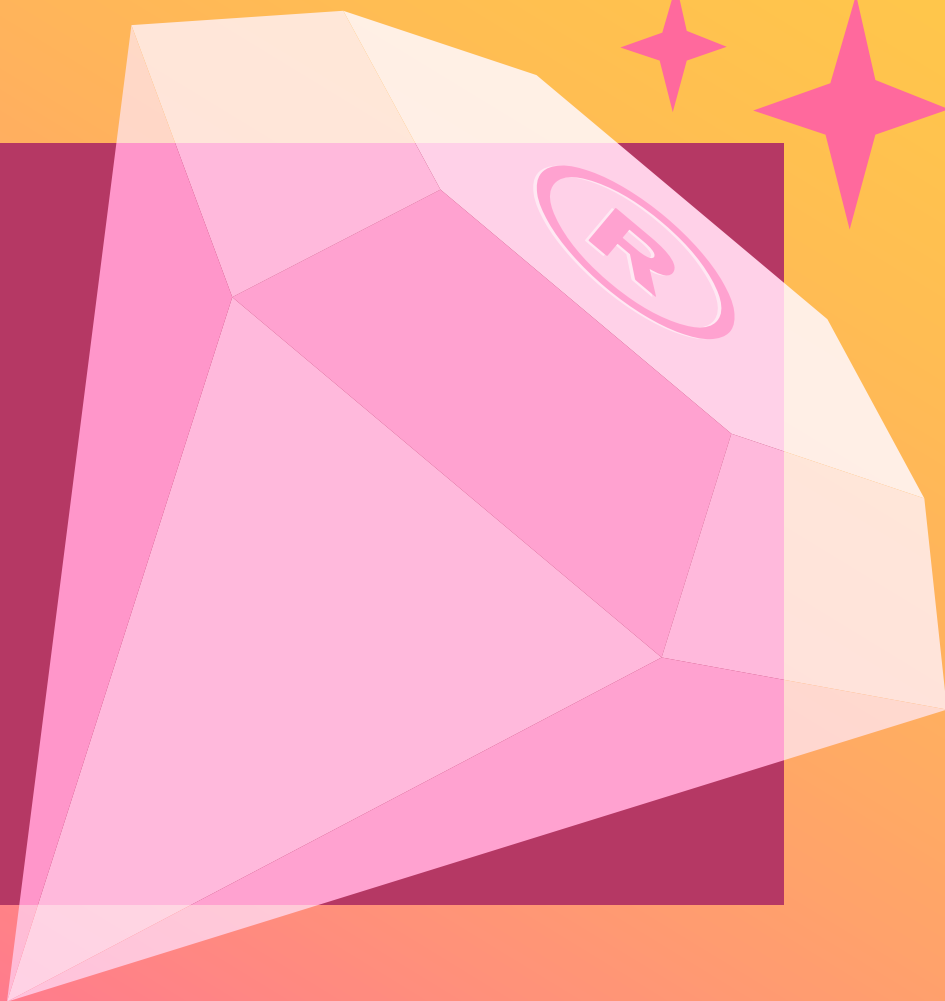




BUNDESVERBAND
MARKETING
CLUBS

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Wertfaktor Marke



Einleitung



Marken sind längst mehr als ein visuelles Erkennungszeichen – sie sind strategische Kraftzentren, die den Unternehmenswert, die Arbeitgeberattraktivität und die Kundenbindung gleichermaßen prägen. In einer Wirtschaft, die von Digitalisierung, globalem Wettbewerb und Fachkräftemangel bestimmt wird, avanciert der Markenwert zum zentralen Hebel für Wachstum, Resilienz und Differenzierung. Er beeinflusst nicht nur Kaufentscheidungen, sondern auch die Fähigkeit eines Unternehmens, Talente zu gewinnen, Preissetzungsspielräume zu nutzen und Krisen zu überstehen.

Die Fakten sind eindeutig: Immaterielle Vermögenswerte – allen voran Marken – machen heute bis zu 90 Prozent des Marktwerts führender Unternehmen aus. In Deutschland zählt die Marke im Schnitt auf fast die Hälfte des Unternehmenswerts ein, in einzelnen Bereichen wie der Lebensmittelindustrie sogar auf über 90 Prozent. Dennoch bleibt der Markenwert in vielen Bilanzen unsichtbar – und damit unterschätzt. Noch gravierender: Trotz dieser enormen wirtschaftlichen Bedeu-

tung ist Marketing in deutschen Chefetagen oft nur Nebensache. Während in den USA zwei Drittel der Fortune-500-Unternehmen eine Marketingleitung auf C-Level haben, liegt der Anteil einer Analyse des Handelsblatt Research Institute zufolge in deutschen DAX-40-Vorständen bei gerade einmal 25 Prozent. Dabei zeigen Studien, dass die Ernennung eines Chief Marketing Officer (CMO) nachweislich das Wachstum beschleunigt.

Diese Studie zeigt, warum Markenwert mehr ist als ein Marketingthema: Er ist ein strategisches Asset, das den Unternehmenserfolg spürbar prägt – intern wie extern. Wir beleuchten die ökonomische Dimension des Markenwerts, die Bedeutung von Employer Branding für Talentbindung, die Erwartungen moderner Konsumentinnen und Konsumenten sowie die Rolle der Führungsspitze. Zudem analysieren wir, wie CMOs als Werttreiber agieren. Ziel ist es, die Mechanismen hinter dem Markenwert zu verstehen – und aufzuzeigen, wie Unternehmen ihn gezielt nutzen können, um Wettbewerbsvorteile zu sichern und nachhaltiges Wachstum zu generieren.



Warum Deutschland jetzt mutige Markenmacher braucht



**Claudio Montanini,
Präsident des Bundesverbands
Marketing Clubs (BVMC)**

Als Präsident des Bundesverbands Marketing Clubs (BVMC) erlebe ich derzeit eine bemerkenswerte Spannung: Auf der einen Seite stehen Unternehmen, die mit enormer Innovationskraft, klugen Ideen und starker Führungsarbeit vorangehen. Auf der anderen Seite steht ein Land, das diese Dynamik nicht konsequent genug nutzt. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft eine Lücke – und genau dort beginnt die Verantwortung von uns Marketern.

Deutschland steht vor Umbrüchen, die unseren Alltag konkret prägen: Sicherheit, Energie, Mobilität, Gesundheit, Digitalisierung, KI, Nachhaltigkeit, Klima – all diese Zukunftsthemen bestimmen die Agenda von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Doch gleichzeitig schwindet Vertrauen. Das Innovationsimage bröckelt. Die Bürokratie lähmt und wirtschaftliche Unsicherheit wächst. Viele fragen: Wo bleibt die Orientierung? Wo ist die Vision für eine bessere Zukunft? Und: Wer treibt den Wandel voran?

Meine Antwort: Die Markenmacher dieses Landes. Die CMOs, die Marketingverantwortlichen und die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren. Sie sind es, die Ideen sichtbar machen, Vertrauen aufbauen und Innovationen marktfähig gestalten. Sie verwerten im besten Sinne des Wortes, was Forscher:innen und Erfinder:innen im „Land der Ideen“ entwickeln.

Marken schaffen Wert – messbar, wirtschaftlich relevant und strategisch unverzichtbar. Das Handelsblatt Research Institute belegt: In Deutschland trägt die Marke im Durchschnitt 49 Prozent zum Unternehmenswert bei. In einigen Branchen sogar deutlich mehr. Und doch wird dieses Asset in der Marktwirtschaft häufig unterschätzt und die Rolle des CMOs auf Werbekampagnen reduziert. Dabei ist es vielmehr eine Führungsrolle mit direkter Auswirkung auf Wachstum, Reputation und Zukunftsfähigkeit.

CMOs verbinden Märkte mit Management, Kundenerwartungen mit Geschäftsmodellen, Kreativität mit Daten. Sie sind Growth Driver, Innovation Catalyst, Brand Storyteller und Capability Builder. Kurz: Sie sind Brückenbauer.

Gerade in Deutschland ist das entscheidend. Denn unser Land hat kein Imageproblem, sondern ein noch nicht artikuliertes Narrativ. „Made in Germany“ stand jahrzehntelang für Qualität und Verlässlichkeit – das reicht nicht mehr. Wir brauchen ein Bild von Deutschland, das zeigt, was wir wirklich können: Mut zur Idee und zur pragmatischen Umsetzung, Innovation bis zur Marktreife und das in Hochtempo, verlässliche Partnerschaften. Das Thema „Marke Deutschland“ hat das Potenzial, das Qualitätssiegel für den Innovationsstandort Deutschland zu werden.

Genau deshalb haben wir im BVMC das Leitthema „Marke Deutschland“ ins Leben gerufen – als Weckruf, aber auch als Angebot. Ende 2024 haben wir diesem Anspruch bereits ein erstes Playbook gewidmet und Daten, Fakten und Impulse zusammengeführt. Mit dieser zweiten Ausgabe wollen wir den Weg fortsetzen: zeigen, welche Kraft in unserer Marketing Community steckt – und viele Unternehmen vom Start-up über den Mittelstand bis zum Weltkonzern bereits heute beweisen, was Deutschland leistet.

Ein zentraler Meilenstein auf diesem Weg ist der **Deutsche Marketing Tag (DMT) am 19. Februar 2026 in Frankfurt am Main**, der Auftakt einer dreijährigen Trilogie. Drei Jahre, drei Kapitel, ein Ziel: ein gemeinsames, zukunftsgerichtetes Narrativ für die Marke Deutschland zu formulieren. Der DMT ist der Ort, an dem diese Vision Gestalt annimmt. Hier kommen Markenmacher und Entscheider:innen zusammen, um die Zukunft der Marke Deutschland nicht nur zu diskutieren, sondern aktiv zu formen. Damit entsteht eine Plattform, auf der Wirtschaft, Wissenschaft, Start-ups, Medien und Politik zusammenarbeiten – nicht abstrakt, sondern konkret. Nicht rückwärtsgewandt, sondern nach vorn blickend. Mit echten Best Cases, mit mutigen Ideen und mit Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen.

Denn dafür steht gutes Marketing: Es schafft Orientierung in der Unsicherheit, es stiftet Identität in der Veränderung, es verbindet Strategie und Umsetzung. Und es zeigt, wie aus Ideen wirtschaftliche Realität wird. Genau jetzt brauchen

wir diese Haltung, brauchen wir Marken, die mutig vorangehen und zeigen, wofür dieses Land stehen kann.

Die Verbindung von Markenwert, Führung und nationaler Wettbewerbsfähigkeit ist kein theoretisches Konstrukt. Sie entscheidet darüber, ob Unternehmen wachsen, ob Talente bleiben, ob Innovationen skaliert werden und ob wir im internationalen Wettbewerb bestehen. Marken sind längst mehr als Logos oder Kampagnen – sie sind wirtschaftliche Motoren. Und die Menschen, die sie verantworten, gehören ins Zentrum strategischer Unternehmensentscheidungen.

Mit diesem **Playbook** zeigen wir, wie stark die wirtschaftliche Relevanz von Marken ist, wie eng Markenführung mit Arbeitgeberattraktivität verknüpft ist und wie sehr die Rolle der Führungsspitze – insbesondere die des CMOs – zur Zukunftssicherung beiträgt.

Ich wünsche mir, dass diese Publikation dazu beiträgt, die Diskussion über Markenwert und Markenführung in Deutschland auf ein neues Level zu heben. Dass sie Denkanstöße gibt, zum Widerspruch anregt, Mut macht und Lust auf Veränderung weckt.

Deutschland hat alles, was es braucht: Ideen, Kompetenzen, starke Marken, exzellente Talente. Was fehlt, ist das Vertrauen in die eigene Kraft und die Geschwindigkeit in der Umsetzung. Lassen wir uns von denen inspirieren, die vorangehen – und werden wir selbst Teil dieser Bewegung.

Marketing kann einen entscheidenden Beitrag leisten, die Zukunft positiv zu gestalten. Das Thema „Marke Deutschland“ ist keine abstrakte Idee, sondern ein Projekt von Mutmachern, Ideengebern und Zukunftsgestaltern für eine prosperierende Marktwirtschaft.

Ich bin überzeugt: Wenn wir gemeinsam an dieser Vision arbeiten, kann die „Marke Deutschland“ wieder ein starkes Versprechen sein – nach innen wie außen.

Claudio Montanini

Präsident Bundesverband Marketing Clubs

Von Image zu Impact



Marken als Treiber des Unternehmenswerts

Der Markenwert bezieht sich auf den finanziellen Wert, den eine Marke für ein Unternehmen darstellt und geht weit über den reinen materiellen Wert von Produkten oder Dienstleistungen hinaus. Der Markenwert umfasst alle immateriellen Vermögenswerte, die mit einer Marke verbunden sind, einschließlich der Wahrnehmung, Reputation und des Vertrauens, das Kundinnen und Kunden in die Marke setzen.

In der heutigen globalisierten und digitalisierten Wirtschaft hat der Brand Value eine immer größere Bedeutung erlangt. Starke Marken können einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bieten, indem sie Kundenloyalität und häufigere Wiederkäufe fördern, Preisaufschläge rechtfertigen und neue Märkte erschließen. Kund:innen haben bei Marken eine geringere Preiselastizität. Das bedeutet, dass sie weniger sensibel auf Preiserhöhungen reagieren oder die Promotionsabhängigkeit sinkt. Bekannte und vertrauenswürdige Marken erholen sich meist schneller in Abschwüngen und sind weniger austauschbar.

Für viele Unternehmen stellt der Markenwert einen bedeutenden Teil des Gesamtunternehmenswerts dar und wird zunehmend als strategischer Vermögenswert betrachtet. So machen einer Studie von Ocean Tomo zufolge immaterielle Werte (zu denen Marken zählen) zwischen 90 Prozent (im S&P 500) und 75 Prozent (im S&P Europe 350) des Marktwerts großer Unternehmen aus. Deutsche Führungskräfte schreiben einer Umfrage von Weber Shandwick der Reputation (auf die der Markenwert stark einzahlt) rund 62 Prozent des Unternehmenswerts zu.

Die Marke ist somit ein wertvolles Asset – im deutschen Durchschnitt macht die Marke über alle Branchen hinweg ca. 49 Prozent des Unternehmenswerts aus, wie aus einer Studie von Biesalski & Company hervorgeht. Im B2C-Bereich sind es sogar 64 Prozent, im B2B sind es 41 Prozent. Führend dabei ist die Lebensmittelindustrie mit 92 Prozent, gefolgt von der Textilindustrie mit 71 Prozent. Im Dienstleistungsbereich ist die Bedeutung der Marke mit 24 Prozent bislang vergleichsweise gering.

Mehr als nur ein Logo: Wie viel Wert in der Marke steckt

Anteil der Marke am Unternehmenswert
im Durchschnitt

Quelle: Biesalski & Company



Markenwert oft unzureichend bewertet

Obwohl immaterielle Vermögenswerte einen erheblichen Anteil des Unternehmenswerts ausmachen und für den Erfolg zentral sind, erscheinen diese Faktoren häufig nicht oder nur unvollständig in der Bilanz. Erst etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen (44 Prozent) hat ihre Marke laut einer PwC-Befragung bereits monetär bewertet. Schätzungen von Brand Finance gehen davon aus, dass wegen der unzureichenden Berichterstattung 79 Prozent des geschätzten weltweiten Gesamtwerts immaterieller Vermögenswerte in den Finanzberichten von Unternehmen unberücksichtigt bleiben.

Es gibt dabei drei Wege, den finanziellen Wert einer Marke und ihren Anteil am Gesamtwert des Unternehmens zu beziffern: mit am Marktwert, an den Kosten oder am Kapitalwert orientierten Verfahren. Dabei nutzen in der PwC-Befragung 37 Prozent der Unternehmen, die ihren Markenwert bereits monetär bewertet haben, marktpreisorientierte Verfahren, 33 Prozent kostenorientierte Verfahren und 30 Prozent kapitalwertorientierte Verfahren. Rund 20 Prozent der Befragten können die angewandte Bewertungsmethode nicht eindeutig angeben. Zudem haben 43 Prozent bereits qualitative, nicht-monetäre Verfahren zur Ermittlung des Markenwerts eingesetzt



Marktorientierter Ansatz:

Der Markenwert wird aus beobachtbaren Marktpreisen abgeleitet — entweder über Vergleichstransaktionen ähnlicher Marken oder über Umsatz-/Gewinn-Multiplikatoren. Geeignet bei ausreichender Datenverfügbarkeit; Grenzen liegen in Datenzugang, Transaktionsheterogenität und eingeschränkter Vergleichbarkeit.



Einkommensorientierter Ansatz:

Der Wert ergibt sich aus den künftigen, der Marke zurechenbaren Zahlungsströmen, bzw. aus eingesparten Lizenzgebühren. Der Zeitwert des Geldes, das Risiko und Wachstum werden explizit berücksichtigt; erforderlich sind belastbare Forecasts. Sinnvoll für Marken mit stabiler, prognostizierbarer Ertragsbasis.



Kostenorientierter Ansatz:

Der Wert wird aus Reproduktionskosten oder historischen Erstellungskosten (u. a. Marketing, Werbung, F&E) abgeleitet. Zweckmäßig bei jungen Marken mit dokumentierter Entstehung, spiegelt jedoch Marktpreise und künftige Ertragskraft nur begrenzt wider.

Wie Marken ihren Preis bekommen

Quelle: Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW)

Marktpreisorientierte Verfahren

- Marktpreise auf aktivem Markt
- Analogiemethode

Kapitalwertorientierte Verfahren

- Methode der unmittelbaren Cashflow-Prognose
- Methode der Lizenzpreisanalogie
- Residualwertmethode
- Mehrgewinnmethode

Kostenorientierte Verfahren

- Reproduktionskostenmethode
- Wiederbeschaffungskostenmethode

THANK YOU FOR SHOPPING!



Image und Reputation als Wachstumsmotor

Der Markenwert ist ein zentraler Treiber der Unternehmensrentabilität. Er stellt den Gegenwartswert der künftigen Cashflows dar. Marken können auf zwei Arten den Umsatz steigern: durch die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden (Akquisition) oder durch ihre Fähigkeit, bestehende Kund:innen zu binden (Retention). Eine starke Marke erhöht sowohl die Kaufpräferenz als auch die Zahlungsbereitschaft der Kund:innen – sie wird häufiger gewählt und erzielt höhere Preise. Der Markenwert besteht aus allem, was Menschen über eine Marke denken und fühlen. Er setzt sich aus den Bildern, Erinnerungen, Erfahrungen und Emotionen zusammen, die Menschen mit der Marke verbinden. Zudem wirkt eine starke Marke nicht nur bei Kund:innen, sondern auch bei Partnern, Lieferanten und Investoren.

Dies belegen auch zahlreiche Studien. Wächst der Markenwert um vier Prozent, steigt einer Analyse zufolge das jährliche Umsatzwachstum um durchschnittlich etwa einen Prozentpunkt und die Rendite (ROI) legt im Mittel um rund 30 Prozent zu. Starke Marken erzielen im Durchschnitt einen um 20-25 Prozent höheren Return on Investment als schwache Marken.

1,3 x

Return on Investment
für Umsatzwachstum

1,5 %

zusätzliches jährliches
Aktionärswachstum

Auswirkungen einer Erhöhung
des Markenwerts um vier Prozent

Quelle: Brand Trust

Eine Analyse von McKinsey & Company zeigt, dass die 40 stärksten Marken den MSCI World 2023 in Bezug auf die Rendite um rund 132 Prozent übertroffen haben. Auch langfristig haben sich Top-Marken stets besser als der Durchschnitt entwickelt. Seit 2006 erzielten beispielsweise die starken Marken der Kantar BrandZ-Studie insgesamt +435 Prozent Rendite und lagen damit gegenüber dem MSCI World um rund 154 Prozent höher.

Eine Studie von Binh & Ha (2020) zeigt ebenfalls, dass zusätzliche Investitionen in immaterielle Werte – inklusive Markenaufbau – messbar die Unternehmensperformance steigern. Ein Plus von einem Prozent bei immateriellen Vermögenswerten korreliert mit einem Plus von 0,92 Prozent beim Unternehmenswert, einer Steigerung von 1,03 Prozent beim EBIT und einer Erhöhung um 0,8 Prozent beim Aktienkurs.

Eine starke Markenidentität steigert die Kundenbindung deutlich: Unternehmen mit ausgeprägter Markenloyalität erzielen Bindungsraten, die im Schnitt um fünf bis sieben Prozent höher liegen. Trotz verhaltener Konjunktur erweisen sich starke Marken zudem als deutlich widerstandsfähiger als

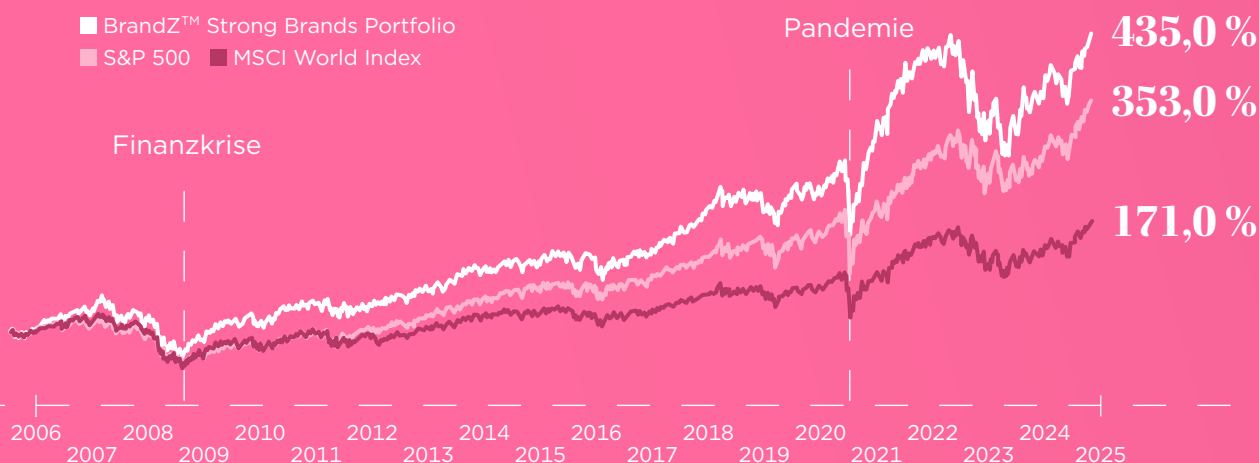
die Gesamtwirtschaft. Nach der Studie „Kantar BrandZ – Most Valuable German Brands 2025“ stieg ihr Gesamtwert binnen eines Jahres um 24 Prozent auf 506 Milliarden US-Dollar; seit 2018 beträgt der Zuwachs 57 Prozent. Selbst in wirtschaftlichen Krisenzeiten haben sich die wertvollsten Marken der Welt in den letzten 20 Jahren stets besser entwickelt als der S&P 500 und der MSCI World Index. Dies zeigt, dass sich die Markenstärke zunehmend von der heimischen Konjunktur entkoppelt. Zentraler Stabilisator ist die internationale Aufstellung: Marken mit hohem Auslandsanteil weisen im Mittel erheblich höhere Bewertungen auf und wachsen mit globaler Strategie deutlich schneller. Diese geografische Diversifikation glättet zyklische Schwankungen und stützt die Ertragskraft – gleichwohl bleibt die Exponierung gegenüber handelspolitischen und geopolitischen Risiken bestehen.

Markenwerte sind damit keine bloßen Symbole, sondern wirken substantiell auf das Ergebnis und die Bewertung ein.

Performance in turbulenten Zeiten

Prozentuale Wertentwicklung im Vergleich

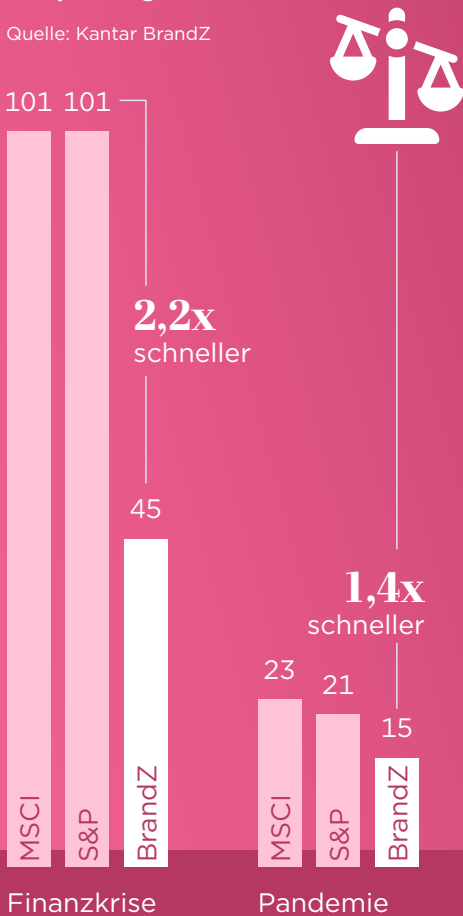
Quelle: Kantar BrandZ



Schneller zurück zum Gleichgewicht

Anzahl der Wochen bis zur Erholung des Aktienkurses auf das Niveau vor der jeweiligen Krise

Quelle: Kantar BrandZ



62,0 %

Wertverlust des MSCI-Portfolios während der Pandemie

Erfolgsfaktor: Identität und Differenzierung

Kaum eine Marke zeigt die Macht emotionaler Bindung so eindrucksvoll wie Apple. Für die Kund:innen genießen iPhone und Mac regelrechten Kultstatus. Diese Treue geht auch auf die prägnante Markenführung von Steve Jobs zurück. Heute ist Apple das wertvollste Unternehmen der Welt.

Laut verschiedener Rankings zählen vor allem die Deutsche Telekom (Markenwert 2025: 105,7 Milliarden US-Dollar), SAP und Siemens zu den erfolgreichsten deutschen Marken. Sie stehen für skalierbare Plattformen, globale Präsenz und verlässliche Industrie- sowie Digitalkompetenz. Daneben verbinden Porsche und Mercedes-Benz ingenieurgetriebene Performance mit Luxus-Image; Adidas kombiniert Sportkultur mit Lifestyle-Begehrlichkeit; die Discounter ALDI und LIDL stehen als Preisführer für Einfachheit und verlässlichen Gegenwert. Nivea (Pflegeklassiker mit hohem Vertrauenskapital), Persil (Performance-Versprechen im Haushalt), Gardena (Systemmarke im Garten), Birkenstock (Komfort trifft Mode) und Bofrost (servicegetriebene Tiefkühl-Heimzustellung) zeigen, wie konsequente Markenführung auch in sehr unterschiedlichen Kategorien nachhaltige Präferenz erzeugt.

Ergänzend stehen Faber-Castell für Tradition, Designkompetenz und nachhaltige Forstwirtschaft im Schreibwarenssegment, Haribo als ikonische Süßwarenmарке mit Alltagsnähe (u. a. „Goldbären“), sowie Hessnatur als Pionier ökologischer und fairer Mode mit transparenter Lieferkette.

35,0 %

Wertverlust des BrandZ-Portfolios während der Pandemie



Marken- wirkung 360°



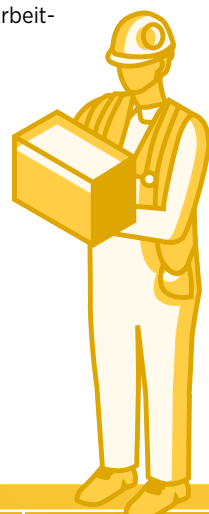
Unternehmen punkten mit Kultur

In Zeiten des Fachkräftemangels entscheidet auch die wahrgenommene Attraktivität eines Unternehmens über seinen Erfolg. Arbeitgeberattraktivität gilt als einer der Schlüssel zur Gewinnung und Bindung von Talenten. Employer Branding bezeichnet die strategische Schaffung einer Arbeitgebermarke, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und sowohl Talente anzuziehen, als auch vorhandene Mitarbeiter:innen zu binden. Es geht darum, die Unternehmenskultur, Werte und Arbeitsbedingungen authentisch nach innen und außen zu kommunizieren, um sich von Wettbewerbern abzuheben.

Die Arbeitgebermarke wirkt dabei auf mehrdimensionale Weise:

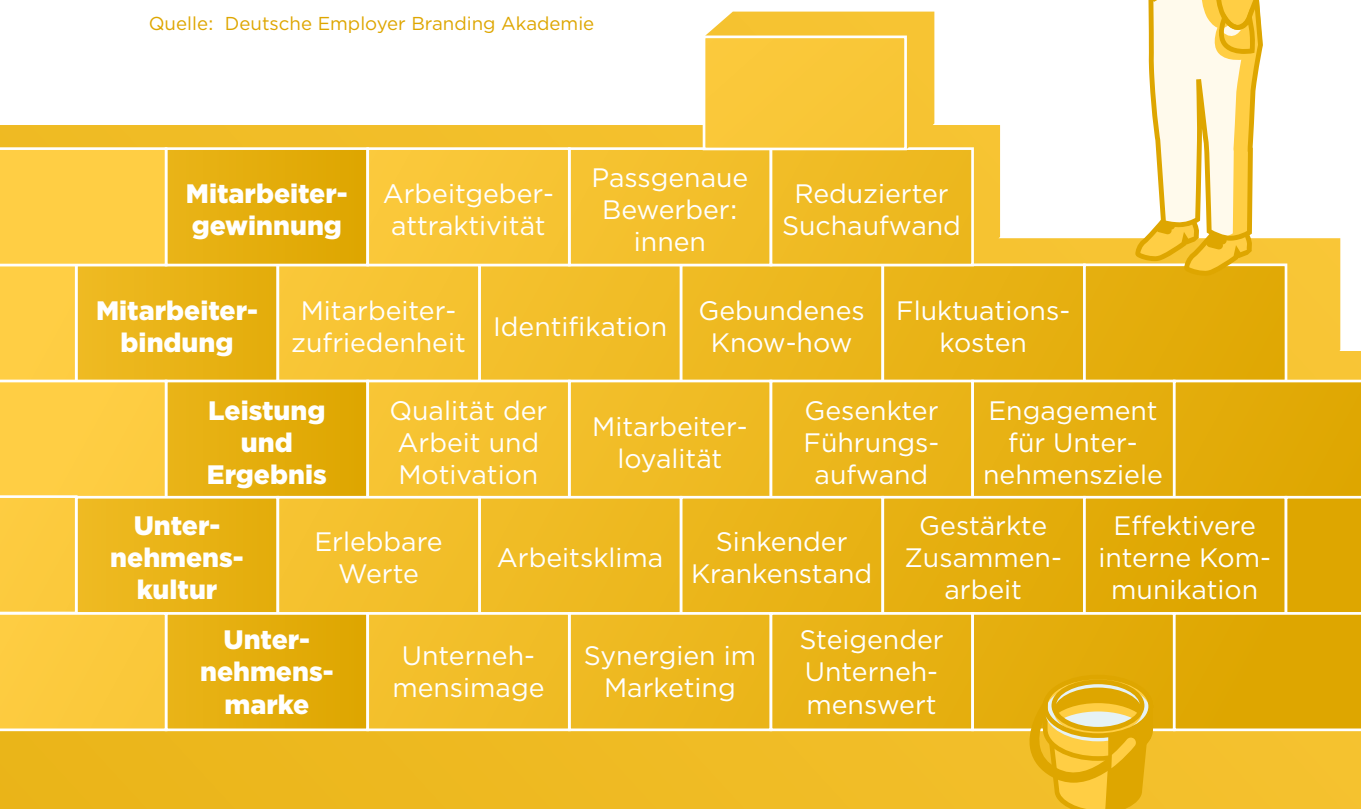
Bereits im Recruiting kann sie für mehr Bewerber:innen sorgen. Drei von vier Jobsuchenden berücksichtigen die Arbeitgebermarke, bevor sie sich überhaupt bewerben (LinkedIn, Global Talent Trends 2022). Bei der Arbeitgeberwahl sind die Unternehmenswerte der zweitwichtigste Faktor – direkt nach den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Zudem erhalten Unternehmen mit einer starken Marke rund 50 Prozent mehr qualifizierte Bewerbungen, die Kosten pro Einstellung sinken um rund 50 Prozent. Das verkürzt Besetzungszeiten, reduziert den Suchaufwand und erhöht die Planungssicherheit.

In der vorhandenen Belegschaft zählt die Markenstärke auf die Bindung ein. Mitarbeitende wollen Sinn und Stolz bei der Arbeit erleben. So halten es einer Glassdoor-Umfrage zufolge 69 Prozent für „sehr oder äußerst wichtig“, dass ihr Arbeitgeber eine Marke ist, auf die sie stolz sein können. Rund 70 Prozent erwarten, dass das Top-Management die Unternehmenswerte sichtbar vorlebt. Und jeder sechste Beschäftigte



Bausteine einer starken Arbeitgebermarke

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie



würde zudem laut einer Randstad-Studie kündigen, wenn die Werte des Arbeitgebers nicht zu den eigenen passen. Das ist besonders häufig bei Jüngeren der Fall. Diese Zahlen werden von einer Deloitte-Studie bestätigt: Rund 40 Prozent der Millennials und Gen Z lehnen Arbeitgeber ab, deren Werte nicht mit den eigenen übereinstimmen. Fast die Hälfte hat sogar bereits eine Stelle aufgegeben, weil sie darin keinen Sinn erkannte. Und so verzeichnen Unternehmen mit einer starken Marke und einer hohen Arbeitgeberattraktivität laut McKinsey auch bis zu 28 Prozent niedrigere Fluktuationsraten.

Mit der Zeit verbessern sich Talentverfügbarkeit und -bindung; zugleich steigen die Qualität der Zusammenarbeit, Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistungsbereitschaft. Gelebte Werte stabilisieren das Arbeitsklima, erleichtern die interne Kommunikation und reduzieren Führungsaufwände. Loyalität und Motivation nehmen zu, Fehlzeiten und Abwesenheiten gehen zurück.

Gen Z und Millennials suchen Arbeitgeber mit Purpose

Quelle: Deloitte

Anteil jener, die einen Arbeitgeber ablehnen, dessen Werte nicht mit den eigenen übereinstimmen



Anteil jener, die bereits eine Stelle aufgegeben haben, weil sie darin keinen Sinn erkannten



Markenbotschafter:innen bringen Authentizität und Bindung

Dabei prägen Belegschaft und die oberste Führung die Arbeitgeberattraktivität, Fluktuation und Bindung entscheidend. In einer Robert Walters-Umfrage schreiben 43 Prozent der Beschäftigten dem/der CEO den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur zu; 35 Prozent halten die gesamte Belegschaft für ebenso einflussreich. Die Bedeutung des CEOs zeigt auch das Beispiel Sam Altman, Chef des Unternehmens OpenAI. Nach seiner Entlassung drohten Mitarbeiter:innen mit Massenkündigungen. Mehr als 700 der rund 770 Mitarbeiter:innen von OpenAI forderten in einem offenen Brief die Wiedereinsetzung von Altman, worauf der Vorstand binnen einer Woche zurückruderte.

Des Weiteren können die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit die wirksamsten Botschafter:innen für ein Unternehmen sein. Ihre authentische Kommunikation schafft Reichweite und Vertrauen – ganz ohne bezahlte Werbung. Denn laut dem Magazin Employer Branding vertrauen drei Viertel der Menschen den Aussagen von Mitarbeiter:innen mehr als denen der Unternehmensleitung. Als Markenbotschafter bzw. Corporate Influencer:in fungiert eine Person als sichtbares Aushängeschild des Unternehmens und transportiert dessen Werte und Inhalte – offline wie online, etwa über Social Media oder einen Corporate Blog.



Was Konsument:innen heute erwarten

Markenprodukte kosten in Deutschland im Schnitt 51 Prozent mehr als Handelsmarken – in einzelnen Kategorien wie Gesundheit und Beauty sogar deutlich mehr. Warum entscheiden sich Konsumenten und Konsumentinnen dennoch häufig für Markenprodukte?

Gen Z und Millennials bevorzugen Marken

Quelle: Publicis Media

18–28 Jahre
Generation



Markenorientierung: 50 %



29–44 Jahre
Generation
Millennials



Markenorientierung: 50 %



Gen Z und Millennials greifen deutlich häufiger zu Markenprodukten – rund die Hälfte bevorzugt die Marke gegenüber dem günstigeren Preis. Viele sind sogar bereit, einen Aufpreis zu zahlen. Für sie sind Authentizität, Einzigartigkeit und ein positives Markenimage entscheidend. Marken sind für sie weniger Statussymbole, sondern vielmehr Orientierungshilfen in einer Konsumwelt voller Optionen, Nachhaltigkeitsansprüche und Preisdruck.

45–59 Jahre
Generation



Markenorientierung: 44 %



60–75 Jahre



Boomer

Markenorientierung: 34 %



Bei den Babyboomern sieht das anders aus: Sie agieren deutlich preissensibler. Nur etwa ein Drittel bevorzugt im Zweifel die Marke, und ähnlich Wenige sind bereit, dafür mehr zu zahlen. Ihre Kaufentscheidungen orientieren sich stärker an Preis-Leistungs-Argumenten. Insgesamt zeigt sich: Marken spielen auch bei älteren Zielgruppen eine Rolle, aber deutlich weniger als bei den Jüngeren.

Auch die Produktkategorie spielt eine entscheidende Rolle: Bei langlebigen Gütern wie Smartphones, Autos oder Fernsehern stehen Markenwerte generationsübergreifend im Vordergrund. Dagegen sind bei Flugreisen, Kleidung oder Spielkonsolen Preis-Leistungs-Aspekte oft ausschlaggebender. Die Unterschiede zwischen den Kategorien spiegeln sich auch in den Ausgaben wider: Für Bekleidung und Pflege geben viele Konsumenten und Konsumentinnen über 100 Euro für Markenprodukte aus – bei jüngeren Zielgruppen deutlich häufiger als bei älteren. Bei hochpreisigen Produkten ab 300 Euro investieren vor allem die Babyboomer in wenige, langlebige Kategorien wie Haushaltsgeräte und Möbel, während jüngere Generationen ihre Ausgaben breiter auf verschiedene Produktbereiche verteilen.

Für Unternehmen gilt: Es lohnt sich, jüngere Zielgruppen früh zu gewinnen – besonders bei langlebigen Produkten wie Smartphones, Autos oder Haushaltsgeräten. Wer Vertrauen aufbaut, schafft die Grundlage für dauerhafte Loyalität. Doch Bindung allein genügt nicht: Entscheidend ist die Fähigkeit zur Anpassung. Unternehmen, die sich nicht weiterentwickeln, verlieren schnell an Relevanz und riskieren, in Vergessenheit zu geraten. Erfolgreiche Marken hingegen agieren flexibel, kundenorientiert und innovationsbereit. Sie reagieren kontinuierlich auf kulturelle, technologische und gesellschaftliche Veränderungen und erzielen dadurch bessere Ergebnisse in allen relevanten Kennzahlen – von Wahrnehmung und Vertrauen über Preisbereitschaft bis hin zu emotionaler Bindung und Wiederkauf.



Die Produktkategorie ist entscheidend

Anteil der Konsument:innen, die sich je nach Produktkategorie an dem Preis oder an der Marke orientieren.

Quelle: Publicis Media



Preisorientierung



41,0 %
Flug-
reisen



35,0 %
Bekleidung



32,0 %
Spiel-
konsolen



Markenorientierung



56,0 %
Smart-
phones



51,0 %
Autos



49,0 %
Fernseher

Worauf bei der Wahl der Marke geachtet wird

Quelle: NielsenIQ (NIQ)

Preis-Leistungs-Verhältnis

87,0 %

Hohe Qualität

81,0 %

Zuverlässige Verfügbarkeit

80,0 %

Positive Erfahrung

65,0 %



+89,0%

(Wieder-)
Kaufbereitschaft

+81,0%

emotionale
Bindung

+72,0%

Premiumpreis

+63,0%

Vertrauen

+59,0%

Gesamt-
wahrnehmung

Funktionale und emotionale Kriterien prägen die Markenwahl

Beim Einkauf achten deutsche Konsumenten und Konsumentinnen laut Marktforschungsunternehmen NielsenIQ in erster Linie auf funktionale Merkmale: ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, höchste Qualität und eine zuverlässige Verfügbarkeit sind am wichtigsten. Diese rationalen Kriterien bilden die Basis vieler Kaufentscheidungen. Neben diesen Faktoren gewinnt auch Nachhaltigkeit an Bedeutung: Laut Unternehmensberater Simon-Kucher sind viele Konsumenten und Konsumentinnen bereit, für glaubwürdig ökologische und sozial verantwortliche Produkte einen Aufpreis zu zahlen. Gleichzeitig spielen auch emotionale Aspekte eine wichtige Rolle bei der Markenwahl: Viele bevorzugen Marken, mit denen sie bereits positive Erfahrungen gemacht haben und würden eine Marke vermissen, wenn sie diese nicht regelmäßig nutzen könnten. Marken bedeuten mehr als Qualität: Sie geben Sicherheit, schaffen Vertrauen und bieten Orientierung in einer komplexen Konsumwelt.

Dynamische Marken schneiden besser ab

Es wird die prozentuale Überlegenheit dynamischer Marken gegenüber durchschnittlicher Marken bei verschiedenen Kennzahlen gezeigt

Quelle: HAVAS

Der unterschätzte Hebel:

CMO



Markenwert beginnt an der Spitze

Der Wert einer Marke wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst – und Unternehmen müssen sie alle im Blick behalten. Eine globale Befragung von Weber Shandwick und KRC Research identifiziert 23 Treiber der Unternehmensreputation: von externen Faktoren wie Produktqualität, Marketing und Kommunikation über finanzielle und strategische Aspekte bis hin zu internen Faktoren wie Mitarbeiterqualität, Unternehmenskultur und der Rolle des CEO.

Besonders spannend: Die Führungsebene macht einen großen Unterschied. Sie prägt den Ruf eines Unternehmens zu mehr als 50 Prozent. Die große Mehrheit der befragten Führungskräfte sieht die Unternehmensreputation als Top-Priorität auf Vorstandsebene. Ihr Einfluss ist enorm: Im Schnitt macht sie rund 63 Prozent des Marktwerts aus – manche Führungskräfte schätzen sogar bis zu 76 Prozent. Wer das versteht, erkennt: Reputation ist kein Nebenthema, sondern ein strategischer Hebel für Erfolg.

Erfolgreiche Führungskräfte: Was sie anders machen

Diese „Reputationsleader“ steuern den Unternehmensruf deutlich aktiver als der Durchschnitt:



Monitoring:

Sie messen die Unternehmensreputation häufiger.



Kommunikation:

Sie machen den Unternehmensruf zum Thema – bei Mitarbeiter:innen, innerhalb der börsennotierten Unternehmen auch in Earnings Calls.



Sichtbarkeit:

Sie setzen auf Präsenz: betonen den CEO-Einfluss, nutzen Social Media und engagieren sich in Communities.

Warum das wichtig ist? Unternehmenskrisen zeigen die Folgen fehlender Wachsamkeit. So glauben 76 Prozent der Führungskräfte, deren Unternehmen in den letzten Jahren eine reputationschädigende Krise erlebt haben: Sie wäre vermeidbar gewesen. Frühwarnsysteme wie Marketing-, CX-Signale und Social Listening sind daher unverzichtbar, um Risiken früh zu erkennen und Reputationsschäden zu verhindern.

Sichtbarkeit zahlt sich aus

Eine Untersuchung der Handelsblatt Media Group zeigt: Einige der auf LinkedIn sichtbarsten CEOs stehen an der Spitze wirtschaftlich starker Unternehmen. Präsenz lohnt sich – nicht nur für die persönliche Popularität, sondern auch für die Unternehmensmarke. Umgekehrt kann auch eine starke Unternehmensmarke auf die Popularität der Führungskraft abstrahlen.

Der Chief Marketing Officer als Treiber des Werts

Führung und Marketing prägen die Reputation maßgeblich – und damit rückt die Rolle CMOs ins Zentrum. Die Position entstand in den 1980er-Jahren und war zunächst auf Branding, Werbung, Lead-Generierung, Kommunikation und Wettbewerbsanalysen fokussiert. Seither hat sich im Aufgabenfeld einiges geändert: Die Beziehung zwischen Marketer:innen und Agenturen hat sich weiterentwickelt, technologische Innovationen haben Konsumenten und Konsumentinnen mit mehr Informationen ausgestattet, Markttrends ändern sich schneller und soziale Medien eröffnen neue Chancen – und Risiken.

Heute sind Marketingleiter weit mehr als Marken- und Kampagnenmanager. Eine Deloitte-Untersuchung zeigt: Sie übernehmen vier zentrale Rollen, die weit über klassische Marketingaufgaben hinausgehen und direkt zur Unternehmensreputation und zum Wachstum beitragen:

Growth Driver

Als Growth Driver trägt die oder der CMO die Verantwortung für profitables Wachstum und verankert dieses unternehmensweit. Obwohl Wachstum als zentrales Ziel gilt, treiben es viele CMOs nicht aktiv voran. Ein wichtiger Aspekt dieser Rolle ist die Fähigkeit, Marketingaktivitäten in die Sprache anderer C-Level Funktionen zu übersetzen. Statt ausschließlich mit Marken-KPIs zu argumentieren, werden Marketingmaßnahmen mit Finanzkennzahlen und strategischen Zielgrößen verknüpft, um ihre Wirkung auf den Unternehmenserfolg klar darzustellen. McKinsey empfiehlt, dass CMOs gemeinsam mit CFOs ein unternehmensweites Messmodell entwickeln, das Marketingaktivitäten direkt mit finanziellen Ergebnissen verknüpft. Dies gelingt etwa durch die Übersetzung von KPIs wie „Awareness“ oder „Consideration“ in Business-Kennzahlen wie „EBITDA“ oder „Neukundengewinnung“.

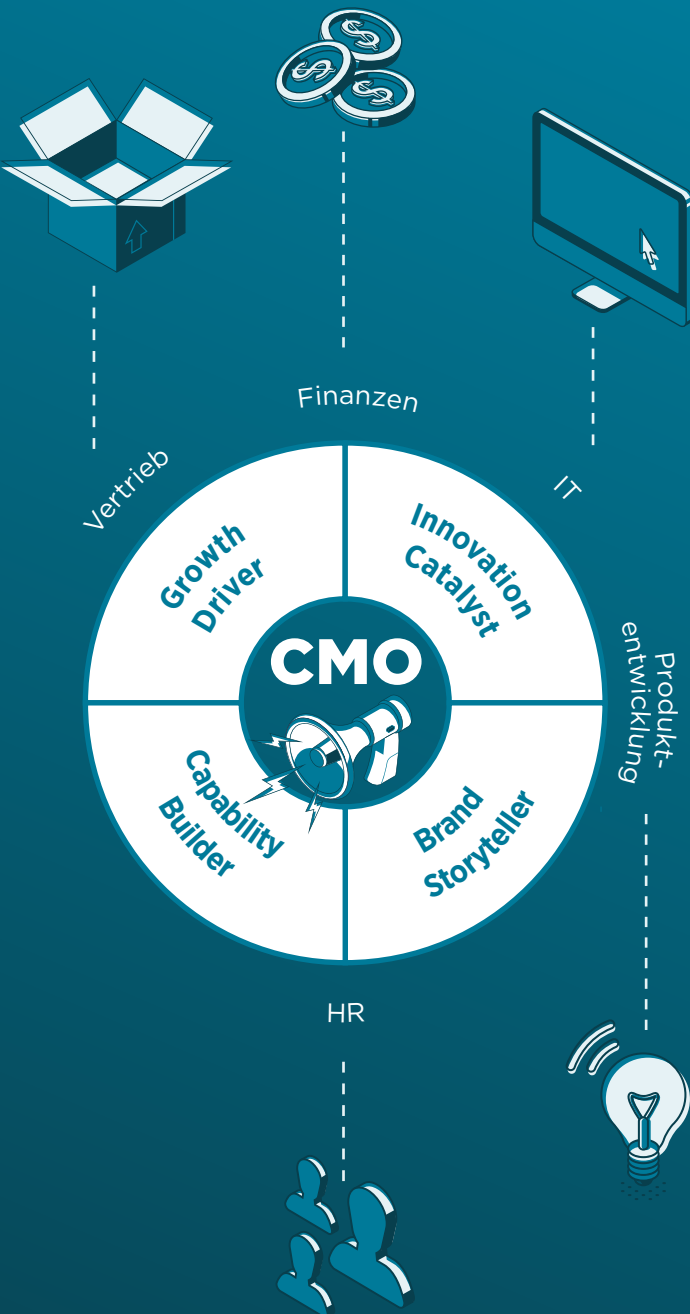
Capability Builder

Als Capability Builder schafft der/die Marketingchef die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen, um Marketing als strategische Wachstumsfunktion zu verankern. Er oder sie etabliert eine Kultur, in der kontinuierliches Lernen und Innovation gefördert werden. Dazu gehört, bestehende Fähigkeiten systematisch zu erfassen, Stärken und Lücken zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln. Employer Branding spielt auch hier eine Rolle: Die interne Verankerung von Werten und die Gestaltung einer glaubwürdigen Unternehmenskultur sind entscheidend, um Talente zu gewinnen und zu halten. Die Zusammenarbeit mit HR ist essenziell, um die Verbindung zwischen Kultur, Kompetenzen und Reputation strategisch zu gestalten. So werden Marketingdirektoren zu Treibern von Organisationen, die flexibel, lernfähig und innovationsbereit sind.



Die vier Rollen des CMO

Quelle: Deloitte



Innovation Catalyst

Als Innovation Catalyst nutzt die/der CMO Daten und Intelligence als Hebel, um die Wachstumsagenda voranzutreiben. Konkret analysiert er oder sie Daten und zeichnet daraus ein umfassendes Kundenbild. Diese Insights fließen in die Produktentwicklung, die Erschließung neuer Märkte und die Personalisierung von Angeboten ein. Zudem sorgt er oder sie dafür, dass datenbasierte Entscheidungen nicht nur im Marketing, sondern unternehmensweit verankert werden. Dazu gehört auch der Einsatz moderner Technologien wie der künstlichen Intelligenz. Um dies umzusetzen, arbeitet die Marketingleitung eng mit Technologie- und Produktteams zusammen und schafft eine Kultur, in der datengetriebene Experimente gefördert werden. So wird Marketing zum Impulsgeber für neue Geschäftsmodelle und nachhaltiges Wachstum.

Brand Storyteller

Als Brand Storyteller schützt und entwickelt er oder sie die Marke und sorgt für Relevanz sowie eine konsistente Geschichte über alle Touchpoints hinweg. Die zuvor generierte Kundenperspektive wird genutzt, um die Markenkommunikation gezielt auszurichten und die Reputation des Unternehmens zu stärken. Der/die Marketingchef entwickelt Strategien für digitale Inhalte und nutzt neue Kommunikationskanäle – insbesondere soziale Medien – um Kund:innen zu informieren, zu gewinnen und langfristig zu binden. Darüber hinaus richtet er oder sie Marketingaktivitäten an den Unternehmenswerten und gesellschaftlichen Erwartungen aus, etwa im Bereich Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung. Auch das Employer Branding spielt hier eine Rolle: Die Arbeitgebermarke wird als Teil der Gesamtmarke nach außen getragen, um Talente anzusprechen und die Attraktivität des Unternehmens zu stärken – häufig in enger Zusammenarbeit mit der HR-Leitung.

Marketing auf C-Level: USA vs. Deutschland

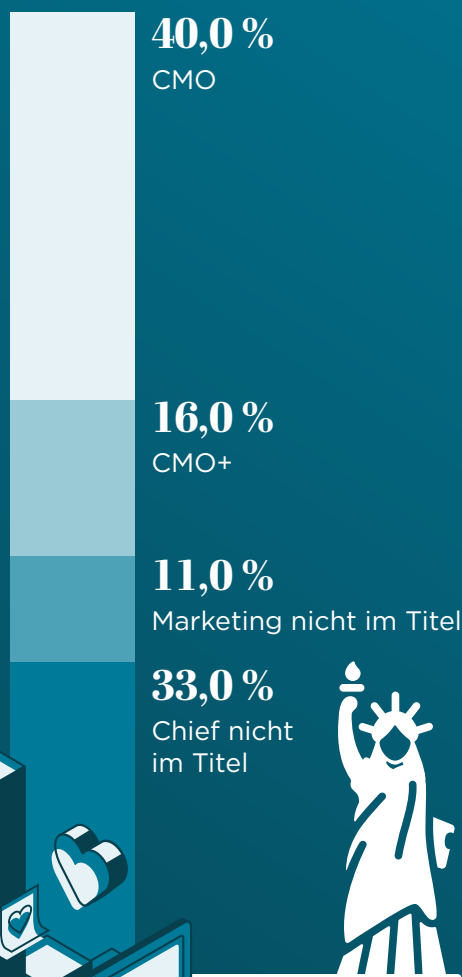
In den USA ist Marketing längst Chefsache: So weisen laut einer Analyse von Spencer Stuart zwei Drittel der Unternehmen aus den Fortune 500, also den umsatzstärksten Unternehmen des Landes, eine Marketingleitung auf C-Level aus. Besonders stark vertreten sind CMOs in B2C-Unternehmen (84 Prozent), gefolgt von B2B2C (66 Prozent) und B2B (48 Prozent).

Auffällig ist die Vielfalt der Titel: 40 Prozent der Marketingverantwortlichen tragen den klassischen Titel „Chief Marketing Officer“. Weitere 16 Prozent kombinieren Marketing mit anderen Funktionen, etwa als „Chief Marketing and Communications Officer“ (CMO+). Elf Prozent verzichten ganz auf das Wort „Marketing“ und nutzen stattdessen Begriffe wie „Commercial“, „Growth“, „Customer“, „Brand“ oder „Strategy“. Das zeigt: Marketing ist heute kein isolierter Bereich mehr, sondern eng mit Umsatz, Kundenerlebnis und Unternehmensentwicklung verzahnt. Die Entstehung neuer Rollen wie die des „Chief Customer Officer“ spiegelt die wachsende Komplexität der Customer Journey wider, die sich über zahlreiche Kanäle und interne Schnittstellen erstreckt. Marketingverantwortliche übernehmen zunehmend breitere Aufgaben und arbeiten enger mit anderen Bereichen wie Vertrieb, Produktentwicklung oder IT zusammen.

Marketingtitel in den USA

Basis: Marketingverantwortliche auf Führungsebene der Fortune 500

Quelle: Spencer Stuart



Marketingtitel in Deutschland

Basis: Marketingverantwortliche im Vorstand der DAX 40

Quelle: Handelsblatt Research Institute

10,0 %

CMO

30,0 %

Marketing im Titel

60,0 %

Marketing nicht im Titel



In Deutschland zeigt sich ein anderes Bild: Laut einer eigenen Untersuchung des Handelsblatt Research Institute ist der Bereich Marketing nur in 25 Prozent der DAX-40-Vorstände vertreten und nur drei Prozent verfügen über eine reine CMO-Rolle. Zu den Unternehmen mit CMOs oder ähnlichen Titeln zählen BMW, Bayer, Beiersdorf, Covestro, E.ON, Henkel, Infineon, Mercedes-Benz, Volkswagen und Scout24. Besonders stark vertreten sind Marketingposten in der Automobil-, Konsumgüter- und Chemiebranche.

Warum ist das relevant? In vielen Unternehmen ist die Verantwortung für die Kund:innen auf mehrere Funktionen verteilt – Marketing, Vertrieb, Digital und Datenmanagement. Das führt oft zu inkonsistenter Kommunikation und schwächerem Wachstum. Eine McKinsey-Studie zeigt: Unternehmen mit einer klar definierten Rolle für Kund:innen und Wachstum – etwa mit Posten wie CMO, Chief Growth Officer oder Chief Revenue Officer – erzielen bis zu 2,3-mal mehr Wachstum als Unternehmen mit fragmentierter Verantwortung. Auch die Forschung von Boyd und Kollegen belegt: Die Ernennung eines CMOs kann den Börsenwert positiv beeinflussen – vorausgesetzt, er erhält ausreichend Handlungsspielraum für strategische Entscheidungen. Ist die Kundenmacht hingegen stark konzentriert, etwa bei wenigen Großkunden, sinkt der Einfluss des CMOs auf den Unternehmenswert.

Ein Blick auf die Karrierewege zeigt: Viele CMOs steigen später in höhere Positionen auf, einige sogar zum CEO. So verfügen 37 Prozent der Fortune-500-CEOs über Marketingerfahrung. Ein klares Signal, dass eine Marketingführung strategische Kompetenzen vermittelt, die für die Unternehmensspitze immer wichtiger werden.

Eine stärkere Einbindung der Marketingsicht kann auch durch die Berufung eines CMO in den Aufsichtsrat eines Unternehmens erfolgen. So zeigt eine Studie des Nürnberg Instituts für Marktentscheidungen (NIM): Je stärker der Marketingeinfluss in den Verflechtungen der Aufsichtsräte (Board-Interlocks), desto eher verfügen Unternehmen über ein starkes Marketing. Je nach Ausrichtung der Firma kann es daher zielführend sein, Aufsichtsräte mit Marketingerfahrung zu berücksichtigen. Sie können ihre Netzwerke nutzen, um den Austausch mit marketingstarken Unternehmen zu fördern und achten bei der Auswahl von Führungskräften auf Marketingkompetenz.



BUNDESVERBAND
MARKETING
CLUBS

Der **Bundesverband Marketing Clubs (BVMC)** ist die verbindende Organisation der Marketing Clubs in 55 Städten und Regionen mit rund 12.000 Mitgliedern. Als Berufsverband des Marketingmanagements vereint der BVMC die größte Marketingcommunity und -kompetenz in Deutschland (#oneclub) und ist damit Plattform und Themeninstanz der deutschen Marketingbranche. Der Verband bietet ein Netzwerk für praxisnahe Weiterbildung und Wissensaustausch und agiert als nationaler Impulsgeber und Zertifizierungsstelle (SMP).

Darüber hinaus fördert der BVMC die Bedeutung und Sichtbarkeit junger Marketer und der MarketingFrauen.

Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Herausgeber

Bundesverband Marketing Clubs (BVMC)
Sternstraße 58
40479 Düsseldorf
www.bvmc.de

Konzept

Handelsblatt Research Institute
www.handelsblatt-research.com

Redaktion & Recherche

Julia Herriger
Julia Ehlert-Hoshmand

Gestaltung

Isabel Ferreira
Kristine Reimann