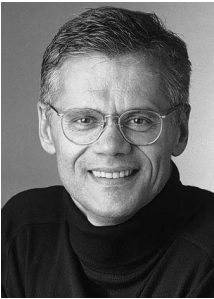


# Brand Leadership: Das neue Paradigma



## *Erich Joachimsthaler, Hubert Weber*

Das klassische Brandmanagement-System hat viele Jahrzehnte und für viele Unternehmen in Europa gut funktioniert. Es sicherte professionelle Markenführung und sorgte durch die sinnvolle Koordination der Arbeit vieler für die systematische Erledigung von Aufgaben. Es kann jedoch Schwächen zeigen, wenn es darum geht, mit aufkeimenden Marktkomplexitäten, Wettbewerbsdruck, dynamischen Vertriebskanälen, den Realitäten der Globalisierung sowie von Mehrmarkenstrategien, aggressiven Markenerweiterungen und komplexen Markenstrukturen geprägten Geschäftssituationen umzugehen.

Das Ergebnis ist, dass ein neues Paradigma allmählich den Platz des klassischen Brandmanagement-Systems ersetzt (Aaker und Joachimsthaler, 2000\*). Dieses neue Paradigma, das wir das «Brand Leadership Paradigma» nennen, ist grundsätzlich verschieden. Es betont strategische wie taktische Aspekte. Sein Ansatz ist breiter gefasst. Und seine Triebfedern sind sowohl Brand Identity (Markenidentität) als auch Umsatz.

### **1. Von der Taktik zur Strategie**

Nach dem Brand Leadership Paradigma ist der Brand Manager eher ein Stratege und Visionär als ein Taktiker, der nur reagiert. Eine seiner Hauptzielsetzungen ist es, die strategische Kontrolle über die Marke zu gewinnen, dabei festzulegen, wofür sie in

\* Bearbeitete Auszüge aus dem Buch von David Aaker und Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership*, The Free Press, 2000

*«It's a new brand world.»*

*Tom Peters*

den Augen des Verbrauchers stehen sollte, und diese Positionierung dann konsequent, effizient und wirksam zu kommunizieren.

Diese strategische Rolle bedeutet, dass der Brand Manager an der Formulierung der Geschäftsstrategie beteiligt sein muss, statt sie nur umzusetzen. Die Geschäftsstrategie sollte eine wesentliche Einflussgröße auf die Markenstrategie sein. Sowohl die Geschäftsstrategie als auch die Markenstrategie sollten die selbe strategische Vision und Unternehmenskultur widerspiegeln. Darüber hinaus sollte die Brand Identity nichts versprechen, was die Strategie nicht liefern kann oder will. Es gibt nichts Nutzloseres, Kostspieligeres und Schädlicheres, als eine Brand Identity oder Vision zu entwickeln, die einen strategischen Imperativ suggeriert, der nicht finanziell unterstützt wird, weil er keine Geschäftspriorität darstellt.

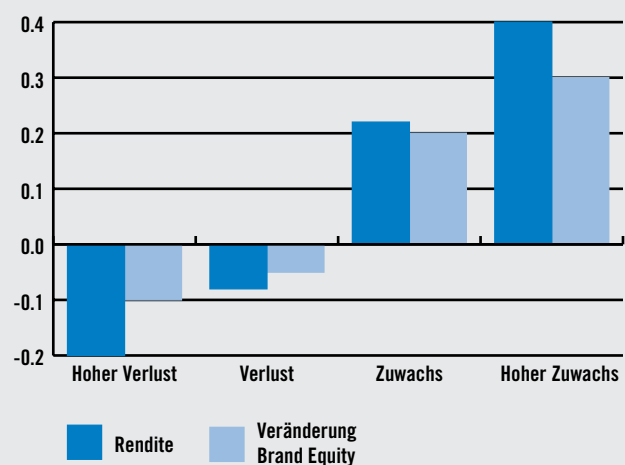
### **1.1 Status und Rolle des Brand Managers in der Organisation – häufig der CEO**

Im klassischen Brandmanagement-System war der Brand Manager nur allzu häufig eine relativ unerfahrene Person, die alle zwei bis drei Jahre versetzt wurde. Nach dem Brand Leadership Paradigma führt die strategische Perspektive naturgemäß zu der Tendenz, dass der Brand Manager mit einem längeren Zeithorizont höher in der Organisation angesiedelt ist. Dem Brand Leadership Paradigma folgend ist der Brand Manager oft der Top-Marketingprofi in der Organisation. Bei Marketing-orientierten Unternehmen, wo die Marketingkompetenz an der Spitze angesiedelt ist, kann der Brand Manager der CEO sein – und ist es häufig auch.

## 1.2 Fokussierung auf Brand Equity

Das neue Paradigma kann teilweise dadurch erklärt werden, dass man das Konzept des Brand Equity (Markenkapital) dem des Markenimages gegenüberstellt. Brand Equity ist strategischer Natur – ein Wert, der die Grundlage eines Wettbewerbsvorteils und langfristiger Profitabilität ist und der daher vom Top-Management eines Unternehmens gesteuert und genau beobachtet werden muss. Markenimage ist im Gegensatz dazu taktischer Natur – ein Element, das kurzfristig Ergebnisse generiert und daher guten Gewissens den Werbe- und Verkaufsförderungsspezialisten überlassen werden kann. Das Ziel von Brand Leadership ist es, die Brand Equity aufzubauen, statt lediglich das Markenimage zu verwalten.

### REAKTION DER BÖRSE AUF BRAND EQUITY



Zu lesen als: Ein hoher Zuwachs der Brand Equity erhöht den Aktienwert im Durchschnitt um 30 Prozent.

## 1.3 Massnahmen zur Brand Equity

Das neue Paradigma fördert die Entwicklung von Massnahmen zur Brand Equity als Ergänzung der kurzfristigen Massnahmen, die in der Vergangenheit dominiert haben. Diese Massnahmen, deren Ergebnisse gewöhnlich über die Zeit verfolgt werden, sollten die wichtigsten Dimensionen der Brand Equity abgreifen wie zum Beispiel Bekanntheitsgrad, Kundenbindung, Qualitätswahrnehmung und gedankliche Assoziationen, einschliesslich solcher Dimensionen wie Markenpersönlichkeit, organisatorische Merkmale und Symbolik. Der Nachdruck liegt dabei auf der

Verfolgung von den Elementen der Brand Identity, die differenzieren und die Beziehungen von Kunden zu Marken bestimmen. Dies erfordert ein tiefgehendes Verständnis der Marke und der Beziehungen der Marke zu ihren Kunden.

Diese Perspektive ist von grosser Bedeutung. Reine Sichtbarkeit und zweckmässige kategoriespezifische Assoziationen verleihen einer Marke zwar ihre Stärke, begrenzen sie aber auch in ihrer Dehnbarkeit. Die bekannten funktionalen Assoziationen der Marke Deutsche Telekom wie beispielsweise Preis, Nutzen, Zukunftssicherheit, Verlässlichkeit, Massgeblichkeit und Attraktivität schufen zwar eine starke Telekommunikationsmarke, jedoch begrenzen genau dieselben Werte die zukünftigen Wachstumsmöglichkeiten. Funktionale Assoziationen sorgen für die Bekanntheit einer Marke, aber nicht notwendigerweise für die Beliebtheit. Jedoch sind es gerade Beliebtheit, Persönlichkeit und Emotionen, nicht aber Bekanntheit und Image, die eine Marke elastisch machen und ihr den Zugang zu neuen Produktmärkten gewähren. Die Brand Equity-Perspektive hilft, diese «Produkteigenschaften-Falle» zu vermeiden.

Die Konzentration des Brand Leadership Paradigmas auf Brand Equity kann zu einer formalen Bewertung des Markenwertes und des jedem von der Marke unterstützten Produktmarkts zugeschriebenen Wertes führen. Im Zentrum dieses Bewertungsprozesses steht die subjektive Abschätzung, wie viel des von der Marke generierten zukünftigen Gewinnpotenzials der Marke selbst und wie viel Sachanlagen wie Fabriken und immateriellen Vermögenswerten wie organisatorischen oder operativen Kompetenzen (wie zum Beispiel der Fähigkeit, ein Warenlager besser zu führen als die Konkurrenz) zuzuschreiben ist. Das Ergebnis ist eine grobe Schätzung – innerhalb einer Schwankungsbreite von plus oder minus 25 Prozent – des Wertes der Marke in jedem Produktmarkt, die als Richtschnur für dem Markenaufbau dienende Investitionen in Produkte und Märkte herangezogen werden kann.

Wenn ein Produktmarkt mit einem Markenwert von 120 Millionen € nur wenig Unterstützung erfährt, während ein anderer, in dem die Marke einen Wert von 40 Millionen € darstellt, umfangreich unterstützt wird, könnte dies der Anlass dafür sein, dass rote Warnlichter angehen.

## 2. Von einem begrenzten zu einem breiten Ansatz

Im klassischen Modell war der Einflussbereich des Brand Manager nicht nur auf eine Marke, sondern sogar auf ein Produkt und einen Markt begrenzt. Darüber hinaus war seine Kommunikationsfunktion stark fokussiert. Es standen weniger Möglichkeiten zur Verfügung und interne Markenkommunikation wurde im Allgemeinen völlig ignoriert. Nach dem Brand Leadership Paradigma stellen sich die Herausforderungen und Zusammenhänge ganz anders dar und die Aufgabe an sich ist erweitert worden.

### 2.1 Produkt- und Marktumfang

Nach dem Brand Leadership Paradigma deckt eine Marke mehr als ein Produkt und einen Markt ab. Die Bestimmung des Produkt- und Marktumfanges der Marke wird daher zu einer wichtigen Managementaufgabe.

Zum Produktumfang gehört das Management der Markenerweiterungen und Lizenzierungsprogramme. Welchen Produkten sollte die Marke zugeordnet werden und welche Bereiche gehen über den derzeitigen und in der Zukunft angestrebten Markenrahmen hinaus? Einige Marken, wie zum Beispiel Sony oder Virgin, sind weit verzweigt, stehen daher stark im öffentlichen Rampenlicht und beziehen Energie aus allen Bereichen, in denen sie vertreten sind. Von Marken wie Sony oder Virgin ist immer etwas Neues und Spannendes zu erwarten. Andere Marken ziehen sich eher auf ein enges, geschütztes Feld gedanklicher Assoziationen zurück. Nivea steht für Qualität und unkomplizierte, sanfte Pflege. Trotz hunderter von versuchten Markenerweiterungen ist die Marke dieser Pflegepositionierung immer treu geblieben.

Kunden sehen zuerst eine Verwässerung der Marke. Porsche beispielsweise schuf sich seine eigenen Probleme, indem man Autos den Markennamen gab, die wenig mit den starken Werten zu tun hatten, die man über viele Jahre hinweg mit dem Porsche 911 in Verbindung gebracht hatte. Als Porsche sich dessen bewusst wurde, war die einzige Möglichkeit, um das zukünftige Wachstum zu sichern, der massive Ausschluss von Submarken (diese Entscheidung reduzierte zunächst das Verkaufsvolumen) und sich auf den Brand Essence (Markenkern) zu konzentrieren, die wichtigsten Elemente der Brand Identity des Porsche 911.

Marktumfang beschreibt die Reichweite der Marke in den Märkten. Hier kann es eine horizontale Reichweite (z. B. ist 3M sowohl im Endverbrauchermarkt als auch im gewerblichen Markt vertreten) und eine vertikale Reichweite (3M operiert in Niedrigpreis- und in Premiummärkten) geben. Einige Marken, wie zum Beispiel IBM und Coke, verwenden die selbe Marke in einem breiten Spektrum verschiedener Märkte. Andere Marken brauchen mehrere Brand Identities oder sogar einen Mehrmarkenansatz. Funktioniert zum Beispiel die Marke Deutsche Bank sowohl bei Geschäftskunden als auch bei Privatkunden? Oder braucht man unterschiedliche Identitäten?

Die Herausforderung bei der Gestaltung des Produkt-/Marktumfanges einer Marke ist das Zulassen der notwendigen Flexibilität, um in zahlreichen unterschiedlichen Produktmärkten stark zu sein, und gleichzeitig die Nutzung von Synergien zwischen Produkten und Märkten. Markenanarchie wird langfristig gesehen lediglich ineffiziente und wenig effektive Marketingaktionen für die Marke hervorbringen. Auf der anderen Seite beschwört eine starre und unflexible Markenstrategie das Risiko herauf, die Marke in einigen Produktmärkten zu behindern, in denen Wettbewerber aktiver und weniger gehemmt agieren.

## 2.2 Komplexe Markenarchitekturen

Während der klassische Brand Manager mit einfachen Markenstrukturen mit nur wenigen Markenerweiterungen und Untermarken zu tun hatte, braucht der Brand Manager nach dem Brand Leadership Paradigma die Flexibilität komplexer Markenarchitekturen. Die Notwendigkeit, eine Marke zu erweitern, um ihre Stärke voll zu nutzen, führt häufig zur Einführung abgeleiteter Marken oder Untermarken für unterschiedliche Produktmärkte. Hugo Boss hat sich um die abgeleiteten Marken Hugo und Baldessarini Boss erweitert. Nivea, IBM und HP haben Untermarken wie Visage, Thinkpad und LaserJet. Der Brand Manager des neuen Paradigmas muss häufig eine Marke managen, die eine Vielzahl von Produktmärkten und Untermarken umspannt und dazu manchmal auch noch eine Unternehmensmarke darstellt.

## 2.3 Über Warengruppen hinaus (Beyond Category Focus)

Der Brand Manager nach dem neuen Paradigma wird auch seinen Blickwinkel von einer einzelnen Marke auf eine ganze Warengruppe (Category) und sogar darüber hinaus erweitern müssen. Der gesunde Wettbewerb zwischen Schwestermarken, der durch das klassische Modell gefördert wurde, wird wahrscheinlich ersetzt werden durch das Bemühen, die Marken innerhalb einer Markenfamilie so zusammenarbeiten zu lassen, dass sie den grössten gemeinsamen Effekt und die stärksten Synergien erzeugen. In dem Sinne müssen Druckermarken bei HP, Frühstücksmarken bei Nestlé oder Haarpflegemarken bei P&G als Team geführt werden, um operative Effizienz und die Effektivität des Marketing zu maximieren.

In zahlreichen Warengruppen hat das Denken in Warengruppenebenen auch seine Nachteile. Nehmen wir zum Beispiel die Schuhmarke Birkenstock. Diese Komfortschuhmarke konkurriert nicht nur mit Nachahmern im Komfortschuhbereich, sondern auch mit Marken ausserhalb der eigenen Warengruppe. Das Denken über die Grenzen der Waren-

gruppe hinaus bedeutet für Birkenstock, dass die Marke sich auch um Verbraucher bemüht, die sich durch geistige Unabhängigkeit und Handeln nach eigenem Gutdünken auszeichnen. Dadurch steht Birkenstock plötzlich mehr im Wettbewerb mit Apple und Harley-Davidson als mit Bata oder Elefanten.

Das Brand Leadership Paradigma hat das Potenzial dazu, Rendite und strategische Solidität durch das Lösen markenübergreifender Probleme zu verbessern. Welche Brand Identity und Positionen der unterschiedlichen Marken werden in ihrer Zusammensetzung das kohärenteste und am wenigsten redundante Markensystem ergeben? Gibt es eine von Verbraucherbedürfnissen und Vertriebskanalzwängen gesteuerte Produktmarkt-Vision, die die Chance für einen echten Durchbruch bietet? Gibt es Chancen im Bereich Beschaffung und Logistik unter den Marken, die in bestimmten Produktmärkten vertreten sind? Wie können die F&E-Erfolge am günstigsten für alle Marken genutzt werden?

## 2.4 Globale Perspektive

Mit seiner globalen Ausrichtung verfolgt das Brand Leadership System einen sehr viel breiteren Ansatz, als sich nur auf ein Land oder einen Markt zu konzentrieren. Eine Schlüsselaufgabe des strategischen Brand Manager ist daher jetzt, die Marke über Markt- und Ländergrenzen hinwegzuführen, um dadurch Synergien, Effizienzen und Klarheit zu gewinnen. Das Hinzufügen der globalen Perspektive hebt die Aufgabe damit auf ein noch höheres Niveau der Komplexität. Es müssen in diesem Zusammenhang Entscheidungen darüber getroffen werden, welche Elemente der Markenstrategie global einheitlich bleiben sollen und welche an die Erfordernisse der lokalen Märkte anzupassen sind. Die Umsetzung erfordert eine Koordinierung zwischen mehr Menschen und Organisationen. Selbst die Entwicklung der Fähigkeit, in der ganzen Welt die entsprechenden Einsichten zu gewinnen und «Best Practice»-Modelle daraus zu destillieren, kann eine grössere Schwierigkeit darstellen.

Wie an anderer Stelle bereits ausgeführt (Aaker und Joachimsthaler, 1999), macht die globale Perspektive es für den Brand Manager notwendig, einen völlig neuen Komplex von Fähigkeiten zu erlernen, Fähigkeiten, die dafür sorgen, dass starke Marken in jedem Land aufgebaut werden, nicht nur globale Marken.

## 2.5 Chef eines Kommunikationsteams

Der klassische Brand Manager fungierte oft als Koordinator und Planer und konzentrierte sich dabei auf taktische Kommunikationsprogramme. Nach dem Brand Leadership Paradigma muss der Brand Manager ein Strategie und gleichzeitig der Manager eines Kommunikationsteams sein. Ausserdem kann das Kommunikationsteam sich nicht mehr nur auf Werbung oder Verkaufsförderung verlassen, sondern braucht die Fähigkeit, verschiedene Kommunikationsvehikel zu nutzen. Dazu gehören unter anderem das Sponsoring, das Internet und Direktmarketing sowie andere neue Formen der Kommunikation (Joachimsthaler und Aaker, 1997).

Darüber hinaus wird der Brand Manager die strategischen Aufgaben nicht delegieren, sondern sie sich zu eigen machen. Die Zielsetzung dabei ist, die gesamten Kommunikationsbemühungen so zu disziplinieren, dass die strategischen Ziele der Marke erreicht werden. Als Leiter des Teams muss der Brand Manager seine Mitarbeiter zu brillanten Leistungen anregen, während er gleichzeitig die Kommunikationskomponenten auf Strategie hält. Der Chef des Kommunikationsteams muss arbeiten wie der Dirigent eines Orchesters, der dafür sorgt, dass alle harmonisch zusammenwirken.

## 2.6 Verbindung zu organisatorischen und unternehmerischen Werten

Das Brand Leadership Paradigma hat höchst wahrscheinlich sowohl eine interne als auch eine externe Orientierung. Es wird eher nicht ausschliesslich darauf ausgerichtet sein, den Kunden zum Kauf oder zur Markentreue zu motivieren. Wenn die Marken-

strategie es nicht schafft, mit den Markenpartnern sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Organisation zu kommunizieren und sie zu inspirieren, wird sie nicht wirksam sein können.

Der Brand Manager wird lernen müssen, interne Programme für Mitarbeiter zu entwickeln, die auf einer Value Proposition (Nutzen, Wertversprechen) basieren. Auf der einen Seite müssen diese sich an gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter richten, auf der anderen Seite an Kunden. Der Manager muss dafür sorgen, dass diese Value Proposition nicht im Konflikt miteinander stehen und dass sie eine ganzheitliche Erfahrung für den Mitarbeiter schaffen. Wie Charlotte Beers, eine Werbemanagerin, bemerkte: «Man kann die Herzen der Kunden nicht gewinnen, wenn man selber kein Herz hat.»

## 2.7 Eine Person oder ein Team verantwortlich für eine Marke

Das neue Paradigma hat sich nicht notwendigerweise aus dem ursprünglichen Modell entwickelt. Zahlreiche Unternehmen wie zum Beispiel adidas, Hugo Boss und Intel und andere hatten eine funktionale (z. B. vertriebs- oder fertigungsorientierte) Management-Struktur, bevor sie zu dem neuen Paradigma der Brand Leadership übergewechselt sind. Ein Grundstein dieses Ansatzes war, zunächst zu einer markenorientierten Organisationsform überzugehen, indem man Brand Manager mit strategischer Verantwortung für die Marke geschaffen hat. Einfach jemanden für eine Marke verantwortlich zu machen, ist zwar vielleicht nur der Anfang, trägt aber das Potenzial einer grösseren Veränderung in sich. Vor 1991 hatte zum Beispiel die Disney Corporation niemanden, der für die Marke Disney verantwortlich war. Die Einstellung eines Brand Managers setzte einen Prozess in Gang, der es Disney ermöglichte, den Aktivitäten der Markenführung einen strategischen Stempel aufzudrücken.

In einigen Firmen mit einer stark funktionalen (nach Geschäftsbereich oder Land aufgeteilten) oder

dezentralisierten Tradition ist es möglicherweise unklug oder unmöglich, eine Markenpolitik von einer einzelnen Person umsetzen zu lassen. In derartigen Fällen könnte ein Teamansatz die Antwort sein, um die gewünschten Ziele zu erreichen, gleichzeitig aber die Stärken der derzeitigen Organisation beizubehalten.

### 3. Vom Umsatz zur Brand Identity als treibende Kraft der Strategie

In der Brand Leadership Philosophie werden kurzfristige Leistungsmessungen wie Umsatz oder Gewinn ersetzt oder ergänzt durch die Brand Identity als der treibenden Kraft der Markenstrategie. Die Brand Identity sollte klar und deutlich aussagen, wofür die Marke stehen will und wofür sie nicht stehen will. Wenn die Identität einmal klar definiert und verabschiedet ist, kann die Umsetzung zielorientiert und wirkungsvoll vorangetrieben werden.

Die Entwicklung einer Brand Identity hängt zum Teil von einem tiefen Verständnis der Kunden, der Wettbewerber und der Geschäftsstrategie des Unternehmens selber ab. Die Kunden treiben im Grunde den Markenwert voran. Eine Markenstrategie muss sich daher auf einer starken, disziplinierten Segmentierungsstrategie und einem tiefen Verständnis der Kundenmotivationen gründen. Wettbewerbsanalyse ist ein weiterer, wichtiger Punkt, denn die Brand Identity braucht Differenzierungsmerkmale, die im Laufe der Zeit nachhaltig wirken. Schliesslich, und dies ist bereits angedeutet worden, muss die Brand Identity nicht nur die Geschäftsstrategie widerspiegeln, sondern auch die Bereitschaft des Unternehmens, die Programme zu implementieren und zu finanzieren, die es der Marke ermöglichen, ihr Versprechen an die Kunden einzulösen. Es gibt nichts Sinnloseres, Verschwennderischeres oder Schädigenderes als eine Marke zu

## BRAND LEADERSHIP: DAS NEUE PARADIGMA

	Das klassische Brand-Management-Modell	Das neue Brand-Leadership-Modell
<b><i>Vom taktischen zum strategischen Management</i></b>		
<b>Perspektive</b>	Taktisch und reagierend	Strategisch und visionär
<b>Brand-Manager-Status</b>	Weniger erfahren mit kürzerem Zeithorizont	Höher in der Organisation mit längerem Zeithorizont
<b>Konzeptionelles Modell</b>	Markenimage	Brand Equity
<b>Fokus</b>	Kurzfristige Finanzdaten	Brand-Equity-Massnahmen
<b><i>Vom begrenzten zum erweiterten Ansatz</i></b>		
<b>Produkt-Markt-Umfang</b>	Einzelproduktmärkte	Mehrproduktmärkte
<b>Markenstrukturen</b>	Einfach	Komplexe Markenarchitekturen
<b>Markenanzahl</b>	Einzelmarkenfokus	Warengruppen-Mehrmarkenfokus
<b>Länderumfang</b>	Einzelnes Land	Globale Perspektive
<b>Brand Managers Kommunikationsrolle</b>	Koordinator begrenzter Optionen	Chef Kommunikationsteam mit Mehrfachooptionen
<b>Kommunikationsfokus</b>	Extern/Kunden	Intern und extern
<b><i>Vom Umsatz zur Brand Identity als Strategietreiber</i></b>		
<b>Strategietreiber</b>	Umsatz und Marktanteil	Brand Identity



entwickeln, die zwar eine stark differenzierende Botschaft aussendet, die beim Kunden auch gut ankommt, die aber auf der anderen Seite Produkte und Unterstützungsprogramme erfordert, die zu liefern das Unternehmen weder bereit noch fähig ist.

**4. Das Resultat**

Das Brand Leadership Paradigma fusst nicht nur auf den praktischen Realitäten der Komplexitäten, denen die Manager von heute sich gegenübersehen, sondern auch auf der Prämisse, dass der Aufbau von Marken Erfolg bringt. Im höchsten Management-Team des Unternehmens muss die Überzeugung vorherrschen, dass der Aufbau von Marken zu Wettbewerbsvorteilen führen wird, die sich finanziell lohnen und die für den Erfolg und manchmal sogar für das Überleben des Unternehmens erforderlich sind. Ohne diese Überzeugung kann sich das neue Paradigma nicht entwickeln.

Die Beweise, die dieses Versprechen untermauern, kommen allmählich zutage und beruhen nicht mehr nur auf Anekdoten. Der sichtbare Wert bei Aktien von Unternehmen wie Coca-Cola, die kaum phy-

sische Vermögensgegenstände besitzen und für die die Marke eindeutig der wesentliche, immaterielle Wert ist, der die Geschäftsentwicklung vorantreibt, stellt einen überzeugenden Beweis dar. Die formellen Bemühungen von Interbrand, bestimmten Marken einen bestimmten Wert zuzuordnen, liefern direktere Beweise. Bei mehr als 60 Marken wurde geschätzt, dass sie einen Wert von über einer Milliarde Dollar darstellen. Neun dieser Marken hatten Werte, die 50 Prozent des gesamten Firmenwerts überstiegen. BMW, Nike, Apple und Ikea besaßen Werte, die sogar mehr als 75 Prozent des gesamten Firmenwerts ausmachten.

Die Beweise, dass der Erfolg sich einstellen wird, sind also überzeugend. Die Herausforderung ist nun, eine Organisation zu schaffen, in der das Paradigma der Brand Leadership aufkeimen, sich entwickeln und erblühen kann. Eine derartige Organisation im europäischen Kontext zu erstellen, ist in der Tat eine spannende und lohnende Managementherausforderung.

**Literatur:**

Aaker, A. David und Erich Joachimsthaler, «Brand Leadership», The Free Press, 2000. Teile dieses Artikels sind diesem Buch entnommen.  
 Aaker, A. David und Erich Joachimsthaler, «The Lure of Global Branding», Harvard Business Review, November–Dezember 1999.  
 Erich Joachimsthaler und David A. Aaker, «Building Brands Without Mass Media», Harvard Business Review, Januar–Februar 1997.

**DER WERT VERSCHIEDENER WELTMARKEN**

Rang	Marke	Wert in in Mrd. \$	Börsenwert in Mrd. \$	Wert der Marke in Prozent der Kapitalisierung
1	Coca-Cola	83,8	142,2	59
2	Microsoft	56,7	271,9	21
3	IBM	43,8	158,4	28
4	GE	33,5	328,0	10
5	Ford	32,2	57,4	58
6	Disney	32,3	52,6	58
7	Intel	30,0	114,1	21
8	McDonald's	26,2	40,9	64
9	AT&T	24,2	102,5	24
10	Marlboro	21,0	112,4	19
11	Nokia	20,7	46,9	44
12	Mercedes	17,8	48,3	37
13	Nescafé	17,6	77,5	23
14	Hewlett-Packard	17,1	54,9	31
15	Gillette	15,9	42,9	37
16	Kodak	14,8	24,8	60
22	BMW	11,3	16,7	77
28	Nike	8,2	10,6	77
36	Apple	4,3	5,6	77
43	Ikea	3,5	4,7	75
54	Ralph Lauren	1,6	2,5	66

Quelle: Raymond Perrier: «Interbrand's World's Most Valuable Brands», Bericht auf der Basis einer im Juni 1999 durchgeführten Studie, gesponsert von Interbrand und Citigroup.

*Zu den Autoren:*

*Dr. Erich Joachimsthaler ist der Chief Executive Officer der Firma The Brand Leadership Company ([www.brandleadership.com](http://www.brandleadership.com)), einer Beratungsfirma für Markenstrategien in New York, sowie Chairman von E-Edge, einer Firma für Executive Education, ebenfalls in New York.*

*Dr. Hubert Weber ist Gründer und Präsident des Institute for Growth and Innovation in München ([www.igi-munich.com](http://www.igi-munich.com)) sowie Mitglied des Academic Board von The Brand Leadership Company, New York.*