungen im Überblick dar.

---

<sup>174</sup> Vgl. KELLER (2003), S. 53.

<sup>175</sup> Vgl. DILLER (2002), S. 302. Für weitere Unterschiede auf Ebene der Marketingaktivitäten vgl. BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001), S. 7.



**Abbildung 6: Generelle Zielsetzungen des Brand Equity und Customer Equity Managements**

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen eines integrierten Ansatzes müssen diese langfristigen und kurz-/mittelfristigen Ziele entsprechend berücksichtigt werden. Als Instrument des Marketing Performance Management soll der zu entwickelnde integrierte Ansatz sowohl eine möglichst genaue und zuverlässige Messung von Brand und Customer Equity, als auch eine effiziente und effektive Steuerung der Marketinginstrumente ermöglichen. Folglich soll es grundsätzlich sowohl wissenschaftlich präzise als auch praktisch einsetzbar sein.

Damit eng verknüpft ist die Fragestellung nach einer Gleichbehandlung oder Priorisierung von Brand Equity und Customer Equity. So fordern GÖTTGENS / SCHOTTE eine Gewichtung von Brand und Customer Equity entsprechend der Markt-/Industrielogik sowie der Wettbewerbsposition des Unternehmens. In dieser schematischen Argumentation wird die Markt- und Industrielogik definiert durch die „grundlegenden Mechanismen des jeweiligen Marktes, die die Regeln der Marktbearbeitung für Unter-

nehmen der Industrie bestimmen.“<sup>176</sup> Als wesentliche Einflussgrößen werden die Anzahl der Anbieter und die daraus abzuleitende Angebotstransparenz, die Austauschbarkeit der Angebote, die Qualität des Kundenkontaktes, sowie der Grad des Dienstleistungsanteils eines Angebots angeführt. Als zweite Dimension wird die jeweilige Stellung eines Anbieters im relevanten Markt herausgestellt. Dabei werden Herausforderer von bereits etablierten Anbietern differenziert. Die Autoren gehen davon aus, dass Customer Equity insbesondere in Märkten mit einer starken Angebotsdifferenzierung und einer hohen Kundenbedürfnisheterogenität im Zusammenspiel mit einer etablierten Wettbewerbsposition stärker zu gewichten ist. Brand Equity hingegen sollte unter anderem in Märkten priorisiert werden, die durch eine hohe Angebotstransparenz und –austauschbarkeit gekennzeichnet sind, und in denen das untersuchte Unternehmen als Herausforderer des Wettbewerbs auftritt.

Insgesamt ist eine derart grobe Herangehensweise für die Entwicklung eines integrierten Marketing Performance Management Instrumentes nicht zielführend. Eine ex ante Differenzierung nach Markt- und Unternehmensposition ist nicht zu empfehlen, zumal sich eine entsprechende Gewichtung durch Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation verschieben kann und branchenweit standardisiert nicht pauschal herzuleiten ist. Im Detail muss ferner auf grundlegende Schwächen des GÖTTGENS/SCHOTTE-Ansatzes in der Ausgestaltung der Dimension Markt-/Industrielogik hingewiesen werden. Die Auswahl der Einflussgrößen in ihrem Ansatz ist willkürlich und nicht konsequent umgesetzt. So fehlen klare Definitionen ebenso wie eine Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren. Ferner ist die Variable „Wettbewerbsstellung“ für eine Differenzierung der Relevanz von Brand und Customer Equity nicht ausreichend, denn es gilt gleichermaßen für Herausforderer und etablierte Anbieter, sich dem Brand Equity Management und Customer Equity Management zu widmen.

Im Zusammenhang mit der Festlegung einer generellen Zielsetzung ist ebenso die Grundkonzeption des Ansatzes zu erörtern. Sie sollte im Sinne des Marketing Performance Managements als umfassendes Steuerungssystem, sowohl Input- als auch Outputseite des Unternehmens gleichermaßen berücksichtigen. Auf der Inputseite sollte der Einsatz der Marketingmaßnahmen, wie im dualen hybriden Customer Equity Modell vorgenommen, abgebildet werden. Auf der Outputseite sollte die finanziel-

---

<sup>176</sup> GÖTTGENS/SCHOTTE (2004), S. 10 f.

len Ergebnisse des Unternehmens betrachtet werden.

## 7.2 Auswahl relevanter Anknüpfungspunkte

Nach der Definition der Zielsetzung kann nun eine Auswahl für ein entsprechendes Grundmodell und somit mögliche Anknüpfungspunkte des anderen Forschungszweiges getroffen werden.

Grundsätzlich lässt sich zur Auswahl der Brand Equity Ansätze auf Basis der durchgeführten Bewertung in Kapitel 5 folgendes feststellen: Die betrachteten verhaltenstheoretisch orientierten Ansätze weisen in der Erhebung kundenindividueller Daten, sowie in der Transparenz der Modellstruktur, wesentliche Vorteile auf, es mangelt jedoch an Zukunftsorientierung. Ebenso ist die Umrechnung der Markenstärke in monetäre Werte sehr problematisch. In finanzwissenschaftlich orientierten Ansätzen ist diese Transformation gegeben. Dennoch ist bei einigen Ansätzen die Transparenz bei der Auswahl und Gewichtung der Kriterien zu bemängeln, genauso wie die mangelnde kundenindividuelle Datenerhebung. Die kombinierten Ansätze weisen in der Ausrichtung des Modells (Zukunftsorientierung) und der Transformation der Markenstärke in monetäre Größen die besten Ergebnisse auf. Jedoch können in diesen Ansätzen kundenindividuelle Daten nur bedingt verwendet werden. Insgesamt ist zu erkennen, dass auf Basis der ausgewählten Kriterien die kombinierten Ansätze, insbesondere die marktorientierte Markenbewertung von BEKMEIER-FEUERHAHN (1998) für eine Verknüpfung von Brand Equity und Customer Equity Modellen geeignet ist.

Im Bereich der Customer Equity Ansätze setzen sich, gemäß unserer Bewertung in Kapitel 6, die kombinierten Modelle ebenfalls gegenüber rein finanzwissenschaftlich und verhaltenstheoretisch orientierten Ansätzen durch. So weisen die untersuchten verhaltenstheoretischen Ansätze Schwächen im Bereich der quantitativen Ergebnisse auf, die finanzwissenschaftlich orientierten Ansätze in Bezug auf kundenindividuelle Datenerhebung. Bei den kombinierten Ansätzen jedoch werden die ausgewählten Kriterien – zumindest bedingt – von den einzelnen Modellen erfüllt. Hervorzuheben ist dabei das duale hybriden Modell von BURMANN/HUNDACKER (2003 und 2005) und HUNDACKER (2005).

Zur Strukturierung der möglichen Anknüpfungspunkte ist insbesondere die Kategorisierung nach verhaltenstheoretisch orientierten und nach finanzwissenschaftlich orientierten Aspekten hilfreich. Untersucht man nun die beiden ausgewählten Modelle

von BEKMEIER-FEUERHAHN und BURMANN/HUNDACKER, so werden folgende Gemeinsamkeiten und Anknüpfungspunkte für eine mögliche Verbesserung beider Ansätze sichtbar:

- **Verhaltenstheoretische Anknüpfungspunkte:** In BEKMEIER-FEUERHAHNS (1998) marktorientiertem Markenbewertungsmodell wird die Markenstärke auf Basis verhaltenstheoretischer Aspekte bestimmt. Markenstärke wird in ihrem Modell durch die visuellen und verbalen Markenassoziationen geprägt, welche durch ihre Zugriffsfähigkeit, Intensität, Qualität und Einzigartigkeit beschrieben werden. Die Markenstärke wird durch die folgenden Indikatoren operationalisiert: Aufpreisbereitschaft, Markentreue, Markentransferpotential, Marketingbeachtung<sup>177</sup>, Handelswirkung (Pull-Effekte)<sup>177</sup> und Zukunftsaussichten der Marke.<sup>178</sup> Insbesondere der Indikator Markentreue könnte ein Anknüpfungspunkt zu den Customer Equity Ansätzen sein:

Die Markentreue, die synonym zum Begriff Markenloyalität verwendet werden kann,<sup>179</sup> wird generell als ein zweidimensionales Konstrukt verstanden, das eine Verhaltens- und Einstellungsdimension beinhaltet.<sup>180</sup> Während die Verhaltensdimension den wiederholten Kaufakt des Konsumenten widerspiegelt, erfasst die Einstellungsdimension die jeweiligen Bedürfnisse, Motive oder subjektives Wissen eines Konsumenten gegenüber der Marke.<sup>181</sup> Diese Einstellungsdimension wird in den Forschungen zur Marke-Kunde Beziehung näher untersucht.<sup>182</sup> So werden beispielsweise bei FOURNIER die unterschiedlichen Arten von Marke-Kunde Beziehungen analysiert und daraus mögliche Dimensionen der Beziehungsqualität abgeleitet.<sup>183</sup> HOFMEYR/RICE untersucht hinge-

---

<sup>177</sup> Unter Markenbeachtung wird die Reihenfolge der Markennennung verstanden. Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 150.

<sup>178</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 148 ff., S. 187 ff.

<sup>179</sup> Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 281.

<sup>180</sup> Vgl. DAY (1969), S. 29 ff., BURMANN (1991), S. 250, DILLER (1996), S. 81 ff., HOMBURG/GIERING (2001), S. 1164.

<sup>181</sup> Die Wichtigkeit einstellungsbedingter Markentreue beschreibt KELLER (2003). So kann ebenso der Mangel an Auswahlmöglichkeiten zu einem Wiederkauf führen. Folglich ist der Wiederkauf eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für einen „markenloyalen“ Kunden aus einer Einstellungsperspektive. Vgl. KELLER (2003), S. 104 f.

<sup>182</sup> Vgl. MEFFERT/KOERS (2005), S. 282.

<sup>183</sup> Vgl. FOURNIER/YAO (1997), S. 457 ff., FOURNIER (1998), S. 343 ff., FOURNIER (2001), 151 ff.

gen die Stärke oder Tragfähigkeit einer Marke-Kunde Beziehung.<sup>184</sup> Beide Aspekte, die Identifikation relevanter Dimensionen der Beziehungsqualität und die Messung der Stärke einer Marke-Kunde Beziehung müssten unter Beachtung der unterschiedlichen Schwerpunkte in der Brand und Customer Equity Forschung (siehe Kapitel 2) in einem integrierten Ansatz berücksichtigt werden.

Insgesamt hat eine ausgeprägte Markentreue verschiedene positive Auswirkungen für das Customer Equity: So wurde von ARNOLD schon 1992 angeführt, dass die Akquise von Neukunden fünf bis sechs mal teurer ist als der Verkauf an bereits vorhandene Kunden.<sup>185</sup> Ferner stellen FADER/SCHMITTEIN (1993) fest, dass die Kunden von Marken mit hohem Marktanteil in Ihrem Verhalten ungewöhnlich hohe Markenloyalität aufweisen. Das impliziert mehr Käufer und gleichzeitig eine höhere Wiederkaufsrate.<sup>186</sup>

Im dualen hybriden Customer Equity Modell nach BURMANN/HUNDACKER existiert bereits ein der Markentreue vergleichbares Konstrukt: das **Kundenbindungspotential** und die darin enthaltene Kundenbindungsrate stellen wichtige Determinanten für die Berechnung des Customer Equity dar, da diese gemeinsam mit dem Kundenerfolgsbeitrag den Customer-Lifetime Value bestimmen. Die Kundenbindungsrate wird dabei definiert als „Wahrscheinlichkeit fortschreitender Kundenaktivität im Zeitablauf.“<sup>187</sup> Der maßgebliche Unterschied zwischen den beiden Konstrukten liegt darin, dass das Konstrukt der Markentreue auch eine Einstellungskomponente beinhaltet. In diesem Zusammenhang ist zu klären, wie sich Einstellungen im Rahmen eines dualen hybriden Customer Equity Modells abbilden lassen.<sup>188</sup>

---

<sup>184</sup> Vgl. HOFMEYER/RICE (2000), S. 25 ff.

<sup>185</sup> Vgl. ARNOLD (1992), S. 15.

<sup>186</sup> Vgl. FADER/SCHMITTEIN (1993), S. 478 f.

<sup>187</sup> BURMANN/HUNDACKER (2004), S. 13. Siehe dazu auch die Definition der „yearly retention rate“ als „proportion of customers expected to continue buying company’s goods or services in the subsequent year“ bei BERGER/NASR (1998), S. 20.

<sup>188</sup> Dabei sollten insbesondere die detaillierten Erkenntnisse der bestehenden Einstellungsforschung in Hinblick auf das Kauf- und Wiederkaufverhalten herangezogen werden. Vgl. TROMMSDORFF (2004a), S. 164 ff.

- **Finanztheoretische Anknüpfungspunkte:** Schwieriger ist es, Brand Equity und Customer Equity Modelle auf finanztheoretischer Basis zu verknüpfen. Zentrales Hindernis sind die unterschiedlichen Perspektiven der Modelle. Im Fall des Brand Equity Ansatzes von BEKMEIER-FEUERHAHN (1998) findet die Ermittlung des monetären Markenwertes auf Basis der durchschnittlichen Markenrenditen der Branche statt und wird aus den markenbezogenen Einnahmen abzüglich der markenbezogenen Kosten der Branche berechnet.<sup>189</sup> Im Fall des Customer Equity Ansatzes von BURMANN/HUNDACKER wird jedoch die monetäre Bestimmung des Customer Equity Wertes von **Kundenerfolgsbeiträgen** beeinflusst,<sup>190</sup> die allerdings nach Produktgruppen variieren können. Gelänge es auch, den bestehenden Kundenerfolgsbeitrag nach Marken zu unterscheiden, so fände sich hierin ein möglicher Anknüpfungspunkt zwischen beiden Forschungszweigen, welchen es näher zu untersuchen gilt.

Insgesamt zeigt die obige Argumentation, dass interessante Anknüpfungspunkte für eine Integration von Brand Equity und Customer Equity existieren. Die Synergiepotentiale beider Forschungszweige wurden jedoch bislang in der wissenschaftlichen Literatur nicht detailliert untersucht. Weitergehende Untersuchungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines integrierten Ansatzes sind deshalb dringend erforderlich.

In der Praxis werden die Möglichkeiten der Verbindung beider Forschungsansätze bereits in ersten Ansätzen verfolgt. So verwendet das Beratungsunternehmen Vivaldi Partners im Rahmen ihrer Markenbewertungstätigkeiten typischerweise ein kombiniertes Messinstrument, das auf verhaltenstheoretisch orientierten Forschungen von AAKER und KELLER und der finanzwissenschaftlich orientierten Forschung des ertragswertorientierten Ansatzes basiert.<sup>191</sup> Dabei unterscheidet sich dieser Ansatz maßgeblich von bereits am Markt existierenden Brand Equity Ansätzen, da ein klarer Zusammenhang zwischen Investitionen in die Marke (Input-Orientierung) und deren ökonomischer Wirkung (Output-Orientierung) erarbeitet wird. Im Vergleich zu anderen Brand Equity Ansätzen kann der gewählte Ansatz neben der Feststellung des Markenwertes, auch zur Bestimmung des Customer Equity Wertes herangezogen

---

<sup>189</sup> Vgl. BEKMEIER-FEUERHAHN (1998), S. 104, S. 267 ff.

<sup>190</sup> Vgl. BURMANN/HUNDACKER (2004), S. 12.

<sup>191</sup> Vgl. VIVALDIPARTNERS (2004), S. 22 ff.

werden.

Grundlage für dieses Praxismodell ist die detaillierte Analyse des Konsumentenverhaltens, welches die Identifikation und Bewertung der Kundenbedürfnisse und seine Kaufentscheidungskriterien beinhaltet. Darauf aufbauend wird der Einfluss von kaufentscheidungsrelevanten Marken- und Nichtmarkenfaktoren, im folgenden Markentreiber /Nichtmarkentreiber genannt, untersucht. Zudem werden Markenbekanntheit, Markenimage, sowie die wahrgenommene Bindung des Nachfragers zur Marke („Felt Loyalty“) gemessen. Im weiteren Verfahren werden diese Ergebnisse mit den so genannten Output Faktoren logisch verknüpft. Die Output Faktoren beinhalten die Attraktivität, die tatsächliche Bindung und den tatsächlichen Gebrauch der Marke. Diese Faktoren bestehen unter anderem aus Kennziffern wie Kaufwahrscheinlichkeit (Intent to Purchase), Wiederkaufsrate (Repurchase Rate) und Umsatz (Sales). Zudem beachtet das Modell auch entsprechende Effekte zwischen den einzelnen bewerteten Marken, so genannte Interdependenzen. Diese Verknüpfung ermöglicht nun neben der Feststellung der Markenstärke (Brand Equity Index) auch Ableitungen zur Feststellung des Customer Equity des Unternehmens.

So gelingt es diesem Modell, das erwähnte Spannungsfeld der unterschiedlichen Paradigmen der Unternehmensführung durch eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens zu lösen. So werden die verwendeten Kennziffern als Output Faktoren für den Wert des Brand Equity berücksichtigt und in die entsprechende Berechnung integriert. Somit wird der Anforderung der Customer Equity Forschung Rechnung getragen, dass output-orientierte Determinanten wie Umsatzkennziffern, die für die Berechnung des Customer Equity Wertes nötig sind, berücksichtigt werden müssen. Es liegt somit eine Integration der Input- und Output-Perspektive vor. Darüber hinaus erzielt das Modell eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens. Für Berechnungen des Kundenstammwertes eines Unternehmens ist eine entsprechende Gesamtbetrachtung notwendig. Das Argument der Customer Equity Forschung, es gehe in der Brand Equity Forschung ausschließlich isoliert um die Betrachtung einzelner Marken, und nicht um den Erfolg des gesamten Unternehmens, wird entkräftigt, da hier auch der gegenseitige Einfluss der Marken gemessen wird und somit eine Gesamtsicht der Unternehmensleistung gegeben wird.

Dieses Praxisbeispiel zeigt, dass Brand Equity und Customer Equity nicht unbedingt sich gegenseitig ausschließende Verfahren zur Steigerung des Unternehmenswertes

sein müssen. Es ist dahingegen durchaus möglich, dass sich bei entsprechenden Anpassungen beide Ansätze ergänzen, um einen höheren Unternehmenswert zu erzielen.

## 8. Implikationen für die Forschung

Für die weitere Forschung in diesem Bereich lassen sich grundsätzlich zwei Untersuchungsschwerpunkte unterscheiden. Zum einen könnten die bestehenden Brand Equity Ansätze um die Erkenntnisse der Customer Equity Forschung ergänzt werden. Einen guten Start hierfür bietet das Brand Equity Meter Modell von McKinsey, weil das Modell den Markenwert als Anteil am Customer Equity berechnet.<sup>192</sup>

Ein anderer Untersuchungsschwerpunkt könnte darin liegen, die Qualität des Customer Equity Ansätze durch die Erkenntnisse der aktuellen Brand Equity Forschung zu steigern. Aufgrund der bereits erreichten Forschungsleistungen im Bereich des dualen hybriden Customer Equity Modells würde es sich anbieten, mögliche Synergiepotentiale auf dieser Basis zu untersuchen. Ein mögliches Vorgehen wurde bereits in Kapitel 7.2 anhand der marktorientierten Markenbewertung dargelegt. Folgende Fragestellungen sind dabei hervorzuheben:

- Welchen Einfluss haben markenwertbezogene Indikatoren (Bsp. Markentreue) auf das Customer Equity?
- Wie können die unterschiedlichen Schwerpunkte der Marke-Kunde Beziehung in Brand Equity und Customer Equity Ansätzen harmonisiert werden (einheitliche, zielgruppenübergreifende Ausrichtung der Marke-Kunde Beziehung vs. möglichst individuell ausgestaltete Marke-Kunde Beziehung)?
- Inwiefern steigert eine Integration der beiden Konzepte die Validität und den Nutzen für das Management?

Der Reiz dieses Themas besteht insbesondere darin, die Stärken beider Modelle zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Marketing Performance Managements zu nut-

---

<sup>192</sup> Vgl. RIESENBECK/PERREY (2004), S. 302 ff.

zen. Ein verknüpftes Messinstrument wäre in der Lage, bei der Bestimmung des Kundenstammwertes auftretende Markenwerteffekte zu berücksichtigen und die Entwicklung der für den Unternehmenswert und Markenwert wichtige Einflussfaktoren zu evaluieren. Darüber hinaus könnte die Komplexität durch die Vielzahl unterschiedlicher Partialmodelle zu Gunsten der Praktikabilität reduziert werden, sowie eventuell Erhebungskosten signifikant eingespart werden.

## 9. Zusammenfassung und Ausblick

Die durchgeführte Untersuchung zeigt, dass – entgegen vermeintlicher Spannungsfelder zwischen Brand Equity und Customer Equity – ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen beiden Forschungszweigen des Marketing Performance Managements existiert. Eine Verknüpfung beider Forschungszweige ist nicht nur sinnvoll und nötig, sondern auch möglich. Eine grundsätzliche Integrationsfähigkeit wurde durch die vorgenommene Bewertung ausgewählter Brand Equity und Customer Equity bestätigt. Einzelne Ansätze, wie das Brand Equity Modell von BEKMEIER-FEUERHAHN und das duale hybride Customer Equity Modell von BURMANN/HUNDACKER (2004) würden sich für eine Integration besonders eignen.

Als wichtige Grundvoraussetzung einer Integration wurde insbesondere die generelle Zielsetzung sowie die grundlegende Konzeption des Ansatzes festgelegt. In Abhängigkeit dieser Voraussetzungen wurden erste potentielle Anknüpfungspunkte auf Basis der präferierten Brand Equity und Customer Equity Modelle erarbeitet. Weitergehende Untersuchungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines integrierten Ansatzes sind deshalb dringend erforderlich. So wurden Schnittstellen und Synergiepotentiale beider Forschungszweige bislang in der wissenschaftlichen Literatur nicht ausreichend untersucht.

In der praktischen Umsetzung könnten die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse das Marketingmanagement darin unterstützen, bessere Entscheidungen im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung zu treffen. Auch für die unternehmensinterne Stellung des Marketings könnte eine solche Weiterentwicklung von erheblichem Nutzen sein. Der bisher eingeschränkte Einfluss des Marketing auf un-

ternehmensstrategische Entscheidungen<sup>193</sup> könnte mithilfe einer besseren Aussagekraft dieser beiden Instrumente wesentlich gesteigert werden. Insbesondere wenn es gelänge, die entstehenden Kennziffern in Anreizsysteme zu integrieren. Denn: „What gets measured gets attention, particularly when rewards are tied to the measures.“<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> Vgl. SRIVASTAVA/TASADDUQ/FAHEY (1998), S. 49.

<sup>194</sup> ECCLES (1991), S. 131.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. (1991):** *Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, NY [u.a.] 1991.
- AAKER, D. A. (1996):** *Building Strong Brands*, New York, NY [u.a.] 1996.
- AAKER, D. A. (2004):** *Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York NY [u.a.] 2004.
- AAKER, D. A./JACOBSON, R. (1994):** *The Financial Information Content of Perceived Quality*, in: *Journal of Marketing Research*, 31 (May), S. 191 - 201.
- AAKER, D. A./JACOBSON, R. (2001):** *The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets*, in: *Journal of Marketing Research*, 38 (November), S. 485 - 493.
- AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E. (2000):** *Brand Leadership*, New York, NY [u.a.] 2000.
- ABSATZWIRTSCHAFT (2004):** *Die Tank AG – Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten*, Düsseldorf 2004.
- AMIRKHIZI, M. (2005):** *Suche nach der Weltformel*, in: *Horizont*, 6, 10.02.2005, S. 3-4.
- ANDERSON, P. (1982):** *Marketing Planning and the Theory of the Firm*, in: *Journal of Marketing*, 46 (2), S. 15 - 26.
- ANDRESEN, T. (1991):** *Innere Markenbilder: MAX - wie er wurde, was er ist*, in: *Planung und Analyse*, 18 (1), S. 28 - 34.
- ARNOLD, D. (1992):** *Modernes Markenmanagement*, Wien 1992.
- BACKHAUS, K., et al. (2000):** *Multivariate Analysemethoden*, 9. Aufl., Berlin 2000.
- BARWISE, T. P. (1993):** *Brand Equity: Snark or Boojum?*, in: *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), S. 93 - 104.
- BARWISE, T. P., et al. (1990):** *Brands as "separable assets"*, in: *Business Strategy Review*, 1 (2), S. 43 - 59.
- BAYÓN, T./GUTSCHE, J./BAUER, H. (2002):** *Customer Equity Marketing: Touching the Intangible*, in: *European Management Journal*, Vol. 20 (3), S. 213 - 222.
- BBDO (2001):** *Brand Equity Excellence - Band 1: Brand Equity Review*, [http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo\\_germany/bbdo\\_consulting/publikationen/brand\\_equity.Par.0002.Link1Download.tmp/bee\\_1\\_review\\_deutsch\\_dez\\_2001.pdf](http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo_germany/bbdo_consulting/publikationen/brand_equity.Par.0002.Link1Download.tmp/bee_1_review_deutsch_dez_2001.pdf), 01.12.2004.
- BBDO (2004):** *Customer Equity Excellence - Band 2: Operationalisierung des Kundenwertes*, [http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo\\_germany/bbdo\\_consulting/publikationen/customer\\_equity\\_excellence.Par.0001.Link1Download.tmp/CEE2\\_04.pdf](http://www.bbdo-consulting.de/de/home/bbdo_germany/bbdo_consulting/publikationen/customer_equity_excellence.Par.0001.Link1Download.tmp/CEE2_04.pdf), 01.12.2004.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (1998):** *Marktorientierte Markenbewertung. Eine konsu-*

*menten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden 1998.

**BELZ, C./BIEGER, T. (2004):** *Customer Value : Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile ; Anleitung für die Praxis und Grundlage für den Master Marketing, Services and Communication an der Universität St. Gallen, Frankfurt am Main 2004.*

**BENTELE, G., et al. (2003):** *Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung*, Wiesbaden 2003.

**BERGER, P. D./BECHWATI, N. N. (2001):** *The allocation of promotion budget to maximize customer equity*, in: *Omega: The International Journal of Management Science*, 29 (1), S. 49 - 61.

**BERGER, P. D., et al. (2002):** *Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management*, in: *Journal of Service Research*, 5 (1), S. 39 - 54.

**BERGER, P. D./NASR, N. I. (1998):** *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 (1), S. 17 - 30.

**BLATTBERG, R. C./DEIGHTON, J. (1996):** *Manage Marketing by the Customer Equity Test*, in: *Harvard Business Review*, 74 (July-August), S. 136 - 144.

**BLATTBERG, R. C./GETZ, G./THOMAS, J. S. (2001):** *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston 2001.

**BLATTBERG, R. C./THOMAS, J. S. (2000):** *The fundamentals of customer equity management*, in: M. BRUHN/C. HOMBURG (Hrsg.) (2000): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 445 - 471.

**BLEICHER, K. (1997):** *Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung*, in: M. BRUHN/D. AHLERT/H. MEFFERT (Hrsg.) (1997): *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven*; Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 37 - 56.

**BOLTON, R. N. (1998):** *A Dynamic Model of the Duration of the Customer Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, in: *Marketing Science*, 17 (1), S. 45 - 65.

**BRUHN, M. (1998):** *Balanced Scoreboard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung*, in: M. BRUHN/M. LUSTI/W. R. MÜLLER/H. SCHIERENBECK/T. STUDER (Hrsg.) (1998): *Wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden 1998, S. 145 - 166.

**BRUHN, M., et al. (2000):** *Wertorientiertes Relationship-Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value*, in: *Die Unternehmung*, 54 (3), S. 167 - 187.

**BURMANN, C. (1991):** *Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität*, in: *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13 (4), S. 249 - 258.

**BURMANN, C. (2003):** *"Customer Equity" als Steuerungsgröße für die Unternehmens-*

führung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2), S. 113 - 138.

- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, LiM Arbeitspapiere*, Bremen: 2003.
- BURMANN, C./HUNDACKER, S. (2003):** *Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings, Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen*, 2003.
- BURMANN, C./HUNDACKER, S. (2005):** *Customer Equity Management in kontinuierlichen Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 18 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen*, 2005.
- BURMANN, C./KRANZ, M./WEERS, J.-P. (2005):** *Bewertung und Bilanzierung von Marken - Bestandsaufnahme und kritische Würdigung*, in: H. MEFFERT/C. BURMANN/M. KOERS (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. S. 320 - 346.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: H. MEFFERT/C. BURMANN/M. KOERS (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement : identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best Practice-Fallstudien, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl.*, Wiesbaden 2005, S. 37 - 72.
- BURMANN, C./MEFFERT, H./KOERS, M. (2005):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: H. MEFFERT/C. BURMANN/M. KOERS (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement*, Wiesbaden 2005, S. 3 - 17.
- CALCIU, M./SALERNO, F. (2002):** *Customer value modelling: Synthesis and extension proposals*, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11 (2), S. 124 - 147.
- CLARK, B. H. (1999):** *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, in: *Journal of Marketing Management*, 15 (November), S. 711 - 732.
- COENENBERG, A. G./SALFELD, R. (2003):** *Wertorientierte Unternehmensführung. Vom Strategieentwurf zur Implementierung*, Stuttgart 2003.
- CORNELSEN, J. (2000):** *Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing - Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*, Nürnberg 2000.
- CORNELSEN, J. (2001):** *Kundenbewertung mit Referenzwerten*, in: B. GÜNTER/S. HELM (Hrsg.) (2001): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2001, S. 155 - 187.
- CRIMMINS, J. C. (1992):** *Better Measurement and Management of Brand Value*, in: *Journal of Advertising Research*, 32 (July/August), S. 11 - 19.
- DAY, G. S. (1969):** *A Two Dimensional Concept of Brand Loyalty*, in: *Journal of Advertising Research*, 9 (3), S. 29 - 35.
- DAY, G. S. (1992):** *Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue*, in: *Journal of*

the Academy of Marketing Science, 20 (4), S. 323 - 329.

- DAY, G. S./FAHEY, L. (1988):** *Valuing Market Strategies*, in: Journal of Marketing, 52 (3), S. 45 - 57.
- DEVIN, B. (1993):** *Markenwert - Messung und Management*, in: Markenartikel, 55 (2), S. 92 - 94.
- DILLER, H. (1996):** *Kundenbindung als Marketingziel*, in: Marketing ZfP, 18 (2), S. 81 - 94.
- DILLER, H. (2001):** *Vahlens großes Marketinglexikon*, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 2001.
- DILLER, H. (2002):** *Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement*, in: H. BÖHLER (Hrsg.) (2002): *Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag*, Stuttgart 2002, S. 297 - 326.
- DORSCH, M. J./CARLSON, L. (1996):** *A Transaction Approach to Understanding and Managing Customer Equity*, in: Journal of Business Research, 35 (2), S. 253 - 264.
- DOYLE, P. (2000):** *Value-Based Marketing*, in: Journal of Strategic Marketing, 8 (4), S. 299-311.
- DWYER, R. (1989):** *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, in: Journal of Direct Marketing, 3 (4), S. 8 - 15.
- DWYER, R. (1997):** *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, in: Journal of Direct Marketing, 8 (2), S. 73 - 81.
- EBERLING, G. (2002):** *Kundenwertmanagement. Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen*, Wiesbaden 2002.
- ECCLES, R. G. (1991):** *The Performance Measurement Manifesto*, in: Harvard Business Review, 69 (January - February), S. 131 - 137.
- ESCH, F.-R. (2004):** *Strategie und Technik der Markenführung*, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., München 2004.
- ESCH, F.-R./ANDRESEN, T. (1994):** *Messung des Markenwertes*, in: T. TOMCZAK/S. REINECKE (Hrsg.) (1994): *Marktforschung - Thexis - Fachbuch für Marketing*, St. Gallen 1994, S. 212 - 230.
- FADER, P. S./SCHMITTEIN, D. C. (1993):** *Excess Behavioral Loyalty for High-Share Brands: Deviations from the Dirichlet Model of Repeat Purchasing*, in: Journal of Marketing Research, 30 (11), S. 478 - 493.
- FEDER, R. A. (1965):** *How to Measure Marketing Performance*, in: Harvard Business Review, 43 (May-June), S. 132 - 142.
- FOURNIER, S. (1998):** *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in: Journal of Consumer Research, 24 (March 1998), S. 343 - 373.

- FOURNIER, S. (2001):** *Markenbeziehung - Konsumenten und ihre Marken*, in: F.-R. ESCH (Hrsg.) (2001): *Moderne Markenführung*, 3., erweiterte und aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2001, S. 135 - 163.
- FOURNIER, S./YAO, J. L. (1997):** *Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships*, in: *International Journal of Research in Marketing*, 14 (1997), S. 451 - 472.
- FRANZEN, O. (1995a):** *Die praktische Nutzung der Markenbewertungs-Systeme*, in: K. BRANDMEYER/A. DEICHESL/T. OTTE (Hrsg.) (1995a): *Jahrbuch Markentechnik*, Frankfurt 1995a, S. 129 - 149.
- FRANZEN, O. (1995b):** *Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme*, in: *Markenartikel*, 57 (12), S. 562 - 566.
- FRANZEN, O./TROMMSDORFF, V./RIEDEL, F. (1994):** *Ansätze zur Markenbewertung und Markenbilanz*, in: M. BRUHN (Hrsg.) (1994): *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart 1994, S. 1373 - 1401.
- FREILING, J. (2001):** *Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden 2001.
- GIERL, H./KURBEL, T. M. (1997):** *Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes*, in: J. LINK/D. BRÄNDLI/C. SCHLEUNING/R. E. KEHL (Hrsg.) (1997): *Handbuch Database Marketing*, 2. Aufl., Ettlingen 1997, S. 175 - 189.
- GÖTTGENS, O./SCHOTTE, T. (2004):** *Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement als unternehmerische Herausforderung*, in: B. W. WIRTZ/O. GÖTTGENS (Hrsg.) (2004): *Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement : Strategien, Konzepte und Best Practices*, Wiesbaden 2004, S. 3 - 17.
- GRÖNROOS, C. (1997):** *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, in: *management Decisions*, 35 (4), S. 322 - 339.
- HEIDER, U. H. (2001):** *Markenbewertung: Die Marke als Quelle der Wertschaffung: eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie*, München 2001.
- HEIDER, U. H./STREHLAU, R. (2000):** *Markenwert-Controlling*, in: M. P. ZERRES (Hrsg.) (2000): *Handbuch Marketing-Controlling*, 2. erw. Aufl., Berlin, Heidelberg 2000, S. 497- 520.
- HERP, T. (1982):** *Der Markenwert von Marken des Gebrauchsgütermarktsektors*, 1. Auflage, Frankfurt 1982.
- HERREINER, T. (1992):** *Der "Wert" der Marke - Darstellung und kritische Würdigung von Verfahren der Markenevaluierung. Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing*, 1992.
- HOEKSTRA, J. C./HUIZINGH, E. K. R. E. (1999):** *The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing*, in: *Journal of Market-Focused Management*, 3 (3/4), S. 257 - 274.
- HOFMEYER, J./RICE, B. (2000):** *Commitment-Led Marketing. The Key to Brand Profits*

*is in the Consumer's Mind*, New York [u.a.] 2000.

**HOFMEYER, J./RICE, R. (1995):** *Integrating the psychological conversion model with database information to measure and manage customer equity*, in: *Journal of Database Marketing*, 3 (1), S. 39 - 50.

**HOGAN, J. E./LEMON, K. N./RUST, R. T. (2002):** *Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing*, in: *Journal of Service Research*, 5 (1), S. 26 - 38.

**HOMBURG, C./GIERING, A. (2001):** *Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität*, in: F.-R. ESCH (Hrsg.) (2001): *Moderne Markenführung*, 3. erweiterte und aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1159 - 1170.

**HOMBURG, C./SCHNURR, P. (1998):** *Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung*, in: M. BRUHN/M. LUSTI/W. R. MÜLLER/H. SCHIERENBECK/T. STUDER (Hrsg.) (1998): *Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen; Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel*, Wiesbaden 1998, S. 169 - 189.

**HUNDACKER, S. (2005):** *Customer Equity bei kontinuierlichen Dienstleistungen. Konzeption, Modell und Anwendung im Mobilfunk*, Wiesbaden 2005.

**INTERBRAND (2001):** *Interbrand World's Most Valuable Brand's 2001 Methodology*, [http://www.brandchannel.com/images/home/ranking\\_methodology.pdf](http://www.brandchannel.com/images/home/ranking_methodology.pdf), 15.12.04.

**IRMSCHER, M. (1997):** *Markenwertmanagement: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb; eine informationsoekonomische Analyse*, Frankfurt am Main 1997.

**JAIN, D./SINGH, S. S. (2002):** *Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions*, in: *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), S. 34 - 46.

**JOACHIMSTHALER, E./PFEIFFER, M. (2004):** *Der Zweck heiligt die Mittel*, in: *Absatzwirtschaft - Sonderausgabe zum Markenaward 2004*, S. 134 - 139.

**KAMAKURA, W. A./RUSSELL, G. J. (1991):** *Measuring Customer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity*, Cambridge: 1991.

**KAPFERER, J.-N. (1992a):** *Die Marke - Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992a.

**KAPFERER, J.-N. (1992b):** *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, London 1992b.

**KELLER, K. L. (1998):** *Strategic Brand Management. Building, Measuring, And Managing Brand Equity*, Upper Saddle River 1998.

**KELLER, K. L. (2003):** *Strategic Brand Management*, 2. Aufl., New Jersey 2003.

**KERN, W. (1962):** *Bewertung von Warenzeichen*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 14 (1), S. 17 - 31.

- KING, A. M./COOK, J. (1990):** *Brand Names: The Invisible Assets*, in: Management Accounting, 72 (November), S. 41 - 45.
- KLEINALTENKAMP, M./DAHLKE, B. (2003):** *Der Wert des Kunden als Informant*, in: B. GÜNTER/S. HELM (Hrsg.) (2003): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2003, S. 223 - 247.
- KRANZ, M. (2002):** *Markenbewertung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung*, in: H. MEFFERT/C. BURMANN/M. KOERS (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement*, Wiesbaden 2002, S. 429 - 458.
- KRIEGBAUM, C. (1998):** *Valuation of Brands - A Critical Comparison of Different Methods*, in: *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, 98 (13), S. 1 - 26.
- KRIEGBAUM, C. (2001):** *Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*, München 2001.
- LEHMANN, D. R. (2004):** *Metrics for Making Marketing Matter*, in: *Journal of Marketing*, 68 (4), S. 73 - 75.
- LIBAI, B./NARAYANDAS, D./HUMBY, C. (2000):** *Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment-Based Approach*, in: *Journal of Service Research*, 5 (1), S. 69 - 76.
- LINK, J./HILDEBRAND, V. G. (1997):** *Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing*, in: J. LINK/D. BRÄNDLI/C. SCHLEUNING/R. E. KEHL (Hrsg.) (1997): *Handbuch Database Marketing*, 2. Aufl., Ettlingen 1997, S. 159 - 174.
- MEFFERT, H. (1998):** *Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Wissenschaft*, in: *DBW*, 58 (6), S. 709 - 730.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2005):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: H. MEFFERT/C. BURMANN/M. KOERS (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement - Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 36 - 72.
- MEFFERT, H./KOERS, M. (2005):** *Identitätsorientiertes Markencontrolling*, in: H. MEFFERT/C. BURMANN/M. KOERS (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. 273 - 296.
- MÜLLER-STEWENS, G. (1998):** *Performance Measurement im Lichte eines Stakeholderansatzes*, in: S. REINECKE/T. TOMCZAK/S. DITTRICH (Hrsg.) (1998): *Marketingcontrolling*, St. Gallen 1998, S. 34 - 43.
- NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2001):** *Baldrige National Quality Program 2001, Criteria for Performance Excellence*, Gaithersburg (MD): 2001.
- NIELSEN, A. C. (1993):** *Brand Performancer*, Frankfurt 1993.
- o.V. (2004a):** *Marketing Science Institute: 2004 - 2006 Research Priorities*, 04. Mai 05.

- O.V. (2004b):** *Economic Value Added (EVA)*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 16. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2004, S. 771.
- PARKER, D. D. (1962):** *Improved Efficiency and Reduced Cost in Marketing*, in: Journal of Marketing, 26 (2), S. 15 - 21.
- PERREY, J. (1998):** *Nutzenorientierte Marktsegmentierung. Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*, Wiesbaden 1998.
- PFEIFER, P. E./CARRAWAY, R. E. (2000):** *Modeling Customer Relationships using Markov Chains*, in: Journal of Interactive Marketing, 14 (2), S. 43 - 55.
- PLINKE, W. (1989):** *Die Geschäftsbeziehung als Investition*, in: G. SPECHT/W. H. ENGELHARDT (Hrsg.) (1989): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart 1989, S. 305 - 326.
- REICHHELD, F. F. (1997):** *Der Loyalitäts-Effekt : die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert*, Frankfurt/Main u.a. 1997.
- REINARTZ, W./KUMAR, V. (2000):** *On the Profitability of Long Lifetime Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*, in: Journal of Marketing, 64 (October), S. 17 - 35.
- REINARTZ, W./KUMAR, V. (2003):** *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, in: Journal of Marketing, 67 (January), S. 77 - 99.
- REINECKE, S. (2004):** *Marketing Performance Management : empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden 2004.
- RIEKER, S. A. (1995):** *Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter - Nachfrager - Beziehungen auf industriellen Märkten*, Wiesbaden 1995.
- RIESENBECK, H./PERREY, J. (2004):** *Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen*, Frankfurt/Wien 2004.
- RUST, R. T., et al. (2004):** *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, in: Journal of Marketing, 68 (October 2004), S. 76 - 89.
- RUST, R. T./LEMON, K. N./ZEITHAML, V. A. (2002):** *Increasing Marketing Effectiveness: A Decision Support System for Building Customer Equity*, [www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm](http://www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm), 15. Okt. 2004.
- RUST, R. T./LEMON, K. N./ZEITHAML, V. A. (2004):** *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, in: Journal of Marketing, 68 (January), S. 109 - 127.
- RUST, R. T./ZEITHAML, V. A./LEMON, K. N. (2000):** *Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York et. al. 2000.
- RUST, R. T./ZEITHAML, V. A./LEMON, K. N. (2004):** *Customer-Centered Brand Man-*

- agement, in: Harvard Business Review, (September), S. 110 - 118.
- SANDER, I./SCHEFFLER, H./ZÜTPHEN, T. (2004):** *Markenwert durch Kundenbindung und Kundenwert: Das Conversion Model*, in: A. SCHIMANSKY (Hrsg.) (2004): *Der Wert der Marke*, München 2004, S. 270 - 297.
- SANDER, M. (1994):** *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken: eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers*, Wiesbaden 1994.
- SATTLER, H. (1994):** *Der Wert von Marken (Brand Equity)*, Manuskript aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre Uni Kiel, Kiel: 1994.
- SATTLER, H. (1999):** *Ein Indikatorenmodell zur langfristigen monetären Markenwertbestimmung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59 (5), S. 633 - 653.
- SCHEMUTH, J. (1996):** *Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie*, München 1996.
- SCHIMANSKY, A. (2004):** *Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Marketingpraxis*, in: A. SCHIMANSKY (Hrsg.) (2004): *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*, München 2004, S. 12 - 27.
- SCHULZ, R./BRANDMEYER, K. (1989):** *Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten*, in: Markenartikel, 51 (7), S. 364 - 370.
- SEVIN, C. H. (1965):** *Marketing Productivity Analysis*, New York 1965.
- SIEBEN, G. (1993):** *Unternehmensbewertung*, in: W. WITTMANN/W. KERN/R. KÖHLER/H.-U. KÜPPER/K. VON WYSOCKI (Hrsg.) (1993): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, S. 4315 - 4331.
- SIMON, C. J./SULLIVAN, M. W. (1993):** *The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*, in: Marketing Science, 12 (1), S. 28 - 52.
- SRIVASTAVA, R./SHOCKER, A. D. (1991):** *Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement*, MSI Report 91-124.
- SRIVASTAVA, R. K., et al. (1997):** *The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets*, in: Corporate Reputation Review, 1 (1), S. 62 - 68.
- SRIVASTAVA, R. K./TASADDUQ, S./FAHEY, L. (1998):** *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, in: Journal of Marketing, 62 (January), S. 2 - 18.
- STORBACKA, K. (1997):** *Segmentation based on customer profitability: retrospective analysis of retail bank customers*. in: Journal of Marketing Management, 13 (5), S. 479 - 492.
- TROMMSDORFF, V. (2004a):** *Konsumentenverhalten*, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2004a.
- TROMMSDORFF, V. (2004b):** *Verfahren der Markenbewertung*, in: M. BRUHN (Hrsg.) (2004b): *Handbuch Markenführung*, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wies-

baden 2004b, S. 1853 - 1875.

**VERSHOFEN, W. (1940):** *Handbuch der Verbrauchsforschung. Erster Band, Grundle-*  
*gung*, 1. Aufl., Berlin 1940.

**VIVALDIPARTNERS (2004):** *Measuring the Effectiveness of a Corporate Brand*, Market-  
ing Week Corporate Branding, London 2004.

**WEBSTER, F. E. (1981):** *Top Management's Concerns About Marketing: Issues for the*  
*1980's*, in: *Journal of Marketing*, 45 (July), S. 9 - 16.

**WYNER, G. A. (1996):** *Customer valuation: Linking behaviour and economics*, in:  
*Marketing Research*, 8 (2), S. 36 - 38.

**Arbeitspapiere des  
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

**Jahr 2003:**

- Nr. 1     **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
  
- Nr. 2     **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
  
- Nr. 3     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
  
- Nr. 4     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
  
- Nr. 5     **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
  
- Nr. 6     **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

**Jahr 2004**

- Nr. 7     **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
  
- Nr. 8     **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**  
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
  
- Nr. 9     **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**  
Vertikale und horizontale Führung von Marken
  
- Nr. 10    **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**  
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
  
- Nr. 11    **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**  
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke
  
- Nr. 12    **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**  
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13     **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**  
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14     **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**  
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

**Jahr 2005:**

- Nr. 15     **Josef Hattig (2005)**  
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16     **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**  
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17     **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**  
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**  
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

---

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM<sup>®</sup> unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

---