

## Besprechung / Comptes rendu

### **Integrale Markenführung – 14 Grundsätze, wie Markenwert geschaffen, geschützt, berechnet und vermehrt wird**

**MARTIN SCHNEIDER / DANIEL KAHN / MARKUS ZENHÄUSERN / WERNER HARING**

Paul Haupt Verlag, Bern 2003, XXIX + 520 Seiten, CHF 88.–, ISBN 3–2580–6664–7

Es gehört heute wohl schon zu den kaufmännischen Binsenwahrheiten, dass Marken zu den wertvollsten Aktivposten einer Unternehmung gehören, ja dass Unternehmungen selbst auch Marken «sind». Vorbei sind denn auch die Zeiten, in denen Markenzeichen als Schutzrechte minderer Währung angesehen wurden. Es ist deshalb auch nicht erstaunlich, dass die Marken- bzw. Branding-Literatur nur so sprudelt. Einer bibliografischen Schätzung zufolge dürften pro Jahr rund 1000 Publikationen zu diesem Themenbereich erfolgen. Diese decken meist betriebswirtschaftliche, psychologische, soziologische, markenrechtliche oder marketingbezogene Aspekte des Wesens Marke ab. Relativ selten finden sich zurzeit allerdings noch Versuche gesamtheitlicher Betrachtungsweisen, die bewusst den Blick für das Ganze zu bewahren oder zu schaffen suchen.

Die «Integrale Markenführung» von MARTIN SCHNEIDER, DANIEL KAHN, MARKUS ZENHÄUSERN und WERNER HARING verfolgt bewusst diesen ganzheitlichen Ansatz und versucht – mit den Worten der Autoren gesprochen –, einen Beitrag zur Markenführung als eigenständiger Disziplin zu leisten und eigenständige Gedanken dazu zu entwickeln, die dem Erkenntnisfortschritt dienen sollen. Das Werk ist in vier eigenständige Hauptteile gegliedert. Teil I handelt vom Wesen und Nutzen von Marken. Er vermittelt in leicht fassbarer Form die rechtlichen Grundlagen sowie die betriebswirtschaftlichen Funktionsweisen von Marken. Teil II befasst sich mit dem ökonomischen Wert von Marken und legt dar, wie Markenwert entsteht, welche Faktoren ihn allenfalls beeinflussen und welche Möglichkeiten zur Berechnung des Markenwerts bestehen. Dieser Teil vermittelt einen vertieften Überblick über die verschiedenen Parameter des Markenwerts (Markenbekanntheit, Markenassoziationen, Markenschutz, Markenloyalität, Marken-Know-how und -Ressourcen) sowie deren Bedeutung für die mögliche Bestimmung des Markenwerts. Die Autoren beschreiben sodann die wesentlichen Methoden zur Markenbewertung, nicht ohne dabei auf die grossen Schwierigkeiten dieser Bewertung hinzuweisen. Völlig zu Recht betonen sie dabei als Hauptschwierigkeit die Separierung einer Marke vom Rest des Unternehmens. Zur Lösung dieser Schwierigkeit schlagen sie vor, innerhalb der Unternehmung zumindest gedanklich ein Markenprofit-Center zu bestimmen, dem als identifizierbare Einheit ein Ertragswert separat zugerechnet werden kann. Teil II wird schliesslich abgerundet durch eine Erläuterung der Bilanzierung und Rechnungslegung von Marken im positiven Recht, ergänzt durch Hinweise auf Steuerstrategien für Marken in Konzernen.

In Teil III stellen die Autoren ihr Modell der Integralen Markenführung vor. Integralität bedeutet dabei, Markenführung als ganzheitliche Aufgabe des Managements zu verstehen und diese nicht an sachbereichsspezifische Stellen wie z.B. in die Marketingabteilung zu delegieren. Bezweckt wird damit, markenrelevante Erkenntnisse aus anderen Unternehmensbereichen wie Finanz & Controlling, Forschung & Entwicklung und Recht in dem Entscheidungsprozess für die Markenführung einfließen zu lassen. Ziel dieses Modells der Integralen Markenführung ist das langfristige Kreieren, Schaffen und Vermehren des Wertes der geführten Marken sowie die Schaffung von Transparenz über alle Aktiven und Werte eines Unternehmens sowie den wertvermehrenden Einsatz der beschränkten Unternehmensressourcen.

Das Modell der Integralen Markenführung besteht aus zwei parallel laufenden Regelkreismechanismen, wobei der operative Regelkreis über die klassischen Marketinginstrumente Marke und Markt beeinflusst. Der strategische Markenführungs-Regelkreis ist dem operativen Regelkreis übergeordnet und definiert für das Marketing die zu erreichenden Ziele. In der Form von Markenstatuten sollen Vor-

gaben, Rahmenbedingungen und Werte für die praktische Umsetzung dieser Ziele definiert werden. Die Regelkreise werden über ein Marken-Controlling kurz geschlossen. Die Autoren beschreiben in diesem Zusammenhang einen Sechs-Phasen-Prozess der integralen Markenführung. Danach wird der Prozess der Bildung und Führung von Marken in die Phasen Vision, Positionierung, Kreation, Aufbau, Unterhalt und Ausbau unterteilt, wobei in jeder Phase wiederum verschiedenartige Schwerpunkte gesetzt werden.

In Teil IV zeigen die Autoren anhand von 14 Grundsätzen die praxisbezogene Umsetzung ihres Modells der integralen Markenführung. Diese Grundsätze sind konkrete Handlungsempfehlungen für die Markenführer. Sie reichen von rechtlichen Empfehlungen über Positionierungsempfehlungen, Hinweise zu Markenstrategien, Möglichkeiten zur Realisierung des Markenwerts bis zu konkreten, praktisch nutzbaren Empfehlungen für den Aufbau eines wirkungsvollen Marken-Controlling-Systems. Die Autoren fassen ihr Werk in der Erkenntnis zusammen, wonach Integrale Markenführung eine Denkhaltung ist, mit der eine langfristige Wertvermehrung der in Marken investierten Mittel bezweckt wird.

Die Autoren haben ihre grosse praktische Erfahrung auf ihren jeweiligen Arbeitsgebieten verbunden und in das Werk einfliessen lassen. Dies ist gut spürbar. Ihre Ausführungen sind mit zahlreichen Beispielen und Abbildungen erläutert. So wert- und verdienstvoll eine ganzheitliche Darstellung ist, eines sei nicht verschwiegen: Wer zu Einzelfragen Antworten wissenschaftlicher Tiefe sucht, wird diese nicht finden. Wer aber an einem praktischen Werk interessiert ist, das gewissermassen als ein Handbuch für die Markenführung dienen kann, findet in der «Integralen Markenführung» ein Kondensat sofort brauchbarer Empfehlungen und weiterführender Hinweise für seine konkreten Markenführungsaufgaben.

*Dr. Jürg Simon, Fürsprecher, M.B.L.-HSG, Bern/Zürich*