

B2B Brand-to-Business Pulse

Der Pulsmesser für strategische Markenführung
und Geschäftserfolg im B2B



Deutschlands
führende
Agenturen



Impressum

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22
60311 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 256 008-0
info@gwa.de

Die Befragung wurde im Zeitraum vom
27.05. bis 06.06.2025 von der INNOFACT AG
(Düsseldorf) durchgeführt.

Autor*innen:

Prof. Dr. Payam Akbar (HTW Berlin), Prof. Dr. Andreas
Baetzgen (HTW Berlin), Stefan Lingner (Lingner.com),
Anika Striffler (RTS Rieger Team)

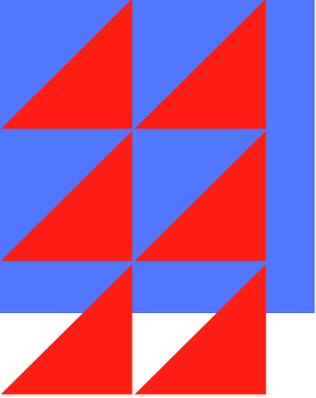
Gestaltung:

Julia Sadrina (GWA)

1. Auflage 2025

INHALT

Vorwort	4
Hintergrund & Zielsetzung	5
Management Summary	6
Studiendesign & Methodik	7
Strategic Pulse	12
Operational Pulse	14
Vitality Pulse	16
Treiber starker Marken: Brand-to-Business Pulse meets Brand Equity	20
Ergebnisse der Branche	22
Industriegüter	22
Grundstoffe	24
Gesundheit	26
Information & Kommunikation	28
Finanz- & Unternehmensdienstleistungen	30
Infrastruktur & Transport	32
Branchenvergleiche	34
Fazit	35



VORWORT

Vorwort der Studienleiter*innen

MARKEN IM B2B: WIRTSCHAFTLICH STARK, KOMMUNIKATIV OFT UNTERSCHÄTZT

Der B2B-Sektor ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: Er steht für einen großen Teil der Wertschöpfung, für technologische Spitzenleistungen und für internationale Wettbewerbsfähigkeit. Und dennoch: In der öffentlichen Wahrnehmung stehen B2B-Marken meist im Schatten großer Konsumgütermarken oder internationaler Tech-Giganten.

Dabei prägen B2B-Marken ganze Branchen, schaffen Vertrauen in komplexen Märkten und sind oft entscheidend für langfristige Geschäftsbeziehungen. Gerade in Zeiten des Wandels – von Digitalisierung bis Fachkräftemangel – wird deutlich: B2B-Marken sind kein Nice-to-Have, sondern strategischer Hebel, um Orientierung in einer VUCA-Welt zu geben, Differenzierung zu ermöglichen und Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Mit dem neuen Brand-to-Business Pulse legen wir erstmals eine umfassende Analyse zum Markenklima im deutschen B2B vor. Die Ergebnisse zeigen, wie strategisch Marke gedacht, wie operativ sie geführt und wie vital sie im Unternehmensalltag tatsächlich ist.

Unser Ziel: Den Stellenwert von Marke im B2B sichtbar machen – und Unternehmen dabei unterstützen, sie als Führungsinstrument zu nutzen. Denn starke Marken entstehen dort, wo sie gewollt, geführt und gelebt werden.

Prof. Dr. Payam Akbar, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Prof. Dr. Andreas Baetzgen, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Vorwort der Herausgeber*innen

MARKEN IM B2B: STRATEGISCHER HEBEL FÜR GESCHÄFTSERFOLG

Markenarbeit für B2B-Marken prägt einen bedeutenden Teil der täglichen Arbeit unserer Mitgliedsagenturen, die wir innerhalb des B2B Excellence Forum repräsentieren.

Unsere Leidenschaft und unser tiefes Engagement für das Thema B2B-Marke treiben uns an, ungenutzte Potenziale im Marketing der Deutschen Industrielandschaft aufzudecken und eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen.

Denn wir sind überzeugt davon, dass Marken im B2B-Sektor kraftvolle strategische Instrumente sind, die entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können. Unsere Erfahrung zeigt, dass gezielte Markenführung unerlässlich ist, um ihre volle Wirkung zu entfalten.

Vor diesem Hintergrund haben wir diese Studie initiiert und stellen die Bedeutung der B2B-Marke klar heraus. Zusätzlich geben wir praxisorientierte Handlungsempfehlungen, um Marketingverantwortlichen und Markenmanager*innen dabei zu helfen, das volle Potenzial ihrer Marke zu aktivieren und sie als zentralen Erfolgsfaktor im Unternehmensalltag zu etablieren.

Anika Striffler, Leitung B2B Excellence Forum, Geschäftsführerin RTS Rieger Team

Stefan Lingner, Leitung B2B Excellence Forum, Geschäftsführer LINGNER.COM

HINTERGRUND & ZIELSETZUNG

STARKE MARKEN SICHERN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG – GERADE IM B2B

Wie stark ist das Bewusstsein für Marke in der B2B-Unternehmenspraxis verankert? Der Brand-to-Business Pulse geht dieser Frage nach – und liefert Marketingverantwortlichen sowie Unternehmensleitungen im B2B-Sektor fundierte Antworten.

Ziel der Studie: Die Bedeutung der Marke im B2B sichtbar machen, Branchentrends erfassen und ein aktuelles Stimmungsbild zur Rolle der Marke für den Geschäftserfolg liefern.

WARUM ES DIESE STUDIE BRAUCHT

Zahlreiche Studien belegen: Starke Marken zahlen auf Performance, Resilienz und Wachstum ein. Doch in der Realität vieler B2B-Unternehmen bleibt Markenführung hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Sie wird häufig auf Kommunikation und Gestaltung verkürzt oder durch technische und produktbezogene Themen verdrängt. Markenverantwortliche erleben einen hohen Rechtfertigungsdruck – besonders wenn es um Budgets geht.

FÜNF STRUKTURELLE HÜRDEN FÜR B2B-MARKEN



- **Unsichtbarkeit:** B2B-Marken sind in Rankings, Studien oder Awards selten vertreten – Benchmarking, Sichtbarkeit und damit Orientierung fehlen.
- **Später Start:** Vielfach startete Markenführung im B2B erst spät – auch deshalb wird die Marke häufig noch nicht ausreichend genug als strategisches Führungsinstrument genutzt.
- **Produktlogik vs. Markenlogik:** In vielen B2B-Unternehmen dominiert technische Exzellenz – Marke gilt als Nebensache und wird eher als Gestaltungsthema denn als strategischer Erfolgshebel verstanden.
- **Budgetdruck:** Marketingverantwortliche müssen ihre Budgets besonders stark rechtfertigen – das Damoklesschwert der Kürzungen schwebt im B2B besonders bedrohlich.
- **Rationalitätsmythos:** Entscheidungen im B2B gelten als besonders faktenbasiert – die Bedeutung von Emotionen und Marke werden unterschätzt.

WAS DER BRAND-TO-BUSINESS PULSE LEISTET

- Er liefert ein fundiertes **Stimmungsbild** zur Markenführung im B2B.
- Er macht **Unterschiede** zwischen Branchen sichtbar.
- Er erfasst Entwicklungen und **Investitionsbereitschaft**.
- Er zeigt Erfolgsfaktoren und **Handlungsfelder** auf.
- Er gibt konkrete **Impulse** für die Markenführung im B2B.

MANAGEMENT SUMMARY

MARKENFÜHRUNG IST FÜHRUNGSAUFGABE

Der Brand-to-Business Pulse untersucht erstmals systematisch das Markenklima im deutschen B2B-Sektor – auf Basis von 350 Entscheider*innen aus sechs relevanten Branchen, bewertet nach drei Dimensionen:

- **Strategic Pulse:** Strategische Verankerung der Marke
- **Operational Pulse:** Operative Umsetzung und Steuerung
- **Vitality Pulse:** Zukunfts- und Investitionskraft der Marke

Der Pulse kann Werte von -100 bis +100 annehmen. Ein Wert über 0 signalisiert grundsätzlich eine positive Bewertung der Markenführung – ab +50 spricht man von exzellentem Markenmanagement.

ZENTRALE ERGEBNISSE

Strategisch ist die Marke mit einem Pulse von +19 im B2B solide verankert. Allerdings fällt die Bewertung abhängig vom Wirtschaftszweig sehr unterschiedlich aus. Dabei wird die Marke insbesondere als kulturelle Identitätsstifterin wahrgenommen – deren tatsächlicher Einfluss auf Unternehmens- und Marktentscheidungen jedoch begrenzt ist.

Der Operational Pulse liegt mit +14,7 unterhalb des Strategic Pulse – zeigt aber dennoch ein solides Niveau. Viele Unternehmen verfügen über grundlegende Strukturen, Prozesse und Tools zur Markenführung. Oft fehlen aber das Budget und die Ressourcen, um diese konsequent anzuwenden und zu verstetigen.

Vitalität ist der größte Hebel – und das größte Defizit: Mit einem negativen Pulse von -1,9 ist der Vitality Pulse der schwächste Pulse – trotz seiner höchsten Erklärungskraft für den Brand Equity und die Umsatzentwicklung. Der Brand-to-Business Pulse zeigt damit: Unternehmen, die auch

in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sichtbar, präsent und investitionsbereit bleiben, stärken ihre Marke langfristig – während andere an Wirkung verlieren.

BRANCHENVERGLEICH

Die Ergebnisse zeigen deutlich: **Den einen B2B-Marken-Pulse gibt es nicht** – je nach Branche weichen die Ergebnisse erheblich voneinander ab.

Topperformer ist das Branchencluster Information & Kommunikation mit einem Strategic Pulse von +33,4 und einem Vitality Pulse von +20,3. Hier ist Marke tief in Strategie, Kultur und operativem Alltag verankert.

Deutlich schwächer schneiden u. a. Finanz- und Unternehmensdienstleistungen (Strategic Pulse +15,5 | Vitality Pulse -7,5) sowie Gesundheit (Strategic Pulse -3,3 | Vitality -22,2) ab.

Eine Besonderheit zeigt sich in der Grundstoffindustrie: Hier liegt der Operational Pulse (+33,3) über dem Strategic Pulse (+27) – ein Hinweis auf funktionale Markenarbeit ohne strategische und kulturelle Verankerung.

IMPLIKATIONEN FÜR IHR BUSINESS

Strategie schafft Richtung: Ohne Unterstützung durch das Topmanagement und eine klare Differenzierung bleibt die Marke blass.

Vitalität bringt Energie: Sichtbarkeit, Investitionsbereitschaft und interne Relevanz machen den Unterschied. Sie haben den größten Effekt auf Brand Equity und Umsatz.

Operations brauchen ein Fundament: Tools und Prozesse entfalten ihre Wirkung nur im Zusammenspiel mit Strategie und Vitalität.

STUDIENDESIGN & METHODIK

DATENBASIS, BRANCHEN, BEWERTUNGSLOGIK

Die Ergebnisse des Brand-to-Business Pulse basieren auf einer Onlinebefragung unter 350 Entscheider*innen aus B2B-Unternehmen in Deutschland. Um Vergleichbarkeit und Relevanz sicherzustellen, wurden nur Unternehmen mit folgenden Merkmalen berücksichtigt:

- **Unternehmensgröße:** mindestens 500 Mitarbeitende
- **Geschäftsmodell:** rein B2B oder mindestens 70 % B2B-Umsatzanteil
- **Branchen:** Industriegüter (n = 89) | Grundstoffe (n = 21) | Gesundheit (n = 60) | Information & Kommunikation (n = 69) | Finanz- und Unternehmensdienstleistungen (n = 67) | Infrastruktur & Transport (n = 44)

WIE SICH DER BRAND-TO-BUSINESS PULSE INHALTLICH ZUSAMMENSETZT

Der Brand-to-Business Pulse besteht aus drei Dimensionen:

- **Der Strategic Pulse** misst die langfristige Verankerung der Marke in der Unternehmensstrategie.
- **Der Operational Pulse** bewertet die systematische Umsetzung und Steuerung der Marke im Marketing Operation Model.
- **Der Vitality Pulse** misst die aktuelle Entwicklung und Bewegung der Marke im aktuellen Unternehmens- und Marktgeschehen.

Jeder Pulse besteht aus drei Subdimensionen und wird nach einer klaren Methodik zu je einer Kennzahl – dem Pulse – verdichtet.

AUFBAU DES BRAND-TO-BUSINESS PULSE: DIE SUBDIMENSIONEN



LEITFRAGEN UND ERLÄUTERUNGEN ZU DEN SUBDIMENSIONEN

Um die Subdimensionen für die Pulse-Dimensionen Strategy, Operations und Vitality zu ermitteln, werden den Marketingverantwortlichen in den B2B-Unternehmen jeweils drei Leitfragen gestellt (siehe Grafiken). Die Pulse-Dimension Strategy etwa gliedert sich in drei Subdimensionen: Strategische Markenverankerung, kultureller Orientierungsrahmen sowie Kundenbindung und -präferenz. Erfragt wird hierfür die aktive Verankerung der Marke in Strategieentwicklung und -umsetzung, ob die Marke im Alltag gelebt und als Bezugspunkt verstanden wird sowie der sichtbare Beitrag der Marke zu

Kundenwahrnehmung und Kaufentscheidung. Die Pulse-Dimension Operations fokussiert unter anderem Markensteuerung und Monitoring sowie organisatorische Verankerung. Gefragt wird hier beispielsweise, ob die Marke mit KPIs und Zielsystemen gemessen und gesteuert wird und ob sie bei Budget- und Ressourcenthemmen als priorisiertes Thema behandelt wird. Für die Pulse-Dimension Vitality werden die drei Subdimensionen Unternehmensvitalität, Marktvitalität und Investitionsvitalität definiert. Erfragt wird hier unter anderem, ob und wie sich die Sichtbarkeit der Marke im Markt in den vergangenen sechs Monaten verändert hat und wie der aktuelle Wert der Marke eingeschätzt wird. Auch die Bedeutung der Marke in internen Diskussionen spielt für die Ermittlung der Pulse-Dimension Vitality eine Rolle.





WIE IST DER BRAND-TO-BUSINESS PULSE METHODISCH AUFGEBAUT?

Die Messung zur Ermittlung der Pulse-Dimensionen erfolgt beim ...

- **Strategic Pulse** und **Operational Pulse** via Selbstauskunft im Vergleich zum antizipierten Branchenumfeld und beim ...
- **Vitality Pulse** via Selbstauskunft im Vergleich zum Stand des eigenen Unternehmens vor sechs Monaten ...

... jeweils auf einer 9-stufigen Skala, in die sich die Befragten selbst einordnen.

Die Studie unterscheidet drei Typen von Markenführungsniveaus, die in die Berechnung des Pulse einfließen:

- **Brand Champions:** Antworten mit dem Skalenwert 8 und 9
- **Brand Performer:** Antworten mit dem Skalenwert 6 und 7
- **Brand Starter:** Antworten mit den Skalenwerten 1 bis 5

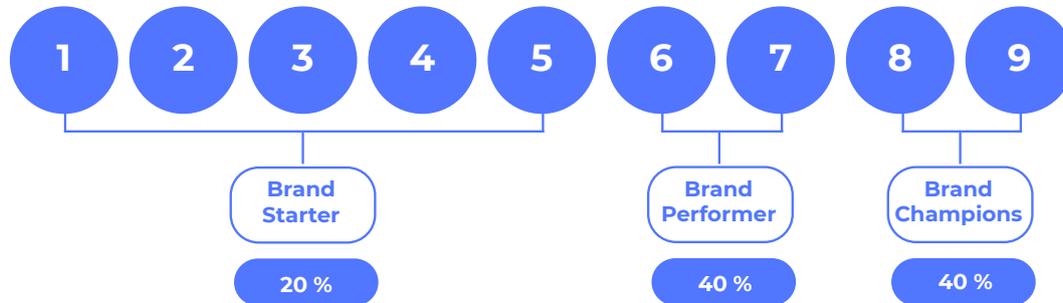
Die Berechnung des jeweiligen Pulse je Dimension erfolgt in Anlehnung an das bewährte Prinzip des Net Promoter Score (siehe Kasten links unten). Konkret wird dabei durch Abzug des prozentualen Anteils der "Brand Starter" von den "Brand Champions" der "Championsüberhang" (beim Net Promoter Score "Promoterüberhang" genannt) berechnet. Die Brand Performer (bei NPS = Passive) werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Zusätzlich nutzt die Studie ein regressionsanalytisches Modell, um die drei Pulse-Dimensionen in direkten Bezug zu Markenstärke und Umsatzentwicklung der B2B-Unternehmen zu setzen und damit die konkrete Wirkkraft der verschiedenen Dimensionen auf Markenstärke und Umsatzentwicklung zu beziffern (Beta-Koeffizient – siehe Seite 20).

Good to know

Die drei Pulse-Dimensionen werden in Anlehnung an das bewährte Prinzip des Net Promoter Score ermittelt. Konkret wurde in der Studie durch Abzug der "Starter" von den "Champions" der "Championsüberhang" berechnet. Die Pulse-Dimensionen können so zwischen +100 und -100 liegen, alle Werte über 0 sind positiv, über +50 sind exzellent.

BERECHNUNG DES PULSE



Beispielrechnung:

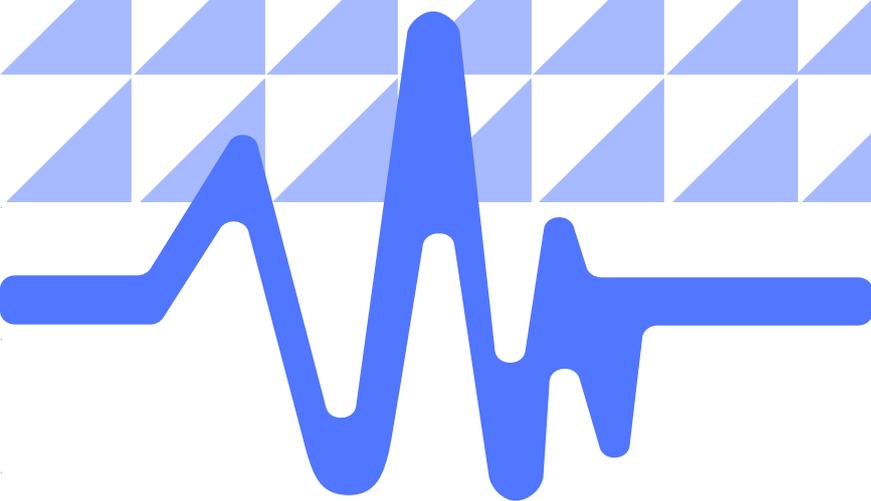
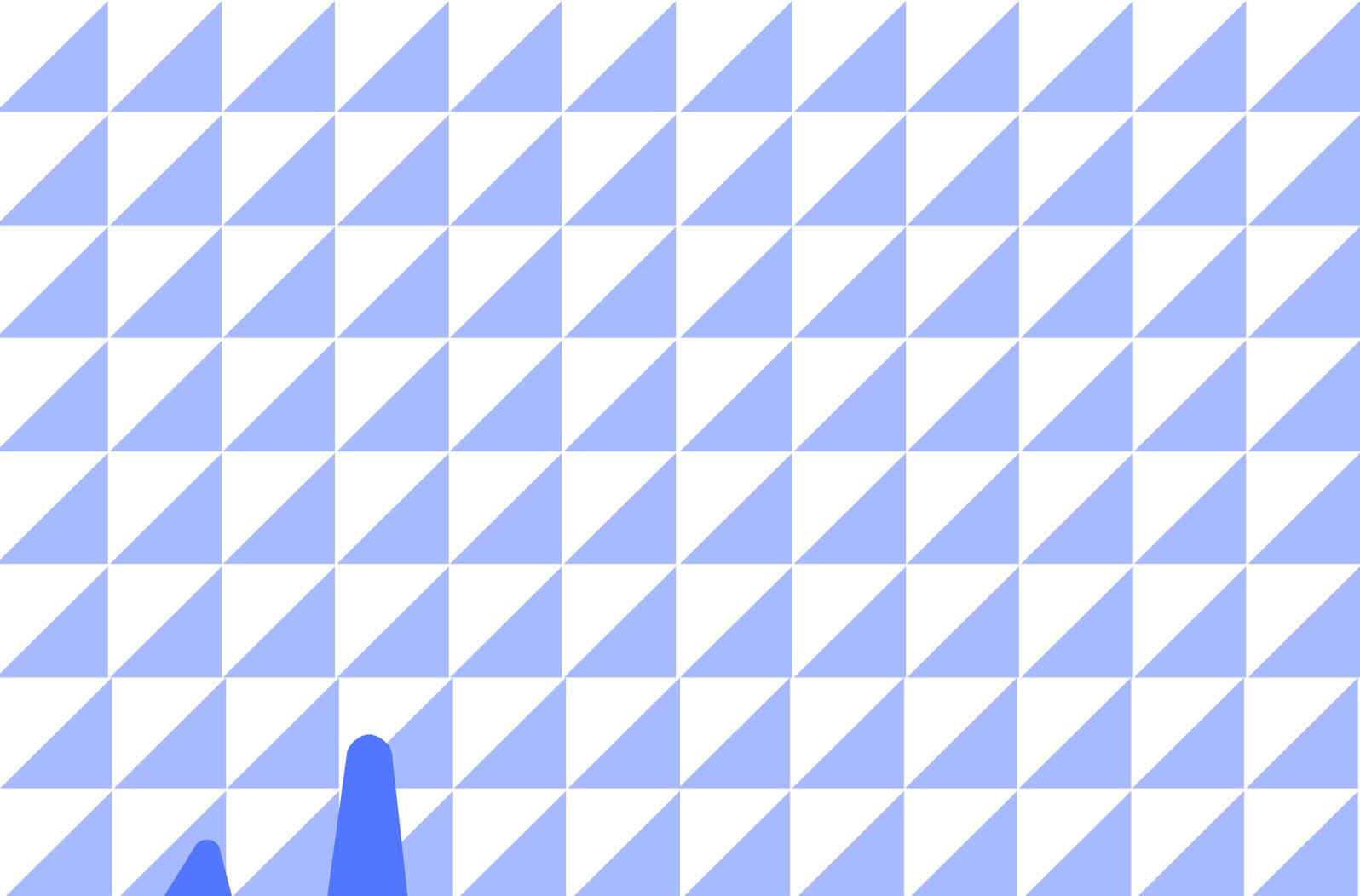
40 % Brand Champions minus 20 % Brand Starter = Pulse 20



FÜNF WERTEKATEGORIEN

Die mittels Überhangberechnung ermittelten Pulse-Dimensionen können zwischen +100 und -100 liegen, alle Werte über 0 sind positiv, alle Werte über +50 sind exzellent. Konkret werden die Pulse-Dimensionen in fünf Wertekategorien eingeteilt.

Pulse-Bewertung:
+51 bis +100 = Exzellent
+26 bis +50 = Stark
+1 bis +25 = Solide
0 bis -25 = Kritisch
-26 bis -100 = Defizitär



STRATEGIC PULSE

KULTURELL STARK ETABLIERT – BEGRENZTER IMPACT AUF ENTSCHEIDUNGEN UND MARKT

Der Strategic Pulse liegt bei +19,0 und zeigt damit: Viele Unternehmen haben die strategische Bedeutung der Marke erkannt und intern verankert. Übersetzt in Prozentwerte bedeutet dies: Rund ein Drittel gehört zu den Brand Champions in dieser Dimension (33,6 %), während 14,6 % noch zu den Brand Starters zählen. Besonders hoch fällt die Bewertung in der Subdimension „kultureller Orientierungsrahmen“ aus (Pulse: +24,6), was darauf hindeutet, dass B2B-Marken vor allem nach innen als Identifikationsanker wirken. Dass gerade der „weiche“ Faktor der kulturellen Orien-

terung am höchsten bewertet wird, verdeutlicht: Markenführung im B2B beginnt häufig bei der Identifikation nach innen. Es fehlt jedoch an strategischer Verbindlichkeit und externer Durchschlagskraft im Markt.

Schwächer sind dagegen die Bewertungen zur aktiven Nutzung als Führungsinstrument (Pulse: +16,3) und zur externen Differenzierung im Markt (Pulse: +16). Insgesamt zeigt sich: Die strategische Verankerung der Marke ist vorhanden, aber noch ausbaufähig.

DIE SUBDIMENSIONEN IM ÜBERBLICK

- **Kultureller Orientierungsrahmen: +24,6**

Die Marke dient in vielen B2B-Unternehmen als interner Orientierungsanker. Bereichsübergreifendes Markenwissen und Mitarbeiteridentifikation werden positiv bewertet. Die Marke prägt die Unternehmenskultur und wirkt stabilisierend im Arbeitsalltag.

- **Strategische Markenverankerung: +16,3**

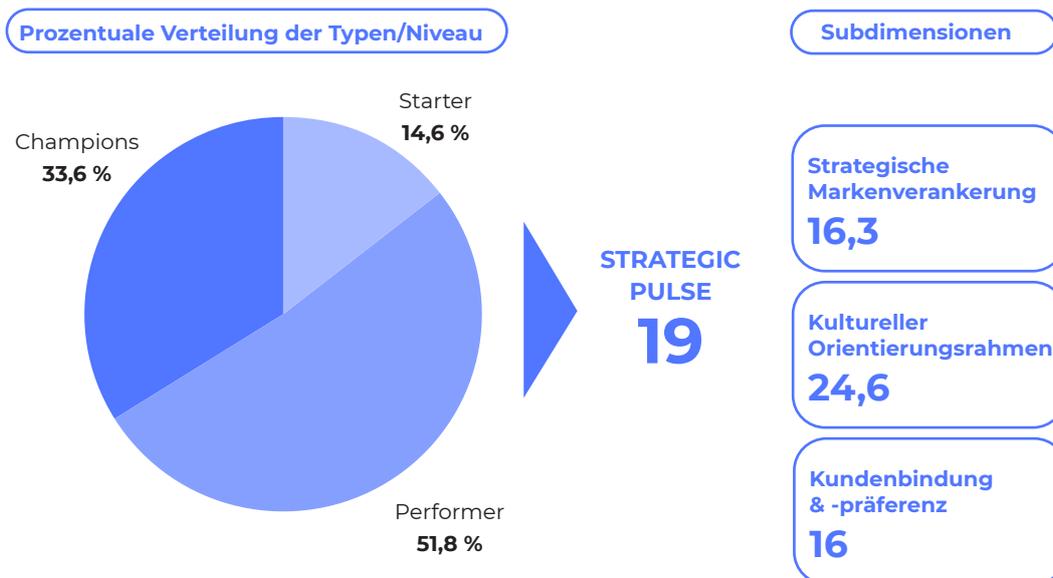
Auf Ebene der Unternehmensführung ist die Marke solide verankert. Sie wird

häufig mitgedacht – aber selten als aktives Führungsinstrument eingesetzt. Noch ist Marke nicht durchgängig „Chefsache“.

- **Kundenbindung & -präferenz: +16**

Der wahrgenommene Beitrag der Marke zur externen Differenzierung im Markt – etwa über Vertrauen der Kund*innen in das eigene Leistungsversprechen sowie die Durchsetzung der Preispositionierung – bleibt im Vergleich begrenzt. Die Wirkung der Marke entlang der Customer Journey ist noch ausbaufähig.

STRATEGIC PULSE – BRANCHENÜBERGREIFEND



Lesehinweis: Im Bereich Strategy sind 33,6 % Brand Champions, 14,6 % Brand Starter. Aus dieser Differenz ergibt sich ein Strategic Pulse von +19.

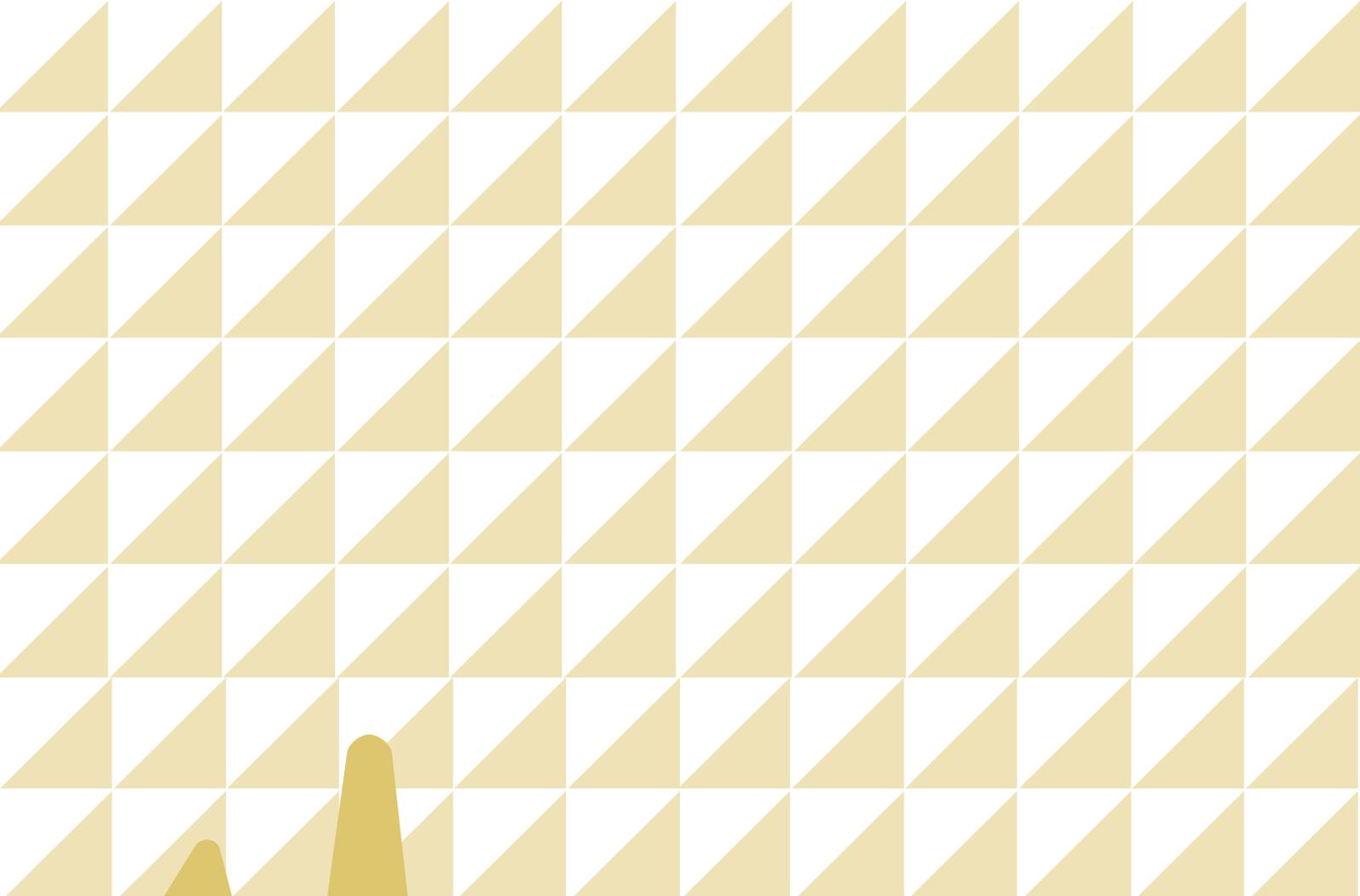
BRANCHENVERGLEICH

Der Strategic Pulse fällt je nach Branche sehr unterschiedlich aus. Die Werte reichen von -3,3 (**Gesundheit**) bis +33,4 (**Information & Kommunikation**). Das Delta von fast 37 zeigt, dass der strategische Stellenwert der Marke im B2B stark branchenabhängig ist.

Technologie- und kommunikationsgetriebene Branchen wie **Information & Kommunikation** oder **Finanz- & Unternehmensdienstleistungen** nutzen die Marke

deutlich stärker als strategisches Differenzierungsinstrument in wettbewerbsintensiven Märkten.

Der **Gesundheitssektor** bildet das Schlusslicht. Der negative Pulse legt nahe: Im B2B-Gesundheitsmarkt fehlt bislang die Verankerung der Marke als Führungsinstrument vollständig.



OPERATIONAL PULSE

GUTE ANSÄTZE – ABER NOCH KEIN SYSTEMATISCHER MARKENALLTAG

31,1 % der Unternehmen zählen operativ zu den Brand Champions, 16,4 % sind Brand Starter. Der Operational Pulse liegt damit bei +14,7 deutlich unter dem strategischen Wert. Das zeigt: Auch wenn die Marke vielerorts strategisch gewollt ist, fehlt es oft an der systematischen Umsetzung im Alltag.

Die operative Markenführung bleibt häufig fragmentarisch. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, vorhandene Strategien

mit klaren Zuständigkeiten, belastbaren Steuerungsmechanismen und gesicherter Ressourcenausstattung zu verankern. Besonders auffällig: Budgets und Personal für Markenführung sind in vielen Fällen nicht gesichert – sondern abhängig von Konjunktur oder kurzfristigen Prioritäten.

DIE SUBDIMENSIONEN IM ÜBERBLICK

- **Organisatorische Verankerung: +16,8**

Viele Unternehmen haben Strukturen, Zuständigkeiten und Tools zur Markensteuerung definiert – ihre konsequente Anwendung im Alltag ist jedoch noch ausbaufähig. Dies gilt auch für die technologische Infrastruktur.

- **Markensteuerung & Monitoring: +14,2**

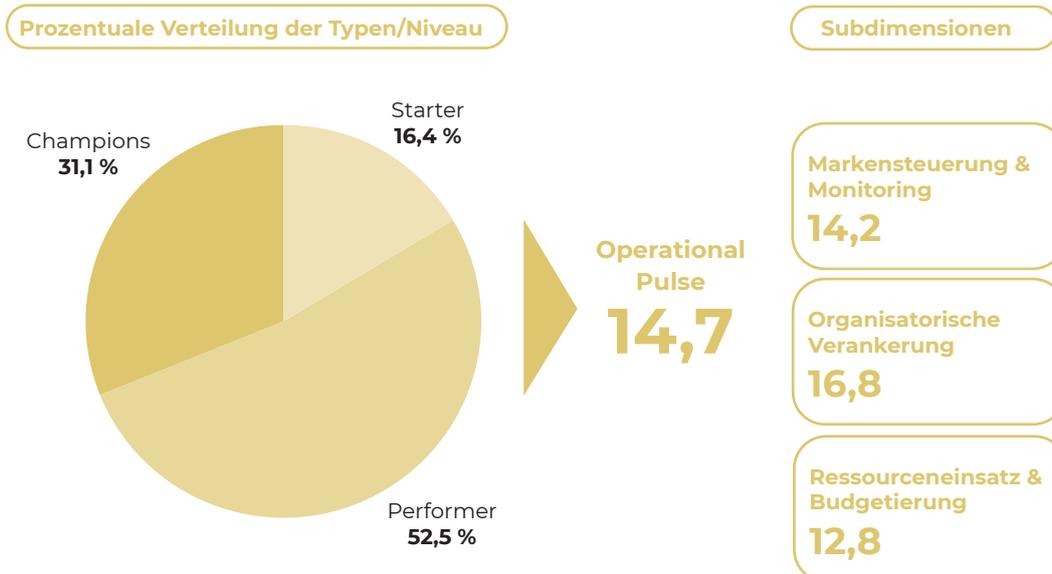
Die systematische Steuerung der Marke über KPIs und Zielsysteme ist weniger etabliert. Insbesondere fehlt es im B2B noch die Fähigkeit, den Beitrag der

Marke z. B. zur Leadgenerierung oder zum Umsatz zu quantifizieren.

- **Ressourceneinsatz & Budgetierung: +12,8**

Am schwächsten ausgeprägt ist die kontinuierliche Priorisierung der Marke bei der Ressourcenzuweisung. Markenführung wird oft als „nice to have“ gesehen – nicht als budgetrelevantes Kernthema. Zeit, Personal und Mittel fehlen, um Markenarbeit nachhaltig umzusetzen.

OPERATIONAL PULSE – BRANCHENÜBERGREIFEND



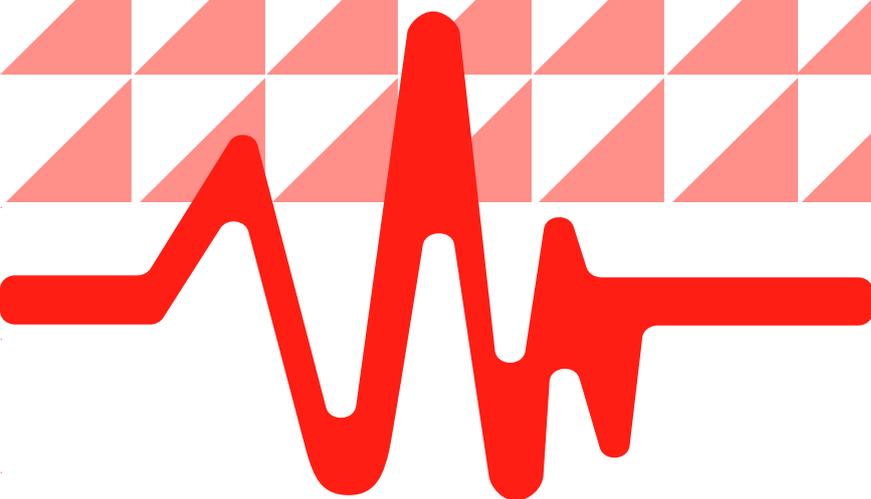
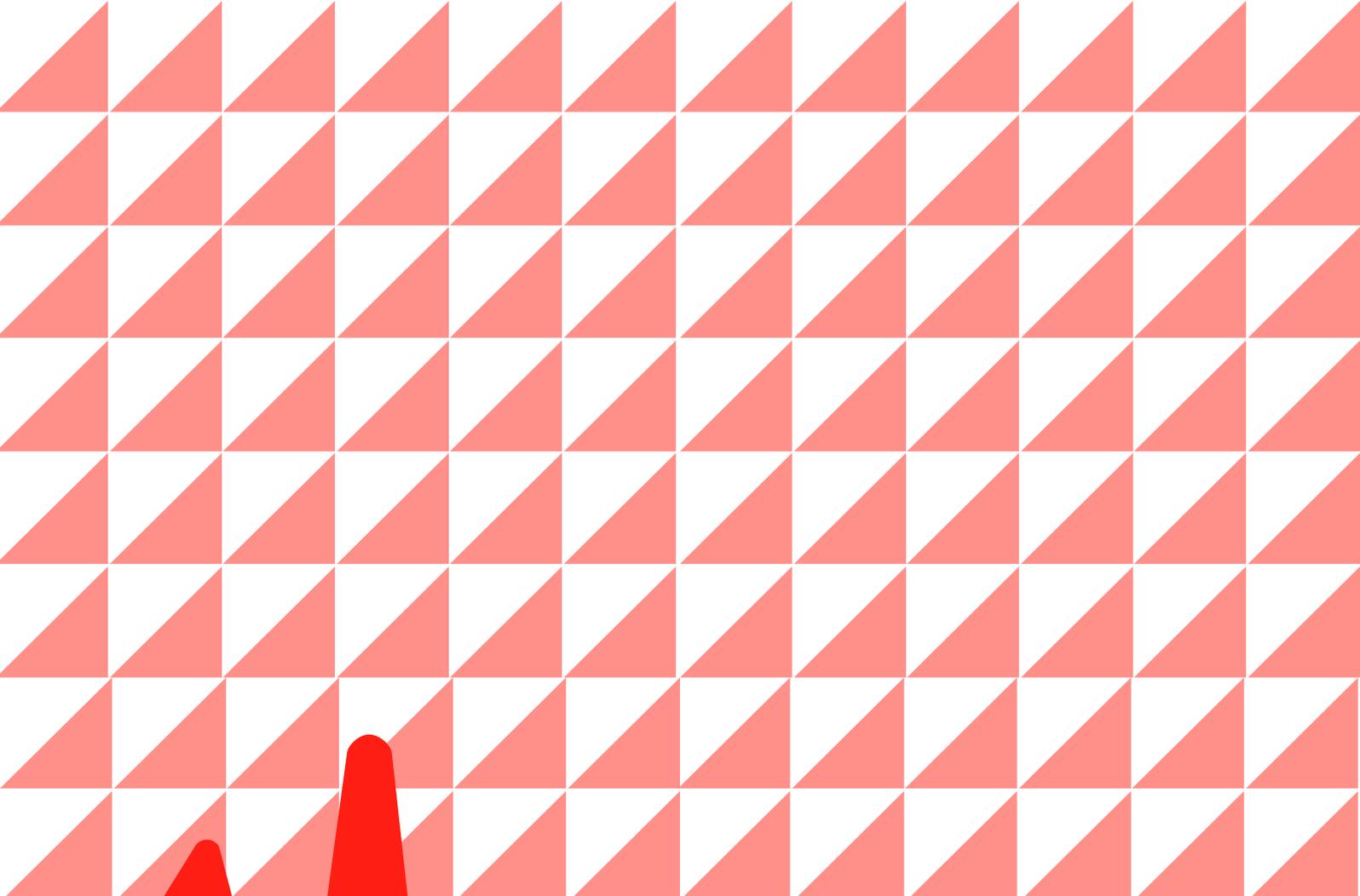
BRANCHENVERGLEICH

Besonders der Operational Pulse zeigt im Branchenvergleich eine hohe Streuung: von -13,3 (**Gesundheit**) bis +33,3 (**Grundstoffe**).

Grundstoffe liegen mit +33,3 an der Spitze – und sind die einzige Branche, in der der Operational Pulse deutlich höher ist als der strategische. Hier zeigt sich eine starke Vertriebsorientierung, jedoch oft ohne strategischen und kulturellen Rückhalt. Das birgt Risiken wie Fragmentierung und Beliebigkeit.

Information & Kommunikation erreicht über alle Subdimensionen hinweg einen starken Pulse – und zeigt damit eine insgesamt gut etablierte operative Markenführung mit +28,1.

Gesundheit bleibt mit -13,3 deutlich zurück. Die Defizite in der operativen Umsetzung bestätigen das Bild einer insgesamt unterentwickelten Markenführung in dieser Branche.



VITALITY PULSE

DIE MARKE VERLIERT AN SCHWUNG – UND AN STELLENWERT

Die Markenführung im B2B entwickelt sich aktuell leicht rückläufig. Nur 21 % der Unternehmen zählen in dieser Dimension zu den Brand Champions, 22,9 % sind Starter. Der negative Vitality Pulse von -1,9 zeigt, dass viele Unternehmen die Marke nicht als aktiven Gestaltungshebel in der Gegenwart begreifen. Während in Strategie-

papiere und Strukturen investiert wurde, fehlt es an aktueller Energie und Weiterentwicklung. Die Chance, in wirtschaftlich unsicheren Zeiten gezielt über Marke Sichtbarkeit, Vertrauen und Orientierung zu schaffen, wird zu selten genutzt.

DIE SUBDIMENSIONEN IM ÜBERBLICK

- **Unternehmensvitalität: -1,1**

Die Marke gewinnt intern nicht an Bedeutung – weder in Entscheidungsprozessen noch in der täglichen Praxis. Insgesamt nimmt ihr interner Stellenwert sogar ab.

- **Marktvitalität: -0,8**

Die externe Sichtbarkeit der Marke steigt nicht – im Gegenteil: Die Wirkung

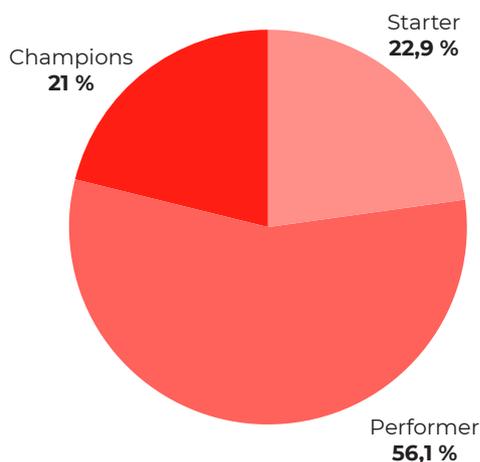
der Kommunikation ist schwächer als noch vor sechs Monaten.

- **Investitionsvitalität: -3,7**

Besonders kritisch: Die Bereitschaft, in Markenführung zu investieren, geht zurück. Budgets werden gekürzt, der Beitrag der Marke zum Geschäftserfolg wird niedriger eingeschätzt – ein deutliches Warnsignal.

VITALITY PULSE – BRANCHENÜBERGREIFEND

Prozentuale Verteilung der Typen/Niveau



VITALITY PULSE
-1,9

Subdimensionen

Unternehmensvitalität
-1,1

Marktvitalität
-0,8

Investitionsvitalität
-3,7

BRANCHENVERGLEICH

Die Werte zeigen ein verhaltenes Bild: Nur eine Branche liegt klar im positiven Bereich – viele andere zeigen Rückgänge.

Information & Kommunikation ist die einzige Branche mit wachsender Marken- vitalität von +20,3. D. h. die Marke gewinnt intern wie extern an Bedeutung – unterstützt durch eine hohe Investitionsbereitschaft und Innovationskraft.

Die Branche **Gesundheit** hat mit -22,2 den tiefsten Wert im Branchenvergleich – mit

negativen Entwicklungen in allen drei Subdimensionen. Besonders kritisch ist der Rückgang bei Sichtbarkeit und Investitionen – in einem Markt, der besonders auf Vertrauen und Differenzierung angewiesen ist.

Auch in Bereichen wie **Finanz- & Unternehmensdienstleistungen** (-7,5) oder **Infrastruktur & Transport** (-4,5) ist die Markendynamik rückläufig – oft begleitet von Budgetkürzungen oder strategischer Neupriorisierung.

WORAN BRAND STARTER, PERFORMER UND CHAMPIONS ARBEITEN – UND WAS SIE UNTERSCHIEDET

Was tun Unternehmen konkret für ihre Marke? Wir haben alle Teilnehmenden gebeten, ein aktuelles Projekt zur Markenstärkung zu nennen.¹ Die Antworten zeigen ein deutliches Muster entlang der Reifestufen:

Brand Starter handeln oft reaktiv und unspezifisch. Zwei Drittel der Nennungen bleiben vage oder bezeichnen allgemeine Aktivitäten ohne strategische Richtung. Häufig gibt es gar keine markenbezogenen Maßnahmen. Wo etwas passiert, dominieren Einzelmaßnahmen wie ein Website-Relaunch, neue Broschüren oder mehr Social Media. Strategische Maßnahmen bleiben die Ausnahme.

Brand Performer setzen vor allem auf klassische Maßnahmen wie Kampagnen, CI-Entwicklung, Produktlaunches oder Website-Relaunches. Erste KI-Projekte kommen hinzu, etwa zur Marktanalyse oder Prozessoptimierung. Die Maßnah-

men sind jedoch selten strategisch eingebettet – Markenarbeit erfolgt oft punktuell statt integriert.

Brand Champions zeigen strategische Reife und Innovationsorientierung. Genannt werden Rebranding-Prozesse, Markenstrategien, KI-gestützte Anwendungen (z. B. im Service oder Content-Bereich) sowie die Integration in größere Transformationsprojekte (z. B. SAP-Roll-out, Cloud-Migration). Markenarbeit ist hier nicht Beiwerk, sondern Teil einer übergeordneten, funktionsübergreifenden Veränderung – oft mit Fokus auf Employer Branding und Kundenerlebnis.

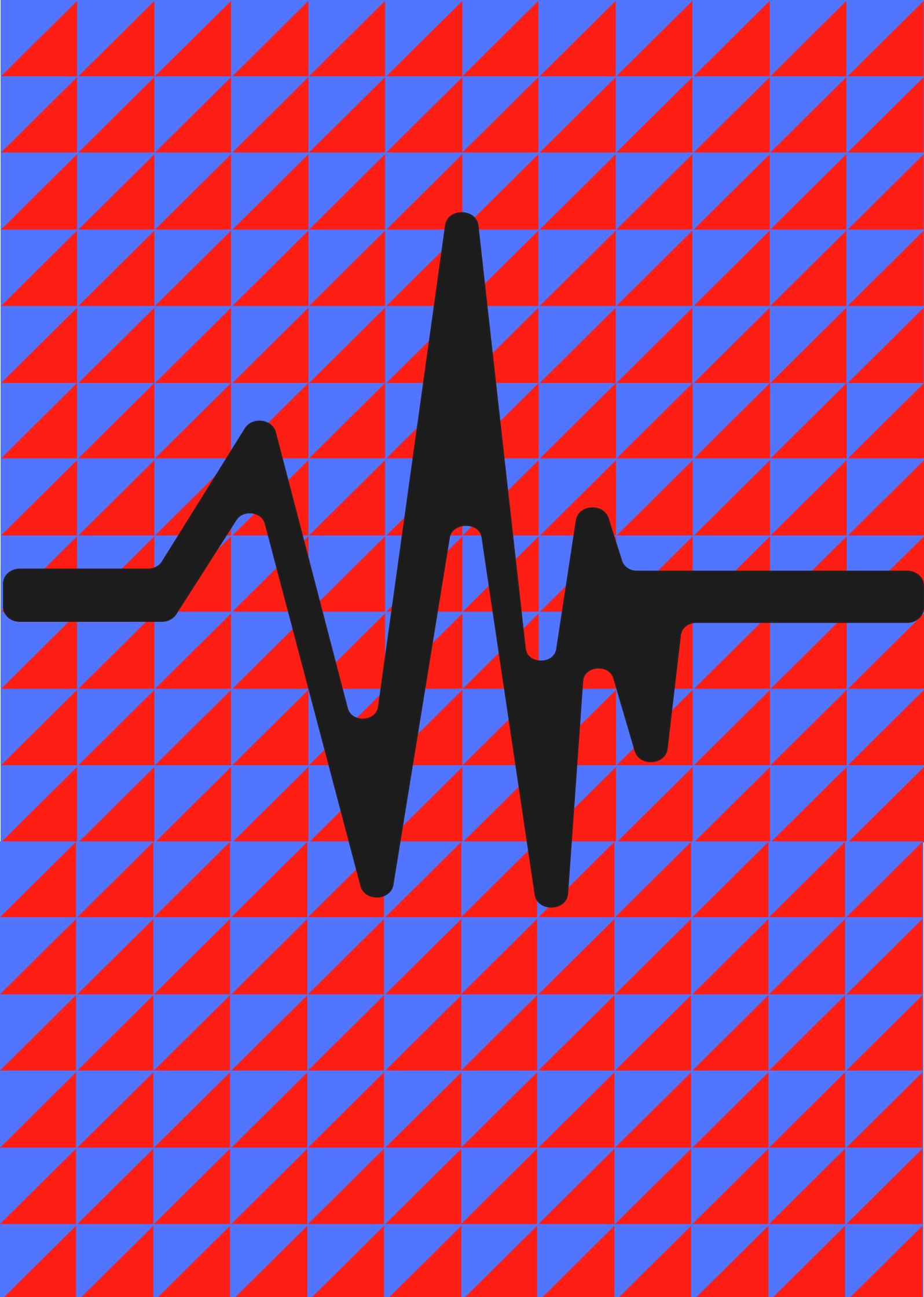
Hinweis: ¹Bitte beantworten Sie zunächst folgende Frage durch 2 bis 3 stichpunktartige Sätze: Welche konkrete Maßnahme / Leuchtturm-Maßnahme oder welches Projekt zur Stärkung der Marke haben Sie zuletzt in Ihrem Unternehmen begleitet oder verantwortet?



Je höher der Reifegrad, desto klarer ist die strategische Ausrichtung – und desto stärker wird die Marke als Hebel für Transformation, Innovation und Differenzierung genutzt.

Maßnahmentyp	Starter	Performer	Champions
KI / Digitalisierung	4	8	17
Werbekampagnen	2	20	9
Produktentwicklung / Innovation	5	9	8
Social Media / Onlinekommunikation	3	7	3
Sonstiges (unspezifisch/vage)	38	91	64

Hinweis: Zahlen stellen die Häufigkeit der Nennung der Maßnahmentypen je Führungsniveau dar.



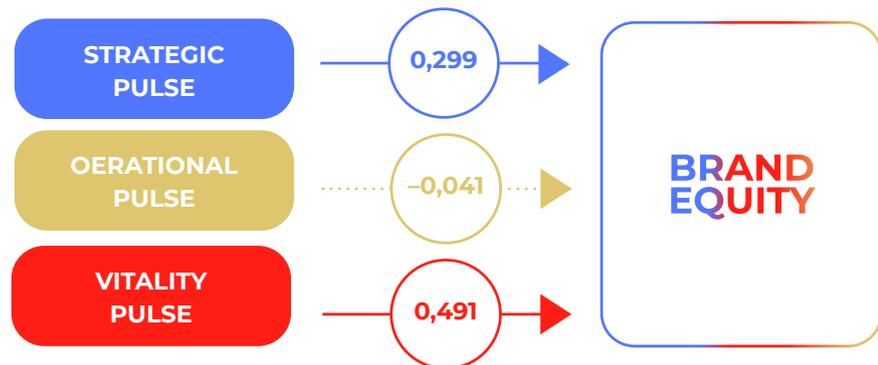
TREIBER STARKER MARKEN: BRAND-TO-BUSINESS PULSE MEETS BRAND EQUITY

DER EINFLUSS DES PULSE AUF DEN BRAND EQUITY

Nicht alles, was Markenarbeit erfolgreich erscheinen lässt, trägt tatsächlich zur Stärke der Marke bei. Mithilfe eines regressionsanalytischen Modells haben wir untersucht, welche Aspekte der Markenführung im B2B den größten Einfluss auf die Markenwirkung haben. Die Analyse prüft den Einfluss der Pulse-Dimensionen (Strategie, Operation, Vitalität) auf die wahrgenommene Markenstärke – den Brand Equity –

sowie die Umsatzentwicklung im jeweiligen Unternehmen.

Das Ziel: Mehr als nur Beschreibungen liefern. Nämlich messbar machen, was wirklich wirkt – und worauf es in der Markenführung ankommt, wenn sie nicht nur gepflegt, sondern strategisch geführt werden soll.



Linien durchgezogen = Ergebnis signifikant; Linien gestrichelt = Ergebnis nicht signifikant
Kreis = Standard

Beta-Koeffizient: kann Wert von 0 bis 1 annehmen (positiv/negativ) – je höher der Wert, desto höher der Einfluss des Pulse auf Brand Equity ($R^2 = 0,453$)

DREI TREIBER DER BRAND EQUITY

Die Ergebnisse zeigen: Nicht alle Aspekte der Markenführung tragen gleichermaßen zur Markenstärke bei. Entscheidend sind vor allem zwei Pulse-Dimensionen – und eine überraschend weniger.

Vitality ist der stärkste Treiber

Die höchste Erklärungskraft für die Brand Equity hat die Vitality der Marke ($\beta = 0,491$). Das heißt: Marken, die intern präsent, extern sichtbar und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet sind, zeigen eine besonders hohe statistische Wirkung auf den Brand Equity. Es zeigt sich, dass Vitalität – verstanden als gelebte Energie der Marke – entscheidend ist, um ihre Strahlkraft zu entfalten. Auch auf den Umsatz hat die Vitality der Marke den größten Effekt ($\beta = 0,450$).

Strategie ist das Fundament

Auch der Strategic Pulse hat einen signifikanten Einfluss auf die Markenstärke ($\beta = 0,299$). Wenn Marke auf Topmanagementebene verankert ist, kulturell gelebt wird und Kundenbindung unterstützt, zählt das messbar auf die Brand Equity ein. Klar wird: Ohne strategische Verankerung kann Marke nicht wirken – sie ist die notwendige Grundlage für Relevanz und Differenzierung. Der direkte Einfluss auf die Umsatzentwicklung ist hingegen gering und nicht signifikant ($\beta = 0,009$; n.s.).

Operations wirken nur im Zusammenspiel

Der Operational Pulse hingegen zeigt keinen signifikanten Einfluss auf die Brand Equity ($\beta = -0,041$; n.s.), ebenso wenig wie auf den Umsatz ($\beta = 0,123$; n.s.). Das bedeutet nicht, dass operatives Markenmanagement unwichtig ist – aber: Prozesse, KPIs und Strukturen alleine reichen nicht aus. Erst wenn sie auf einer klaren Strategie basieren und durch Vitalität gestützt werden, entfalten sie ihre Wirkung. Anders gesagt: Operations ohne Strategie bleibt leere Hülle. Umgekehrt gilt aber auch: Ohne funktionierende Strukturen, Prozesse und Marketing-Technologien geht heute nichts.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS



Strategie schafft Richtung: Ohne Topmanagementunterstützung und klare Differenzierung bleibt die Marke blass.

Vitalität bringt Energie: Sichtbarkeit, Investitionsbereitschaft und interne Relevanz machen den Unterschied.

Operations brauchen Fundament: Tools und Prozesse wirken nur im Zusammenspiel mit Strategie und Vitalität.

ERGEBNISSE DER BRANCHEN

INDUSTRIEGÜTER

KURZPROFIL DER BRANCHE

Die Branche umfasst Hersteller industrieller Maschinen, Anlagen und Ausrüstung – vom Maschinenbau über Nutzfahrzeuge bis zur Luft- und Raumfahrt. Sie gilt als Rückgrat der deutschen Industrie, geprägt von technischer Exzellenz, langen Entwicklungszyklen und hoher Exportorientierung.

SPEZIFIKA IN DER MARKENFÜHRUNG

Markenführung ist traditionell stark technisch-rational geprägt – mit Fokus auf Produktqualität, Ingenieurskunst und Zuverlässigkeit. Emotionale oder kulturelle Dimensionen sind bislang nachrangig, gewinnen jedoch im Kontext von Employer Branding, Nachhaltigkeit und internationaler Wettbewerbsdynamik an Bedeutung.

PULSE-WERTE IM ÜBERBLICK

- **Strategic Pulse: +21,3**

Auffällig ist die starke kulturelle Verankerung der Marke innerhalb der Unternehmen. Der entsprechende Subwert liegt bei +26,9 und ist damit der stärkste Treiber innerhalb des Strategic Pulse. Demgegenüber stehen eine geringere Bewertung der strategischen Relevanz

der Marke auf Führungsebene (+15,7) sowie ein ebenfalls eher verhaltener Wert in Bezug auf Kundenbindung und -präferenz (+21,3). Insgesamt liegt der Strategic Pulse damit leicht über dem Durchschnitt aller Branchen.

- **Operational Pulse: +21,7**

Auch im operativen Bereich zeigt die Branche eine vergleichsweise hohe Markenrelevanz. Besonders hervorzuheben ist die hohe Bedeutung, die Steuerung und Monitoring im Markenalltag zukommt – hier zeigt sich ein professionelles Verständnis für markenbezogene Prozesse und KPIs. Der Wert liegt deutlich über dem Durchschnitt aller Branchen.

- **Vitality Pulse: -0,4**

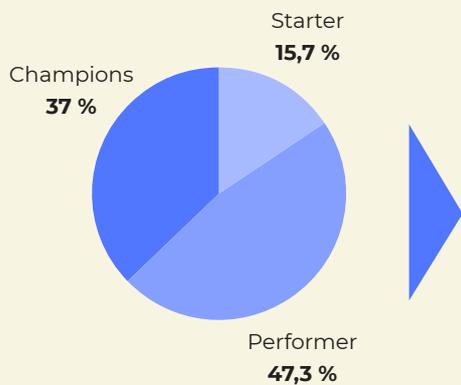
Der Vitality Pulse der Branche liegt im stabilen Mittelfeld. Die wahrgenommene Zukunftsfähigkeit der Marke wird insgesamt als leicht defizitär eingeschätzt – insbesondere im Hinblick auf Unternehmensvitalität und vertriebliche Marktdynamik.

HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Trotz starker kultureller Verankerung und operativer Professionalität fehlt es der Marke in vielen Industriegüterunternehmen an strategischer Relevanz auf Topmanagementebene. Für eine zukunftsfähige Markenführung sind daher insbesondere folgende Hebel entscheidend:

- die stärkere Verankerung der Marke auf C-Level,
- die strategische Weiterentwicklung des Markenkerns über funktionale Leistungsmerkmale hinaus sowie
- die konsequentere Übersetzung interner Markenidentifikation in externe Präferenzbildung bei Kund*innen.

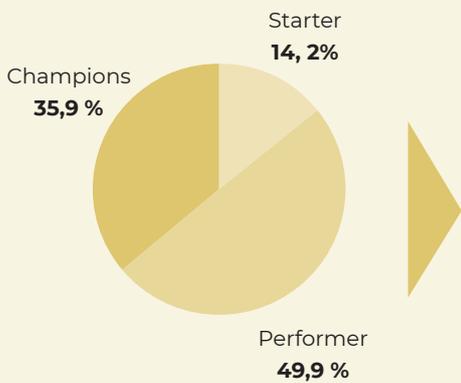


STRATEGIC PULSE
21,3

Strategische Markenverankerung
15,7

Kultureller Orientierungsrahmen
26,9

Kundenbindung & -präferenz
21,3

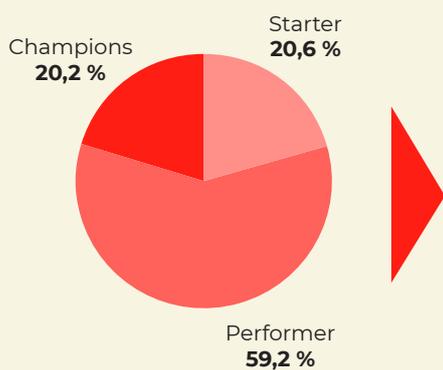


OPERATIONAL PULSE
21,7

Markensteuerung & Monitoring
20,2

Organisatorische Verankerung
22,4

Ressourceneinsatz & Budgetierung
22,4



VITALITY PULSE
-0,4

Unternehmensvitalität
-4,4

Marktvitalität
1,1

Investitionsvitalität
2,2

GRUNDSTOFFE

KURZPROFIL DER BRANCHE

Die Branche umfasst Unternehmen, die Rohstoffe gewinnen und weiterverarbeiten – etwa in den Bereichen Chemie, Baustoffe, Papier und Verpackung. Die Unternehmen agieren meist im B2B-Umfeld mit großem Kapitalbedarf, hohem Ressourceneinsatz und intensiver internationaler Konkurrenz.

SPEZIFIKA IN DER MARKENFÜHRUNG

Marken in der Grundstoffindustrie sind stark funktional geprägt: Leistungsfähigkeit, Liefertreue, Normenkonformität und Zertifizierungen dominieren das Bild. Emotionale Aufladung ist selten – doch ESG und Nachhaltigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung, vor allem gegenüber Investoren und Regulatorik.

PULSE-WERTE IM ÜBERBLICK

• **Strategic Pulse: +27,0**

Der Strategic Pulse liegt mit +27,0 deutlich über dem Durchschnitt (Plus von 8,0), ist jedoch uneinheitlich ausgeprägt: Während die unternehmensstrategische Relevanz der Marke sowie Kundenbindung & -präferenz mit einem Pulse von jeweils +33,3 hoch ausfallen, ist die kulturelle Orientierung

(+14,2) deutlich niedriger. In keiner anderen Branche ist diese so niedrig. Das zeigt: Eine Markenstrategie ist vorhanden, aber kulturell trägt die Marke wenig zur internen Orientierung bei.

• **Operational Pulse: +33,3**

Die Branche erzielt einen Spitzenwert. Besonders stark sind die organisatorische Verankerung (+42,8) sowie Ressourceneinsatz und Budgetierung (+38,0). Diese operative Stärke kontrastiert mit der geringen kulturellen Anbindung – was auf eine eher fachbereichsgetriebene Markenführung hindeutet.

• **Vitality Pulse: 0,0**

Mit einem Wert von 0,0 liegt der Vitality Pulse der Grundstoffindustrie exakt im Durchschnitt. Auffällig ist die Schere zwischen Marktvitalität (+9,5) und Investitionsvitalität (–9,5): Während die Marke in Grundstoffmärkten an Relevanz gewinnt, fehlt es derzeit an Investitionen in die Marke.

HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

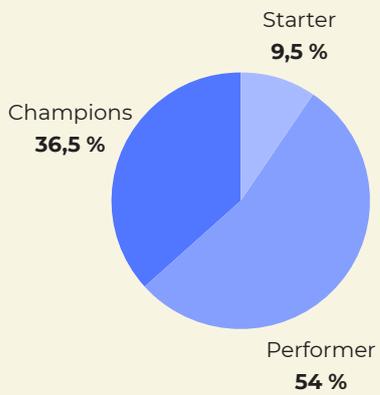


Im Gegensatz zu allen anderen Branchen liegt im Grundstoffsektor der Operational Pulse deutlich über dem Strategic Pulse. Markenarbeit erfolgt hier vor allem operativ und funktional – teils ohne klare strategische Rahmung. Auch wenn die Fallzahl mit 21 Entscheider*innen begrenzt ist, zeigt sich ein interessanter Befund: Operative Markenwirkung ist möglich – aber ohne strategisches Fundament besteht das Risiko der Beliebigkeit.

Empfohlen wird:

- eine stärkere Integration der Marke auf C-Level,
- eine strategische Weiterentwicklung jenseits funktionaler Merkmale sowie
- ein gezielter Ausbau der Investitionsvitalität durch sichtbare Zukunftsprojekte.

Nur so lässt sich die Wirkung absatzfördernder Maßnahmen langfristig sichern.

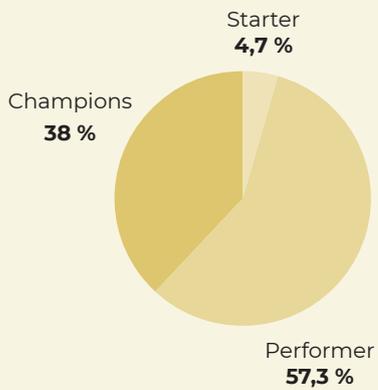


**STRATEGIC
PULSE**
27,0

**Strategische
Markenverankerung**
33,3

**Kultureller Ori-
entierungsrahmen**
14,2

**Kundenbindung &
-präferenz**
33,3

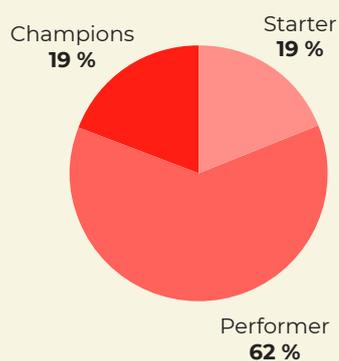


**OPERATIONAL
PULSE**
33,3

**Markensteuerung &
Monitoring**
19,0

**Organisatorische
Verankerung**
42,8

**Ressourceneinsatz &
Budgetierung**
38,0



**VITALITY
PULSE**
0,0

**Unternehmens-
vitalität**
0

Marktvitalität
9,5

Investitionsvitalität
-9,5

GESUNDHEIT

KURZPROFIL DER BRANCHE

Zur Gesundheitsbranche zählen Anbieter von Produkten, Dienstleistungen und Technologien zur Erhaltung oder Wiederherstellung der Gesundheit – darunter Pharmaunternehmen, Biotechnologie, Laborausrüstung, Diagnostik sowie Hersteller medizinischer Geräte und Verbrauchsmaterialien. Die Branche ist innovationsgetrieben, hochreguliert und oft global ausgerichtet. Entscheidungsprozesse verlaufen komplex und sind stark durch Institutionen und evidenzbasierte Kriterien geprägt.

SPEZIFIKA IN DER MARKENFÜHRUNG

Markenführung ist in der Gesundheitsbranche meist funktional, regelbasiert und sachlich geprägt. Differenzierung erfolgt über Leistungsnachweise, Sicherheit, Zulassungen und Qualität. Emotionale Markenführung bleibt oft auf patientennahe Bereiche beschränkt. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und strategische Markenführung – nicht zuletzt durch Investoren, politische Rahmenbedingungen und den zunehmenden Wettbewerb.

PULSE-WERTE IM ÜBERBLICK

• **Strategic Pulse: –3,3**

Mit –3,3 liegt der Strategic Pulse der Gesundheitsbranche deutlich unter dem Durchschnitt. Lediglich die kulturelle

Orientierung der Marke wird mit einem Pulse von +3,3 im positiven Bereich bewertet. Sowohl die unternehmensstrategische Verankerung (–6,6) als auch die Dimension Kundenbindung und -präferenz (–6,6) fallen hingegen negativ aus. Insgesamt zeigt sich, dass die strategische Bedeutung von Marke in der Branche noch unzureichend erkannt und verankert ist.

• **Operational Pulse: –13,3**

Auch operativ zeigt die Branche deutliche Defizite. Insbesondere in den Bereichen Ressourceneinsatz & Budgetierung (–16,7) sowie organisatorischer Verankerung (–15) zeigt sich ein mangelnder Stellenwert markenbezogener Aktivitäten im Unternehmensalltag. Der Operational Pulse bildet damit mit deutlichem Abstand das Schlusslicht im Branchenvergleich.

• **Vitality Pulse: –22,2**

Um die Vitalität der Marken ist es im Gesundheitsbereich äußerst kritisch bestimmt. Alle drei Subdimensionen – Unternehmens-, Markt- und Investitionsvitalität – liegen im klar negativen Bereich. Besonders auffällig: die geringe Marktvitalität (–25) und die ebenfalls niedrige Investitionsvitalität (–23,3). Dies deutet auf eine eher pessimistische Einschätzung künftiger Marktentwicklungen und Markeninvestitionen hin.

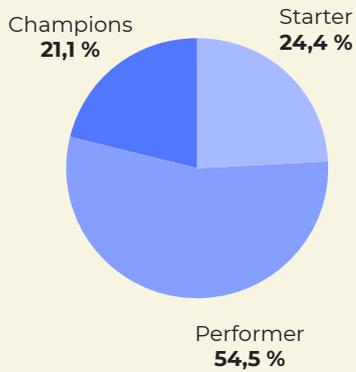
HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Die Gesundheitsbranche steht unter hohem Innovationsdruck – bei Produkten ebenso wie bei Kommunikation und Markenführung. Gleichzeitig fehlt es häufig an strategischer Einbindung der Marke auf Führungsebene.

Um Relevanz und Vertrauen langfristig zu sichern, sollte die Marke gezielter als Führungsinstrument genutzt werden. Konkret bedeutet das:

- eine klare Positionierung über fachliche und emotionale Differenzierungsmerkmale,
- eine gestärkte Markenverantwortung im Unternehmen sowie
- ein aktives Management der Markenvitalität – etwa durch sichtbare Investitionen, Innovationen und Kommunikation.

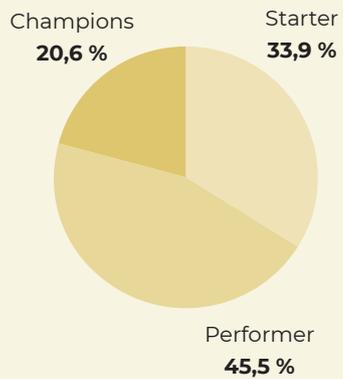


STRATEGIC PULSE
-3,3

Strategische Markenverankerung
-6,6

Kultureller Orientierungsrahmen
3,3

Kundenbindung & -präferenz
-6,6

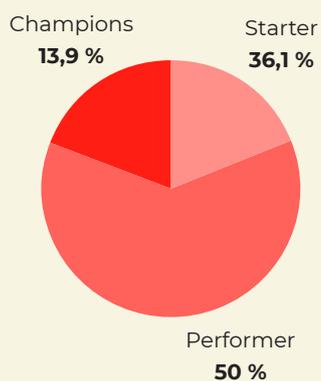


OPERATIONAL PULSE
-13,3

Markensteuerung & Monitoring
-8,3

Organisatorische Verankerung
-15,0

Ressourceneinsatz & Budgetierung
-16,7



VITALITY PULSE
-22,2

Unternehmensvitalität
-18,3

Marktvitalität
-25,0

Investitionsvitalität
-23,3

INFORMATION & KOMMUNIKATION

KURZPROFIL DER BRANCHE

Zur Branche zählen Unternehmen, die Informations- und Kommunikationstechnologien bereitstellen – darunter Softwareanbieter, IT-Dienstleister, Telekommunikationsunternehmen, Plattformbetreiber sowie Anbieter digitaler Medien. Die Branche ist geprägt von hoher Innovationsgeschwindigkeit, kurzen Produktzyklen und einem intensiven Wettbewerb um Fachkräfte und Aufmerksamkeit.

SPEZIFIKA IN DER MARKENFÜHRUNG

Markenführung ist in dieser Branche häufig Bestandteil der Unternehmens-DNA – insbesondere bei wachstumsorientierten Unternehmen. Die Marke dient dabei nicht nur der Kundenbindung, sondern auch der Mitarbeitergewinnung, Kapitalbeschaffung und Positionierung am Markt. Gleichzeitig besteht die Gefahr der Austauschbarkeit bei rein technologiebasierter Differenzierung.

PULSE-WERTE IM ÜBERBLICK

• **Strategic Pulse: +33,4**

Mit einem Wert von +33,4 liegt der Strategic Pulse in dieser Branche deutlich über dem Gesamtdurchschnitt und markiert den Spitzenwert im Branchenvergleich. Alle drei Subdimensionen –

strategische Verankerung auf Führungsebene (+31,9), kultureller Orientierungsrahmen (+39,2) und Kundenbindung sowie -präferenz (+29,0) – sind stark ausgeprägt. Die Marke ist somit strategisch eingebettet, kulturell verankert und spielt auch in der Kundenbeziehung eine wichtige Rolle.

• **Operational Pulse: +28,1**

Auch auf operativer Ebene liegt die Branche deutlich über dem Durchschnitt (Plus von 13,4). Ressourcen und Budgets sind großzügig bemessen (+29,0), Steuerung und Monitoring markenbezogener Aktivitäten sind gut ausgeprägt (+30,5). Die organisatorische Verankerung fällt mit einem Pulse von +24,7 zwar etwas niedriger aus, bleibt aber auf einem sehr soliden bis guten Niveau.

• **Vitality Pulse: +20,3**

Der Vitality Pulse liegt mit einem Pulse von +20,3 deutlich über dem Schnitt. Die Branche signalisiert damit eine hohe Zukunftsorientierung und Dynamik in Bezug auf die Markenentwicklung. Investitionen in Markenaufbau, Wachstum und neue Themen sind überdurchschnittlich stark ausgeprägt.

HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

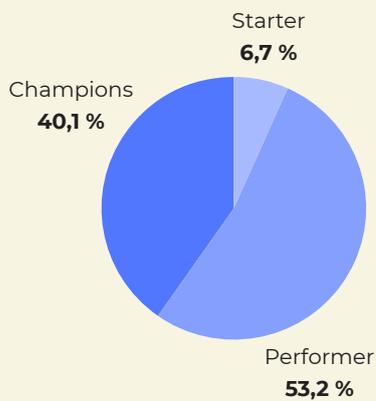


Die Markenführung in der Branche ist sowohl strategisch als auch operativ hervorragend aufgestellt. Einzig die organisatorische Verankerung bleibt leicht hinter den übrigen Teilbereichen zurück.

Um die Wirkung weiter zu steigern, sollte die Marke noch konsequenter ins Operating Model integriert werden – etwa durch:

- klare Governance-Strukturen,
- crossfunktionale Zusammenarbeit und
- die feste Verankerung von Markenverantwortung auf oberster Führungsebene.

So wird sichergestellt, dass Markenführung nicht nur effektiv gesteuert und finanziert wird, sondern auch strukturell tief im Unternehmen verankert ist.

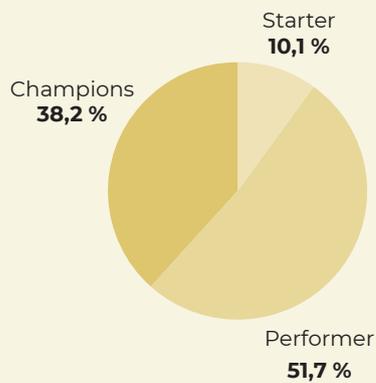


STRATEGIC
PULSE
33,4

Strategische
Markenverankerung
31,9

Kultureller Orien-
tierungsrahmen
39,2

Kundenbindung &
-präferenz
29,0

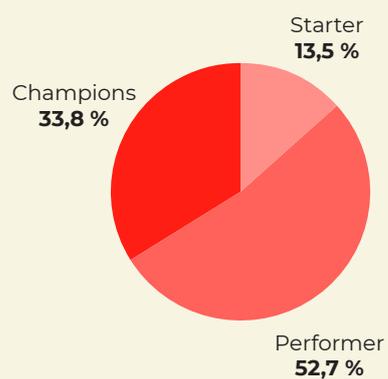


OPERATIONAL
PULSE
28,1

Markensteuerung &
Monitoring
30,5

Organisatorische
Verankerung
24,7

Ressourceneinsatz &
Budgetierung
29,0



VITALITY
PULSE
20,3

Unternehmens-
vitalität
24,6

Marktvitalität
17,4

Investitionsvitalität
18,8

FINANZ-& UNTERNEHMENSDIENSTLEISTUNGEN

KURZPROFIL DER BRANCHE

Die Branche umfasst Anbieter von Finanz- und Beratungsleistungen für Geschäftskunden – darunter Firmenkundenbanken, Versicherungen, Rückversicherer, Investmentgesellschaften und Vermögensverwalter. Ergänzt wird das Segment durch unternehmensnahe Dienstleistungen wie Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung oder Consulting. Die Geschäftsbeziehungen sind meist langfristig, vertrauensbasiert und stark reguliert.

SPEZIFIKA IN DER MARKENFÜHRUNG

Markenführung in der Branche zielt stark auf Vertrauen, Seriosität und Verlässlichkeit ab. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von Differenzierung, Digitalisierung und Emotionalisierung zu – nicht zuletzt im Wettbewerb um junge Talente. Eine wachsende Herausforderung besteht darin, klassische Werte mit moderner Markenkommunikation und -erfahrung zu verbinden.

PULSE-WERTE IM ÜBERBLICK

- **Strategic Pulse: +15,5**

Der Strategic Pulse liegt mit einem Minus von 3,5 unter dem Durchschnitt aller Branchen. Insbesondere die unternehmensstrategische Einbindung (+12,0)

sowie die Kundenbindung und -präferenz (+10,5) sind im Branchenvergleich gering ausgeprägt. Die Marke erfüllt vor allem eine kulturelle Funktion, weist jedoch bislang kaum Marktrelevanz auf.

- **Operational Pulse: +13,0**

Mit einem Pulse von +13,0 zeigt sich das operative Markenmanagement in der Finanz- und Unternehmensdienstleistungsbranche zwar solide, bleibt jedoch im Branchenvergleich deutlich unter dem Durchschnitt. Besonders niedrig fällt der Bereich „Ressourceneinsatz & Budgetierung“ aus (+9,0), was auf begrenzte finanzielle Mittel für Markenführung hinweist.

- **Vitality Pulse: -7,5**

Mit einem klar negativen Vitality-Pulse liegt die Branche unter dem Durchschnitt. Besonders auffällig ist die schwache Investitionsvitalität (-13,5), gefolgt von Marktvitalität (-6,0) und Unternehmensvitalität (-3,0).

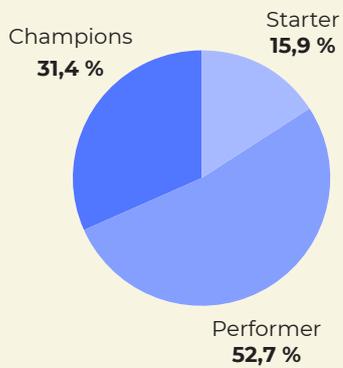
HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Die Branche verfügt über ein solides strategisches Markenfundament – doch es gelingt bislang nur begrenzt, daraus operative Kraft und Zukunftsentnergie zu schöpfen. Um das Potenzial besser zu nutzen, sollte die Marke stärker in die operative Struktur eingebettet werden – etwa durch:

- klare Verantwortlichkeiten,
- etablierte Prozesse und
- systematische Steuerung.

Zudem braucht es Impulse zur Vitalisierung der Markenarbeit. Das bedeutet nicht zwingend höhere Budgets, sondern vor allem ein stärkeres Bewusstsein dafür, dass die Marke nicht nur kulturellen Wert schafft, sondern auch konkreten Kundennutzen stiftet.

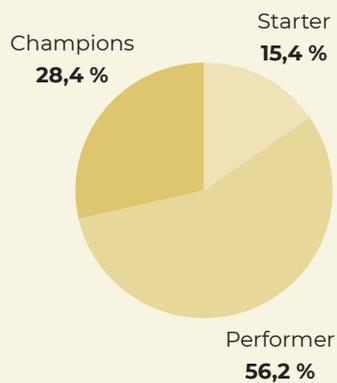


STRATEGIC PULSE
15,5

Strategische Markenverankerung
12,0

Kultureller Orientierungsrahmen
23,9

Kundenbindung & -präferenz
10,5

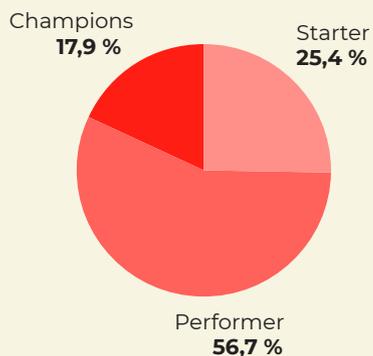


OPERATIONAL PULSE
13,0

Markensteuerung & Monitoring
15,0

Organisatorische Verankerung
15,0

Ressourceneinsatz & Budgetierung
9,0



VITALITY PULSE
-7,5

Unternehmensvitalität
-3,0

Marktvitalität
-6,0

Investitionsvitalität
-13,5

INFRASTRUKTUR & TRANSPORT

KURZPROFIL DER BRANCHE

Die Branche umfasst Unternehmen, die grundlegende Infrastruktur- und Transportlösungen für Geschäftskunden bereitstellen – darunter Energieversorger (Strom, Gas, erneuerbare Energien), Wasser- und Entsorgungsbetriebe sowie Unternehmen aus Logistik und Transport. Viele dieser Unternehmen sind systemrelevant, stark reguliert und langfristig orientiert. Markenführung bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Daseinsvorsorge, Effizienz, Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

SPEZIFIKA IN DER MARKENFÜHRUNG

Marken, insbesondere im Segment Infrastruktur, agieren häufig in Märkten mit geringer Differenzierung und begrenztem Wettbewerb. Der Fokus liegt hier oftmals auf Versorgungssicherheit, Prozessqualität und gesellschaftlicher Verantwortung. Zugleich steigt der Druck zur Digitalisierung, Kundenorientierung und zur aktiven Positionierung in gesellschaftspolitischen Diskursen – von Klimaschutz bis zur Mobilitätswende.

PULSE-WERTE IM ÜBERBLICK

• **Strategic Pulse: +23,5**

Die strategische Markenführung ist auf einem sehr soliden Niveau, wenn auch

unter dem branchenübergreifenden Durchschnitt. Während die kulturelle Orientierung mit einem Pulse von +31,9 vergleichsweise stark ausgeprägt ist, fällt die unternehmensstrategische Verankerung mit einem Pulse von +22,7 eher schwach aus. Marken dienen häufig als Werte- und Kulturträger – mit begrenzter strategischer Steuerung.

• **Operational Pulse: +11,4**

Der Operational Pulse ist in dieser Branche auffallend gering. Zwar wird die organisatorische Einbindung der Marke als gut bewertet (+27,3), demgegenüber werden Markensteuerung, Monitoring sowie der Ressourceneinsatz deutlich kritischer gesehen. Sie sind mit am schwächsten im Branchenvergleich.

• **Vitality Pulse: -4,5**

Auch die Vitalität ist unterdurchschnittlich und zeigt Defizite. Dies gilt insbesondere für die Unternehmens- und Investitionsvitalität, die schlechter als die Marktvitalität bewertet werden. Dies bedeutet, dass die befragten Expert*innen die Markenvitalität im eigenen Unternehmen schwächer bewerten als die ohnehin geringe Vitalität im Markt.

HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

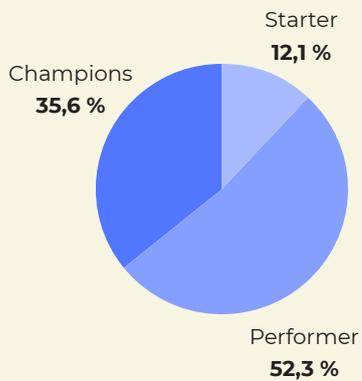


Die Branche steht an einem strategischen Wendepunkt: Infrastruktur- und Transportunternehmen müssen zunehmend aktiv Position zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen beziehen – vom Klimaschutz bis zur Digitalisierung. Dafür braucht es markenstrategische Klarheit und eine stärkere Integration der Marke ins strategische Steuerungsmodell.

Zentral sind dabei:

- gezielter Ressourcenaufbau,
- institutionelle Verankerung der Markenarbeit und
- operativ wirksame Markensteuerung.

Nur wenn die Marke strukturell und finanziell gestützt wird, kann sie zum aktiven Hebel im Wandel werden – statt bloß kulturelle Begleitmusik zu liefern.

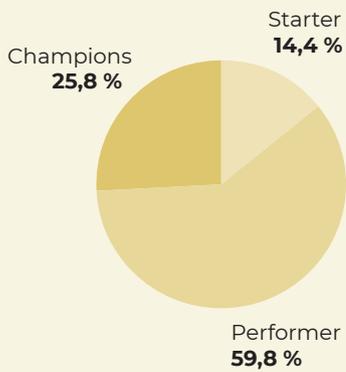


STRATEGIC
PULSE
23,5

Strategische
Markenverankerung
22,7

Kultureller Orien-
tierungsrahmen
31,9

Kundenbindung &
-präferenz
15,9

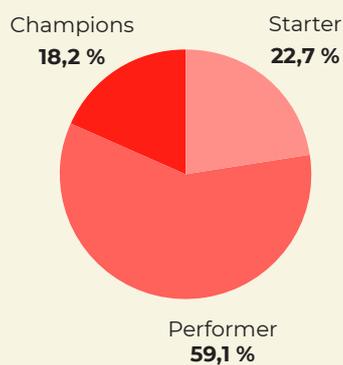


OPERATIONAL
PULSE
11,4

Markensteuerung &
Monitoring
4,5

Organisatorische
Verankerung
27,3

Ressourceneinsatz &
Budgetierung
2,3



VITALITY
PULSE
-4,5

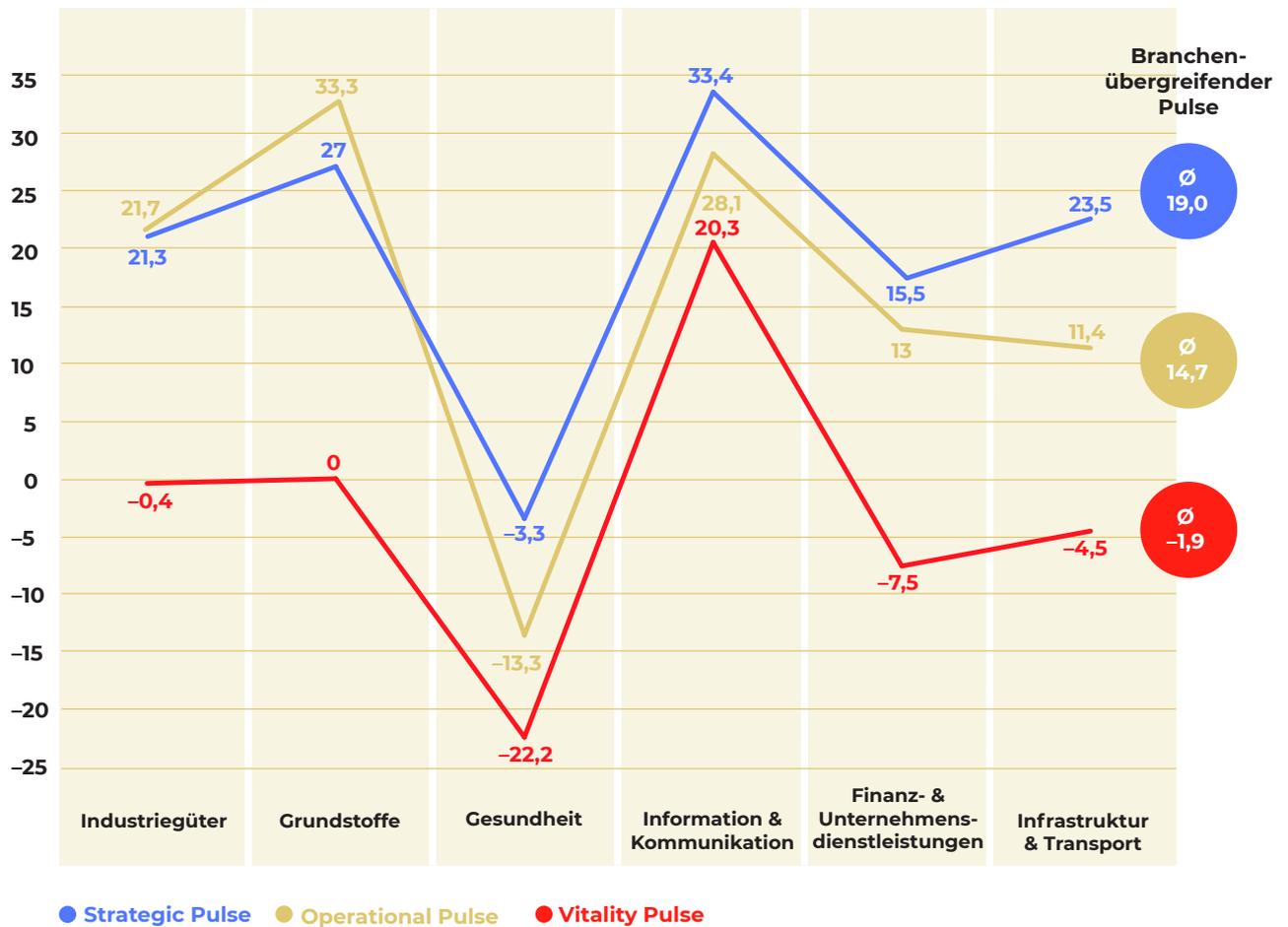
Unternehmens-
vitalität
-9,1

Marktvitalität
2,3

Investitionsvitalität
-6,8

BRANCHENVERGLEICHE

VERGLEICH DER DREI PULSE-WERTE ÜBER ALLE BRANCHEN-CLUSTER



Fazit

VITALITÄT IST DER STÄRKSTE TREIBER FÜR MARKENSTÄRKE UND UMSATZ

MARKE IST FÜHRUNGSAUFGABE

Die Ergebnisse des Brand-to-Business Pulse zeigen klar: Starke Marken entstehen dort, wo Marken strategisch gewollt, operativ gut geführt und kulturell gelebt werden. Entscheidend sind strategische Klarheit, eine vitale Markenführung sowie die Fähigkeit, markenrelevante Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu verankern.

Dabei zeigt die Studie große Unterschiede zwischen einzelnen Branchen: Es gibt Branchen, in denen Marke bereits als Führungsinstrument verstanden und genutzt wird – allen voran Information & Kommunikation. In vielen anderen Bereichen hingegen bleibt Markenführung eine kulturelle Begleitmusik oder ein kommunikatives Add-on ohne strategische Steuerung.

Besonders auffällig: Vitalität ist der stärkste Treiber für Markenstärke und Umsatz – doch genau hier zeigen sich in fast allen Branchen die größten Defizite. Marken, die nicht sichtbar, nicht belebt und nicht mit Ressourcen ausgestattet sind, verlieren ihre Strahlkraft – selbst wenn sie strategisch gut gemeint sind. Entscheidend ist also nicht nur das „Was“ der Marke, sondern das „Wie“ ihrer Entfaltung im Alltag.

Zugleich wird deutlich, dass operatives Markenmanagement ohne strategische Grundlage ins Leere läuft. Tools, Templates und KPIs allein schaffen keine Markenbindung – auch wenn deren Implementierung für das Markenmanagement mit großen Anstrengungen und Herausforderungen verbunden ist. Viele Unternehmen ringen genau mit diesem Aspekt: Strukturen aufzubauen, Prozesse und Tools zu etablieren, Wirkung zu messen. Doch all das bleibt wirkungslos, wenn nicht auch strategische Klarheit und vitale Energie vorhanden sind. Erst im Zusammenspiel entfalten operative Maßnahmen ihre volle Kraft.

EINE STARKE B2B-MARKE MUSS GEWOLLT, GEFÜHRT UND GELEBT WERDEN.

