

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim
Deutschland

Serie:
Management Know-how
Nr.: M116

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung

Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.

**Der Einfluss des Markenwertes
auf die Unternehmensperformance**

Mannheim 2009
ISBN 3-89333-381-9

Prof. Dr. Sabine Kuester

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Marketing III an der Universität Mannheim und wissenschaftliche Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung.

Dipl.-Kffr. Nina Landauer

ist Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Marketing III an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Andreas Becker

ist Spezialist für Marketingstatistik bei der Deutsche Bahn AG und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
Peter Schwarzenbauer

BASF SE,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Dr. Hartmut Wöhler

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Heinz Fiege

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Heidelberger Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

Heraeus Holding GmbH,
Jan Rinnert

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

Kabel BW,
Christoph Nieder

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Stefan Herzberg

Knauf Gips KG,
Manfred Grundke

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

MVV Energie AG,
Matthias Brückmann

Nestlé Deutschland AG,
n.n.

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert

Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Roche Pharma AG,
Dr. Hagen Pfundner

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH

Udo H. Brandt

Thomas Sattelberger

SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009.
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003

- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahlert, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management, 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de



Abstract

Starke Marken sind das Resultat kalibrierter Markenführung und substantieller Investitionen. Für ihre Besitzer stellen sie wichtige Ressourcen dar, die nicht imitiert werden können. Der Beitrag von Marken zum Unternehmenswert wird häufig und durchaus auch kontrovers diskutiert. Anhand öffentlich verfügbarer Sekundärdaten zeigen wir, dass sich der Markenwert positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt. Dementsprechend haben wir die Markenwertschätzungen von *Interbrand* in einem Zeitraum von fünf Jahren und deren Einfluss auf die Unternehmensperformance - gemessen durch Tobins Q - untersucht. In unserer Studie dokumentieren wir die Rolle der Marke als wichtigen Treiber des Unternehmenswerts und geben Implikationen für Forschung und Praxis.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theoretische Grundlagen.....	4
2.1	Marken und ihr Finanzieller Wert	4
2.2	Markenwert und Unternehmensperformance.....	6
3	Methodik	9
3.1	Messung des Markenwerts und der Unternehmensperformance	9
3.2	Stichprobe und Datenerhebung	11
4	Ergebnisse.....	13
4.1	Charakteristika der Stichprobe.....	13
4.2	Der positive Einfluss starker Marken.....	16
5	Diskussion und Implikationen	19
6	Einschränkungen und Zukünftige Forschung.....	21
7	Bibliographie	22
8	Anhang.....	26

Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Markenwertschätzungen (Milliarden US Dollar)	13
Tabelle 2: Q-Werte	15
Tabelle 3: Unternehmensgröße anhand der Zahl der Beschäftigten	16
Tabelle 4: Ergebnisse der Regression und ANOVA	18
Abbildung 1: Die Methode von Interbrand auf einem Blick	10
Anhang 1: Marken und Markenbesitzer	27

1 Einleitung

Märkte sind in der heutigen Zeit hart umkämpft und Marken spielen in diesem komplexen Umfeld eine zentrale Rolle bei den Kaufentscheidungen der Kunden. Deshalb stellen Marken für die meisten Unternehmen wichtige Vermögenswerte dar, und die Schaffung von Markenwert ist ein vorrangiges strategisches Managementziel geworden (z.B. Keller und Lehmann 2006). Dies gilt für klassische Konsumgüterhersteller, wie *Nestlé*, *Unilever* und *P&G*, ebenso wie für erfolgreiche Technologieunternehmen, wie *SAP*, *Thomson Reuters* und *Nokia*. Aber ist der Fokus auf die Marke wirklich berechtigt und beeinflusst er die Performance des Unternehmens positiv?

Die Idee des Branding ist nicht neu, sondern geht weit zurück bis ins Altertum. Schon im alten Ägypten versahen Hersteller von Ziegelsteinen ihre Produkte mit Symbolen, einer Markierung also, zum Zweck der Identifikation. Das Branding als Marketinginstrument entwickelte sich zu Beginn des letzten Jahrhunderts (wobei einige frühe Marken wie *Nivea*, *Vaseline* und *Tempo* bis heute erfolgreich bestehen). Seitdem haben es Marken weit gebracht. Die Marke hatte ihre Glanzzeit in den 1960ern, als die Nachkriegsnachfrage auf ihrem Höhepunkt war und die Hersteller lernen mussten, um Marktanteile zu kämpfen. Als Reaktion auf einen wirtschaftlichen Abschwung kamen in den 1970ern Handelsmarken auf, Generika, die versuchten Kunden mit niedrigen Preisen anstelle von ausgefallenen Taktiken der Markenführung und überdurchschnittlicher Qualität zu locken. In den 1980ern erlebten wir die Debatte um das Ende der Marke mit.

Am Ende des letzten und zweifellos am Anfang des neuen Jahrtausends jedoch, waren die Zweifel bezüglich der Bedeutung von Marken ausgeräumt. Nicht nur sind die meisten mächtigen Marken auf dem globalen Schauplatz vertreten, sie sind auch entscheidende Faktoren für die Schaffung von Wert für Unternehmen sowie Kunden. In der heutigen Zeit haben sich Marken in großem Rahmen in unserer globalen Gesellschaft etabliert. Aufgrund des augenscheinlichen Wertes einer Marke und der Assoziation gewisser Charakteristika und Wettbewerbsvorteile, obliegt es einem Unternehmen ein positives Markenimage aufzubauen. Und dies, so wird argumentiert, beeinflusst die Unternehmensperformance positiv, durch steigenden

und beständigeren Umsatz loyaler Kunden und durch deren größere Zahlungsbereitschaft (Keller und Lehmann 2006).

Aus der Masse der Marken stechen immer noch einige große heraus. Die Marke *Coke*, zum Beispiel, ist synonym mit dem Produkt und weltweit der Inbegriff kohlenensäurehaltiger Getränke. Ohne Frage, für die *Coca-Cola Company* ist dies ein herausragender Marketingerfolg von unschätzbarem Wert. Entsprechend des Markenrankings *Best Global Brands* von *Interbrand* (z.B. *Interbrand* 2008) ist und war *Coca Cola* für lange Zeit die wertvollste Marke überhaupt. In eben jenem *Interbrand*-Ranking konkurrieren weltberühmte Getränkehersteller, Software-Giganten und Luxusmarken mit Autoherstellern und Bekleidungsmarken um die Spitzenpositionen – jede der Marken dotiert mit einem Wert, der in die Milliarden Dollar geht. Einerseits mag es plausibel erscheinen, dass der Wert einer Marke die Kosten ihrer Gestaltung und ihres Managements übersteigt. Auf der anderen Seite müssen Markenbesitzer möglichst genau beurteilen können, ob sich die Investitionen in ihre Marke auszahlen. Aus diesem Grund hat die Forschung die Wirkung des Markenwerts auf der Unternehmensebene untersucht, wobei ein positiver Einfluss auf verschiedene Kennziffern der Unternehmensperformance, wie Gesamtkapitalrentabilität, Aktienrendite und Einnahmen, nachgewiesen werden konnte (vgl. z.B. Morgan und Rego 2009; Rao, Agarwal und Dahlhoff 2004; Srinivasan und Hanssens 2009).

Aufbauend auf der bisherigen Forschung verwenden wir ein zukunftsorientiertes Maß der Unternehmensperformance, Tobins Q, um zu untersuchen, ob der Markenwert einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Dementsprechend beabsichtigen wir, die Rolle der Marke als wichtigen Treiber des Unternehmenswertes zu dokumentieren. Zu diesem Zweck greifen wir auf öffentlich verfügbare Sekundärdaten zurück, d.h. wir bedienen uns der Markenwertschätzungen von *Interbrand*. Diese Daten werden über einen Zeitraum von fünf Jahren untersucht, um einen umfassenderen Einblick in die Stabilität der Beziehung zwischen Markenwert und Unternehmensperformance zu erhalten.

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut: In Abschnitt 2 werden die theoretischen Grundlagen kurz diskutiert. Wir erarbeiten die logische Basis, wie der

Markenwert die Unternehmensperformance beeinflussen kann. Darauf aufbauend werden im 3. Abschnitt das Modell und der Datensatz vorgestellt. Der Hauptteil dieses Papiers, Abschnitt 4, umfasst die Beschreibung der Analyse und der deskriptiven sowie analytischen Ergebnisse. Es folgen Implikationen für das Markenmanagement in Abschnitt 5, sowie die Diskussion der Grenzen dieser Studie und Ideen zur zukünftigen Forschung in Abschnitt 6.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Marken und ihr Finanzieller Wert

Marken erfüllen verschiedene Funktionen für verschiedene Marktteilnehmer (Keller und Lehmann 2006). Wir konzentrieren uns auf die Perspektive des Markenbesitzers, der von den Reaktionen der Kunden oder des Marktes, die durch seine Marken ausgelöst werden, profitiert (Rao, Agarwal und Dahlhoff 2004). Neben ihrer ursprünglichen Identifikationsfunktion, ermöglichen Marken rechtlichen Schutz, die Differenzierung vom Wettbewerb oder die Lizenzvergabe (Keller 2003) und sind somit wichtige Vermögenswerte. Außerdem bieten starke Marken erhebliches Kostensenkungspotenzial für das Unternehmen. Zum Beispiel können starke Marken positive Mund-zu-Mundpropaganda auslösen, wodurch Kundenakquirierungskosten und sogar Kundenbindungskosten gesenkt werden können. Marken können auch jene Kosten senken, die bei der Markteinführung neuer Produkte entstehen (Aaker und Keller 1990). Starke Marken sind das Resultat kalibrierter Markenführung und substanzieller Investitionen. Für ihre Besitzer sind sie wichtige und knappe Ressourcen, die nicht imitiert werden können (Aaker 1996; Capron und Hulland 1999; Keller und Lehmann 2006). In den Worten von Keller und Lehmann (2006, S.751): "Brands are made, not born."

Sind Marken also Ressourcen, so ist es notwendig und erstrebenswert, den Wert dieser Ressource zu ermitteln. Es gibt viele verschiedene Wege, den Wert einer Marke zu spezifizieren. Auf der einen Seite kann er durch einfache ökonomische Leistungsindikatoren zum Ausdruck gebracht werden, wie z.B. Markenumsatz und -profit oder die Erträge, die eine Marke durch Preisaufschläge im Vergleich zu sogenannten weißen Waren generiert (Ailawadi, Lehmann und Neslin 2003). Ansätze, die einen eher holistischen Anspruch erheben, versuchen alle Facetten des Markenwerts zu erfassen. Solche umfassenden Modelle berücksichtigen die Kundenperspektive, die Produktmarktperspektive, sowie die finanziellen Aspekte, die mit der Markenführung einhergehen (Keller und Lehmann 2006). Diese Art der Markenwertschätzung ist dann das Resultat quantitativ monetärer und qualitativ nicht monetärer Bewertung (Günther und Kriegbaum-Kling 2001; Sattler 2001). Bei diesen Ansätzen ist es generell üblich, die qualitativen Evaluierungsergebnisse

hochzurechnen, um sie in einen monetären Markenwert zu übersetzen (vgl. z.B. Kerin und Sethuraman 1998).

Der *Brand Performancer* des Marktforschungsinstituts *AC Nielsen* (Berndt und Sander 1994) und die *Interbrand Brand Valuation* der Unternehmensberatung *Interbrand* (z.B. Interbrand 2008) sind zwei wichtige holistische Modelle. Beide Ansätze vereinen eine finanzielle Analyse mit einer qualitativen Beurteilung, wobei das angewandte mehrstufige Verfahren die Beurteilung der Markenstärke basierend auf verschiedenen qualitativen und quantitativen Kriterien vollzieht und die Umwandlung der Resultate in monetäre Größen beinhaltet (Berndt und Sander 1994).

Aber was nutzt es dem Markenbesitzer zu wissen, welchen Wert seine Marke hat? Für den Markenbesitzer stellt der finanzielle Markenwert die Quantifizierung des Nutzens seiner Marke dar. Oder es handelt sich, abstrakt ausgedrückt, um den bereinigten Geldwert einer Marke im Sinne einer Analyse der durchschnittlichen Ertragsrate (engl.: *the net monetization of a brand in the sense of an average rate of return analysis*) (Fischer, Hieronimus und Kranz 2002; Irmischer 1997). Ist dieser monetäre Parameter präzise bestimmt, dann ist er für die verschiedenen Funktionsbereiche des Markenbesitzers von Nutzen. So ist zum Beispiel im Zuge von Akquisitionen und Ausgliederungen, bei Entscheidungen über die Ressourcenallokation oder der Börsenzulassung die Markenwertschätzung genauso essentiell wie für interne Kontrollzwecke. Weiterhin ist der Markenwert bei der Markenlizenzierung und dem Franchising, zur Information des Managements und bei dessen Entlohnung, bei Entschädigungen für Markenmissbrauch oder als Garantie für Kredite wichtig. Eine Marke mit einem hohen Wert kann auch Investoren anziehen und deren Interesse am Unternehmen wecken (Aaker 1996; Günther und Kriegbaum-Kling 2001; Keller 2003). Es wird deutlich, dass mit starken Marken zahlreiche Vorteile einhergehen. Im folgenden Abschnitt geben wir einen Überblick über ausgewählte Literatur zum Einfluss von Marken auf die Unternehmensperformance.

2.2 Markenwert und Unternehmensperformance

Um die Treiber des Unternehmenserfolgs zu ermitteln, sind Untersuchungen in verschiedenen Disziplinen durchgeführt worden, wie in der Finanzwirtschaft, der Ökonomie, dem Management und im Marketing. In ihrer Metaanalyse identifizieren Capon, Farley und Hoenig (1990) Faktoren, die das finanzielle Unternehmensergebnis bestimmen. Sie unterscheiden strategische Faktoren, organisatorische Faktoren und Faktoren von außen, die die Unternehmensperformance beeinflussen. Deren Wirkung kann sowohl positiv, wie bei Kapazitätsauslastung, oder negativ sein, wie im Falle von Schulden. Marken oder der Markenwert wurden in ihrer vielfach zitierten Analyse nicht explizit genannt, was jedoch nicht überrascht, da die Markenbestimmung erst gegen Ende der 80er Jahre zu einem dominierenden Untersuchungsgegenstand avancierte (Kerin und Sethuraman 1998). Dennoch bietet diese Studie Grund zur Annahme, dass der Markenwert die Unternehmensperformance positiv beeinflusst. Unter den Faktoren, die in der Metaanalyse einen positiven Einfluss aufweisen (Capon, Farley und Hoenig 1990), werden zum Beispiel *Firmenwerbung*, *Marktanteil* und *Forschung & Entwicklung* als einflussreiche Wertetreiber hervorgehoben. Als die Markenperformance schließlich in Forschung und Praxis an Beachtung gewann, wurden diese Faktoren als Stellschrauben des Markenwerts identifiziert oder als Determinanten in die Markenwertberechnungen einbezogen (vgl. z.B. Chu und Keh 2006; Kerin und Sethuraman 1998; Roth 1995; Simon und Sullivan 1993).

Jüngere Studien haben daraufhin explizit den Einfluss des Markenwerts auf verschiedene Managementkennzahlen untersucht (Srinivasan und Hanssens 2009). Dieser Forschungsbereich ist breit gefächert und behandelt verschiedene Markenwertmodelle und betrachtet diverse abhängige Variablen, wie die Aktienrendite, Gesamtkapitalrentabilität, Gewinn je Aktie, Marktwert des Unternehmens oder grundlegendere Metriken, wie Umsatz und Einnahmen (vgl. z.B. Morgan und Rego 2009; Rao, Agarwal und Dahlhoff 2004; Srinivasan und Hanssens 2009).

Mizik und Jacobson (2005), zum Beispiel, analysieren die wichtigsten Komponenten von Marken als Vermögensgegenstände und bewerten deren dynamischen Einfluss

auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens. Als Maßstäbe für den Erfolg wenden sie die Aktienrendite und Bilanzkennzahlen an. Sie zeigen, dass Marken als Vermögenswerte das Unternehmensergebnis beeinflussen. Für eine weitere Studie vertiefen die Autoren einen Aspekt ihrer Untersuchung und konzentrieren sich auf fünf zentrale Markenattribute, die sogenannten Säulen (*pillars*), des *Young & Rubicam Brand Asset Valuator* (Mizik und Jacobson 2008). Entsprechend analysieren sie nicht den Markenwert in seiner Gesamtheit, sondern brechen ihn herunter und fokussieren sich auf die finanziellen Auswirkungen eines jeden Markenattributs, wie z.B. Differenzierung (*differentiation*). Sie zeigen, dass die Aktienrendite nicht nur mit den Bilanzkennzahlen, in diesem Fall Gesamtkapitalrentabilität und Umsatz, verbunden ist, sondern auch mit der wahrgenommenen Markenrelevanz (*perceived brand relevance*) und der Dynamik bzw. dem Innovationsgrad (*energy*) der Marke. Mizik und Jacobson (2008) schließen daraus, dass die Informationen, die in diesen Markenattributen enthalten sind, mit Informationen verbunden sind, die der Markt nutzt, um zukünftige Cash-Flows zu antizipieren (Mizik und Jacobson 2008).

Neben der Aktienrendite als Kennzahl für die Marktleistung nehmen Eng und Keh (2007) die Gesamtkapitalrentabilität (return on assets, ROA) als Maß für die zukünftige Unternehmensleistung in ihre Studie auf. Sie untersuchen die gemeinsamen Effekte der Werbung und des Markenwerts. Sie führen Untersuchungen auf der Unternehmens- und der Markenebene durch und zeigen, dass Werbung und Markenwert den ROA positiv beeinflussen, während der vermutete Einfluss auf die Aktienrendite nicht signifikant ist. Dementsprechend kommen die Autoren zu dem Schluss, dass Unternehmen von Werbung und Markenwert profitieren, da diese das zukünftige Bilanzergebnis verbessern, dabei jedoch das Wachstum des Marktwerts des Unternehmens nicht beeinflussen.

Kerin und Sethuraman (1998) erforschen den Zusammenhang zwischen Markenwert und Shareholder Value und nehmen damit eine etwas andere Perspektive ein. Die Autoren bestätigen den vermuteten positiven Zusammenhang zwischen Markenwertschätzungen für 1995 und 1996 und Shareholder Value, den sie durch das Marktwert-Buchwert-Verhältnis konzeptualisieren. Ihre Sekundärdaten bezogen

die Autoren von der *Financial World* (Badenhausen 1996, 1997) und der *Compustat* Datenbank. Tatsächlich konnten sie abnehmende Skalenerträge beobachten. Auf ähnliche Weise beziehen auch Madden, Fehle und Fournier (2006) den Shareholder Value in ihre Untersuchungen mit ein. Ihre Studie zeigt, dass Aktionäre von starken Marken profitieren. Zusätzlich stellen sie fest, dass dies im Vergleich zu anderen relevanten Bezugsgrößen mit weniger Risiko verbunden ist.

Barth et al. (1998) untersuchen in ihrer Studie, ob *Financial Worlds* Markenwerte für die Kapitalbewertung des Markenbesitzers relevant sind. Sie überprüfen auch, ob diese Einschätzungen ausreichend zuverlässig und zeitgemäß sind, um Aktienpreise und Renditen zu beeinflussen. Der Hauptuntersuchung geht eine ausführliche Beschreibung der deskriptiven Statistik voraus, welche Aufschluss über den Datensatz gibt. Die Analyse bestätigt den Zusammenhang zwischen Markenwert und dem Marktwert des Firmenkapitals. Weiterhin zeigen die Autoren, dass Änderungen im Markenwert entsprechende Änderungen der Aktienrentabilität auslösen.

Insgesamt geben frühere Studien Anlass und Begründung, einen messbaren Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance zu erwarten. Somit werden wir diesen Zusammenhang im Folgenden weiter ergründen.

3 Methodik

3.1 Messung des Markenwerts und der Unternehmensperformance

Um den Zusammenhang zwischen Markenwert und Unternehmensperformance zu untersuchen, zogen wir Daten aus dem von *Interbrand* jährlich veröffentlichten Ranking *Best Global Brands* heran (z.B. Interbrand 2007b). Wie schon zuvor beschrieben, legt *Interbrand* eine holistische Methode an, die finanzielle Daten und qualitative Indikatoren verbindet. Dieses Vorgehen zeichnet sich aus durch seinen Detaillierungsgrad, seine Zukunftsorientierung und durch den Versuch, den Wert einer Marke in all seinen verschiedenen Aspekten zu erfassen (Bentele et al. 2003; Chu und Keh 2006; Fernández 2002; Madden, Fehle und Fournier 2006).

In jedem Jahr bewertet *Interbrand* Marken, die eine Reihe von Auswahlkriterien erfüllen. Zum Beispiel sollte die Marke zum Markt gerichtet sein, was Marken ausschließt, die in erster Linie Business-to-Business Kunden ansprechen. Ein weiteres Kriterium ist das internationale Auftreten. Demnach muss mindestens ein Drittel der Einkünfte der Marke außerhalb ihres Ursprungslands generiert werden (Interbrand 2007a). Die Marken, die alle Kriterien erfüllen, werden einer finanziellen Analyse unterzogen und mit einem Branchenrichtwert, der aus der *Interbrand* Datenbank stammt, verglichen und so bewertet. Dies ist die Analyse der Rolle der Marke (*role of brand analysis*). Das Kernelement, das die *Interbrand*-Methode von anderen Methoden der Markenwertschätzung unterscheidet, ist die für die Markenstärke vergebene Punktzahl, der sogenannte *brand strength score*. Diese Punktzahl resultiert aus sieben gewichteten Dimensionen, von denen jede zur Quantifizierung durch mehrere Kriterien operationalisiert wird: Marktführerschaft (*leadership*), geographische Ausbreitung (*geographic spread*), Stabilität (*stability*), Markt (*market*), Trend (*trend*), Unterstützung (*support*) und Schutz (*protection*) in fallender Reihenfolge erreichbarer Punkte. Die maximale Gesamtpunktzahl, also die Summe über die sieben Dimensionen hinweg, liegt bei 100. Marktführerschaft, im Sinne der Marktmacht der Marke, macht bis zu einem Viertel der gesamten Punktzahl der Markenstärke aus. Die geographische Ausbreitung der Marke nimmt ebenfalls bis zu einem Viertel der Punkte ein, je nach dem Grad der internationalen Akzeptanz und Attraktivität sowie der Investitionen in die geographische Verbreitung

der Marke. Abhängig von der Kundenloyalität und der Marktposition, ergibt die Stabilität der Marke bis zu 15 Punkte. Der Markt, in dem die Marke konkurriert, Trend im Sinne des 'Auf-dem-neuesten-Stand-sein' und der Umfang und die Qualität der Unterstützung der Marke entsprechen jeweils einer maximalen Punktzahl von 10. Die gesetzliche Grundlage der Marke, d.h. der Schutz des Markenzeichens, macht bis zu 5 Punkte aus (Keller 2003; Kerin und Sethuraman 1998).

Eine Transformationskurve überführt die erreichte Punktzahl in einen Multiplikator. Diese Kurve ist s-förmig, was laut *Interbrand* darauf zurückzuführen ist, dass für niedrige Punktzahlen der Multiplikator nur langsam ansteigt, während er für höhere Punktzahlen progressiv verläuft (d.h. dass bei einer Marke mit einer extrem hohen Punktzahl ein weiterer Anstieg der Markenstärke nur zu einem geringen Anstieg des Multiplikators führt). Die Funktion basiert auf zahlreichen ex-post Studien und der Markterfahrung von *Interbrand* (Bentele et al. 2003; Berndt und Sander 1994).

Eine Übersicht über die *Interbrand*-Methode wird in Abbildung 1 gegeben.

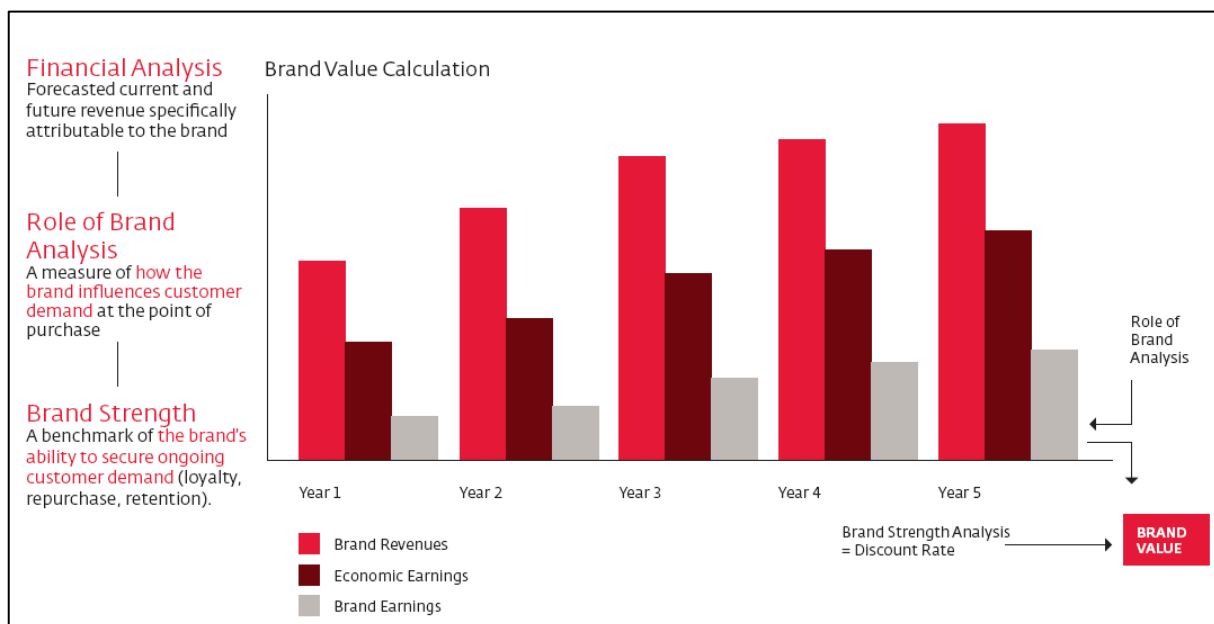


Abbildung 1: Die Methode von Interbrand auf einem Blick

(Interbrand 2008, S.24)

Für unsere Analyse stehen eine Reihe an Erfolgsmessgrößen als abhängige Variable zur Auswahl. Entsprechend der Argumentation von Günther, Landrock und Muche (1999) sind wertbasierte Erfolgsmessgrößen, wie Tobins Q, profitbasierten

Kennzahlen, wie Gesamtkapitalrentabilität, vorzuziehen. Tobins Q ist ein kapitalmarktbasierendes Maß des Firmenwerts, wobei Q dem Barwert der zukünftigen Cash-Flows geteilt durch die Wiederbeschaffungskosten für materielle Vermögensgegenstände, inklusive Eigentum, Anlagen, Bestandsgeld und Investitionen in Aktien und Anleihen, entspricht (Tobin 1969). Q-Werte von 1 bedeuten, dass der Marktwert des Unternehmens gleich den Wiederbeschaffungskosten seiner materiellen Vermögensgegenstände ist. Ein Unternehmen schafft Mehrwert, falls sein Marktwert die Wiederbeschaffungskosten übersteigt, d.h. falls Q größer 1 ist. Dadurch kann das Unternehmen überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften. Als eine auf dem Barwert basierende Erfolgsgröße besteht der Q-Wert durch seine Zukunftsorientierung und passt somit zur vorausblickenden Markenwertschätzung von *Interbrand* (Luo und Bhattacharya 2006; Rao, Agarwal, und Dahlhoff 2004).

Wir operationalisierten Tobins Q in Übereinstimmung mit dem Chung und Pruitt (1994) Näherungswert, der präzise und zuverlässige Q-Werte liefert (vgl. auch Anderson, Fornell und Mazvancheryl, 2004; Berry, 2006). Die Formel für Tobins Q lautet demnach wie folgt:

$$Q = \frac{\text{Marktkapitalisierung} + \text{Gesamte Verbindlichkeiten}}{\text{Gesamte Vermögenswerte}}$$

Zusätzlich haben wir die Unternehmensgröße als Kontrollvariable mit einbezogen, da ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance belegt ist (z.B. Capon, Farley und Hoenig 1990). Diese Variable messen wir anhand der Mitarbeiterzahlen der Unternehmen.

3.2 Stichprobe und Datenerhebung

Die Daten für unsere Analyse stammen aus zwei Quellen. Wie schon erwähnt, sind die Markenwerte aus den *Interbrand*-Rankings der *Best Global Brands* der Jahre 2003 bis 2007 entnommen (Interbrand 2003, 2004, 2005, 2006, 2007). Die Stichprobe umfasst ausschließlich Produktmarken (keine Servicemarken), die in allen fünf aufeinanderfolgenden Jahren in der Rangfolge erschienen. Insgesamt konnten 62 Marken für die weitere Analyse identifiziert werden.

Durch Recherchen in Datenbanken, im Internet und in Jahresabschlüssen, konnten wir die 62 Marken ihren entsprechenden Besitzern zuordnen. Im Falle von Unternehmensmarken wie *Microsoft* ist dies offensichtlich leichter, als bei eigenständigen Marken wie *Smirnoff*. Letztendlich konnten 57 Markenbesitzer identifiziert werden. Darunter sind drei Unternehmen, die für mehr als eine Marke verantwortlich sind. *Procter & Gamble Co.* hat im Jahr 2005 im Zuge einer Akquisition die Marken *Duracell* und *Gillette* übernommen (Gillette Co. 1997; Procter & Gamble 2005). *Nescafé* wird zusätzlich zur Unternehmensmarke *Nestlé* aufgeführt. Außerdem gehört zum Markenportfolio des französischen Luxusgütergiganten *LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy S.A.* neben seinen namensgebenden Marken *Louis Vuitton*, *Moët & Chandon* und *Hennessy* auch *Prada*. Im Anhang sind alle Marken und ihre Besitzer aufgeführt.

Die Unternehmensdaten für die Performancebewertung und die Bestimmung der Kontrollvariable stammen aus Thomson Financials Datenbank *Datastream*.^{*} Im nächsten Schritt berechneten wir die Q-Werte der Jahre 2003, 2004, 2005, 2006 und 2007 für die 54 Unternehmen, wobei die jährliche Zahl der Mitarbeiter, d.h. die Unternehmensgröße, direkt aus der Datenbank bezogen wurde (Thomson Financial 2003).

^{*} Da *Chanel S.A.*, *Montres Rolex S.A.* und *IKEAs* Mutterunternehmen *INGKA Holding B.V.* rechtmäßig als privat gelten (Lexis Nexis, 2008), sind sie nicht in *Datastream* erfasst. Um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten, wurden diese Marken und Unternehmen von der weiteren Analyse ausgeschlossen, obwohl sie in der betreffenden Analyseperiode aufgeführt wurden.

4 Ergebnisse

4.1 Charakteristika der Stichprobe

Wir untersuchten 62 Markenwerte und die dazugehörigen Performancekenngrößen der 54 Markenbesitzer über einen Zeitraum von fünf Jahren. Im ersten Schritt unterzogen wir die Stichprobe einer deskriptiven Analyse und untersuchten die Dynamik der Werte über den Zeitraum hinweg. Tabelle 1 bietet einen Überblick über Ausprägungen der Stichprobe in Bezug auf den Markenwert.

Jahr	Markenwert Max.	Markenwert Min.	Markenwert Durchschnitt	Markenwert Median	Markenwert Standardabweich.
2003	70,45	2,22	11,68	6,75	14,07
2004	67,39	2,41	11,68	6,44	13,75
2005	67,53	2,58	12,15	6,54	13,79
2006	67,00	2,69	12,58	6,64	13,87
2007	65,32	3,07	13,17	7,70	14,16
Gesamt	70,45	2,22	12,25	6,67	13,85

Tabelle 1: Markenwertschätzungen (Milliarden US Dollar)

Die Tabelle zeigt, dass mit der Zeit der maximale Markenwert von 70,45 Milliarden US Dollar im Jahr 2003 auf 65,32 Milliarden US Dollar im Jahr 2007 fällt, während der minimale Markenwert kontinuierlich von 2,22 Milliarden US Dollar auf 3,07 Milliarden US Dollar steigt. Gleiches gilt für den durchschnittlichen Markenwert, der von 11,68 Milliarden US Dollar bis 13,7 Milliarden US Dollar reicht. Tabelle 1 bildet auch den Median, also den mittleren Markenwert ab, der von 2006 auf 2007 merklich ansteigt. Die Streuung der Markenwerte relativ zu ihrem Mittelwert, ausgedrückt durch die Standardabweichung, schwankt zwischen 13,75 Milliarden US Dollar im Jahr 2004 und 14,16 Milliarden US Dollar im Jahr 2007. Dies verdeutlicht die Größenunterschiede der Markenwerte im Ranking. Die Analyse der gesamten Stichproben über den ganzen Betrachtungszeitraum zeigt außerdem einen durchschnittlichen Markenwert von 12,25 Milliarden US Dollar und eine Standardabweichung von 13,85 Milliarden US Dollar.

An der Spitze der Rangliste stehen in jedem Jahr die gleichen vier Marken ohne dass sich ihre Reihenfolge verändert: *Coca Cola* (1.), *Microsoft* (2.), *IBM* (3.) und *GE* (4.). Dennoch ist die Spitzengruppe in Bewegung. Während *Coca Cola* und *Microsoft* an Wert verlieren, legen *IBM* und *GE* an Wert zu. Auch wenn sich die Top 4 annähern, distanzieren sie sich damit immer weiter von den nachfolgenden Plätzen. Im Jahr 2007 beträgt der Abstand zwischen *GE* auf Platz 4 und *Nokia*, im selben Jahr gerade auf Platz 5 vorgerückt, 17,87 Milliarden US Dollar. Wird weiterhin in Erwägung gezogen, dass der Großteil der Markenwerte im gesamten Ranking im einstelligen Bereich liegen (in Milliarden US Dollar), wird die Überlegenheit der Spitzengruppe noch offensichtlicher.

Bei der Untersuchung der Dynamik im Ranking, müssen Rangänderungen von Wertänderungen unterschieden werden. Oftmals bedeutet ein Anstieg des Markenwertes gleichzeitig eine Verbesserung der Platzierung. Zwischen 2003 und 2007 können wir in der Stichprobe insgesamt 248 individuelle Veränderungen von einem Jahr zum nächsten beobachten. In 141 Fällen geht ein Anstieg des Markenwerts mit einer Verbesserung im Ranking einher. Der aggregierte Markenwert über alle 62 Marken hinweg stieg in den fünf Jahren um fast 13%. Allgemein sind große Verschiebungen in der zu untersuchenden Zeitspanne eher die Ausnahme als die Regel. Nichtsdestotrotz sind zwei Ausreißer erwähnenswert, da ihre Entwicklung innerhalb nur eines Jahres beachtlich war. Durch den Anstieg des Markenwerts um 9,48 Milliarden US Dollar zwischen 2004 und 2005, konnte *Louis Vuitton* 26 Plätze gutmachen. Im Gegensatz dazu musste *Kodak* den Verlust von einem Drittel seines Wertes, sowie von 19 Plätzen, zwischen 2003 und 2004 verkraften.

Außer Rang und Markenwert gibt *Interbrand* auch das Herkunftsland für jede der gerankten Marken an. Insgesamt tragen elf Länder zur Stichprobe, die sich auf die *Best Global Brands* der Jahre 2003 bis 2007 stützt, bei. Sieben Marken sind französischer Herkunft, sieben stammen aus Japan und weitere fünf aus Deutschland. Ungefähr die Hälfte der betrachteten Marken ist amerikanischer Herkunft. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der Marken in der Stichprobe ist ihre Branchenzugehörigkeit. Eine genauere Untersuchung zeigt, dass die

verschiedensten Marken unter den Top 100 vertreten sind, die den unterschiedlichsten Branchen oder Industrien zugeordnet werden können.

Unser erklärtes Ziel ist die Verknüpfung des Markenwerts mit der Unternehmensperformance. Um dies zu erreichen, berechneten wir Tobins Q für die 54 Markenbesitzer in unserer Stichprobe für jedes der fünf Jahre. Tabelle 2 zeigt die Strukturen der Q-Werte der 54 Markenbesitzer.

Jahr	Q-Wert Max.	Q-Wert Min.	Q-Wert Durchschnitt	Q-Wert Median	Q-Wert Standardabweich.	Q-Wert < 1
2003	6,79	0,87	2,51	1,89	1,46	2
2004	5,97	0,91	2,42	1,98	1,28	1
2005	5,62	0,94	2,34	1,99	1,13	2
2006	5,73	1,05	2,43	2,22	1,17	0
2007	7,27	1,03	2,48	2,22	1,32	0
Gesamt	7,27	0,87	2,44	2,04	1,27	5

Tabelle 2: Q-Werte

Q-Werte größer 1 bedeuten, dass ein Unternehmen seine Vermögenswerte effektiv einsetzt (Lewellen und Badrinath 1997). *Apple Inc.* lies die Konkurrenz hinter sich und erreichte mit einem Q-Wert von 7,27 im Jahr 2007 das Maximum in unserer Stichprobe. Dies ist auf die starke Marktkapitalisierung des Unternehmens zurückzuführen. Dagegen enthält unser Datensatz auch fünf Q-Werte kleiner 1, was entsprechend bedeutet, dass die betroffenen Unternehmen ihre Vermögenswerte besser anderweitig hätten einsetzen können (Lewellen und Badrinath 1997). So schnitt der deutsche Automobilhersteller *Volkswagen* in der Periode zwischen 2003 und 2005 schlecht ab. *Matsushita Electric Industrial Company*, Hersteller von *Panasonic* Elektrogeräten, verpasste den Wert 1 im Jahr 2003 und 2005 während das Unternehmen im Jahr 2004 ein Q von 1,02 erreichte.

Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass das Ergebnis von fast allen Unternehmen im betrachteten Zeitraum schwankt. Während die Q-Werte von *Altria Group Inc.*, *Diageo PLC* und *Nintendo Co. Ltd.* stetig steigen, fällt der Wert von *WM. Wrigley Jr. Co.* von Jahr zu Jahr. Bezüglich der gesamten Stichprobe lag der durchschnittliche Q-Wert in

der Zeitspanne zwischen 2003 und 2007 bei 2,44, was den Schwellenwert von 1 weit übertrifft.

Die Unternehmen in der Stichprobe unterscheiden sich nicht nur bezüglich ihres Markenwerts oder Tobins Q, sondern auch hinsichtlich ihrer Größe. *Nintendo Co. Ltd.* ist das kleinste Unternehmen entsprechend der Zahl der Mitarbeiter im Stichprobenzeitraum. Ganz oben auf der Liste löste im Jahr 2007 *IBM* die *Daimler AG* hinsichtlich ihrer Mitarbeiterzahl ab. Tabelle 3 stellt die Daten zur Größe der 54 Unternehmen dar.

Jahr	Unternehmensgröße Max.	Unternehmensgröße Min.	Unternehmensgröße Durchschnitt	Unternehmensgröße Median	Unternehmensgröße Standardabweich.
2003	362,063	2,977	103,475	66,535	96,615
2004	384,723	2,985	104,076	64,950	98,143
2005	382,724	3,013	107,895	74,797	99,968
2006	360,385	3,150	109,216	80,327	98,790
2007	386,558	3,373	109,812	84,361	96,381
Gesamt	386,558	2,977	106,895	77,687	97,293

Tabelle 3: Unternehmensgröße anhand der Zahl der Beschäftigten

Die Standardabweichung sowie der große Unterschied zwischen den maximalen und minimalen Werten veranschaulicht die Heterogenität der Unternehmen im Sample was deren Größe betrifft. Hinsichtlich der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen deuten der Mittelwert und der Median einen Aufwärtstrend im Zeitablauf an. Dies trifft vor allem auf *Apple Inc.* und *Nokia Corp.* zu. Beide Firmen haben zwischen 2003 und 2007 ihre Belegschaft um mehr als das Doppelte stetig erweitert. Während *Apple Inc.* mit 23.700 Angestellten immer noch ein kleines Unternehmen darstellt, gehört *Nokia Corp.* mit 112.262 Mitarbeitern zum oberen Drittel der Stichprobe im Jahr 2007.

4.2 Der positive Einfluss starker Marken

Das Ziel dieser Studie war die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Markenwertschätzungen und Unternehmensperformance ausgedrückt durch Tobins

Q. Aus diesem Grund musste der Datensatz vor der Hauptanalyse weiter bereinigt werden. Um statistische Verzerrungen zu vermeiden, wurden die drei Mehrmarkenunternehmen und ihre acht Marken (*Duracell, Gillette, Hennessy, Louis Vuitton, Moët & Chandon, Nescafé, Nestlé* und *Prada*) von der weiteren Analyse ausgeschlossen (vgl. auch Mizik und Jacobson 2008). Daraus resultierte eine Stichprobe von 51 Marken bzw. Unternehmen.

Multiple lineare Regressionsanalyse wurde angewandt, um die Beziehung zwischen Markenwert und Unternehmensperformance zu bestimmen. Die Analyse wurde für jedes einzelne Jahr t mit dem folgenden Regressionsmodell ausgeführt:

$$Q_t = \beta_0 + \beta_1 MW_t + \beta_2 \text{UnternehmensGröße}_t + \varepsilon,$$

wobei sich t auf die Jahre 2003 bis 2007 bezieht. MW steht für den Markenwert, der durch die jährlichen Markenwertschätzungen von *Interbrand* gemessen wird. UnternehmensGröße bezeichnet die Größe des Unternehmens gemessen anhand der Anzahl der Mitarbeiter. In Anlehnung an Morgan und Rego (2009) entschieden wir uns für den natürlichen Logarithmus der Q-Werte – unseren Maßstab für die Unternehmensperformance – als abhängige Variable.

Dieses Gesamtmodell erklärt einen beachtlichen Anteil der Varianz in der Unternehmensperformance. Tatsächlich zeigt der Markenwert einen messbaren Einfluss auf Tobins Q. Die Parameterschätzungen für den Markenwert bewegen sich zwischen 0,283 und 0,430 ($p < 0,01$ für 2003, 2005, 2006, 2007 und $p < 0,05$ für 2004), was auf den starken Einfluss des Markenwerts auf Q hindeutet. Der durch R^2 ausgedrückte Anteil der erklärten Varianz liegt zwischen 41,76% für 2007 und 49,03% in der 2005er Analyse. Diese Ergebnisse übertreffen frühere Resultate ähnlicher Untersuchungen (Kerin und Sethuraman 1998; Morgan und Rego 2006). Darüber hinaus bestätigt sich die Vermutung, dass die Unternehmensgröße einen signifikant negativen Einfluss auf Q hat (z.B. Capon, Farley und Hoenig 1990).

Außerdem führten wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durch, die zeigt, dass die Beziehung zwischen der unabhängigen und abhängigen Variablen in jedem Jahr hoch signifikant ist. Diesbezüglich stellten wir fest, dass der Markenwert und die Unternehmensgröße die Varianz in der Unternehmensperformance, d.h. Tobins Q, zu einem erheblichen Teil erklären. Die F-Statistiken für jedes Modell sind hoch

signifikant ($p < 0,01$). Im Detail zeigen die Ergebnisse, dass der Einfluss des Markenwertes auf die Unternehmensperformance in jedem Stichprobenjahr signifikant positiv ist. Tabelle 4 fasst die Ergebnisse der Regression zusammen.

	2003	2004	2005	2006	2007
	Standardisierte Beta-Koeffizienten				
Markenwert	,357***	,283**	,353***	,387***	,430***
Unternehmensgröße	-,660***	-,672***	-,715***	-,706***	-,692***
R ²	,438	,420	,490	,453	,418
F-Statistik	18,725***	17,367***	23,087***	19,900***	17,211***
n = 51; Abhängige Variable: Q _t ; *p<,10; **p<,05; ***p<,01					

Tabelle 4: Ergebnisse der Regression und ANOVA

5 Diskussion und Implikationen

Marken sind wichtige Vermögenswerte für die meisten Unternehmen und die Schaffung von Markenwert hat sich als vorrangiges strategisches Managementziel durchgesetzt (z.B. Keller und Lehmann 2006). Starke Marken sind das Resultat kalibrierter Markenführung und substantieller Investitionen seitens der Markenbesitzer, wobei es wichtig ist, zu verstehen, ob sich diese Investitionen auch auszahlen. Dementsprechend beabsichtigten wir die Rolle der Marke als wichtigen Treiber des Unternehmenswerts zu dokumentieren. Um dies zu erreichen, zogen wir öffentlich verfügbare Sekundärdaten heran, d.h. zum Zweck unserer Studie nutzten wir die Markenwertschätzungen von *Interbrand*. Diese Daten wurden über eine Zeitspanne von fünf Jahren untersucht, um einen umfassenderen Einblick in die Beziehung zwischen Markenwert und Unternehmensperformance über mehrere Jahre hinweg zu erhalten.

Anhand unseres Modells, das den Großteil der Varianz in der Unternehmensperformance erklärt, zeigten wir, dass der Markenwert in jedem Jahr einen messbaren positiven Einfluss auf Tobins Q hat. Darauf basierend konnten wir empirisch beweisen, dass der Markenwert ein Treiber der Unternehmensperformance ist. Unsere Resultate übertreffen frühere Ergebnisse ähnlicher Studien (Kerin und Sethuraman 1998; Morgan und Rego 2006) und geben weiteren Aufschluss über den Langzeiteinfluss des Markenwerts auf das Wohl der Unternehmen.

In erster Linie zeigen unsere Ergebnisse, dass die Markenführung und jegliche markenbezogenen Entscheidungen ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens sind. Aus diesem Grund sollten alle beteiligten Manager bewusst an das Markenmanagement herangehen. Die Markenführung sollte sogar an die oberen Ebenen im Unternehmen delegiert werden, d.h. sie sollte im Verantwortungsbereich des CEO und des Firmenvorstands liegen. Markenmanagement ist ein strategischer Prozess, der eine ganzheitliche, vielschichtige Auffassung von Branding voraussetzt. Dies wird durch die holistischen Ansätze angedeutet, die zur Markenwertbestimmung vorherrschen. In den Ergebnissen von *Interbrand*, die wir für unsere Studie herangezogen haben, sind Faktoren wie das finanzielle Ergebnis,

Branchenkennzahlen, der Markt, internationales Auftreten, Kundenloyalität und interne Unterstützung berücksichtigt. Jeder dieser Faktoren wirft ein Licht auf die verschiedenen Sachverhalte, die in der Markenführung Beachtung finden müssen.

Die Erkenntnisse, die wir aus den Daten gewinnen konnten, weisen auch auf die Dynamik der Markenwerte hin. Unsere deskriptive Analyse zeigt, dass Markenwerte nicht nur ansteigen, sondern auch abfallen können – vor allem dann, wenn Unternehmen ihre Herangehensweise an den Markt nicht sorgfältig kalibrieren.

6 Einschränkungen und Zukünftige Forschung

Generell ist die Messung des Markenwerts nicht unumstritten. Barwise et al. (1990) haben auf den unvermeidlichen Zielkonflikt zwischen ökonomischer Validität und Objektivität der Bewertung hingewiesen. Es liegt in der Natur der Markenwerte oder Markenwertschätzungen, dass sie kontextbezogen und somit subjektiv sind. Ein zweites Problem stellt die Abgrenzung des Markenwerts vom restlichen Wert des Unternehmens dar. Dies gilt für die Zuordnung von Kosten oder Einnahmen sowie für das Image oder den Ruf der Marke gegenüber dem Image oder dem Ruf des Unternehmens. Da, drittens, die Analyse historischer Daten allein kein vollständiges Bild liefern und somit nicht zufriedenstellend sein kann, beinhalten die meisten Markenwertschätzungen prognostizierende Elemente, die als solche immer subjektiv sein müssen (Barwise 1993; Franzen 1994).

Während die Schwächen der Markenwertschätzung zweifellos auch auf die Methode von *Interbrand* zutreffen, müssen einige zusätzliche spezifische Einschränkungen erwähnt werden. Obwohl viel über den Ansatz bekannt ist, legt *Interbrand* nicht das gesamte Vorgehen offen. Die exakte Herleitung der Transformationskurve, die die qualitativen Kriterien in den Diskontsatz übersetzt, wird zum Beispiel nicht im Detail dargelegt. Weiterhin werden die Marken in der Rangfolge nicht präzise spezifiziert.

Eine weitere Einschränkung bezieht sich auf die Stichprobe. Sie beschränkt sich auf die besten Produktmarken, die in den *Interbrand*-Rankings der Jahre 2003 bis 2007 kontinuierlich vertreten sind. *Interbrands* Selektionskriterien schließen starke lokale Marken oder erfolgreiche Business-to-Business Unternehmen aus, weswegen die Stichprobe nicht für alle Marken repräsentativ ist. Zukünftige Forschung könnte sich zum Beispiel der Beziehung zwischen Markenwert und Unternehmensperformance für Servicemarken widmen.

Der finanzielle Einfluss von Marken bleibt ein ergiebiger und interessanter Forschungsbereich. Nicht zuletzt die Relevanz des Themas im heutigen wirtschaftlichen Umfeld verlangt eine Forcierung in Forschung und Praxis.

7 Bibliographie

- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, New York.
- Aaker, D. A. und Keller K. L. (1990), "Consumer Evaluation of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, 54(1): 27-41.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R. und Neslin, S. A. (2003), "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing*, 67(4): 1-17.
- Anderson, E. W., Fornell, C. und Mazvancheryl, S. K. (2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, 68 (4): 172-185.
- Badenhausen, K. (1997), "Most Valuable Brands", *Financial World*, 166 (8): 62-70.
- Badenhausen, K. (1996), "Blind Faith", *Financial World*, 165(10): 50-65.
- Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G. und Kasznik, R. (1998), "Brand Values and Capital Market Valuation", *Review of Accounting Studies*, 3(1): 41-68.
- Barwise, P. (1993), "Brand eQuity: Snark or Boojum?", *International Journal of Research in Marketing*, 10(1): 93-104.
- Barwise, P., Higson, C., Likierman, A. und Marsh, P. (1990), "Brands as 'separable assets' ", *Business Strategy Review*, 1(2): 43-59.
- Bentele, G., Buchele, M.-S., Hoepfner, J. und Liebert, T. (2003), *Markenwert und Markenwertermittlung*, Dt. Universitäts Verlag, Wiesbaden.
- Berndt, R. und Sander, M. (1994), *Der Wert von Marken - Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Bd. II, 1994, Stuttgart, Schäffer-Poeschel: 1353-1371.
- Berry H. (2006.), "Shareholder valuation of foreign investment and expansion", *Strategic Management Journal*, 27(12): 1123-1140.
- Capon, N., Farley, J. U. und Hoenig, S. (1990), "Determinants of financial performance: a meta-analysis", *Management Science*, 36(10): 1143 – 1159.
- Capron, L. und Hulland, J. (1999), "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, 63(2): 41-54.

- Chu, S. und Keh, H. T. (2006): "Brand value creation: Analysis of the Interbrand-Business Week brand value rankings", *Marketing Letters*, 17(4): 323-331.
- Chung, K. H. und Pruitt, S. W. (1994), "A Simple Approximation of Tobin's Q", *Financial Management*, 23(3): 70-74.
- Eng, L. L. und Keh, H. T. (2007), "The effects of advertising and brand value on future operating and market performance", *Journal of Advertising*, 36(4): 91-100.
- Fernández, P. (2002), *Valuation of Brands and Intellectual Capital*, Research Paper Nr. 456, University of Navarra, Barcelona.
- Fischer, M., Hieronimus, F. und Kranz, M. (2002), *Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte*, Arbeitspapier Nr. 1, McKinsey&Company, Marketing Zentrum Münster.
- Franzen, O. (1994), "Markenbewertung mit Hilfe von Ertragswertansätzen", *Deutsches Steuerrecht*, 44: 1625-1630.
- Gillette Co. (1997): *DEF 14A SEC Filing*, <http://sec.edgar-online.com/1997/03/13/00/0000950156-97-000335/Section8.asp>, 27.06.2008.
- Günther, T., Landrock, B. und Mucbe, T. (1999), "Profit versus value-based performance measures", *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Nr. 23/99, Dresden.
- Günther, T. und Kriegbaum-Kling, C. (2001), "Brand Valuation and Control: An Empirical Study", *Schmalenbach Business Review*, 53(4):263-294.
- Interbrand (2008), *Best Global Brands 2008*, http://www.interbrand.com/images/BGB_reports/BGB_2008_US_Format.pdf, 29.06.2009.
- Interbrand (2007a), *ALL BRANDS ARE NOT CREATED EQUAL Best Global Brands 2007*, http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/Interbrand_BGB_2007.pdf, 06.04.2008.
- Interbrand (2007b), *BEST GLOBAL BRANDS 2007 rankings*, http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2007&langid=1000, 01.04.2008.

- Interbrand (2006), *BEST GLOBAL BRANDS 2006 rankings*,
http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2006&langid=1000,
01.04.2008.
- Interbrand (2005), *BEST GLOBAL BRANDS 2005 rankings*,
http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2005&langid=1000,
01.04.2008.
- Interbrand (2004), *BEST GLOBAL BRANDS 2004 rankings*,
http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2004&langid=1000,
01.04.2008.
- Interbrand (2003), *BEST GLOBAL BRANDS 2003 rankings*,
http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2003&langid=1000,
01.04.2008.
- Irmscher, M. (1997), *Markenwertmanagement*, Peter Lang, Frankfurt a.M.
- Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management*, 2.Ausgabe, Prentice Hall, New Jersey.
- Keller, K. L. und Lehmann, D. R. (2006), "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", *Marketing Science*, 25(6): 740-759.
- Kerin, R. A. und Sethuraman, R. (1998), "Exploring the Brand Value - Shareholder Value Nexus for Consumer Goods Companies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4): 160-273.
- Lewellen, W.G. und Badrinath, S.G. (1997), "On the measurement of Tobin's Q", *Journal of Financial Economics*, 44(1): 77-122.
- Lexis Nexis® (2008), <http://www.lexisnexis.com/de/business>, 27.06.2008.
- Luo, X. und Bhattacharya, C. B. (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, 70(4): 1-18.
- Madden, T. J., Fehle, F. und Fournier, S. (2006), "Brands matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2). 224-235.

- Mizik, N. und Jacobson, R. (2008), "The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes", *Journal of Marketing Research*, 45(1): 15-32.
- Mizik, N. und Jacobson, R. (2005), "How Brand Attributes Drive Financial Performance", in: Marketing Science Institute (Hrsg.): *MSI reports: working paper series*, Ausgabe 3, 2005: 21-39.
- Morgan, N. A. und Rego, L. L. (2006), "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", *Marketing Science*, 25(5): 426-439.
- Morgan, N. A. und Rego, L. L. (2009), "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 73(1): 59-74.
- Procter & Gamble (2005), *Balance and Leadership 2005 Annual Report*,
<http://www.pg.com/annualreports/2005/pdf/pg2005annualreport.pdf>, 26.06.2008.
- Rao, V. R., Agarwal M. K. und Dahlhoff, D. (2004), "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?", *Journal of Marketing*, 68(4): 126-141.
- Roth, M. S. (1995): "Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customization and Brand Performance", *Journal of Advertising*, 24(4): 55-75.
- Sattler, H. (2001), *Markenpolitik*, Kohlhammer, Stuttgart.
- Simon, C. J. und Sullivan, M. W. (1993): "The measurement and determinants of brand eQuity: a financial approach", *Marketing Science*, 12(1): 28-52.
- Srinivasan, S. und Hanssens, D. M. (2009), "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions", *Journal of Marketing Research*, 46(3): 292-312.
- Thomson Financial (2003), *Worldscope Datatype Definitions Guide*, Ausgabe 5, Dezember 2003,
<http://www.rotman.utoronto.ca/finance/lab/documents%5Cdatastream%5Cworldscope.pdf>, 06.04.2009.
- Tobin, J. (1969), "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory", *Journal of Money, Credit, and Banking*, 1(1): 15-29.

8 Anhang

Marke	Unternehmen
Adidas	Adidas AG
Apple	Apple Inc.
Avon	Avon Products Inc.
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
BP	BP PLC
Budweiser	Anheuser-Busch Cos.
Canon	Canon Inc.
Caterpillar	Caterpillar Inc.
Chanel	Chanel SA
Cisco	Cisco Systems Inc.
Coca Cola	Coca-Cola Company
Colgate	Colgate-Palmolive Co.
Danone	Groupe Danone SA
Dell	Dell Inc.
Duracell	Procter & Gamble Co.
Ford	Ford Motor Company
GE	General Electric Co.
Gillette	Procter & Gamble Co.
Gucci	PPR SA
Harley Davidson	Harley-Davidson Inc.
Heinz	H. J. Heinz Company
Hennessy	LVMH SA
Hermès	Hermes International
Honda	Honda Motor Co. Ltd.
HP	Hewlett-Packard Co.
IBM	International Business Machines Co.
Ikea	INGKA Holding BV
Intel	Intel Corporation
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson
Kellogg's	Kellogg Company
Kleenex	Kimberly-Clark Corp.
Kodak	Eastman Kodak Co.
Kraft	Kraft Foods Inc.
L'Oréal	L'Oréal SA
Louis Vuitton	LVMH SA

Marke	Unternehmen
Marlboro	Altria Group Inc.
Mercedes Benz	Daimler AG
Microsoft	Microsoft Corp.
Moet & Chandon	LVMH SA
Motorola	Motorola Inc.
Nescafé	Nestlé
Nestlé	Nestlé
Nike	Nike Inc.
Nintendo	Nintendo Co. Ltd.
Nissan	Nissan Motor Co.
Nivea	Beiersdorf AG
Nokia	Nokia Corp.
Oracle	Oracle Corp.
Panasonic	Matsushita Electric Industrial Co. Ltd.
Pepsi	Pepsico Inc.
Philips	Royal Philips Electronics
Prada	LVMH SA
Rolex	Montres Rolex SA
Samsung	Samsung Electronics
Shell	Royal Dutch Shell
Smirnoff	Diageo PLC
Sony	Sony Corp.
Tiffany & Co.	Tiffany & Co.
Toyota	Toyota Motor Co.
VW	Volkswagen AG
Wrigley's	WM. Wrigley JR. Co.
Xerox	Xerox Corporation

Anhang 1: Marken und Markenbesitzer