



**Sarah Andrina Schütz**

BA Schauspiel, Event-Managerin HSLU,  
Moderatorin und Sprecherin  
Geschäftsführerin AVALutions, Zürich  
[www.sarahandrinascuetz.ch](http://www.sarahandrinascuetz.ch)



**Giorgio Meier-Mazzucato**

Dr. iur., Fachmann FRW mit eidg. Fach-  
ausweis, dipl. Treuhandexperte, dipl. Steuer-  
experte, zugelassener Revisionsexperte  
ITERA Aarau, Zürich und Zug  
[www.itera.ch/www.iteracf.ch](http://www.itera.ch/www.iteracf.ch)

## Markenbewertung

# Grundzüge der Entwicklung von Marken und ihre Bewertung

Was ist eine Marke? Und wie viel ist sie wert? Im nachfolgenden Beitrag befassen sich die Autoren mit den Grundzügen der Markenentwicklung und -bewertung und zeigen anhand von praktischen Beispielen auf, wie achtsam man bei der Markenpositionierung sein muss.

Marken spielen in nationalen und internationalen Konsumenten- und Wirtschaftsräumen, in denen Unternehmen zunehmend über digitale Medien kommunizieren und sich in diesen entsprechend präsentieren und positionieren, eine immer bedeutendere Rolle.

Marken bilden einen konzentrierten Ausdruck eines Unternehmens gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen, sogenannten Stakeholdern – Personen und Institutionen also, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind bzw. Interesse an dessen Aktivitäten haben. Marken sollen diese verschiedenen Anspruchsgruppen zielgruppenorientiert ansprechen und ihren Bedürfnissen möglichst gerecht werden.

Die Autoren befassen sich in diesem Beitrag mit den Grundzügen der Markenentwicklung und -bewertung. In einem späteren Folgebeitrag werden einzelne Aspekte vertieft erörtert.

## 1. Übersicht

Marken sind grundsätzlich immaterieller Natur. Es handelt sich dabei um Zeichen, die geeignet sind, Waren, Produkte, Dienstleistungen, Rezepte oder Formeln eines Unternehmens von solchen anderer Unternehmen zu unterscheiden. Verkörpert werden sie namentlich durch Wörter, Buchstaben, Zahlen, bildliche Darstellungen, dreidi-

mensionale Formen oder Verbindungen solcher Elemente untereinander oder mit Farben.<sup>1</sup>

Marken sind thematisch vielschichtig, mehrdimensional und komplex. Wie soll infolgedessen an ein so umfassendes Thema herangegangen werden, um es darzustellen, zu beschreiben, zu verstehen und zu bewerten? Sinnvoll ist es, in einem ersten Schritt einen konzisen Überblick zu geben und alsdann, darauf gestützt, einzelne Aspekte weiter auszuführen.

Marken können beispielsweise nach ihrer Typologie unterschieden werden (vgl. Abbildung 1).<sup>2</sup> Im Weiteren können Marken sehr unterschiedliche Funktionen haben (vgl. Abbildung 2).<sup>3</sup>

## 2. Definitionen von Marken

Entsprechend ihrer Typologie und den verschiedenen Funktionen ergeben sich auch unterschiedliche Definitionen für Marken, wovon hier lediglich eine rechtliche und eine wirtschaftliche Definition wiedergegeben werden:<sup>4</sup>

- **Rechtlich** gestützt auf das Markenrecht Das Bundesgesetz über den Schutz von Marken und Herkunftsangaben (Markenschutzgesetz, MSchG) vom 28. August 1992<sup>5</sup> befasst sich u.a. mit dem Schutz der Marken, der Entstehung, dem Bestand und dem Inhalt des Markenrechts, alsdann der Unterscheidung von Garantie-, Kollektiv- und geografischen Marken sowie der Eintragung von Marken.<sup>6</sup> Vorliegend von Interesse ist der rechtliche Begriff der Marke gemäss Art. 1 MSchG,

wonach die Marke ein Zeichen ist, das geeignet ist, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von solchen anderer Unternehmen zu unterscheiden. Marken können insbesondere Wörter, Buchstaben, Zahlen, bildliche Darstellungen, dreidimensionale Formen oder Verbindungen solcher Elemente untereinander oder mit Farben sein.

- **Wirtschaftlich** gibt es ebenfalls verschiedene Definitionen, beispielsweise:

Begrifflich kann eine Marke als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname (Brand Name) oder ein Markenzeichen (Brand Mark) bei Kunden hervorruft bzw. bei Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.<sup>7</sup>

Hinsichtlich ihrer Merkmale werden Vorstellungen durch Namen, Begriffe, Zeichen, Logos, Symbole oder Kombinationen dieser zur Identifikation und Orientierungshilfe bei der Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen geschaffen.<sup>8</sup> So wird «Marke» von Meffert definiert als Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.<sup>9</sup>

Aufgrund der Weitläufigkeit des Themas sollen sich die folgenden Erörterungen auf die Bereiche Markenentwicklung und -bewertung

beschränken, wobei in diesem Teil erst einmal die Grundzüge dargestellt werden, die alsdann in einem nachfolgenden Beitrag weiter ausgeführt werden.

### 3. Markenentwicklung – Grundzüge

Markenentwicklung kann sich über drei Stadien hinaus zeigen, nämlich Markenaufbau, sogenanntes Branding, Markenmanagement, sogenanntes Brand Management, und Markenneuausrichtung, sogenanntes Rebranding. Dabei verhält es sich wie folgt:

- Beim Branding formt der Entwickler bzw. zukünftige Eigentümer eine neue Marke mit dem Ziel, ihr einen unverwechselbaren Charakter, eine sogenannte Markenidentität, zu verleihen. Oftmals wird dabei auch von einem Gesicht in der Menge gesprochen.
- Beim Brand Management führt der Markeneigentümer die Marke am Markt ein mit dem Ziel, die Bekanntheit der Marke, d.h. die sogenannte Markenbekanntheit, zu steigern und das Fremdbild der Marke hinsichtlich Markenwissen (äussere Wahrnehmung) und Markenimage, d.h. die emotionale, unbewusste Seite, an das vom Markeneigentümer definierte Eigenbild der Marke anzugleichen.
- Beim Rebranding geht es darum, einer bestehenden Marke eine neue Markenidentität zu verleihen.

Die Wahrnehmung eines Brands basiert zum einen auf einer bewussten, «äusseren» Wahrnehmung der Konsumenten bzw. Gesellschaft, indem die Menschen formulieren und argumentieren können, wieso sie einen Brand für gut oder schlecht befinden, sogenannte Facts, und zum anderen auf einer nicht sichtbaren, inneren Haltung zu einem spezifischen Brand, einem diffusen Gefühl gegenüber einem Brand mit unterbewusst agierender Haltung bzw. intuitivem Kauf- und Konsumverhalten.

Um diese zwei Faktoren der Wahrnehmung positiv zu beeinflussen, versuchen Brands, mit gezielten Marketing- und Kommunikationsmassnahmen auf die Konsumenten einzuwirken. Das allgemeine Konsumationsverhalten hat sich in den letzten zehn Jahren massgeblich verändert. Mit der Generation Millennials und Generation Z wachsen Generationen heran, welche stark auf die Werte eines Unternehmens achten.<sup>10</sup>

Internationale Brands haben sich schon zu einem frühen Zeitpunkt mit ihrem Purpose Marketing auseinandergesetzt. Der Purpose richtet sich an alle Stakeholder und beantwortet grundlegende Fragen zu Warum und Wie von Unternehmen, namentlich welchen Zweck ein Unternehmen verfolgt und wie es sich u.a. für die Umwelt, Menschenrechte, Diversität und Gender

Abbildung 1: Markentypologie

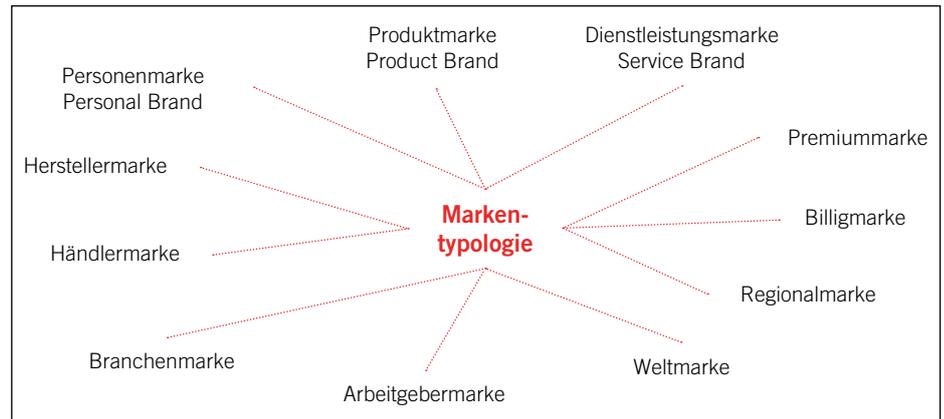
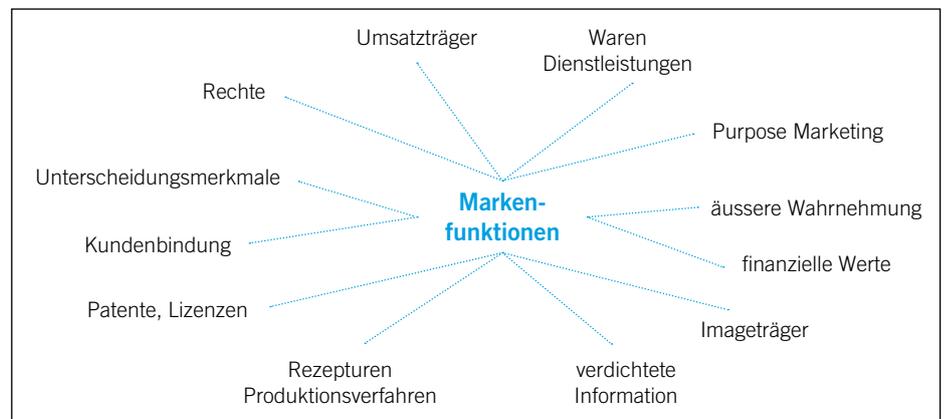


Abbildung 2: Markenfunktionen



Equality einsetzt. Purpose Marketing besteht für Unternehmen darin, diese definierten Werte des Unternehmens in eine klare, nach aussen sichtbare, authentische Haltung zu entwickeln und schlussendlich zu vermitteln. Purpose gehört zu den sieben führenden Global Marketing Trends 2021.<sup>11</sup> Die Gesellschaft verlangt danach, dass Brands Farbe bekennen. In der Schweiz ist der Grundtenor in einzelnen Themengebieten noch zögerlich. Aber auch hier wird in den nächsten Jahren der Ruf nach transparent kommunizierten Unternehmenswerten – unter der Berücksichtigung der angepassten Gesetzeslage – immer lauter werden.<sup>12</sup>

#### Beispiele für die Berücksichtigung der gesellschaftlichen und politischen Relevanz im Zusammenhang mit dem Wertemanagement eines Brands:

- Vor rund 15 Jahren konnte man einen starken Trend von Brands hin zur Berücksichtigung des Faktors Nachhaltigkeit in der Marketingkommunikation beobachten.<sup>13</sup> Die Schweiz fungierte als einer der Vorreiter. Die Thematik «grüne Welle» ist in den letzten Jahren zu einem Must mutiert und Unternehmen bzw. Brands mussten sich mit ihrem Standing im Kontext zur gelebten Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

Heute erwarten die Konsumenten/-innen, dass sie über Herkunft, Produktionsort und Engagement im Bereich Nachhaltigkeit von grossen Unternehmen transparent und proaktiv informiert werden. Wenn ein Brand sich heutzutage noch mit einem grossen Engagement im Bereich Umwelt profilieren möchte, wird die Kampagne sehr teuer ausfallen, um sich aus der Masse hervorzuheben. Ein frühzeitiges Engagement in diesem Bereich hat sich also für Brands wortwörtlich ausgezahlt.

- Als weiteres Beispiel sei die Bewegung für Gleichstellung in Unternehmen angeführt. Am Internationalen Weltfrauentag 2021 haben sich diverse Brands öffentlich für eine Unterstützung des Anliegens ausgesprochen. In den nächsten Jahren werden voraussichtlich die Forderungen aus der Gesellschaft – zur Erinnerung: die Generationen Millennials und Z als neue kaufkräftige Zielgruppe – deutlich lauter werden und Brands sei empfohlen, auf diese Entwicklung frühzeitig und i.S. einer Trendentwicklung vorausschauend zu reagieren.<sup>14</sup> Somit ist das Purpose Marketing als teilagiles Instrument zu verstehen, dass stetig auf neue und/oder sich verändernde Trends und einen gesellschaftlichen Wandel geprüft und allenfalls angepasst werden muss. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten: Bei Unternehmenswerten



- Coop setzt mit Stress auf die Karte Umwelt, online unter: <https://www.persoenlich.com/kategorie-werbung/coop-setzt-mit-stress-auf-die-karte-umwelt-275985>; Coop als Pionierin, online unter: <https://www.coop.ch/de/unternehmen/medien/medienmitteilungen/2023/coop-feiert-mit-kundinnen-und-kunden-30-jahre-naturaplan.html>; Bundesamt für Statistik (BFS), Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz, Indikatoren und Kommentare, Neuchâtel, 2003, online unter: [https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige\\_entwicklung/publikationen/monitoring-der-nachhaltigen-entwicklung-monet-indikatoren.pdf.download.pdf/monitoring-der-nachhaltigen-entwicklung-monet-indikatoren\\_de.pdf](https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/publikationen/monitoring-der-nachhaltigen-entwicklung-monet-indikatoren.pdf.download.pdf/monitoring-der-nachhaltigen-entwicklung-monet-indikatoren_de.pdf).
- <sup>14</sup> S. zum Anstieg Frauenanteil in der Geschäftsleitung der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber: [https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/03/Medienmitteilung\\_2020-1.pdf](https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/03/Medienmitteilung_2020-1.pdf); s. zur Trendentwicklung Blog schillingpartners vom 10. März 2023, Guido Schilling, Generation Z will authentische Arbeitgeber, online unter: <https://www.schillingpartners.ch/de/news/generation-z-will-authentische-arbeitgeber/>.
- <sup>15</sup> Thematisiert am 9. März 2021 im «Stern», Ein gut gemeinter Tweet von Burger King zum Weltfrauentag ging mächtig schief, online unter: <https://www.stern.de/wirtschaft/news/burger-king--gutgemeinter-tweet-geht-maechtig-schief-30417662.html>; s.a. INSIDER unter: [www.businessinsider.com/burger-king-women-belong-in-kitchen-tweet-international-womens-day-2021-3?r=US&IR=T](http://www.businessinsider.com/burger-king-women-belong-in-kitchen-tweet-international-womens-day-2021-3?r=US&IR=T).
- <sup>16</sup> Mehr zur Aktion «Zusammenhalten» von BMW unter: [www.bmw.ch/de/topics/angebote-und-services/zusammenhalten.html](http://www.bmw.ch/de/topics/angebote-und-services/zusammenhalten.html).
- <sup>17</sup> S. dazu z.B. «Sarganserländer», Eine Biermarke gerät in Kulturkampf der USA, online unter: <https://www.sarganserlaender.ch/artikel/eine-biermarke-geraet-in-kulturkampf-der-usa>.
- <sup>18</sup> S. «20 Minuten», Viele surfen auf der Woke-Welle, aber das ist oft nicht authentisch, online unter: <https://www.20min.ch/story/viele-surfen-auf-der-woke-welle-aber-das-ist-oft-nicht-authentisch-427055903460>.
- <sup>19</sup> Alexandra Raphaela Lindemann, Markenbewertung: Wie misst man den monetären Wert von «intangible assets»? , Masterarbeit ZHAW, 2022, Management Summary.
- <sup>20</sup> Brand Finance & International Advertising Association, 2020, S. 14.
- <sup>21</sup> S. dazu die umfassende Analyse von Alexandra Raphaela Lindemann, Markenbewertung: Wie misst man den monetären Wert von «intangible assets»? , Masterarbeit ZHAW, 2022, 1.1 Ausgangslage und Problemstellung.
- <sup>22</sup> S. dazu Wikipedia, Markenwert, wonach es in der Praxis über 500 verschiedene Modelle zur Berechnung gibt, online unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm\\_f%C3%BCr\\_Markenbewertung](https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm_f%C3%BCr_Markenbewertung).
- <sup>23</sup> S. dazu Wikipedia, Markenwert, online unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm\\_f%C3%BCr\\_Markenbewertung](https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm_f%C3%BCr_Markenbewertung).
- <sup>24</sup> S. dazu Wikipedia, Markenwert, online unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm\\_f%C3%BCr\\_Markenbewertung](https://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert#ISO-Norm_f%C3%BCr_Markenbewertung). S. auch Alexandra Raphaela Lindemann, Markenbewertung: Wie misst man den monetären Wert von «intangible assets»? , Masterarbeit ZHAW, 2022, 2.4 Markenbewertungsverfahren mit einer etwas anderen Gliederung.