

Brand Leasing: A New Instrument To Leverage a Company's Potential

Dipl.-Kffr. Saskia Reitzle

European Business School (EBS)
International University Schloss Reichartshausen
65375 Oestrich-Winkel
Germany

PHONE: 0049-(0)6723-69-207

E-MAIL: Saskia.Reitzle@ebs.de

Markenleasing: Möglichkeiten und Grenzen eines neuen Marketing-Instruments

Summary:

For companies, the brand nowadays does not only act as a sign of differentiation anymore. Brands became essential components of companies' strategies and contribute considerably to their success. So far, the value inherent to a brand is not being capitalized. In addition to that brands, that are internally generated do not even find a place within the balance sheet. Brand leasing offers the possibility to use the brand for increasing liquidity. The conclusion of a sale-and-lease-back deal improves a company's liquidity without limiting its utilization of its trademark rights.

Looking at a different form of brand leasing, this instrument can also help companies to expand their brand portfolio without tying up too much capital.

Since the academic discussion about this tool did not take place yet, this article intends to do the first step on the way of closing this academic void.

Keywords: Brand-leasing, brand value, medium-sized businesses, off-balance-financing, brand portfolio

Zusammenfassung:

Die Marke stellt für Unternehmen heutzutage nicht mehr nur eine Möglichkeit dar, Produkte und Dienstleistungen zu markieren. Sie ist längst zum elementaren Bestandteil der Unternehmensstrategie avanciert und trägt als immaterieller Vermögensgegenstand wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Bisher werden die der Marke inhärenten Werte allerdings nicht für finanzielle Zwecke genutzt – da die selbst geschaffene Marke nicht in die Bilanz eingehen darf, taucht der häufig hohe Wert nirgendwo auf. Durch Markenleasing gibt es nun die Möglichkeit, die Marke zur Liquiditätsbeschaffung zu nutzen. Der Abschluss eines Sale-and-lease-back Geschäfts verhilft dem Unternehmen zu liquiden Mitteln, ohne gleichzeitig die Markennutzung einzuschränken.

In einer anderen Ausprägungsform kann Markenleasing auch dazu genutzt werden, das eigene Markenportfolio Finanzmittel schonend zu erweitern.

Da eine wissenschaftliche Durchdringung dieses Themas bisher noch nicht stattgefunden hat, gilt es in diesem Beitrag einen ersten Schritt zur Schließung dieser Forschungslücke beizutragen.

Keywords: Markenleasing, Markenwerts, Mittelstand, bilanzneutrales Finanzierungsinstrument, Marken-Portfolio

1 Hintergründe

Ursprünglich ein reiner Herkunftsnachweis, nehmen Marken heutzutage eine wesentlich weiter reichende Stellung in unserer Gesellschaft ein. Im Rahmen der Globalisierung entwickelte sich die Marke zunehmend zu einem komplexen strategischen Gestaltungsparameter (Fischer, Hieronimus, & Kranz, 2002). Dieser Stellenwert der Marke ist schwerpunktmäßig auf ihre Relevanz für das Verhalten der Konsumenten zurückzuführen. So repräsentieren Marken einen integralen Bestandteil seelisch-emotionaler Vorgänge des Menschen (Freundt, 2006). Für den Konsumenten stellt die Marke ein Symbol seiner Wertvorstellungen dar und erlangt auf diese Weise neben ihrer ursprünglich rein informativen Funktion einen nun mehr sinnstiftenden Charakter (Meffert, Burmann, & Koers, 2002).

Der Konsument von heute stellt sich als aufgeschlossener, selbstbewusster und kritischer Nachfrager vor, dessen wachsende Ansprüche die Unternehmen vor immer neue Herausforderungen stellen (Bauer, Stokburger, & Hammerschmidt, 2006). Traditionelle Marketing Konzepte sowie „Me-too Strategien“ versprechen in diesem vom Verdrängungswettbewerb geprägten Umfeld stetig weniger Erfolg. Produkte allein, die sich auf funktionaler Ebene zunehmend ähneln, genügen den heterogenen Bedürfnisstrukturen der Konsumenten nicht mehr (Vollhardt, 2007). Die Austauschbarkeit der funktionalen Leistungseigenschaften trägt zu einer wachsenden Bedeutung des symbolischen Nutzens¹ bei. Dieser wird insbesondere durch Marken transportiert und vermag es, eine langfristige Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager zu begünstigen (Meffert & Giloth, 2002).

Aufgrund dieser Entwicklung erhält das Marketing eine neue Bedeutungsdimension, in der die Gefühle, die der Konsument mit einem Produkt oder einer Marke verbindet, zum entscheidenden Differenzierungskriterium gegenüber dem Wettbewerb geworden sind. Die Marke, die der Emotionalisierung der Konsumentenbedürfnisse von der Anbieterseite aus gegenübersteht, nimmt zunehmend die Funktion eines Schlüsselfaktors für den Unternehmenserfolg ein (Ailawadi, Neslin, & Lehmann, 2003; Madden, Fehle, & Fournier, 2006; Rao, Agarwal, & Dahlhoff, 2004), was ihr innerhalb der Unternehmensführung eine über das Marketing hinausgehende Bedeutung zukommen lässt: Die Marke fungiert „als zentraler immaterieller Wertschöpfer in Unternehmen“ (Esch, 2008) und stellt somit einen

¹ Der symbolische Nutzen, auch magischer Nutzen genannt (Mattmüller, 2006) ist die Nutzenkomponente, die über die physikalisch-technischen Merkmale einer Leistung hinausgeht und einen subjektiven, meist emotional geprägten, Mehrwert für den Konsumenten bringt (Keller, 1993).

wesentlichen Baustein wertorientierter Unternehmensführung² dar, welche im Rahmen einer zunehmenden Shareholder Orientierung vieler Unternehmen fokussiert wird (Aaker, 1996).

Diese Entwicklung manifestiert sich letztlich in hohen monetären Markenwerten. Das immense ökonomische Potenzial (Meffert, 2003) der Marken wird unter Berücksichtigung der Tatsache deutlich, dass im Schnitt 30 bis 70 Prozent des Unternehmenswerts auf die Marke entfallen (Simms, 2006). Einer Studie von Price Waterhouse Coopers zu Folge stufen die Manager der 100 größten deutschen Unternehmen diesen Anteil auf durchschnittlich 56 Prozent ein. Gleichzeitig geht jeder Achte von ihnen davon aus, dass die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg in Zukunft weiter zunehmen wird. (Sattler & PriceWaterhouseCoopers, 2001)

Doch obwohl Marken unbestrittener Weise zu den wichtigsten Vermögenswerten eines Unternehmens zählen, dürfen sie bisher aufgrund der ihnen unterstellten fehlenden Objektivierbarkeit nicht in die Bilanzen der Unternehmen eingehen.³

Mit der zunehmenden Bedeutung der Marke und ihres Wertes hat sich seit den 90er Jahren der Markt für Markenbewertung allerdings rasant entwickelt. So bemühen sich Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen das Konstrukt „Marke“ zu durchdringen und mit Hilfe verschiedener methodischer Instrumente, dessen Wert zu bestimmen. Auf diese Weise entwickelten sich allein im deutschsprachigen Raum mittlerweile gut 30 anerkannte Bewertungsmethoden, deren Schwerpunkte sich teils auf finanz- und teils auf verhaltensbezogene Analysen verteilen. (Schimansky, 2004)

Gleichzeitig stellt die Deckung des Kapitalbedarfs gerade bei sich im Wachstum befindlichen Unternehmen häufig einen Engpass dar. Handelt es sich insbesondere um kleinere oder mittelständische Unternehmen, die keinen Zugriff auf den öffentlichen Kapitalmarkt haben, so kann die Beschaffung finanzieller Mittel schnell zum zentralen Thema werden.

Um dem Wunsch nach Differenzierung der Konsumenten untereinander Rechnung tragen zu können, müssen Unternehmen hohe Investitionen in das Management und den Ausbau ihrer bestehenden und den Aufbau neuer Marken tätigen. (Bräutigam, 2004)

² Weiterführende Literatur zur wertorientierten Unternehmensführung und Shareholder-Orientierung: (Rappaport, 1999)

³ Eine Ausnahme bilden am Markt erworbene Marken. Wurde für sie ein Markenwert (derivativer Markenwert) gezahlt, so gehen sie in die Bilanz ein und werden über ihre erwartete Nutzungsdauer (im HGB: 15 Jahre) abgeschrieben.

Zwar zeigt es sich, dass sich Investitionen in die Marke in vielen Fällen lohnen, und auch notwendig sind, (Meffert, 2003) das allerdings mindert nicht den insgesamt erst einmal hohen Kapitalbedarf, der von Unternehmen konstatiert werden muss und der insbesondere kleine und mittelständische Gesellschaften vor Finanzierungsprobleme stellt. Der Druck auf die Unternehmen, durch Investitionen weiter ihre Position im Wettbewerb zu stärken, ist demnach groß.

Die Internationalisierung und Deregulierung der Finanzmärkte sowie die Europäische Währungsunion haben an dieser Stelle für den Mittelstand neue Möglichkeiten eröffnet. Hieraus wachsen neue Finanzierungsalternativen für den Mittelstand, die zwar die bewährten Konzepte nicht ablösen, aber zumindest ergänzen können. (Ull, 2006)

Nicht zuletzt führen auch die neuen Anforderungen, denen sich mittelständische Unternehmen im Rahmen der Bonitätsprüfung bei einer Kreditvergabe nach Basel II⁴, unterziehen müssen, zu einer weiter gesteigerten Komplexität der finanziellen Bedürfnisse dieser Gesellschaften (Rödiger & Zander, 2005).

Diese beiden Entwicklungen führen nun letztlich dazu, dass kleine und mittelständische Unternehmen vermehrt auf alternative Finanzierungsformen zurückgreifen. So rangiert das Leasing hinter der Innenfinanzierung auf Platz drei bei den beliebtesten Finanzierungsformen (KfW, 2007). Diese zunehmende Bedeutung des Leasing als Möglichkeit besonders für kleinere und mittelgroße Betriebe Investitionen tätigen zu können, stellt neben der wachsenden Stellung des Markenwerts daher den zweiten Stein des Fundaments dieser Arbeit dar.

Da Markenleasing bisher in der wissenschaftlichen Literatur keinerlei Bedeutung zu Teil wird, ist es das Ziel, der vorliegenden Ausführungen, einen ersten Beitrag dazu zu leisten, diese Forschungslücke zu schließen, indem die verschiedenen Formen des Markenleasing identifiziert, definiert und in ihrer Funktionsweise dargestellt werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Strategie der Deduktion herangezogen. Ausgehend von der induktiven Erkenntnis dass Markenleasing in der Praxis existiert,⁵ soll dessen Abgrenzung

⁴ Basel II bezeichnet die Gesamtheit aller Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgeschlagen wurden und die nach den EU-Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG seit 1. Januar 2007 verbindlich von allen Finanzdienstleistungsinstituten umgesetzt werden müssen. Insgesamt erschwert Basel II die Kreditaufnahme besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, da diese den hohen Anforderungen der Institute nicht gerecht werden können. Vgl. (Möchel, 2008) 4.

⁵ In der deutschen Presse wurden in den letzten Jahren sieben Markenleasing Transaktionen dokumentiert. Leasing-Gesellschaften zu Folge ist die Anzahl der tatsächlich abgewickelten Leasingverträge, die die Marke zum Inhalt haben, wesentlich größer. Die Sensibilität des Themas, welche dem Markenleasing von Unternehmensseite attestiert wird, hält allerdings den Großteil der Unternehmen davon ab, offen darüber zu

mittels deduktiven Vorgehens vorgenommen werden. Hierzu wird auf die allgemeinen Aussagen zur Markenpolitik sowie zum Leasing zurückgegriffen.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Informationsökonomische Einordnung der Marke

Um das Konstrukt des Markenleasing besser verstehen zu können und für dessen Spezifitäten sensibilisiert zu sein, soll im Folgenden die Marke, die im Zentrum des Transaktionsprozesses zwischen Leasinggeber und Leasingnehmer steht, im informationsökonomischen Dreieck platziert werden. Dabei wird im Folgenden ein Szenario betrachtet, innerhalb dessen eine Marke zum Verkauf angeboten wird. Die Nachfrager repräsentieren in diesem Fall Unternehmen, bei denen ein potentiell Interesse an den Rechten dieser Marke besteht. In Kapitel 4 wird auf die aus dieser Einordnung gewonnen Erkenntnisse zurückgegriffen und auf diese Weise das theoretische Fundament des Markenleasing gestärkt.

Die erste Merkmalskategorie stellen die **Sucheigenschaften** dar. Sucheigenschaften einer Leistung sind die, die der Konsument vor dem Kauf dieses Gutes inspizieren kann (Nelson, 1970). Eine Beurteilung dieser Eigenschaften kann vom Konsumenten relativ kostengünstig durchgeführt werden (Homburg & Krohmer, 2006). Dabei kann es sich beispielsweise um Eigenschaften wie die Farbe eines Produktes handeln. Neben den tatsächlich bereits vor dem Kauf einer Leistung bewertbaren Qualitätsmerkmalen können so genannte „information chunks“ zumindest Teilfunktionen von Sucheigenschaften übernehmen (Kaas & Busch, 1996). Marken gelten in der Regel als derartige Informationssurrogate, da der Konsument mit ihnen gewisse Assoziationen verbindet, die es ihm ermöglichen bereits vor der Konsumtion der Leistung, diese zu beurteilen. In diesem Fall wird aber nun die Marke selbst untersucht.

Vor dem Kauf einer Marke, kann das interessierte Unternehmen neben der Analyse des Markenwerts⁶, bspw. Verkaufszahlen der mit der Marke markierten Produkte sowie

berichten. In den Verträgen werden daher Stillschweigeklauseln vereinbart, um das Unternehmen vor möglichen negativen Reaktionen seines Umfelds zu schützen.

⁶ Dieser sollte im besten Fall von einer neutralen dritten Partei ermittelt werden. Auf diese Weise wird die notwendige Objektivität gewahrt. Unsicherheiten in Bezug auf das Ergebnis bleiben aber natürlich trotzdem bestehen, da die meist komplexe Berechnung des Markenwerts für Außenstehende häufig nur eingeschränkt möglich ist.

möglicherweise vorhandene Marktforschungsergebnisse über Bekanntheit, Assoziationen etc. zur ex ante Beurteilung der Qualität heranziehen.

Im Gegensatz zu Sucheigenschaften können Güter mit **Erfahrungseigenschaften** erst nach dem Kauf qualitativ eingeschätzt werden (Nelson, 1970). Das bedeutet, Ge- oder Verbrauch des Gutes sind für dessen Beurteilung von Notwendigkeit. Hier bedarf es also eigener Erfahrungen, um sich ein Urteil über ein bestimmtes Attribut des jeweiligen Austauschgutes bilden zu können (Kaas, 1995).

Erst nach dem Erwerb der Rechte an der Marke sowie ihrer Verwendung am Markt kann das Unternehmen die Wirkung der Markierung auf die Konsumenten wirklich einschätzen. Erneut leistet an dieser Stelle die Marktforschung hilfreiche Unterstützung bei der Qualitätsbeurteilung. Zwar wurden derartige Daten eventuell bereits im Vorfeld überprüft und wurden somit schon als Sucheigenschaften berücksichtigt, allerdings können an dieser Stelle nach dem Übergang der Rechte auf das neue Unternehmen Abweichungen hervortreten. Diese konstituieren sich in einer veränderten Wahrnehmen bei den Konsumenten, die auf eine neue Zusammenstellung des Marktprogramms oder auch auf eine differierende Anwendung der Marketinginstrumente (Kommunikation, Preisgestaltung, Distribution, etc.) zurückgeführt werden kann. Aufgrund dieser dynamischen Komponenten lässt sich das Potenzial bzw. die Qualität der Marke für den neuen Inhaber erst durch deren Verwendung konkreter einschätzen.

Nach der Verwendung eines Guts verbleibende Unsicherheiten basieren auf den von Darby und Karni identifizierten **Vertrauenseigenschaften**. Diese tragen der Tatsache Rechnung, dass es auch Güter bzw. Eigenschaften von Gütern gibt, die sich weder vor, noch nach dem Kauf oder Gebrauch dieses Guts beurteilen lassen (Darby & Karni, 1973). In den meisten Fällen geht dieses Unvermögen des Nachfragers, die Qualität zu beurteilen, auf fehlendes Expertenwissen zurück, das sich nicht in einem vertretbaren Zeitraum erwerben lässt oder dessen Erwerb mit als subjektiv zu hoch empfundenen Kosten verbunden wäre (Weiber, 1996).

Im Falle der Marke bleiben derartige Unsicherheiten zumindest zu einem kleinen Anteil sicherlich bestehen. Dies kann auf den Charakter der Marke als immaterielles Gut zurückgeführt werden, dessen Qualität sich ausschließlich durch die Wahrnehmung der Konsumenten bestimmt. Auch mithilfe der Marktforschung kann sich das Unternehmen nur

der realen Wahrnehmung der Marke in der Öffentlichkeit annähern. Eine unumstößliche Wahrheit über deren objektive Qualität lässt sich nicht erlangen.

Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass sich auch die Marke als Transaktionsobjekt erwartungsgemäß aus allen drei Merkmalsdimensionen zusammensetzt. Die exakte Verteilung der drei Komponenten ist immer auch von der jeweiligen Situation und den zur Verfügung stehenden Marktforschungsdaten abhängig. Insbesondere der dynamische Charakter der Marke und die zahlreichen auf sie einwirkenden Einflussfaktoren (Marktentwicklung, Konsumentenbedürfnisse, Investitionen in die Marke, Marktprogramm, Marketing-Instrumente, etc.) machen eine statische Einordnung in das informationsökonomische Dreieck schwierig. Da allerdings der Umgang des neuen Unternehmens mit der Marke von besonders großer Bedeutung ist, wird die Marke an dieser Stelle als **Erfahrungsgut** eingeordnet, dessen Qualität stetig durch Marktforschung untersucht werden kann. Abbildung 1 stellt die gerade vorgenommene Einordnung grafisch dar.

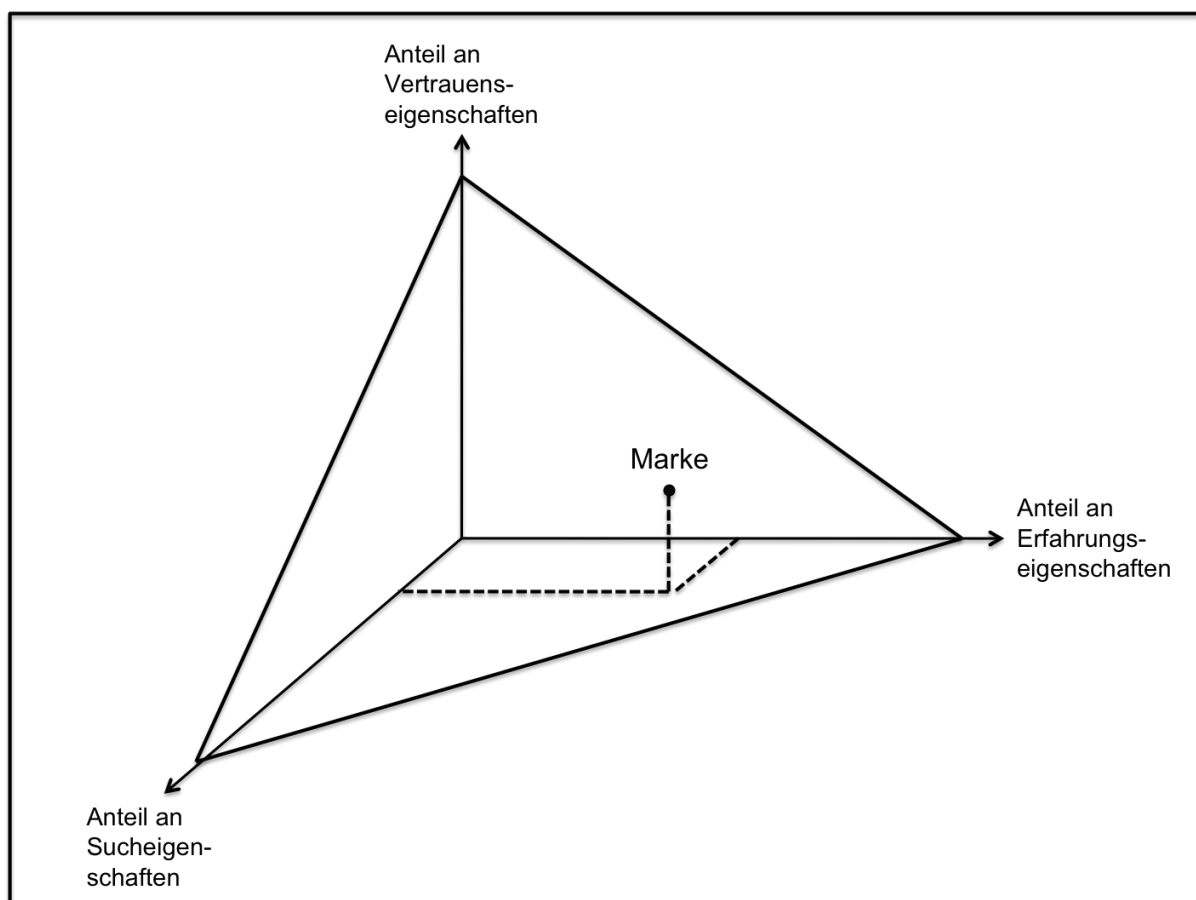


Abbildung 1. Informationsökonomische Einordnung der Marke

2.2 Grundlagen des Leasing

Der Begriff Leasing kommt ursprünglich aus dem Englischen und bedeutet ‚mieten‘ oder ‚pachten‘ (Wandt, 2006). Im deutschen Sprachgebrauch unterscheidet sich das Leasing in wesentlichen Punkten von der üblichen Miete, so dass von einer synonymen Verwendung beider Begriffe abzuraten ist.

Für den wirtschaftlichen Gebrauch existiert allerdings keine abgrenzungsfreie Definition von Leasing (Habersack, 2003). Im Allgemeinen handelt es sich bei Leasing wie bei der Miete und der Pacht um eine zeitlich begrenzte Nutzungsüberlassung eines Austauschobjekts. Während im Rahmen eines Pachtvertrags auch Rechte übertragen werden können, bezieht sich jedoch die Miete ausschließlich auf die Gebrauchsüberlassung von Sachen. Gemein ist allen drei Vertragsbeziehungen, dass als Gegenleistung für das zur Verfügung Stellen des Austauschobjekts ein Entgelt bezahlt wird (Sailer, 1997). Auch das zivilrechtliche Eigentum verbleibt beim Leasing wie eben auch bei Miete und Pacht beim Leasinggeber (Sabel, 2006). Nichts desto trotz wird es in der **wirtschaftlichen** Praxis als eigenständige Vertragsform wahrgenommen (Sailer, 1997). Folgt man hingegen den Urteilen des Bundesgerichtshofes, so stellt man fest, dass aus **juristischer** Sicht der Leasingvertrag im Wesentlichen an den Mietvertrag angelehnt ist⁷ und dementsprechend auch die damit verbundenen Gesetze Anwendung finden.

Aus **finanzwirtschaftlicher** Sicht stellt Leasing ein Kreditsubstitut dar, welches die langfristige Darlehensfinanzierung eines Unternehmens ersetzt oder ergänzt. Trotz dieses Darlehencharakters zählt das Leasing nicht zu den in §1 Abs. 1 S. 1 KWG bestimmten Bankgeschäften und ist damit gesondert von diesen zu beurteilen (Bordewin & Tonner, 2003).

Insgesamt wird demnach unter Leasing die zeitlich begrenzte Gebrauchsüberlassung von Austauschobjekten verstanden, innerhalb derer dem Leasingnehmer eigentümer-ähnliche Pflichten und Risiken zukommen und die, je nach Ausgestaltung, einen gewissen Finanzierungscharakter ausweisen.⁸

⁷ Dies ist insbesondere bei den Finanzierungsleasing-Verträgen umstritten. Die Mietähnlichkeit bzw. das Gleichsetzen von Miete und Operating-Leasing Verträgen wird in der Praxis hingegen allgemein akzeptiert.

⁸ Eine konkretere Definition von Leasing ist aufgrund seiner vielen verschiedenen Erscheinungsformen bzw. der unterschiedlichen Vertragsausgestaltungen nicht möglich. Ziel war es an dieser Stelle allerdings auch lediglich eine Abgrenzung zur Miete zu vollziehen. Der tatsächliche Charakter des Leasing wird durch die Darstellung der verschiedenen Formen des Markenleasing, sowie durch die Ausführungen zur Funktionsweise weiter konkretisiert.

3 Formen des Markenleasing

In Deutschland wurde bisher hauptsächlich von Markenleasing als Finanzierungsinstrument Gebrauch gemacht. Dabei kommt eine Sonderform des Leasing, das so genannte Sale-and-lease-back Verfahren zur Anwendung. Aber auch die Möglichkeit, durch das Leasen von fremden dritten Marken, Finanzmittel schonend das eigene Markenportfolio zu erweitern, stellt eine denkbare, wenn auch bisher in der Praxis noch kaum vorzufindende Möglichkeit dar, die Fungibilität von Marken zu nutzen.

Im Folgenden sollen beide Formen vorgestellt und ihre Funktionsweise erläutert werden. Zuvor wird allerdings in einem ersten Schritt der Tatsache Rechnung getragen, dass bislang in der wissenschaftlichen Literatur für den Begriff des Markenleasing keinerlei Abgrenzungen vorgenommen wurden.

3.1 Definition

Der Begriff Markenleasing wird durch dessen Begriffsumfang sowie seinen Inhalt näher spezifiziert. Letzterer gibt die Bedeutung des Begriffes wider, indem der Begriff durch die Gesamtheit aller Merkmale charakterisiert wird. Der Umfang auf der anderen Seite gibt über die Menge der auffindbaren Elemente Auskunft, die diesem Begriff zugeordnet werden können (Raffée, 1974).

Inhalt des Begriffs Markenleasing stellen die Merkmale „Leasing“, „Vertragsbeziehung“ und „Marke als Leasingobjekt“ dar.

Der **Umfang**, so wie er für die vorliegenden Ausführungen verstanden wird, lässt sich auf zwei Tatbestände beziffern: zum einen das Leasing einer fremden dritten Marke und zum anderen eine Sale-and-lease-back Konstruktion mit der bereits im Vorfeld dem Leasingnehmer zurechenbaren Marke.

Bei der Definition des Begriffs Markeleasing handelt es sich um eine Realdefinition, die man als „Beschreibung des Wesens und der Natur von Tatbeständen“ versteht (Albert, 1972).

Ausgehend von diesem Vorgehen wird Markenleasing für die vorliegende Arbeit als ein ***Leasingverhältnis*** verstanden, ***welches zwischen zwei Vertragsparteien geschlossen wird, und welches die Marke als Leasingobjekt zum Inhalt hat.***

Es findet damit sowohl auf den Tatbestand des Leasens einer dritten Marke als auch auf ein mögliches Sale-and-lease-back Anwendung.

3.2 Sale-and-lease-back der eigenen Marke

Beim Sale-and-lease-back Verfahren veräußert der Eigentümer eines Wirtschaftsguts dieses zunächst an eine Leasinggesellschaft, um es direkt im Anschluss wieder zurückzuleasen (Martinek, 2008). Hierbei müssen zwei Formen unterschieden werden. Auf der einen Seite existiert ein Sale-and-lease-back zur Liquiditätsbeschaffung und auf der anderen Seite gibt es auch so genanntes Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back. Wie die Bezeichnungen bereits indizieren, besteht ein wesentlicher Unterschied beider Formen in dem damit verfolgten Ziel des Leasingnehmers. Während bei Ersterem die Schaffung von Liquidität im Fokus steht, strebt das Unternehmen bei einem Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back die Finanzierung eines Investitionsvorhabens an (Hansen, 2008).

Die klassische Form des Sale-and-lease-back hat die Liquiditätsbeschaffung zum Ziel. Diese soll im Folgenden auf das Markenleasing übertragen werden.

Bei dieser Form des Leasing existiert keine gewöhnliche Dreiecksbeziehung, da die Rolle des Herstellers hier durch das Unternehmen, welches Inhaber der Marke ist, substituiert wird. Das Unternehmen hat entweder die Marke über den Zeitverlauf hinweg selbst erstellt, oder hat diese auf dem Markt erworben. Dabei spielt es generell keine Rolle, ob die Marke im Rahmen eines Unternehmenskaufs oder als eigenständiger Vermögensgegenstand erworben wurde.

Einzig entscheidend ist, dass das Unternehmen als wirtschaftlicher und rechtlicher Eigentümer alle mit der Marke verbundenen Rechte innehat.

Dem Unternehmen mit dem Wunsch nach Liquiditätsbeschaffung steht eine Leasinggesellschaft gegenüber, die gewillt ist, eine Vertragsbeziehung mit dem Unternehmen einzugehen.

Generelle rechtliche Voraussetzung für die Durchführung einer Leasingtransaktion ist die Leasingfähigkeit des Leasingobjekts. Leasingfähig sind dabei alle Objekte, die selbständig verwertbar sind und für die ein Markt existiert. Für die Leasingfähigkeit ist also das Kriterium der **Fungibilität** entscheidend (Spittler, 2002). Diese Beschreibung deckt sich mit dem handelsrechtlichen Verständnis eines Vermögensgegenstands nach §§ 240, 241, 246 Abs. 1, 252, 253, 266 HGB sowie dem steuerrechtlichen Begriff des Wirtschaftsguts, der sich durch die §§ 4-6 EStG konstituiert. Damit unterscheidet sich das Leasing von der Miete, da gemäß § 535 Abs. 1 BGB nur Objekte Gegenstand eines Mietvertrags sein können, die die Eigenschaften körperlicher Gegenstände im Sinne des § 90 BGB erfüllen (Bordewin & Tonner, 2003). Da Marken nach dem neuen MarkenG genau diese selbständige Be- und

Verwertbarkeit erfüllen, und sich mit den handelsrechtlichen Verständnis eines Vermögensgegenstands bzw. dem steuerrechtlichen Begriff des Wirtschaftsguts decken, sind sie als immaterielle Güter generell leasingfähig.

Ausschlaggebend für die Vorteilhaftigkeit des Leasing für beide Vertragsparteien ist letztlich der Wert, der der Marke zu gesprochen wird. Er determiniert einerseits die Höhe der möglichen Liquiditätsbeschaffung und damit einhergehend auch die Höhe der Leasingraten. Zwei, insbesondere für den Leasingnehmer, essentielle Größen. Aber auch für den Leasinggeber steht natürlich der Wert der Marke im Mittelpunkt. So muss er sich im ersten Schritt fragen, ob er das damit verbundene Volumen überhaupt stemmen kann – in den meisten Fällen finanzieren Leasinggesellschaften ihre Geschäfte durch Kreditfinanzierung bei Geldinstituten⁹ – und muss in einem zweiten Schritt schließlich abwägen, ob das mit der Transaktion verbundene Risiko eingehen will und welche Kompensation (Leasingraten) er hierfür verlangen würde.

Wie bei jeder anderen Investitionsentscheidung auch, geht die Gesellschaft an dieser Stelle ein Risiko ein, das es zu minimieren gilt. Ähnlich wie bei Kreditvergabeprozessen werden die Kunden deshalb auch hier Bonitätsprüfungen unterzogen. Im Unterschied zu einem Darlehen handelt es sich bei dem zur Verfügung gestellten Kapital aber um fungible Wirtschaftsgüter, deren ständiger Eigentümer während der Vertragslaufzeit die Leasinggesellschaft repräsentiert. Neben der Prüfung der Bonität des Leasingnehmers ist es deshalb für die Leasinggesellschaft von besonderer Bedeutung, den Wert des Leasingobjekts präzise einzuschätzen. Denn letztlich hat die Gesellschaft bei einem zweifachen Ausfall der Zahlung der Leasingraten durch den Leasinggeber die Möglichkeit, den Vertrag zu kündigen und gleich darauf auf das Leasingobjekt zuzugreifen (Berninghaus, 2008). Nur wenn der tatsächliche Marktwert der im Vorfeld durch die Leasinggesellschaft vollzogenen Kalkulation entspricht, kann die Leasinggesellschaft einen Verlust vermeiden. Sollte der Marktwert geringer sein als der Barwert der ausstehenden Leasingraten, muss die Leasinggesellschaft in Höhe dieser Differenz einen Ausfall hinnehmen.¹⁰

So essentiell die Bestimmung des Markenwerts also in diesem Fall ist, so schwierig ist sie auch. Für die Bewertung von Marken existieren in Deutschland mittlerweile über 30

⁹ Weitere Möglichkeiten der Refinanzierung im Rahmen von Leasinggeschäften stellen die Forfaitierung der Leasingraten, Asset-backed securities sowie Leasing Fonds dar. Für eine detaillierte Beschreibung dieser Vorgänge inklusive ihrer Vor- und Nachteile siehe (Tacke, 1999).

¹⁰ An dieser Stelle sei erwähnt, dass Leasinggesellschaften verschiedene Absicherungsmöglichkeiten für derartige Risiken, zur Verfügung stehen, auf die im Weiteren allerdings nicht weiter eingegangen werden soll. Denkbar ist beispielsweise eine im Vorfeld vereinbarte Rückkaufsverpflichtung auf Seiten des Lieferanten (Albrecht, Hartmann-Wendels, & Wohl, 2008).

anerkannte Verfahren (Schimansky, 2004), die in der Regel alle zu abweichenden Ergebnissen führen. Leasingnehmer und Leasinggeber müssen sich letztlich auf ein Verfahren und auf eine Institution einigen, die die Marke schließlich nach der gewählten Methode bewertet.

Die **Dauer** der Leasinglaufzeit richtet sich nach der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des zu verleasenden Objekts (Bordewin & Tonner, 2003). In der Praxis beläuft sie sich aus steuerlichen Gründen meist auf zwischen 40 und 90% der üblichen Nutzungsdauer (Goldberg, 2008). Die übliche Nutzungsdauer für Marken ist schwer quantifizierbar und wird daher viel diskutiert. Letztlich hat sich aber insbesondere aufgrund verschiedener BMF Schreiben in der Rechnungslegung eine planmäßige Abschreibung für Marken etabliert. Diese wird meist an der steuerrechtlich gängigen angenommenen Nutzungsdauer von 15 Jahren ausgerichtet (Heno, 2006).

3.3 Leasen einer fremden dritten Marke

Wenn gleich das oben beschriebene Sale-and-lease-back Konstrukt bisher das einzige, in der Praxis auffindbare Modell zu sein scheint, so lässt zumindest eine in Deutschland durchgeführte¹¹ Transaktion, deren Ziel nicht die Schaffung von Liquidität war, identifizieren. Als 2004 Unilever im Rahmen der Reduktion seines Portfolios unter anderem beschloss, die Marken Livio, Biskin, Becht's und Palmin abzugeben nutzte die Peter Kölln KGaA¹² eine Sale-and-lease-back Konstruktion zur Finanzierung dieses Vorhabens. Während in einem ersten Schritt ein Kaufvertrag mit Unilever über die genannten Marken geschlossen wurde, handelte Kölln mit der Commerzleasing einen weiteren Kauf- mit gekoppeltem Leasingvertrag aus. Kölln war demnach nur für einen gedanklichen Augenblick rechtlicher Inhaber der Marken und konnte auf diese Weise umgehen, Finanzmittel langfristig zu binden. Gleichzeitig ermöglichte diese Transaktion allerdings eine ertragsreiche Erweiterung des Markenportfolios.

Diese Beobachtung lässt den induktiven Schluss zu, dass Markenleasing nicht nur als Finanzierungs- sondern auch als Instrument zur Erweiterung des Markenportfolios eines

¹¹ dies bezieht sich auf Fälle, die dokumentiert wurden. Da es sich bei Markenleasing um ein noch sehr sensibel behandeltes Thema handelt, ist es davon auszugehen, dass bisher bereits wesentlich mehr Transaktionen dieser Art und auch in Abwandlungen durchgeführt wurden, als dies allgemein bekannt ist.

¹² Kölln ist Hersteller von Haferprodukten. Es handelt sich um ein familiengeführtes mittelständisches Unternehmen.

Unternehmens einsetzbar ist. Es handelt sich in dem Fall von Kölln um ein so genanntes Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back.

Bei genauer Betrachtung stellt man fest, dass im Gegensatz zum Sale-and-lease-back, welches zur Liquiditätsbeschaffung mit der eigenen Marke durchgeführt wird, in diesem Fall die gewöhnliche Dreiecksbeziehung anzutreffen ist. Das Konstrukt ist in der folgenden Abbildung 2 grafisch dargestellt.

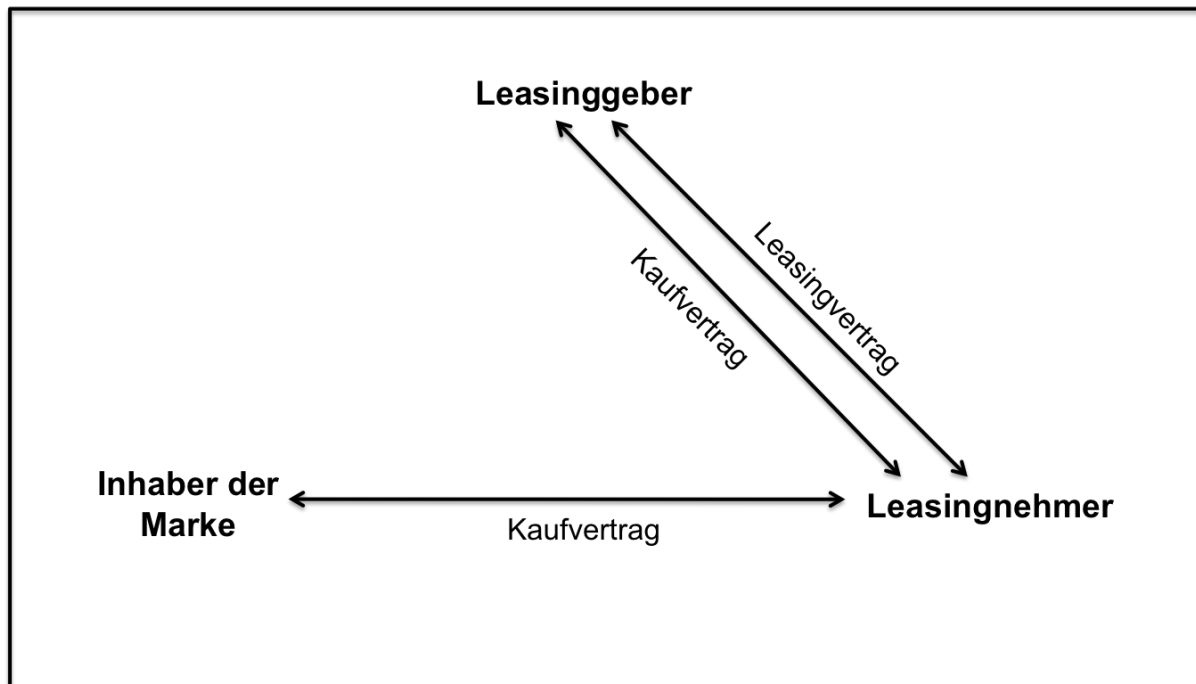


Abbildung 2. Markenleasing als Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back

Einen Schritt weiter gedacht, ist es auch denkbar, dass eine Leasinggesellschaft am Markt günstig zu erwerbende Marken (bspw. bei Auflösung oder Insolvenz eines Unternehmens) kauft, mit dem Zweck, sie im weiteren Verlauf an einen interessierten Leasingnehmer weiter zu veräußern bzw. zu verleasen. Diese Möglichkeit erscheint besonders vor dem Hintergrund sinnvoll, dass für Marken keine typischen „Herstellerbetriebe“ existieren, die auf Wunsch eines Kunden einen derartigen Leasinggegenstand produzieren und im Wege der Dreiecksbeziehung in das Leasingverhältnis einbringen können. Soll Markenleasing genutzt werden, um das eigene Portfolio zu erweitern müsste der Zeitpunkt in dem ein Unternehmen, den Wunsch hat, eine Marke zu veräußern, mit dem Zeitpunkt, zu dem ein anderes Unternehmen eine derartige Marke in sein Portfolio aufnehmen will, übereinstimmen.

Leasinggesellschaften könnten diese zeitliche Spannung zwischen Angebot und Nachfrage überbrücken, in dem sie als eine Art Händler fungieren (Mattmüller & Tunder, 2004).

Derartige Transaktionen würden nach dem Prinzip des buy-and-lease abgewickelt werden. Auch hier wäre eine Dreiecksbeziehung anzutreffen, wobei im Gegensatz zum Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back keinerlei vertragliche Beziehung zwischen ursprünglichem Markeninhaber und Leasingnehmer existieren würden.

Voraussetzung hierfür wäre, dass sich eine ausreichend große Nachfrage für derartige Markenleasingkonstruktionen auf dem Markt konstituieren würde. Solange jedoch das Wissen um die generelle Möglichkeit derartiger Transaktionen so gering ist, wird sich ein solches Vorhaben wahrscheinlich nur schwer umsetzen lassen.

4 Implikationen

Aus der Nutzung des Instruments Markenleasing ergeben sich eine Reihe von marketingspezifischen, bilanziellen und rechtlichen Folgen für den Leasingnehmer, die im Folgenden in ihren Grundzügen adressiert werden.

Für die **marketingspezifische** Sicht sind zum einen Faktoren zu betrachten, die die Beziehung zwischen beiden Vertragsparteien beeinflussen. Diese sollen durch eine Analyse der sich aus institutionenökonomischer Sicht ergebenden Informationsasymmetrien näher beleuchtet werden. Zum anderen ist es wichtig, mögliche Auswirkungen dieser Transaktion auf die Anspruchsgruppen der Unternehmung zu berücksichtigen.

Aus *institutionenökonomischer* Sicht ist auf eine detaillierte Ausgestaltung des Vertrags zu achten, da die Beziehung zwischen Leasingnehmer und Leasinggeber von Informationsasymmetrien geprägt ist. Diese führen ihrerseits zu Unsicherheiten bei den Marktteilnehmern. Es kann dabei zwischen subjekt- und objektspezifischen Unsicherheiten unterschieden werden.

Die objektspezifischen Unsicherheiten ergeben sich aus informationsökonomischer Sicht auf Basis von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften der angebotenen Leistung. Wie die Ausführungen in Kapitel 2 zeigte, lässt sich das Leasingobjekt, die Marke, bei Fingieren eines Kaufvorgangs als Erfahrungsgut einordnen. Diese Einordnung beeinflusst auf der einen Seite den Leasinggeber, welcher im Vorfeld der Transaktion Schwierigkeiten haben wird, den Leasinggegenstand einwandfrei zu beurteilen. Aufgrund seiner nicht-markenspezifischen Verwendung – die Marke wird vom Leasinggeber nicht in ihrer ursprünglichen Form zur

Differenzierung seines Angebots vom Wettbewerb verwendet, sondern deren Rechte direkt an den Leasingnehmer zur Nutzung überlassen – steigt der Anteil der Vertrauenseigenschaften aus der Sicht des Leasinggebers, was wiederum Unsicherheiten auf seiner Seite zur Folge hat. Auf der anderen Seite beeinflussen die typischen Eigenschaftsdimensionen der Marke den Leasingnehmer beim klassischen Sale-and-lease-back kaum, da dieser die Marke bereits über längere Zeit verwendet hat, und auf diese Weise der Anteil der Erfahrungseigenschaften für den Leasingnehmer als gering einzustufen ist. Anders stellt sich die Situation bei einem möglichen Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back bzw. einer buy-and-lease Konstruktion dar. An dieser Stelle kommen die in Kapitel 2 erwähnten Eigenschaften eines Erfahrungsguts voll zum Tragen. In diesem Fall sind demnach die objektspezifischen Unsicherheiten sowohl beim Leasingnehmer als auch beim Leasinggeber am größten.

In Bezug auf die subjektspezifischen Unsicherheiten lohnt sich ein Blick auf die bereits erwähnten Informationsasymmetrien zwischen den Vertragspartnern. Auf der einen Seite hat der Antrag stellende Leasingnehmer in der Regel wesentlich mehr Informationen über das betreffende Leasingobjekt. Das Unternehmen hat meist die Marke über Jahre hinweg aufgebaut und entwickelt. Aus dieser Erfahrung resultiert für das Unternehmen ein besonderes Gespür für die Marke und ihre Stabilität. Regelmäßige Marktforschung unterstützt dieses Wissen weiter. Externe, wie die Leasinggesellschaft, haben nicht die Möglichkeit in der Kürze der Zeit, ein ebenso detailliertes Bild von der Marke zu erhalten, da der Anteil der Sucheigenschaften eingeschränkt ist. Unter gleichzeitiger Berücksichtigung der gerade dargestellten objektspezifischen Unsicherheiten, wird klar, dass an dieser Stelle eine Abhängigkeit des Leasinggebers von der Bereitschaft des Leasingnehmers vorherrscht, hierzu Informationen preiszugeben.

Auf der anderen Seite ist die beauftragte Leasinggesellschaft in Bezug auf die Vertragsausgestaltung und mögliche, damit verbundene Fallstricke, besser informiert. Dieses Wissen kann vom Leasinggeber zum Nachteil des Leasingnehmers opportunistisch ausgenutzt werden.

Zudem bestimmt in der Regel die Leasinggesellschaft das Verfahren, mit Hilfe dessen der Wert der Marke ermittelt wird. Nicht nur, ist die Leasinggesellschaft bei wiederholter Abwicklung derartiger Verträge besser mit der gewählten Methode zur Markenwertmessung vertraut, sie hat – bei eigenständiger Durchführung der Bewertung – auch erhebliches Gestaltungspotenzial, da die meisten Methoden zumindest in Teilen auf subjektiven

Schätzungen beruhen. Diese im Anschluss an die Bewertung in ihrer Gänze nachzuvollziehen ist für den Leasingnehmer nicht immer möglich.¹³

In Bezug auf die *Anspruchgruppen* sind in diesem Fall insbesondere Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber von Belang. Für die Kunden bringt die Durchführung eines Markenleasing zur Liquiditätsbeschaffung technisch gesehen keinerlei Veränderungen mit sich. Da das Unternehmen die Marke weiterhin in gleichem Maße nutzen kann, wird es allein aufgrund einer solchen Transaktion weder zu Veränderungen des Marktprogramms noch der Kommunikation oder der nachvertraglichen Leistungen der Unternehmung kommen – für den Kunden ist also kein Unterschied spürbar. Lediglich die Kenntnis über die Anwendung dieses Finanzierungsinstruments könnte bei ihm auf kognitiver Ebene zu einer veränderten Wahrnehmung der Unternehmung führen. Insbesondere bei Märkten, innerhalb derer langfristige und stabile Geschäftsbeziehungen von Bedeutung sind (bspw. im Investitionsgüterbereich oder allgemein im B2B Bereich) könnte die Veräußerung der Marke als Zeichen finanzieller Schwäche und damit der wirtschaftlichen Instabilität des Unternehmens interpretiert werden. Eine diskrete Behandlung dieses Themas, bspw. durch vertragliche Fixierung, dass die Transaktion nicht der Öffentlichkeit preisgegeben wird, ist daher ratsam und je nach Kundentypus essentiell. Handelt es sich um ein Finanzierungsleasing im Wege des Sale-and-lease-back, in der Art, wie es die Peter Kölln KGaA durchgeführt hat, oder um eine buy-and-lease-Konstellation, so sind alle Punkte, die auch bei einem Unternehmens- oder Markenzukauf zu berücksichtigen sind, zu beachten. Hier steht insbesondere die Wahrung der den Kunden bekannten Markenpositionierung im Vordergrund, um auf diese Weise eine Verunsicherung der Kunden zu vermeiden.

Für Mitarbeiter hat das klassische Sale-and-lease-back in der Regel keine Folgen. Anders sieht das hingegen bei der durch Leasing veranlassten Erweiterung des Markenportfolios aus. Hier sind sowohl Management als auch Mitarbeiter gefragt, sich mit der neuen Marke vertraut zu machen, und diese in die bestehende Unternehmensphilosophie einzubinden.

Für Kapitalgeber sind die Folgen von der Unternehmensform, den mit ihnen verbundenen Veröffentlichungspflichten und –gepflogenheiten, sowie der konkreten vertraglichen Ausgestaltung des Markenleasing abhängig, da diese Faktoren über die Sichtbarkeit des Markenleasing nach außen entscheiden. Unabhängig davon, ob Kapitalgeber von der Durchführung dieser Transaktion wissen oder nicht, sind für sie in jedem Fall die bilanziellen

¹³ Neben diese eher Markenleasing spezifischen Überlegungen treten die üblichen Risiken und Zieldivergenzen, die im Rahmen einer jeden Schuldnerbeziehung vorherrschen.

Veränderungen, die das Markenleasing bewirkt von Belang. Diese sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

Aus der Durchführung einer Markenleasingtransaktion ergeben sich Veränderungen in der **Bilanz**. So führt ein zur Liquiditätsbeschaffung durchgeführtes Sale-and-lease-back bei Verwendung der liquiden Mittel zur Begleichung von ausstehenden Verbindlichkeiten zu einer Verbesserung der Bilanzstruktur. Während bei herkömmlichen Sale-and-lease-back Geschäften das Ergebnis eine Bilanzverkürzung ist, welche sich durch den Wegfall eines Aktivpostens und, bei entsprechender Verwendung, durch die gleichzeitige Reduzierung der Verbindlichkeiten zu Stande kommt (Tacke, 1999), fällt der positive Effekt auf die Finanzkennzahlen beim Markenleasing größer aus. Da die Marke im Vorfeld nicht in der Bilanz auftaucht, schlägt sich die Transaktion bilanziell in einem Passivtausch nieder. Insbesondere der Verschuldungsgrad, sowie die Eigenkapitalquote erfahren dabei eine positive Veränderung.

Eine derartige Transaktion hat zudem **rechtlich** gesehen zur Folge, dass das Leasingunternehmen wirtschaftlicher Eigentümer der Marke wird. Dieser Rechtsübergang nach § 27 MarkenG kann auf Antrag in das Register eingetragen werden. Hierzu ist nach § 27 Abs. 3 MarkenG dem Patentamt die Rechtmäßigkeit dieser Umschreibung zu beweisen – die kann mit Hilfe des Kaufvertrags geschehen. In diesem Zusammenhang muss allerdings § 49 MarkenG beachtet werden. Dieser besagt, dass eine Marke bei Nicht-Benutzung innerhalb von fünf Jahren ab dem Zeitpunkt der Eintragung auf Antrag gelöscht werden kann. Nach § 26 Abs. 1 MarkenG muss die Marke „von ihrem Inhaber für die Waren oder Dienstleistungen, für die sie eingetragen ist, im Inland ernsthaft benutzt worden sein“. Da der Inhaber in diesem Fall die Leasinggesellschaft ist und diese die Marke selbst nicht nutzt, bäte sich an dieser Stelle für Konkurrenzunternehmen die Möglichkeit, dem Leasingnehmer erheblichen Schaden zuzufügen, in dem es die Löschung der Marke beantragt. Es gilt deshalb, dies im Vorfeld mit juristischer Unterstützung zu klären. Eine Möglichkeit bietet § 26 Abs. 2 MarkenG. Dieser beinhaltet die Aussage, dass eine Marke nicht nur, wie in Absatz 1 festgehalten, vom Inhaber genutzt werden kann, sondern auch eine Benutzung der Marke durch andere Personen, die mit der Zustimmung des Inhabers handeln, als solche gilt. Diese Zustimmung muss deshalb unbedingt im Rahmen des Leasingvertrages explizit geregelt werden. An dieser Stelle sei allerdings angemerkt, dass in der Praxis in den meisten Fällen überhaupt keine Umschreibung

im Markenregister vollzogen wird. Zum einen würde diese der Geheimhaltung der Transaktion entgegenstehen, zum anderen kann eine solche Umschreibung kostspielig sein.¹⁴

5 Schlussbetrachtung

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass Unternehmen sich die zunehmende Bedeutung der Marke und deren Akzeptanz als wesentlicher Vermögensgegenstand mit Hilfe des Markenleasing zu Nutze machen können. Markenleasing ermöglicht ihnen sowohl die Schaffung von Liquidität, indem die bereits im Unternehmen vorhandene Marke im Rahmen eines Sale-and-lease-back Verfahrens an eine Leasinggesellschaft veräußert und vom Unternehmens wieder zurückgeleast wird, als auch eine Finanzmittel schonende Erweiterung des Markenportfolios.

Zwar findet Markenleasing in der Praxis bereits Anwendung, allerdings ist das Bewusstsein über diese Möglichkeit, das Potential des Unternehmens besser als sonst ausschöpfen zu können, bei Unternehmen bisher noch kaum verbreitet. Die Sensibilität des Themas trägt zu dieser nur langsamen Verbreitung der Anwendung bei, betrachten Unternehmen doch eine derartige Transaktion mit der Marke immer noch mit Skepsis. Diese Zurückhaltung des Markts ist wohl auch dafür verantwortlich, dass die Wissenschaft diesem Gebiet bisher so gut wie keine Aufmerksamkeit geschenkt hat. Und das obwohl eine systematische Analyse dieses Themas unter Einbeziehung aller vorhandenen Schnittstellen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten könnte, Unternehmen die Skepsis vor diesem Instrument zu nehmen und auf diese Weise einen Beitrag zur besseren Nutzung der Ressourcen in wirtschaftlichen Betrieben zu ermöglichen.

Es gilt daher, ein Grundlagenwerk für Markenleasing zu schaffen, welches alle relevanten Teilaspekte des Instruments berücksichtigt. Hierzu zählen neben den zentralen marketingrelevanten Aspekten insbesondere bilanzpolitische, steuerliche, finanzielle und rechtliche Überlegungen. Desweiteren sollte das Potenzial sowie die bereits aktuelle Bedeutung des Instruments im Rahmen einer breiten empirischen Untersuchung beleuchtet werden. Eine derartige Studie würde eine theoretische Grundlagenarbeit komplettieren und dabei gleichzeitig die Basis für weitere Untersuchungen schaffen.

¹⁴ Dies ist insbesondere dann gegeben, wenn nicht nur eine einzelne Marke, sondern mehrere, bspw. mit der Marke verbundene Produktmarken umgeschrieben werden müssen.

Reference List

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York.
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Lehmann, D. R. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Albert, H. (1972). Definition. In W. Bernsdorf (Ed.), *Wörterbuch der Soziologie, Bd. 1* (pp. 145-147). Frankfurt a. M.
- Albrecht, M., Hartmann-Wendels, T., & Wohl, P. (2008). Bonitätsprüfung und Vertragsentscheidung auf Seiten der Leasinggesellschaften. In C. J. Börner, O. Everling & R. Soethe (Eds.), *Kauf, Miete und Leasing im Rating: Finanzierungswege langlebiger Wirtschaftsgüter sicher beurteilen* (1. Aufl. ed., pp. 77-94). Wiesbaden: Gabler.
- Bauer, H. H., Stokburger, G., & Hammerschmidt, M. (2006). *Marketing Performance: messen, analysieren, optimieren* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Berninghaus, J. (2008). Die außerordentliche Beendigung des Leasingvertrags. In M. Martinek, M. Stoffels & S. Wimmer-Leonhardt (Eds.), *Leasinghandbuch* (2. Aufl. ed., pp. 402-486). München: Beck.
- Bordewin, A., & Tonner, N. (2003). *Leasing im Steuerrecht* (4., völlig neu bearb. Aufl. ed.). Heidelberg: Müller.
- Bräutigam, S. (2004). *Management von Markenarchitekturen: ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios*. Gießen Univ. Diss. 2004 (Nicht für den Austausch) Schlagwörter: Markenpolitik ; Portfoliomanagement ; Markentransfer ; Verbraucherverhalten, Erfurt.
- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *Journal of Law & Economics*, 16(1), 67-88.
- Esch, F.-R. (2008). *Strategie und Technik der Markenführung* (5., vollst. ,bearb. und erw. Aufl. ed.). München: Vahlen.
- Fischer, M., Hieronimus, F., & Kranz, M. (2002). Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte *MCM/McK Arbeitspapiere* Retrieved 16.6.2008, 2008, from http://www.marketing-centrum.de/ias/de/forschung/arbeitspapiere/Dokumente/AP_McK_1.pdf.
- Freundt, T. C. (2006). *Emotionalisierung von Marken: inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Goldberg, R. (2008). Vorteilsvergleich von Finance-Leasing und Operate-Leasing. In C. J. Börner, O. Everling & R. Soethe (Eds.), *Kauf, Miete und Leasing im Rating: Finanzierungswege langlebiger Wirtschaftsgüter sicher beurteilen* (1. Aufl. ed., pp. 33-45). Wiesbaden: Gabler.
- Habersack, M. (2003). Verbraucherleasing nach der Schuldrechtsreform. *Betriebs-Berater*, 58(35, Beiage 6), 2-7.
- Hansen, S. P. (2008). Leasingverträge im Wege des Sale-and-lease-back. In F. v. Westphalen (Ed.), *Der Leasingvertrag* (6., neu bearb. Aufl. ed., pp. 770-832). Köln: O. Schmidt.
- Heno, R. (2006). *Jahresabschluss nach Handelsrecht, Steuerrecht und internationalen Standards (IFRS)* (5., aktualisierte Aufl. ed.). Heidelberg: Physica-Verl.
- Homburg, C., & Krohmer, H. (2006). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (2., bearb. und erw. Aufl. ed.). Wiesbaden: Gabler.

- Kaas, K. P. (1995). Informationsökonomik. In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Eds.), *Handwörterbuch des Marketing* (pp. 971-981). Stuttgart.
- Kaas, K. P., & Busch, A. (1996). Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten - Theoretische Konzeption und empirische Validierung. *Marketing ZFP*(4), 243-252.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- KfW. (2007). *Unternehmensbefragung 2007. Unternehmensfinanzierung im Aufwind - erstmals profitieren auch kleine Unternehmen*. Frankfurt am Main.
- Madden, T. J., Fehle, F., & 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.
- Martinek, M. (2008). Arten und Rechtsnatur des Leasingvertrags. In M. Martinek, M. Stoffels & S. Wimmer-Leonhardt (Eds.), *Leasinghandbuch* (2. Aufl. ed., pp. 21-57). München: Beck.
- Mattmüller, R. (2006). *Integrativ-prozessuales Marketing: eine Einführung; mit durchgehender Schwarzkopf-&Henkel-Fallstudie* (3., aktualisierte Aufl. ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Mattmüller, R., & Tunder, R. (2004). *Strategisches Handelsmarketing*. München: Vahlen.
- Meffert, H. (Ed.). (2003). *Markenmanagement - lohnen sich Investitionen in die Marke?: Dokumentation des Workshops vom 4. November 2002*. Münster: Wiss. Ges. f.r Marketing und Unternehmensführung.
- Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (Eds.). (2002). *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung; mit Best-practice-Fallstudien* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Giloth, M. (2002). Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung. In H. Meffert (Ed.), *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (pp. 99-132). Wiesbaden.
- Möchel, K. (2008). Suche nach Finanzierungsalternativen. *Wirtschaftsblatt*(3083), 4.
- Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311.
- Raffée, H. (1974). *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Rao, V. R., Agarwal, M. K., & Dahlhoff, D. (2004). How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? *Journal of Marketing*, 68(4), 126-141.
- Rappaport, A. (1999). *Shareholder-Value: ein Handbuch für Manager und Investoren* (2., vollst. ,berarb. und aktualisierte Aufl. ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rödiger, M. M., & Zander, M. (2005). Bei Beratung des Mittelstandes sind Augenmaß und Intuition gefragt; Konzepte zur Verknüpfung privater und unternehmerischer Fragestellungen in Familienunternehmen. *Börsen Zeitung*, B6.
- Sabel, E. (2006). *Leasingverträge in der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Sailer, U. (1997). *Ökonomie des Herstellerleasing: mikroökonomische, institutionenökonomische und wettbewerbspolitische Aspekte*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Sattler, H., & PriceWaterhouseCoopers. (2001). *Industriestudie: Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen* (Vol. 2. akt. Auflage). Frankfurt am Main.

- Schimansky, A. (Ed.). (2004). *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*. München: Vahlen.
- Simms, J. (2006). What's your brand worth? *Marketing (00253650)*, 26-27.
- Spittler, H.-J. (2002). *Leasing für die Praxis* (6., vollst. bearb. Aufl. ed.). Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.
- Tacke, H. R. (1999). *Leasing* (3., vollst. bearb., aktualisierte und erw. Aufl. ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ull, T. (2006). *IFRS in mittelständischen Unternehmen: Empfehlungen für die inhaltliche Ausgestaltung einer mittelstandsorientierten IFRS-Rechnungslegung* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Vollhardt, K. (2007). *Management von Markenportfolios: Gestaltung und Erfolgsauswirkungen aus Unternehmenssicht* (1. Aufl. ed.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Wandt, M. D. G. (2006). *Erfolgreiche Unternehmensfinanzierung - Leasing*. Kissing: WEKA-Media.
- Weiber, R. (1996). *Was ist Marketing?: ein informationsökonomischer Erklärungsansatz* (2. Aufl. ed.). Trier: Univ. Lehrstuhl für Marketing.