

# PwC Markenstudie 2019

Marken und Markenbewertung im Zeitalter  
der digitalen Transformation



Hinweis: Aus rechentechnischen Gründen können in den Abbildungen Rundungsdifferenzen auftreten.  
Für die bessere Darstellung wurde in der Studie auf ganze Zahlen gerundet.

# Vorwort

Die von Marken ausgeübte Faszination für Verbraucher und die Bedeutung aus der Sicht des Markenmanagements nimmt vor dem Hintergrund der nicht aufzuhaltenden Verschiebung von materieller zu immaterieller Wertschöpfung in den Unternehmen kontinuierlich zu. Megamarken verkörpern große Werte und verheißen hohe Profitabilität. Doch gleicht der Weg zu einer wertvollen Marke einem Irrgarten: Das Ziel scheint klar, aber die Wege dorthin sind verwinkelt und münden in Anbetracht des sensiblen Gleichgewichts zwischen Kosten der Markenbildung und -erhaltung einerseits und unsicheren Grenzerlösen andererseits in mancher Sackgasse.

Die *PwC Markenstudie 2019* beleuchtet diese Wege und die aktuelle Praxis. Sie knüpft dabei einerseits an die Tradition der früheren Markenstudien von PwC in Kooperation mit der Universität Hamburg an. Dabei werden Aspekte wie die Bedeutung von Marken, Zwecke und Instrumente der Markenbewertung sowie die regulatorischen Rahmenbedingungen angesprochen. Auf der anderen Seite wirft die *PwC Markenstudie 2019* einen Blick in die Zukunft: Wie wird sich das Verhältnis von immaterieller zu materieller Wertschöpfung ändern, mit welcher Geschwindigkeit wird dies der Fall sein und was heißt das für das Markenmanagement der Zukunft? Dementsprechend wird im Rahmen dieser Studie auch die immer stärker zunehmende Bedeutung von Digitalisierung und Social Media für die Markenbildung in einem eigenen Kapitel beleuchtet. Markenmanagement ohne die Messung von relevanten Einflussfaktoren für

den Erfolg einer Marke und des Markenwerts selbst lässt sich mit einem Blindflug vergleichen. Aus diesem Grund werden in einem abschließenden Kapitel das empirisch basierte Markenbewertungsverfahren (Empirically-based Brand Valuation Approach, EBV) und die mit digitalen Medien und Social Media Listening unterstützte Variante dieses Verfahrens (Digitally-based Real-time Brand Valuation, RBV) beleuchtet.

Die *PwC Markenstudie 2019* entstand wiederum auf der Basis der mehrfach bewährten Zusammenarbeit zwischen PwC und Prof. Dr. Henrik Sattler, Universität Hamburg. Dank gebührt darüber hinaus unseren Co-Autoren Hilde Appel und Prof. Dr. Andreas Krostewitz sowie Vivien Rossmanith. Nicht zuletzt möchten wir die technische Unterstützung durch die INNOFACT AG erwähnen, die einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Studie geleistet hat.

Wir wünschen allen Interessenten eine spannende Lektüre und damit verbundene neue Erkenntnisse und Anregungen für die Praxis. Für Rückfragen und weiterführende Diskussionen stehen Ihnen die am Ende dieser Studie genannten Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung.

Frankfurt am Main, Oktober 2019



**Dr. Rainer Jäger**  
Partner, Advisory



**Dr. Roman Dawid**  
Partner, Tax & Legal

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	5
A Konzeption und Ergebnisüberblick .....	6
B Allgemeine Bedeutung von Marken .....	8
C Zwecke der Markenbewertung.....	17
D Instrumente der Markenbewertung .....	22
E Markenmanagement im Zeitalter von Digitalisierung und Social Media .....	24
F Methodisches Vorgehen .....	28
G Ausblick.....	30
H Empirisch basierte Markenanalyse und -bewertung .....	32
Ihre Ansprechpartner .....	34

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Einfluss der Marke auf den Unternehmenserfolg .....	9
Abb. 2	Wert der Marke im Vergleich zum Unternehmensgesamtwert.....	9
Abb. 3	Einfluss der einzelnen Markenkategorien auf den Unternehmenserfolg.....	10
Abb. 4	Entwicklung des Markenwerts .....	11
Abb. 5	Relevanz immaterieller Vermögenswerte (Mittelwert).....	11
Abb. 6	Immaterieller Anteil der Wertschöpfung.....	12
Abb. 7	Beitrag ausgewählter Aktivitäten zu Umsatzsteigerungen und einem positiven Wertbeitrag innerhalb des Unternehmens.....	13
Abb. 8	Geografische Aufteilung der durchzuführenden Marketing-Aktivitäten .....	14
Abb. 9	Einschätzung der markenspezifischen Parameter hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Markenwert .....	15
Abb. 10	Markenspezifisches Investitionsbudget im Vergleich .....	16
Abb. 11	Wichtigkeit der Markenwertmessung .....	17
Abb. 12	Anlässe für Markenbewertungen .....	18
Abb. 13	Ziele der Markenbewertung .....	20
Abb. 14	Steuerliche Betriebsprüfung in der Vergangenheit.....	21
Abb. 15	Häufigkeit bisher durchgeführter monetärer Bewertungsverfahren .....	22
Abb. 16	Institutionen zur Markenwertmessung .....	23
Abb. 17	Qualitative Markenbewertungen in der Vergangenheit.....	23
Abb. 18	Herausforderungen für das Management der Marke im Zeitalter der Digitalisierung .....	25
Abb. 19	Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert .....	26
Abb. 20	Einfluss der sozialen Medien auf Volatilität des Marktwertes .....	26
Abb. 21	Anteil digitaler Markenstrategien am Budget.....	27
Abb. 22	Bedeutung digitaler und traditioneller Marktforschung im Zeitverlauf .....	27
Abb. 23	Zeitwertbestimmung der Marke .....	33



# A Konzeption und Ergebnisüberblick

PwC und Prof. Dr. Henrik Sattler haben erstmals im Jahr 1999 eine Studie zur Praxis der Markenbewertung in deutschen Unternehmen durchgeführt. Die Studie wurde 2005 und 2012 wiederholt, zusammen mit dem Markenverband e. V. und der GfK Marktforschung als weiteren Herausgebern. Aus den drei Studien lassen sich über die Zeit wichtige Erkenntnisse zu zentralen Themen der Markenbewertung ableiten, insbesondere zur allgemeinen Bedeutung von Marken, zu den Zwecken der Markenbewertung

und zu eingesetzten Instrumenten der Markenbewertung. Die Studien haben ein sehr breites Echo in der Unternehmenspraxis und der wissenschaftlichen Literatur gefunden.

20 Jahre nach der ersten Studie haben wir uns entschlossen, wiederum mit Unterstützung des Markenverbands e. V., eine vierte Studie durchzuführen, um den zwischenzeitlichen Entwicklungen in der Methodik und Praxis der Markenbewertung Rechnung zu tragen. Um zu gewährleisten, dass die Ergebnisse

der diesjährigen Studie mit denen der drei vorangegangenen grundsätzlich vergleichbar sind, wurden die zentralen Fragen zur allgemeinen Bedeutung von Marken und zu den Zwecken der Markenbewertung unverändert übernommen (mit wenigen Aktualisierungen). Zudem wurde auch der grundsätzlich gleiche Adressatenkreis angesprochen, und zwar die Mitglieder des Markenverbands e. V., ausgewählte Mandanten von PwC sowie die umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland.



Gleichzeitig ist die aktuelle Studie gegenüber den vorangegangenen Studien deutlich erweitert worden. Zum einen wurden neue, aktuelle Themen erfasst, insbesondere zum Markenmanagement im Zeitalter von Digitalisierung und Social Media. Aber auch Fragen wie die folgenden wurden neu analysiert: Welchen Stellenwert haben Marken im Vergleich zu anderen (immateriellen) Vermögensgegenständen und wie wird sich dieser Stellenwert über die Zeit hinweg verändern? Welche Aktivitäten in Bezug auf Markenbildung und -pflege tragen besonders zur Unternehmenswertsteigerung bei? Wie wird sich das markenspezifische Investitionsbudget in Zukunft verändern? Welche Rolle spielen steuerliche Betriebsprüfungen hinsichtlich Marken?

Zum anderen wurde die Stichprobe mit insgesamt 219 befragten Führungskräften aus den Bereichen Marketing, Controlling, Accounting/Tax und Sonstige (insbesondere Geschäftsführung oder CEO) gegenüber den bisherigen Studien deutlich erweitert (mehr dazu in Kapitel F). Dies ermöglicht weitergehende Analyse-möglichkeiten, so etwa einen Vergleich von Branchen, Unternehmenstypen (z. B. kleine/mittlere Unternehmen versus Großunternehmen oder B2B-versus B2C-Unternehmen) oder Funktionsbereichen (z. B. Marketing versus Accounting/Tax).

Im Ergebnis zeigen sich folgende zentrale Befunde zu vier Bereichen:

### 1. Allgemeine Bedeutung von Marken

- Wie in den Studien aus den Jahren 1999, 2005 und 2012 bescheinigen auch in der aktuellen Studie fast sämtliche Befragten (89 %) Marken einen sehr hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
- 51 % der Befragten zählen den Wertbeitrag von Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen auf den Unternehmensgesamtwert (2012: 52 %, 2005: 67 %, 1999: 56 %).
- 42 % der Befragten sind der Auffassung, dass der Wertbeitrag von Marken im Vergleich zu anderen Vermögenswerten deutlich zunehmen wird.
- Das Verhältnis von materieller zu immaterieller Wertschöpfung wird sich nach Einschätzung der Befragten von heute circa 61 % auf circa 70 % noch einmal deutlich erhöhen.

### 2. Zwecke der Markenbewertung

- Mit circa 56 % gaben die Befragten die unternehmensinterne Berichterstattung als häufigsten Anlass für Markenbewertungen an (2012: 42 %, 2005: 47 %, 1999: 61 %).
- Die Steuerung- und Kontrolle von Marken als Anlass für Bewertungen nimmt 2019 wieder zu (39 %) nach einem deutlichen Rückgang in 2012 (25 %; 2005: 80 %).
- Gleichzeitig schätzten 73 % der Befragten die Erfolgskontrolle der Markenführung als wichtiges Ziel von Markenbewertungen ein.
- Knapp ein Viertel der Befragten gaben an, dass steuerliche Betriebsprüfungen finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen hatten.

- 46 % der Befragten gaben an, bereits monetäre Markenwertermittlungen durchgeführt zu haben. Dies ist eine deutliche Steigerung im Vergleich zu den vergangenen Studien (2012: 30 %, 2005: 23 %, 1999: 26 %).

### 3. Instrumente der Markenbewertung

- Rein qualitative Bewertungsmethoden spielen nach Einschätzung von 45 % der Befragten eine wesentliche Rolle.
- 57 % der Befragten wenden sich bei Fragen zum Thema Markenbewertung an Marktforschungsinstitute, gefolgt von 48 %, die Rat bei Unternehmensberatungen suchen.
- Mehr als ein Drittel der Befragten konnte keine verlässliche Aussage zur verwendeten Markenbewertungsmethodik treffen.

### 4. Markenmanagement im Zeitalter von Digitalisierung und Social Media

- 84 % der Befragten beurteilen den Umgang mit den sozialen Medien und deren Einfluss auf das Markenimage als größte Herausforderung.
- Gleichzeitig wird der Einfluss sozialer Medien auf den Markenwert heute als überwiegend positiv eingeschätzt (72 %), im Vergleich zu vor fünf Jahren (20 %).
- Mit dem Einfluss der sozialen Medien wird auch eine höhere Volatilität des Markenwerts erwartet. Nach Einschätzung von 85 % der Befragten war diese vor fünf Jahren noch sehr niedrig bzw. ohne Einfluss, während 65 % der Befragten den Einfluss heute als sehr hoch einschätzen.
- Hiermit im Einklang ergeben sich deutlich höhere Marketingbudgets für digitale Markenstrategien als noch vor fünf Jahren (47 % heute versus 28 %).



## B Allgemeine Bedeutung von Marken

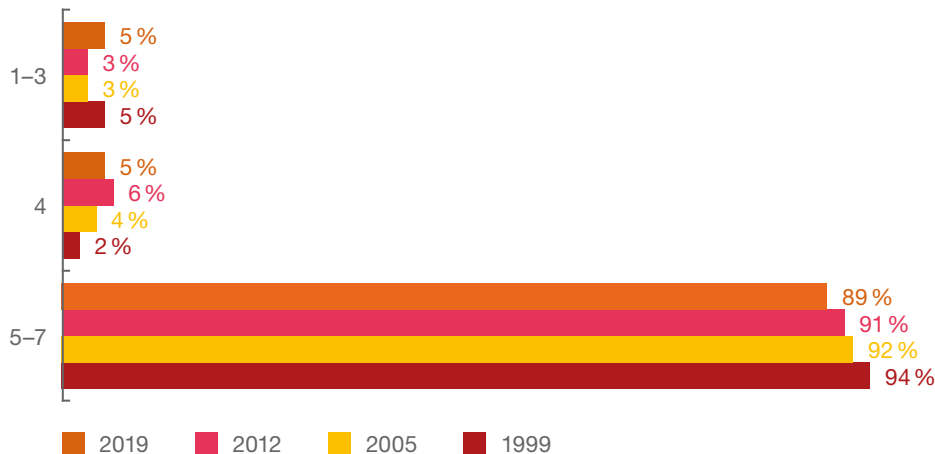
Im Fokus stehen der generelle Einfluss von Marken auf den Erfolg von Unternehmen und der Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Marken einerseits einen erheblichen Wertbeitrag leisten und dass sie andererseits aber auch neben anderen immateriellen Werttreibern wie technologischen oder kundenorientierten Vermögenswerten stehen. Weitere Fragen zielen darauf ab,

welche Aktivitäten in Bezug auf die Markenbildung und -pflege einen positiven Wertbeitrag leisten und ob die genannten Aktivitäten jeweils spezifisch und dezentral im lokalen Markt oder global einheitlich und zentral (aus der Unternehmenszentrale heraus) für das Gesamtunternehmen durchgeführt werden. Diese Fragen stehen nicht nur aus steuerlicher Sicht (DEMPE-Funktionen der OECD) im Fokus einer Wertschöpfungsbeitragsanalyse.



### Abb. 1 Einfluss der Marke auf den Unternehmenserfolg

Welchen Einfluss haben Marken (inkl. Markenlizenzen) auf den Erfolg Ihres Unternehmens?  
1 (zu vernachlässigen) bis 7 (gehört zu den wichtigsten Einflussgrößen des Unternehmenserfolgs)



Marken und Markenlizenzen haben einen prägenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. 89 % der Befragten zählen Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen für das Erreichen der Unternehmensziele. Dies bestätigt das Ergebnis der Markenstudien aus den Vorjahren, in denen jeweils über 90 % der Befragten einen hohen Einfluss der Marke feststellten (Abb. 1). Auffällig ist, dass keiner der Befragten eine vernachlässigbare Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg angab. Der Anteil der Befragten, die der Marke nur einen geringen bis mittleren Einfluss für den Unternehmenserfolg zugestehen, liegt bei lediglich 10 %.

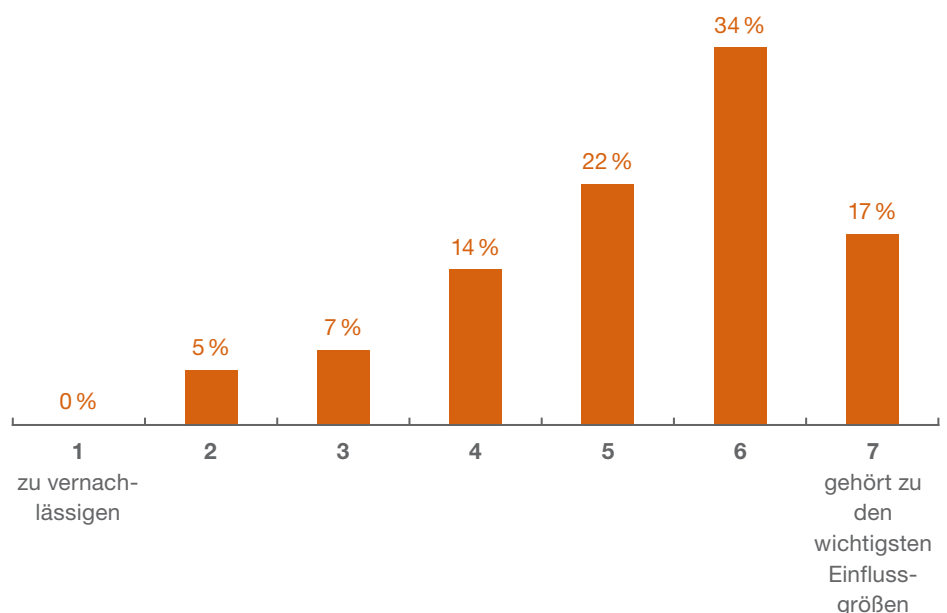
Differenziert nach Branchen zeigt sich die stärkste Ausprägung des Markeneinflusses erwartungsgemäß in der Konsumgüterindustrie sowie in der Medien- und IT-Branche (durchschnittliche Werte größer als 6). Der geringste Einfluss der Marke auf den Unternehmenserfolg lässt sich im Handel sowie in der Infrastrukturbranche feststellen, wobei auch hier der Einfluss noch vergleichsweise hoch ist (durchschnittliche Werte größer als 5).

Der Einfluss der Marke ist im B2B-Geschäft erwartungsgemäß niedriger als im B2C-Geschäft; allerdings fällt der Unterschied nicht so deutlich wie erwartet aus, was ein Indikator dafür ist, dass auch im B2B-Bereich Marken eine zunehmend bedeutende Rolle spielen (durchschnittliche Werte von 5,7 versus 6,0). Auffallend ist, dass für kleinere Unternehmen, gemessen am

Umsatz, ein geringerer Einfluss der Marke gesehen wird als für größere Unternehmen (durchschnittliche Werte von 4,7 für Unternehmen mit weniger als 10 Millionen Euro Umsatz versus 5,8 für Unternehmen mit 10 Millionen Euro Umsatz und mehr); das heißt, hier kann ein deutlicher Größeneffekt festgestellt werden.

### Abb. 2 Wert der Marke im Vergleich zum Unternehmensgesamtwert

Welchen Wert haben Marken in Ihrem Unternehmen im Verhältnis zum Gesamtunternehmenswert?



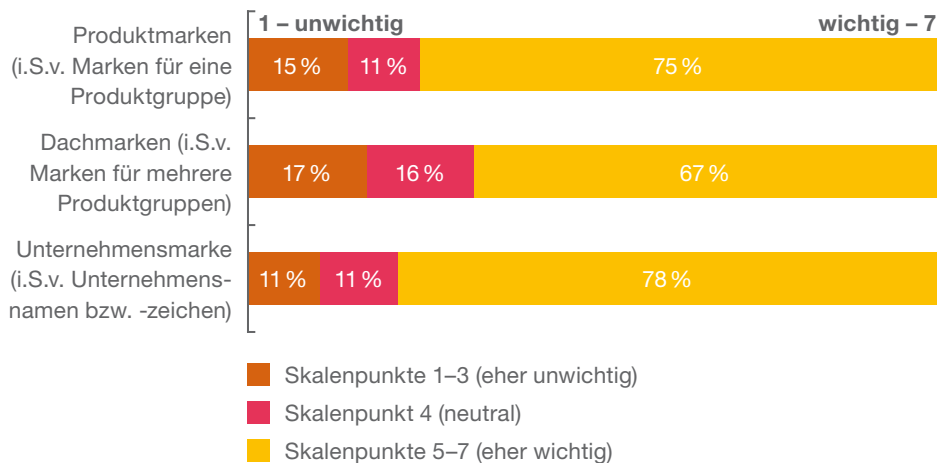
Das Verhältnis des Markenwerts im Vergleich zum Gesamtunternehmenswert wird von den Befragten im Durchschnitt als sehr hoch eingeschätzt: 87 % der Befragten gaben an, dass ein durchschnittliches oder überdurchschnittliches Verhältnis von Marken- zu Unternehmenswert besteht. Über 50 % bewerten dabei den Anteil des Markenwerts am Gesamtunternehmenswert als besonders hoch (Stufen 6 und 7). Der Mittelwert der Antworten liegt mit 5,2 deutlich über dem mittleren Wert von 4. Dies ist höher als in der Markenstudie 2012, in welcher der Markenwert im Verhältnis zum Gesamtunternehmenswert im Durchschnitt mit 50 % angegeben wurde.

Die Differenzierung der Antworten spiegelt die entsprechend differenzierten Ergebnisse der Vorfrage wider: Nach Branchen untersucht zeigt sich der höchste Anteil des Markenwerts in der Konsumgüterindustrie sowie in der Medien- und IT-Branche, der geringste beim Handel sowie bei Finanzdienstleistungen. Der Wertanteil der Marke ist im B2B-tendenziell niedriger als im B2C-Geschäft. Auch im Zusammenhang mit dem Markenwert zeigt sich der Größeneffekt: Befragte aus kleineren Unternehmen (gemessen am Umsatz) stellen einen geringeren Markenwert fest als Befragte aus größeren Unternehmen, wobei die Schwelle bei 10 Millionen Euro Umsatz liegt.

Alle genannten Markenkategorien weisen einen hohen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens aus. Besonders die Unternehmens- und Produktmarken werden dabei als sehr wichtig empfunden (je 78 % und 75 %). Dachmarken werden von 67 % der Befragten in die Kategorie „wichtig“ eingestuft. Dies deutet darauf hin, dass übergeordnete Marken für mehrere Produkte oder Produktgruppen einen geringeren Einfluss aus Erfolgsindikatoren wie Verkaufszahlen haben als Produktmarken. Nicht

**Abb. 3 Einfluss der einzelnen Markenkategorien auf den Unternehmenserfolg**

Welchen Einfluss haben folgende Markenkategorien auf den Erfolg Ihres Unternehmens?



in allen Unternehmen sind die Markenkategorien von großer Bedeutung. Bei einigen Unternehmen haben die einzelnen Markenkategorien eher eine geringe bis neutrale Bedeutung: 22 % der Antworten hinsichtlich der Unternehmensmarke und 33 % der Antworten hinsichtlich der Dachmarke deuten darauf hin, dass für die entsprechenden Unternehmen diese Markenkategorien tendenziell von geringerer Bedeutung sind. Insofern ist immer eine differenzierte Analyse der Bedeutung der Markenkategorien für das jeweilige Unternehmen erforderlich.

Differenziert nach Branchen- und Kundensegment (B2B, B2C) zeigen die Antworten einerseits keine sehr ausgeprägten Divergenzen im Hinblick auf die Markenkategorien. Andererseits ist das Bild hinsichtlich der vorhandenen Abweichungen nicht einheitlich: Unternehmensmarken zeigen die geringste Bedeutung im Bereich Konsumgüter und die höchste Bedeutung im Bereich Infrastruktur. Zwischen B2B und B2C unterscheiden sich hier die Ergebnisse kaum; es ist allerdings ein Größeneffekt feststellbar: Ab einem Umsatz von 10 Millionen Euro nimmt die Bedeutung der Unternehmensmarke zu.

Dachmarken sind am ehesten von Bedeutung in der Automobilbranche und am wenigsten im Gesundheitsbereich. Darüber hinaus zeigt sich eine geringere Bedeutung von Dachmarken im B2B-Bereich. Zudem ist der Größeneffekt wesentlich stärker ausgeprägt: Für Unternehmen mit weniger als 100 Millionen Euro Umsatz liegt der durchschnittliche Wert der Bedeutung von Dachmarken bei 3,8, während er für Unternehmen mit über 100 Millionen Euro Umsatz deutlich höher bei über 5,2 liegt.

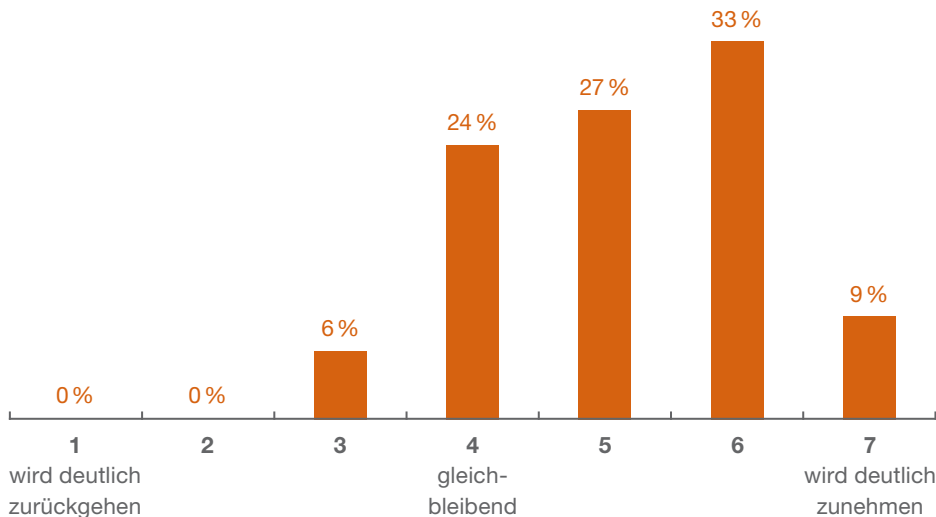
Die Bedeutung von Produktmarken ist in der Automobilbranche und im Gesundheitsbereich am größten. Die geringste Bedeutung haben sie im Bereich Infrastruktur und in den sonstigen Branchen. Produktmarken spielen im B2B- eine etwas geringere Rolle als im B2C-Bereich. Der Größeneffekt ist wesentlich schwächer ausgeprägt und zeigt sich nur für Unternehmen mit weniger als 10 Millionen Euro Umsatz (der durchschnittliche Wert der Bedeutung von Produktmarken liegt bei 3,3 für Unternehmen mit weniger als 10 Millionen Euro Umsatz und bei 5,2 für Unternehmen mit einem Umsatz ab 10 Millionen Euro).

Produktmarken spielen in der Konsumgüterindustrie erwartungsgemäß eine größere Rolle als Unternehmens- und Dachmarken: 78 % der Befragten

schätzen Produktmarken als eher wichtig ein versus 61 % bzw. 65 % bei den Unternehmens- und Dachmarken.

#### Abb. 4 Entwicklung des Markenwerts

Wie wird sich zukünftig (d. h. in den nächsten 5 Jahren) der Wert von Marken (inkl. Markenlizenzen) im Vergleich zu anderen Vermögenswerten in Ihrem Unternehmen entwickeln?



Die Bedeutung des Markenwerts im Vergleich zu den übrigen Vermögenswerten wird sich nach Angabe der Befragten deutlich erhöhen. Nur 6 % gehen von einem Rückgang aus, 24 % rechnen mit einem gleichbleibenden Verhältnis. Die restlichen 70 % gehen von einem starken bis sehr starken Anstieg der Bedeutung des Markenwerts aus. Dies spiegelt eine zunehmende Bedeutung von Marken für den Unternehmenswert wider.

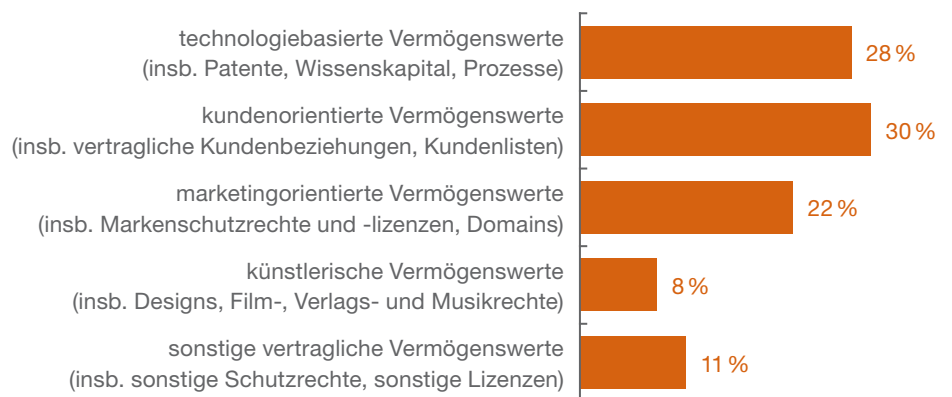
Die erwartete zunehmende Bedeutung der Marken ist am stärksten im Medien- und IT-Bereich sowie im Gesundheitsbereich ausgeprägt; am schwächsten ist die Erwartung im Handel. Der Unterschied zwischen B2B und B2C ist eher schwach ausgeprägt und zeigt eine leicht

höhere erwartete Markenbedeutung im B2C-Segment. Auch der Größeneffekt ist schwächer und zeigt eine leicht gedämpfte Erwartung für Unternehmen unterhalb der 50-Millionen-Euro-Umsatz-Schwelle.

100 Punkte sind auf die verschiedenen immateriellen Vermögenswerte aufzuteilen: Je wichtiger ein immaterieller Vermögenswert ist, desto mehr Punkte sind zuzuordnen. Die Grafik zeigt die durchschnittlich vergebenen Punkte.

#### Abb. 5 Relevanz immaterieller Vermögenswerte (Mittelwert)

Welche Relevanz haben die folgenden immateriellen Vermögenswerte für die Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen?





„Marken sind ein wesentlicher immaterieller Vermögenswert, der auch in Zukunft eine zunehmend wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg spielen wird. Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, diesen Vermögenswert zu steuern. Folglich muss sie sich damit auseinandersetzen, was den Markenwert treibt und wie sich dieser profitabel steigern lässt. Hierfür sind verlässliche Methoden für die Ermittlung des Markenwerts erforderlich.“

Dr. Rainer Jäger, Partner Advisory bei PwC Deutschland

Welche Bedeutung haben die verschiedenen immateriellen Werttreiber – neben der Marke – für die Wertschöpfung der Unternehmen? Kundenorientierte Vermögenswerte wie vertragliche Kundenbeziehungen und Kundenlisten erhalten im Durchschnitt die höchste Punktzahl hinsichtlich der Bedeutung für die Wertschöpfung: Die Befragten vergaben 30 von 100 Punkten. An zweiter Stelle kommen technologiebasierte Vermögenswerte, unter anderem Patente, mit 28 Punkten. Marketingorientierte Vermögenswerte wie Marken und Markenlizenzen folgen an dritter Stelle mit 22 Punkten. Sonstige vertragliche und künstlerische Vermögenswerte erhielten zusammen durchschnittlich 19 Punkte. Das heißt, auch wenn Marken für viele Unternehmen eine große Bedeutung für den Unternehmenswert haben, so sind sie nicht die dominierenden immateriellen Werttreiber. Dennoch tragen sie aus Sicht der Befragten im Durchschnitt zu etwa einem Viertel der Wertschöpfung bei.

Bei einer Betrachtung der Aussagen nach Branchen und Kundensegment (B2B versus B2C) fällt ein uneinheitliches Bild und eine breite Streuung der Ergebnisse auf. Dies deutet darauf hin, dass für genaue Aussagen eine differenzierte Analyse für das jeweilige Marktsegment bzw. Unternehmen erforderlich sein wird.

Tendenziell sind technologiebasierte Vermögenswerte stärker ausgeprägt in der Automotive- und der Infrastrukturbranche und schwächer in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Gesundheit sowie Konsumgüter. Zudem weist B2B einen höheren Wert auf als B2C.

Bei den kundenorientierten Vermögenswerten zeigen sich bei den Finanzdienstleistungen und im Handel höhere Punktwerte und niedrigere in den Branchen Gesundheit sowie Medien und IT. Für B2B ist der Wert ebenfalls etwas stärker als für B2C. Zudem gibt es einen umgekehrten Größeneffekt, das heißt höhere Punktwerte im Vergleich zum Durchschnitt für Unternehmen mit bis zu 10 Millionen Euro Umsatz.

Für die marketingorientierten Vermögenswerte ist der Punktwert überdurchschnittlich hoch in der Konsumbranche und am geringsten in der Finanzdienstleistungsbranche. Entsprechend ist der Punktwert für das B2C-Segment höher als für das B2B-Segment. Darüber hinaus lässt sich auch hier ein umgekehrter Größeneffekt feststellen: Die Punktwerte sind überdurchschnittlich hoch für Unternehmen bis zu 100 Millionen Euro Umsatz und fallen für Unternehmen mit einem Umsatz darüber deutlich ab. Hinsichtlich der künstlerischen Vermögenswerte und der sonstigen vertraglichen Vermögenswerte ist das Bild noch uneinheitlicher, sodass für spezifische Aussagen ein Blick auf die jeweiligen Einzelergebnisse erforderlich ist.

**Abb. 6 Immaterieller Anteil der Wertschöpfung**

Wie schätzen Sie das Verhältnis von materieller zu immaterieller Wertschöpfung ein?





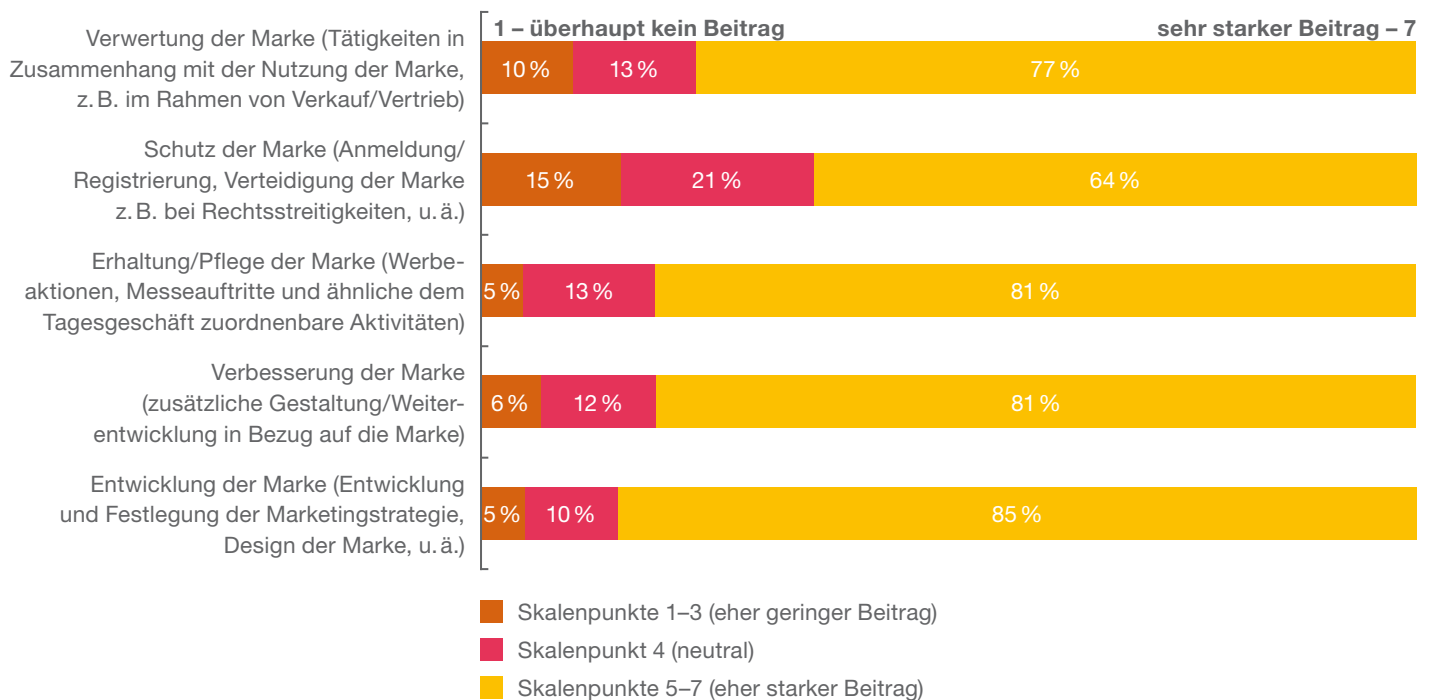
Die Bedeutung der immateriellen Wertschöpfung im Vergleich zur materiellen Wertschöpfung hat in den letzten fünf Jahren zugenommen und es wird generell mit einem weiteren Anstieg gerechnet. Gegenwärtig sehen die Befragten den Anteil der Wertschöpfung durch immaterielle Werte bei durchschnittlich 61 %. Während der Anteil noch vor fünf Jahren von den Befragten mit 50 % deutlich niedriger gesehen wird, wird für die Zukunft (in fünf Jahren) ein Anstieg dieses Anteils auf rund 70 % erwartet. Das heißt, im Durchschnitt sehen die Befragten über einen Zeitraum von zehn Jahren einen Anstieg des Anteils um fast 20 Prozentpunkte.

Bei einer differenzierten Betrachtung fällt auf, dass in der Branche Medien und IT der heutige Anteil der immateriellen Wertschöpfung bereits bei 70 % liegt, während er in den Branchen Automotive und Infrastruktur noch deutlich niedriger und näher bei 50 % gesehen wird. Überdurchschnittliche Anstiege des Anteils der immateriellen Wertschöpfung (um deutlich mehr als 10 Prozentpunkte) in den kommenden fünf Jahren werden in den Branchen Gesundheit und Infrastruktur erwartet. In den Branchen Automotive, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen wird der Anteil der immateriellen Wertschöpfung im Vergleich zu den anderen Branchen aus

Sicht der Befragten am wenigsten stark wachsen. Die höchsten zukünftigen Anteile immaterieller Wertschöpfung werden mit bis zu 80 % in den Branchen Medien und IT, Gesundheit und Sonstige erwartet. Der geringste Anteil der immateriellen an der Gesamtwertschöpfung wird mit 60 % im Automobilsektor prognostiziert. Der erwartete Anstieg des Anteils der immateriellen Wertschöpfung fällt im B2B-Segment stärker aus als im B2C-Segment. Die Größe der Unternehmen scheint hier kaum einen Einfluss zu haben. Lediglich die Befragten mittelgroßer Unternehmen (50 bis 100 Millionen Euro Jahresumsatz) erwarten eine relative Konstanz der Wertschöpfungsanteile.

#### Abb. 7 Beitrag ausgewählter Aktivitäten zu Umsatzsteigerungen und einem positiven Wertbeitrag innerhalb des Unternehmens

Welche Aktivitäten in Bezug auf die Markenbildung und -pflege im Bereich Sales und Marketing tragen am ehesten zu Umsatzsteigerungen und einem positiven Wertbeitrag innerhalb Ihres Unternehmens bei?



Die in der Frage genannten Formen bzw. Aktivitäten der Markenbildung und -pflege tragen signifikant zur Umsatzsteigerung bei. Insbesondere weisen über 80 % der Befragten der Entwicklung der Marke, der Verbesserung der Marke und der Erhaltung/Pflege der Marke einen überaus starken Beitrag zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg zu. Dem Markenschutz ordnen hingegen nur 64 % einen wichtigen Wertbeitrag innerhalb des Unternehmens zu. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass der Markenschutz eher als eine standardisierte Routineaktivität angesehen wird, die oft auch an spezialisierte Rechtsanwälte ausgelagert wird, während die Entwicklung, Verbesserung und Pflege der Marke mehr Spielraum für Kreativität lassen und wesentliche Erfolgsquellen für eine positive Markenentwicklung sein können. Schließlich hoben mehr als 75 % der Befragten die Bedeutung der Markenverwertung für den positiven Wertbeitrag der Marke hervor.

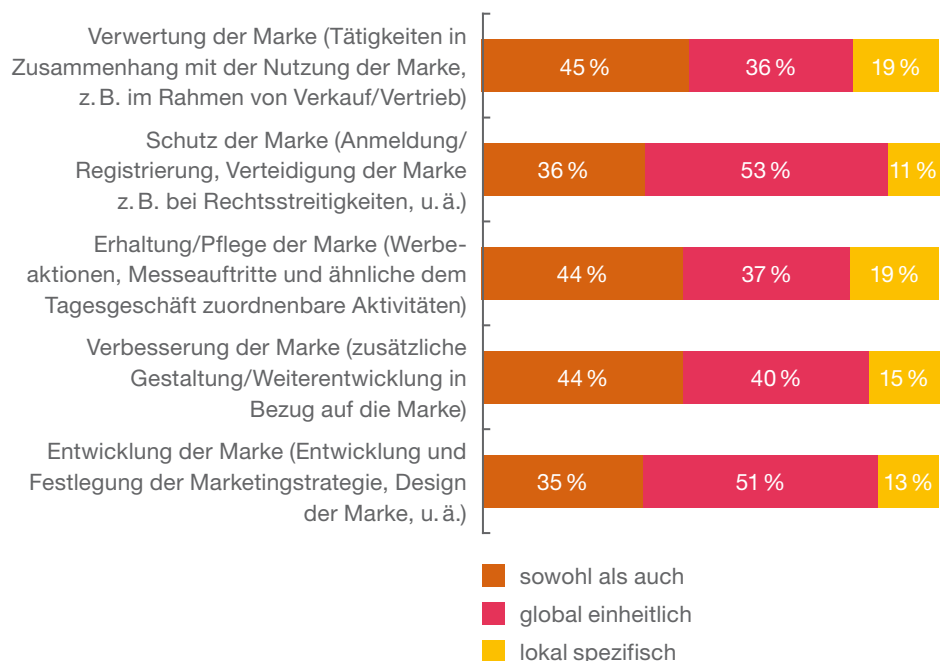
Hinsichtlich der Entwicklung der Marke zeigen die Antworten ein relativ einheitliches Bild. Abweichungen des durchschnittlichen Wertschöpfungsbeitrags nach oben sind lediglich für die Konsumgüterindustrie (Wert größer 6) und nach unten für Infrastruktur und Handel (Wert nahe 5) festzustellen. Der Mittelwert für B2C ist leicht höher als für B2B. Der mittlere Wert des Wertschöpfungsbeitrags ist für Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 10 Millionen Euro deutlich niedriger als für den Durchschnitt der Unternehmen mit 10 Millionen Euro Umsatz und mehr. Die Antworten zum Wertschöpfungsbeitrag in Bezug auf die Verbesserung der Marke zeigen ein vergleichbares Bild. Der Erhalt und die Pflege der Marke werden als besonders wertschöpfend in der Konsumgüterbranche und weniger wertschöpfend im Bereich Infrastruktur gesehen. Entsprechend ist der Wert für B2C höher als der für B2B.

Der Wertschöpfungsbeitrag des Schutzes der Marke wird in den verschiedenen Branchen auf vergleichbar niedrigem Niveau wie der durchschnittliche Wert aus allen Antworten gesehen. Die B2B- und B2C-Werte weichen nicht voneinander ab. Es lässt sich lediglich ein leichter Größeneffekt feststellen, das heißt, bei Unternehmen mit einem Umsatz von 100 Millionen Euro oder mehr trägt der Markenschutz stärker zur Wertschöpfung bei als bei Unternehmen mit einem geringeren Umsatz.

Hinsichtlich der Verwertung der Marke ergibt sich für die Automobilindustrie der höchste und für Finanzdienstleistungen der niedrigste Wert, während alle anderen Branchen einen Wert nahe dem Durchschnitt zeigen. Der Wert für B2C liegt ein wenig höher als der für B2B und es ist kaum ein Einfluss der Unternehmensgröße festzustellen.

**Abb. 8 Geografische Aufteilung der durchzuführenden Marketing-Aktivitäten**

Werden die genannten Aktivitäten jeweils spezifisch für den lokalen Markt oder global einheitlich und zentral (aus der Unternehmenszentrale heraus) für das Gesamtunternehmen durchgeführt?



Wie wird die Durchführung der in Abbildung 7 angesprochenen Aktivitäten zur Markenentwicklung und -pflege von den Unternehmen organisiert – zentral oder dezentral bzw. lokal? Aus den Antworten wird deutlich, dass die meisten Unternehmen eine zentrale Organisation oder zumindest ein zentrales Mitwirken bevorzugen: Weniger als 20 % vertrauen bei den genannten Aktivitäten allein auf eine lokale Durchführung der Aktivitäten. Eine rein zentrale, global einheitliche Ausführung ist je nach Aktivität bei zwischen 36 % und 53 % der Befragten zu beobachten. Ähnlich häufig wie eine vollständig zentrale Durchführung ist eine Mischung aus dem zentralen und dem dezentralen Ansatz, das heißt eine weltweit einheitliche Vorgehensweise kombiniert mit einer lokalen, dezentralen Durchführung der Aktivitäten. Je nach Aktivität gaben zwischen 35 % und 45 % der Befragten eine derartige Organisation der markenbildenden Aktivitäten an. Eine global einheitliche Durchführung ist verstärkt bei der Entwicklung der Markenstrategie sowie dem Markenschutz zu beobachten, während die Erhaltung und Pflege sowie die Verwertung der Marke tendenziell eher dezentral organisiert werden.

Die Industrieproduktion sowie der Handel haben tendenziell die meisten der markenbildenden Aktivitäten zentral organisiert, während die meisten anderen Branchen eine Mischung aus zentraler und dezentraler Durchführung der Aktivitäten umgesetzt haben. Am stärksten lokal organisiert ist die Gesundheitsbranche, die insbesondere den Erhalt und die Pflege der Marke tendenziell lokal organisiert. Im B2B-Bereich sind die meisten Funktionen in Verbindung mit der Marke tendenziell eher zentral organisiert, während im B2C-Bereich eine stärkere lokale Organisation festzustellen ist. Darüber hinaus ist ein Größeneffekt zu beobachten, da kleinere Unternehmen eher zentral organisiert sind und mit zunehmender Unternehmensgröße ein lokaler Anteil hinzukommt.

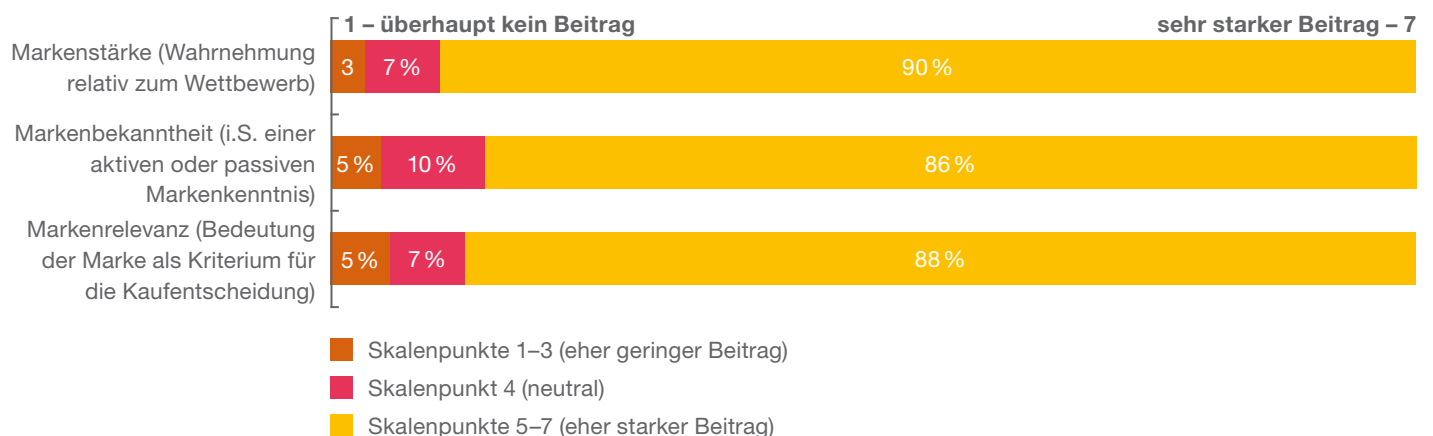
Die markenspezifischen Parameter Markenstärke, Markenbekanntheit und Markenrelevanz werden als wesentliche Kenngrößen für den Erfolg einer Marke angesehen (siehe dazu Kapitel H). Diese Parameter tragen nach Ansicht der Befragten wesentlich zum Markenwert bei. Empirisch untersucht war bislang nicht, welcher dieser markenspezifischen Parameter im Quervergleich die wesentliche Rolle einnimmt bzw. welche Gewichtung

diesen Parametern bei quantitativen Markenbewertungsverfahren wie der Empirically-based Brand Valuation zukommt (siehe dazu Kapitel H). Die Untersuchung zeigt, dass die Markenstärke, das heißt die Wahrnehmung relativ zum Wettbewerb, als wichtigste Kenngröße angesehen wird (90 % gaben einen starken Beitrag an). Die Parameter Markenrelevanz und Markenbekanntheit folgen allerdings knapp dahinter mit 88 % und 86 %.

In der Gesamtschau scheint sich die von den Befragten wahrgenommene Bedeutung der drei Parameter allerdings nicht wesentlich zu unterscheiden. Diese Erkenntnis darf nicht unterschätzt werden, bestätigt sie doch die in manchen quantitativen Bewertungsverfahren propagierte Gleichgewichtshypothese für diese drei Parameter (vgl. zur Anwendung im Rahmen des EBV-Verfahrens das Kapitel H).

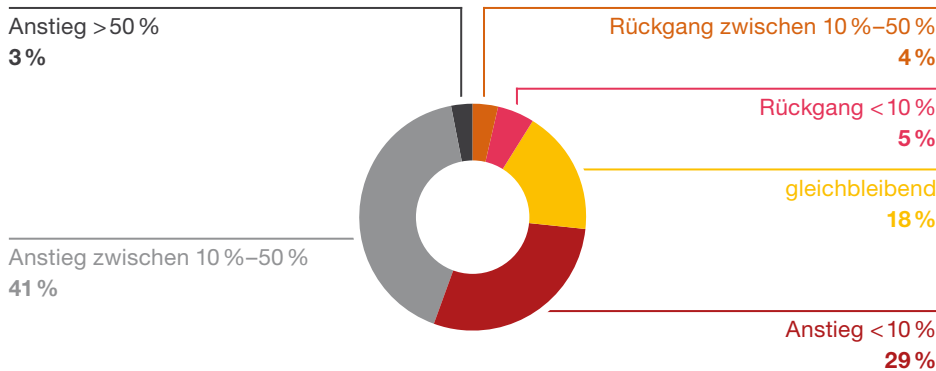
### Abb. 9 Einschätzung der markenspezifischen Parameter hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Markenwert

Wie schätzen Sie die folgenden markenspezifischen Parameter hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Markenwert ein?



**Abb. 10 Markenspezifisches Investitionsbudget im Vergleich**

Wie entwickelt sich das markenspezifische Investitionsbudget in fünf Jahren im Vergleich zu heute?



Die Befragten erwarten mehrheitlich einen Anstieg des markenspezifischen Investitionsbudgets in den kommenden fünf Jahren. Lediglich 9 % gehen von einem Rückgang aus. 18 % erwarten ein gleichbleibendes Budget, während der Großteil der Befragten (73 %) einen Anstieg der Budgets erwartet. Insgesamt schätzen 41 % der Befragten, dass das Investitionsbudget zwischen 10 % und 50 % steigen wird.

Die oben dargestellte Untersuchung der künftig erwarteten Investitionsbudgets entfaltet insbesondere Relevanz im Zusammenhang mit der Untersuchung des Einflusses von Marken auf den Unternehmenserfolg und den Unternehmensgesamtwert. Investitionen sollten grundsätzlich denjenigen Elementen der Wertschöpfungskette zugeordnet werden, die einen korrespondierenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Vereinfacht ausgedrückt sollte die Allokation verfügbarer Budgets (Grenzkosten) im Maße des von ihnen geschaffenen (Grenz-) Erfolgs vorgenommen werden. Die Befragten scheinen jedoch Zweifel zu hegen, ob die funktionale Verteilung verfügbarer Budgets in ihren Unternehmen effizient ist. Während 89 % der Befragten Marken einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg bescheinigen, erwarten, wie oben dargestellt, nur 73 % einen Anstieg des markenspezifischen

Investitionsbudgets. Somit lässt sich eine suboptimale Allokation von Investitionen zumindest nicht ausschließen. Fraglich bleibt, nach welchen Kriterien eine effiziente Verteilung von markenspezifischen Investitionsbudgets vorgenommen werden könnte. Nach unserer Auffassung bietet sich hierfür eine an den jeweiligen empirisch gemessenen Wertschöpfungsbeiträgen zur Gesamtwertschöpfung orientierte Vorgehensweise an (Value Chain Analytics).



„Viele Verantwortliche sind unsicher, wie sich die angewandten Bewertungsmethoden voneinander unterscheiden. Hier scheint es noch Aufklärungsbedarf zu den Vor- und Nachteilen sowie zur Anwendung der verschiedenen Ansätze zu geben.“

Dr. Andreas Krostewitz, Senior Manager Advisory bei PwC Deutschland

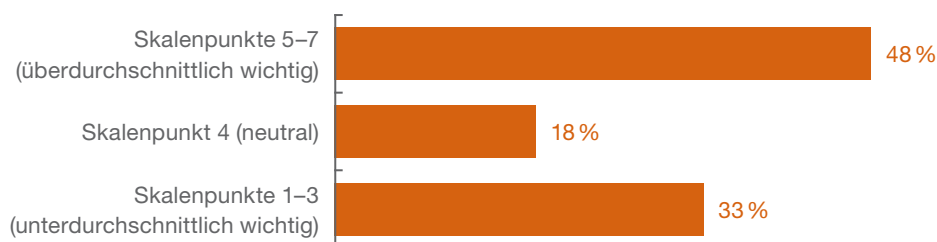




## C Zwecke der Markenbewertung

**Abb. 11 Wichtigkeit der Markenwertmessung**

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, dass der monetäre Wert von Marken adäquat bestimmt werden kann? 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)



Die zunehmende Bedeutung der immateriellen Vermögenswerte, insbesondere von Marken, geht einher mit der Notwendigkeit, deren Beitrag für den Unternehmenserfolg messbar zu machen. 89 % der Befragten zählen Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg (Abb. 1). Ihr Beitrag zum Unternehmensgesamt-wert wird von circa 51 % der Befragten als wichtig eingestuft (Abb. 2).

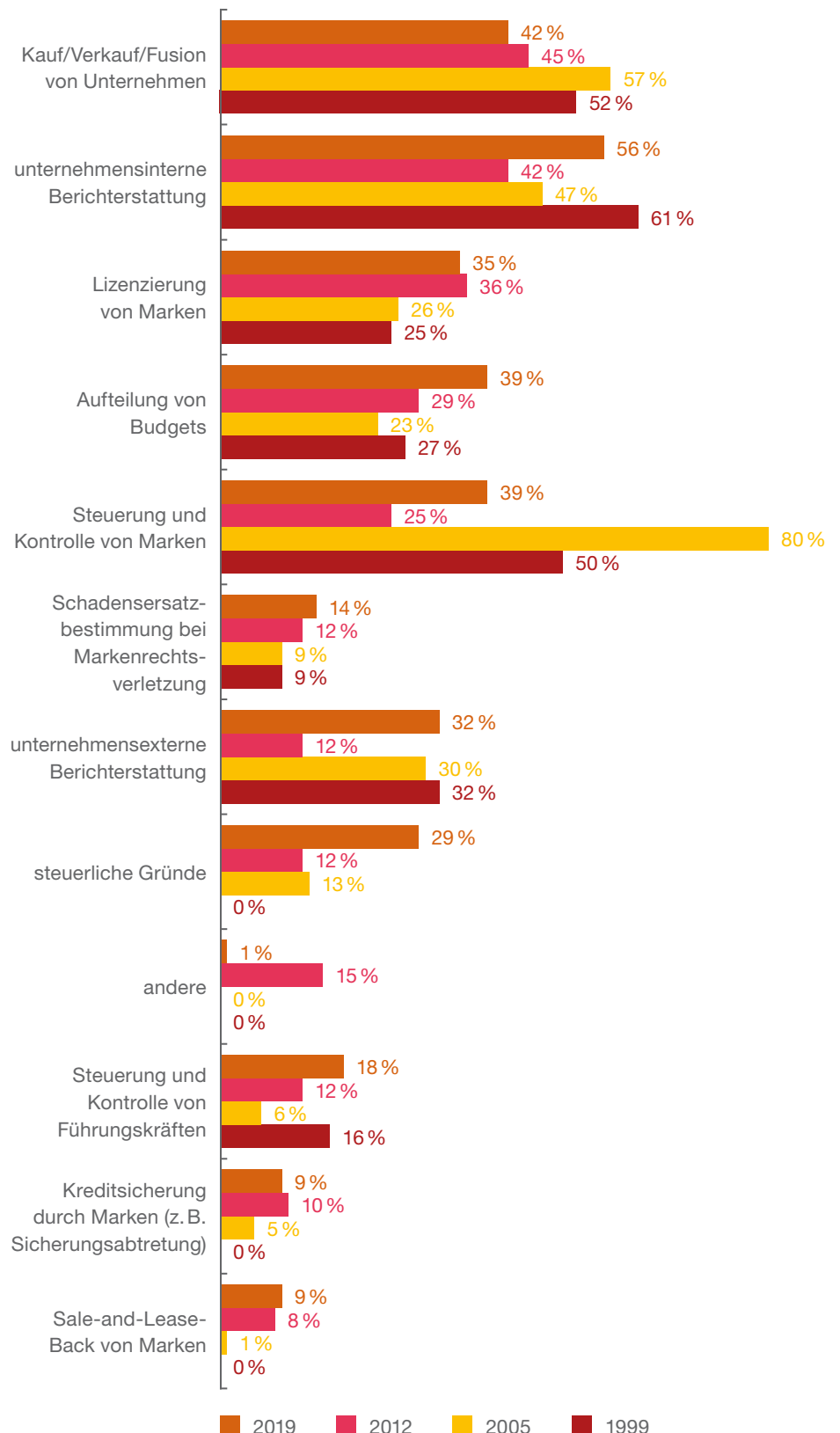
Vor diesem Hintergrund zeigen die Ergebnisse, dass die monetäre Markenwertermittlung von den Befragten als durchaus relevant erachtet wird. Circa 48 % erachten eine monetäre Markenbewertung sogar als überdurchschnittlich wichtig. 18 % stehen der Notwendigkeit einer monetären Bewertung ihrer Marke eher neutral gegenüber (Abb. 11). Lediglich knapp ein Drittel der Befragten sehen eine monetäre Bewertung ihrer Marke als unterdurchschnittlich wichtig an.

Dass monetäre Markenwertermittlung von Bedeutung ist, zeigt sich auch daran, dass 46 % der Befragten angaben, bereits monetäre Markenwertermittlungen durchgeführt zu haben. Dies ist noch einmal eine deutliche Steigerung im Vergleich zu den vergangenen Studien (2012: 30 %, 2005: 23 %, 1999: 26 %).

Zu erwähnen ist auch, dass mit steigender Unternehmensgröße die Wichtigkeit einer monetären Markenwertmessung zunimmt und dass dies vor allem in den Branchen Medien und IT sowie Finanzdienstleistungen von Relevanz ist. Hierbei gaben insbesondere die Befragten aus den Bereichen Controlling und Accounting an, dass in der Vergangenheit monetäre Bewertungen durchgeführt worden sind. Zudem haben Unternehmen im B2C-Bereich in der Vergangenheit häufiger Markenbewertungen vorgenommen (54 %) als Unternehmen im B2B-Bereich (39 %).

**Abb. 12 Anlässe für Markenbewertungen**

Für welche der folgenden Zwecke sind bisher Markenbewertungen durchgeführt worden? Mehrfachnennungen waren möglich



Ein Blick auf die Anlässe durchgeführter Markenbewertungen zeigt im Vergleich zur Studie 2012 ein neues Bild: Der am häufigsten genannte Anlass für Markenbewertungen ist nun die interne Berichterstattung. Knapp 56 % der Befragten gaben an, die Bewertung für unternehmensinterne Berichte genutzt zu haben (2012: 42 %). Die Steuerungs- und Kontrolle von Marken als Anlass für Bewertungen nimmt 2019 wieder zu (39 %) nach einem deutlichen Rückgang in 2012 (25 %; 2005: 80 %). Gleichzeitig spielt in Zeiten des straffen Kostenmanagements die Markenwertmessung für die Aufteilung von Budgets eine zunehmend größere Rolle (2019: 39 %, 2012: 29 %, 2005: 23 %). Wurde 2012 Kauf/Verkauf/Fusion von Unternehmen noch als wichtigster Grund genannt (2012: 45 %), ist dies heute nur der zweithäufigste Grund (42 %).

Auch die unternehmensexterne Berichterstattung spielte für 32 % der Befragten eine wichtige Rolle in der Erstellung von Markenbewertungen. Der Anteil ist im Vergleich zu 2012 wieder gestiegen (2012: 12 %). Damit spielte die externe Berichterstattung eine vergleichbar große Rolle wie in den Studienjahren davor (2005: 30 %, 1999: 32 %). Dies liegt unserer Einschätzung nach an der zunehmenden Bedeutung immaterieller Vermögenswerte für den Unternehmenserfolg und der damit verbundenen Notwendigkeit, deren Beitrag am Unternehmenserfolg gegenüber externen Stakeholdern zu rechtfertigen.

Monetäre Markenbewertungen aus steuerlichen Gründen (u. a. Transfer Pricing) haben im Vergleich zu vergangenen Studien zugenommen. Waren es 2005 noch 13 % und 2012 sogar nur 12 %, so gaben 2019 29 % der Befragten an, Markenbewertungen für steuerliche Zwecke durchgeführt zu haben. Dies geht einher mit der gestiegenen Relevanz von Marken für die unternehmerische Wertschöpfung und deren Nutzung im internationalen

Unternehmensverbund. Eine Bewertung von im Konzernverbund genutzten Marken ist insbesondere im Rahmen der Bestimmung und Verteidigung von Verrechnungspreisen wichtig. Dieser Aspekt hat weiter an Bedeutung zugenommen, unserer Einschätzung nach auch als Ergebnis der BEPS-Initiative der OECD, bei der es sich um ein international abgestimmtes Vorgehen gegen schädlichen Steuerwettbewerb und gegen aggressive Steuergestaltungen international tätiger Unternehmen handelt.

Auch Bewertungen für Zwecke der Lizenzierung von Marken werden immer noch verstärkt durchgeführt, auf vergleichbarem Niveau wie bei der Studie 2012 (35 %). Der bestehende Fokus auf konzerninterne Verrechnungen seitens der Steuerbehörden könnte eine Erklärung hierfür sein. Denn sowohl beim Kauf bzw. Verkauf von Marken als auch bei der Nutzungsüberlassung innerhalb eines Konzerns oder an fremde Dritte muss bestimmt werden, wie eine angemessene Vergütung auszugestalten ist.

Der Kauf/Verkauf von bzw. die Fusion mit Unternehmen mit bedeutenden Marken wurde von 42 % der Befragten als Anlass für Markenbewertungen angegeben. Im Vergleich zu vergangenen Studien ist dieser Wert deutlich gesunken (2012: 45 %, 2005: 57 %). Dieses Ergebnis ist insbesondere vor dem Hintergrund der Einschätzung der gestiegenen Relevanz von Marken für die unternehmerische Wertschöpfung interessant. Eine Einzelbewertung von Marken wird somit weniger häufig durchgeführt; vielmehr scheinen Marken häufiger im Rahmen des Verkaufs von Unternehmensanteilen und nicht separat bewertet zu werden. In Anbetracht der gestiegenen Relevanz von Marken für den Unternehmenserfolg erscheint diese Erkenntnis besonders interessant.

Im Vergleich zu den hier bereits aufgeführten Markenbewertungsanlässen ist die Bewertung zu Zwecken der Kreditsicherung und eines Sales-and-Lease-Back eher von geringer Bedeutung (jeweils 9 %). Dieses Bild deckt sich mit unseren Beobachtungen in der Vergangenheit.

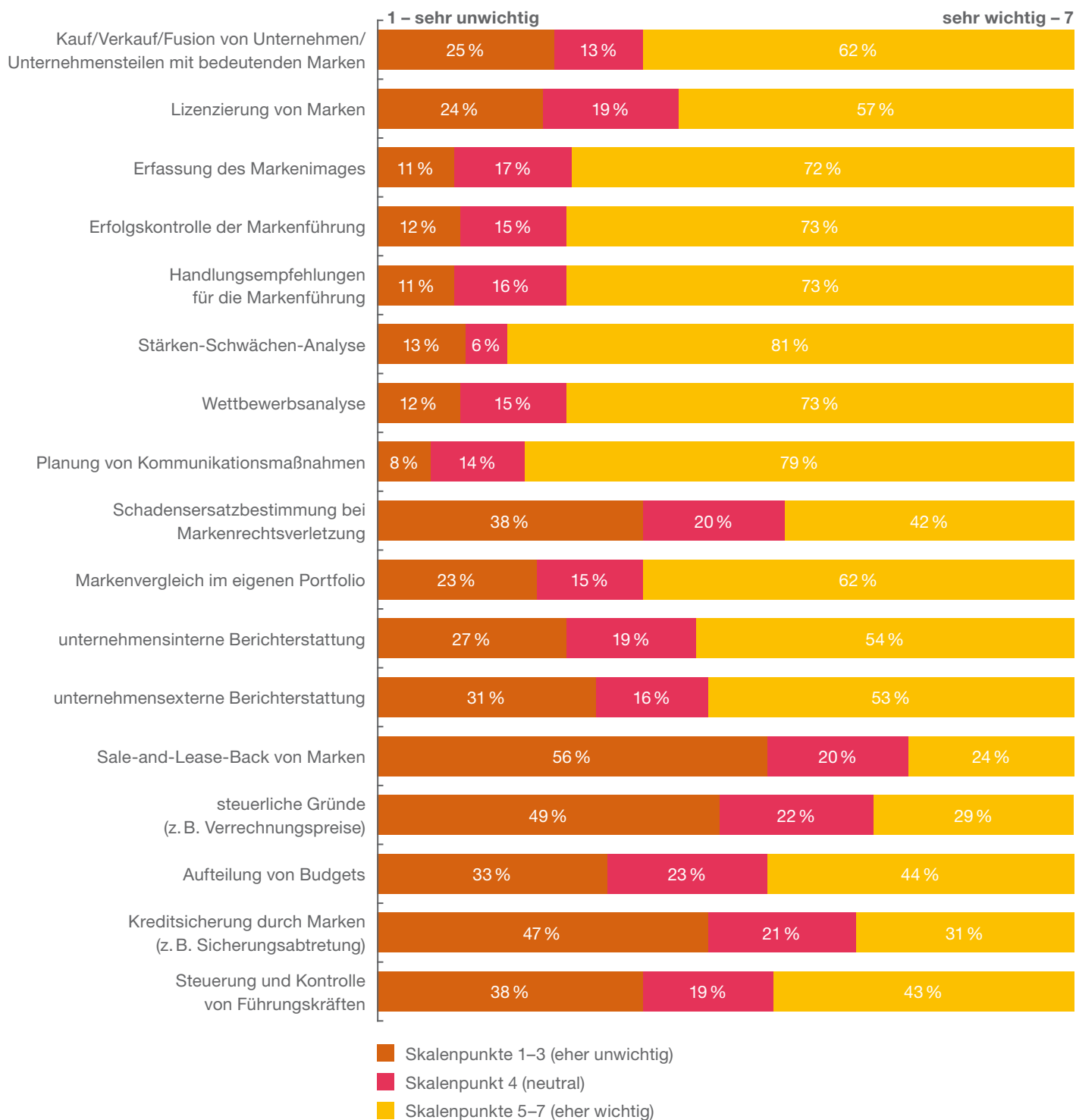
Die zuvor genannten Zwecke einer Markenbewertung werden von den Befragten unterschiedlich wichtig eingestuft. Während 2012 die finanzielle Markenbewertung im Zusammenhang mit der Steuerung und Kontrolle von Führungskräfte als wichtigster Zweck angesehen wurde (38 %), wurde dieser in der aktuellen Studie durch Zwecke der Steuerung und Kontrolle von Marken abgelöst. Zu ihnen zählen die Stärken-Schwächen-Analyse (81 %), die Planung von Kommunikationsmaßnahmen (79 %), die Handlungsempfehlungen für die Markenführung, die Wettbewerbsanalyse sowie die Erfolgskontrolle der Markenführung (jeweils 73 %). Marketing- und Markenführungsbereiche der Unternehmen sehen eine Markenbewertung für Steuerungszwecke als bedeutsam an, wenden monetäre Markenbewertungsverfahren jedoch weniger häufig an (39 %, Abb. 12). Es scheint derzeit immer noch eine Skepsis gegenüber monetären Markenbewertungsverfahren in den Marketing- und Markenführungsbereichen der Unternehmen zu geben. Auch hier würde eine stärkere Kommunikation der tatsächlichen Leistungsfähigkeit monetärer Markenbewertungsverfahren, insbesondere im Bereich der Verknüpfung empirischer markenspezifischer Informationen mit den Finanzmodellen, hilfreich sein.

Während in der Einschätzung der Befragten die Relevanz der Markenbewertung für steuerliche Gründe im Vergleich zu 2012 abgenommen

hat (2019: 29 %, 2012: 33 %), wurden steuerliche Gründe vermehrt als Anlass für tatsächlich durchgeführte Markenbewertungen angeführt (Abb. 12 und 13).

**Abb. 13 Ziele der Markenbewertung**

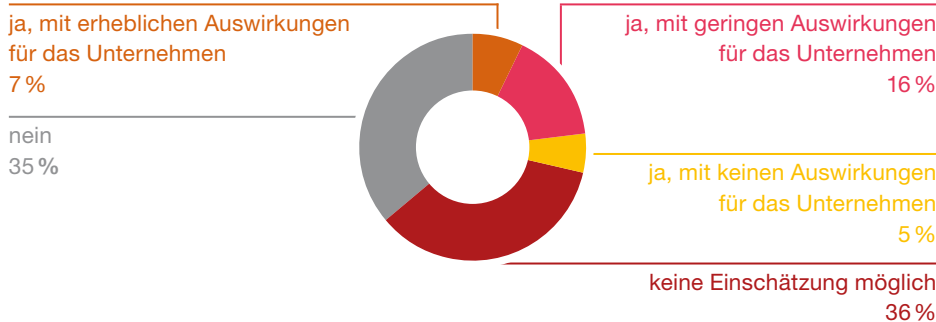
Für wie wichtig halten Sie unabhängig von den bisher durchgeführten Markenbewertungen prinzipiell die folgenden Zwecke einer Markenbewertung?





#### Abb. 14 Steuerliche Betriebsprüfung in der Vergangenheit

War in Ihrem Unternehmen der Markenwert (z. B. einer Dachmarke) oder die Verrechnung für die Nutzung der Marke Gegenstand einer steuerlichen Betriebsprüfung in den letzten 5 Jahren?



35 % der Befragten gaben an, dass weder der Markenwert, noch die Verrechnung für die Nutzung der Marke Gegenstand einer steuerlichen Betriebsprüfung war. Bei 5 % der Befragten waren Marken Teil der Betriebsprüfung, jedoch ohne Konsequenzen für das Unternehmen. Bei den restlichen 23 % führte die Betriebsprüfung zu Auswirkungen für das Unternehmen, knapp 16 % gaben geringe Folgen an, für 7 % führte sie zu erheblichen Folgen. Bei einer Unterscheidung nach Branchen war die Verrechnung für die Nutzung der Marke in der Finanzdienstleistungsbranche am häufigsten Gegenstand einer steuerlichen Betriebsprüfung (insgesamt bei 56 % der Befragten), gefolgt von der Gesundheitsbranche (35 %) und Medien und IT (29 %).

Das Ergebnis zeigt, wie relevant nachvollziehbare und verlässliche monetäre Markenbewertungen für das Unternehmen aus steuerlicher Perspektive sind. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus unserer Studie zum Thema Betriebsprüfung aus dem Jahr 2018, in der 43 % der befragten Unternehmen angaben, dass immaterielle Wirtschaftsgüter und davon zu mehr als 80 % Marken zu steuerlichen Mehrbelastungen in der Betriebsprüfung geführt haben, sofern diese ein Thema in der Betriebsprüfung waren.

”

„Eine Bewertung von im Konzern genutzten Marken ist besonders auch für die Bestimmung und Verteidigung von Verrechnungspreisen immer wichtiger. Dieser Aspekt hat in Folge der OECD-Initiative gegen schädlichen Steuerwettbewerb und aggressive Steuergestaltungen (BEPS), an Bedeutung gewonnen.“

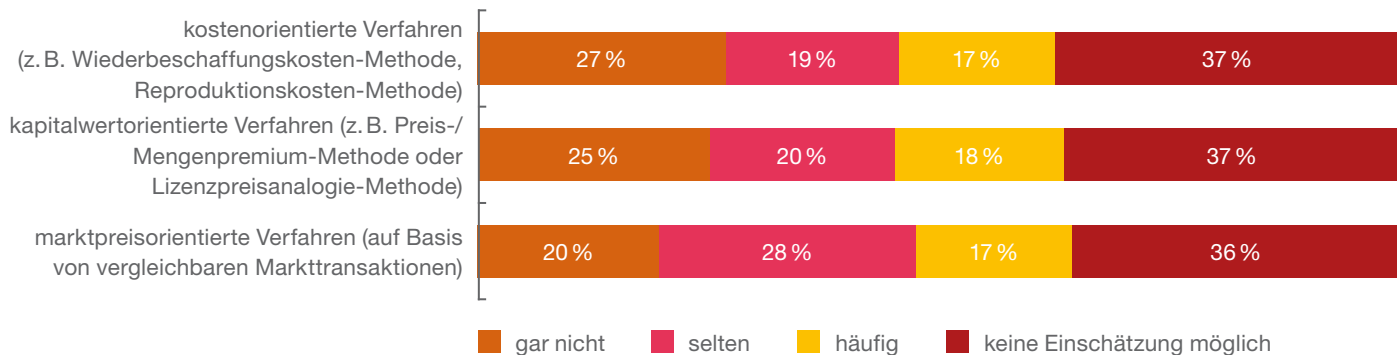
Dr. Roman Dawid, Partner Tax & Legal bei PwC Deutschland



# D Instrumente der Markenbewertung

**Abb. 15 Häufigkeit bisher durchgeführter monetärer Bewertungsverfahren**

Wie häufig wurden bisher folgende monetäre Markenbewertungsverfahren in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

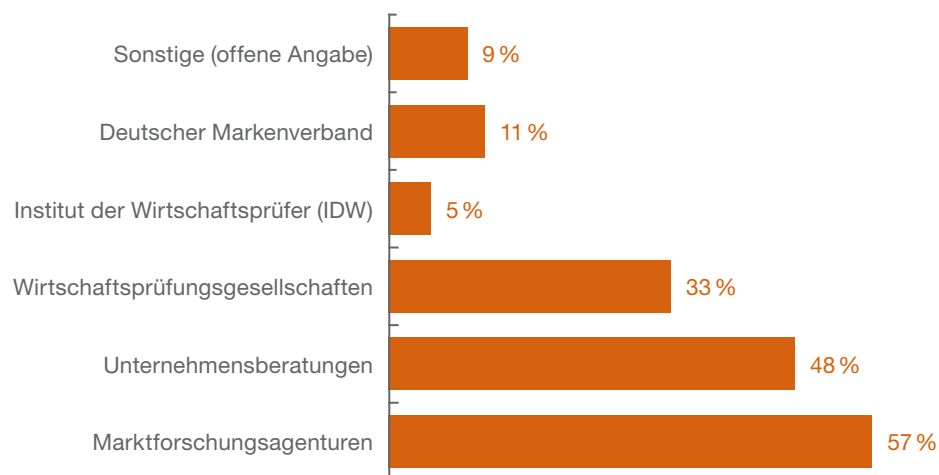


Beim Vergleich der monetären Bewertungsverfahren fällt auf, dass ein wesentlicher Teil der Befragten keine Einschätzung zum angewandten Bewertungsverfahren machen kann (circa ein Drittel der Befragten). Dies deutet darauf hin, dass die Befragten unsicher sind, wie sich die angewandten Bewertungsmethoden voneinander unterscheiden. Am häufigsten noch wurde der Einsatz der kapitalwertorientierten Verfahren genannt (18 %), gleichwohl dicht gefolgt von den kosten- bzw. marktpreisorientierten Verfahren (jeweils 17 %). Vor dem Hintergrund, dass 46 % der Befragten angaben, in der Vergangenheit monetäre Markenbewertungen durchgeführt zu haben, sowie der hohen Bedeutung der monetären Markenbewertung für die Befragten (48 %, Abb. 11), scheint den Befragten eine adäquate Differenzierung der verschiedenen Bewertungsverfahren noch nicht möglich. In Anbetracht dessen, dass im Schnitt die Hälfte der Befragten in einer Marketingabteilung tätig sind, scheint es hier weiteren Aufklärungsbedarf hinsichtlich der verschiedenen monetären Markenbewertungsmethoden zu geben, insbesondere vor dem Hintergrund der entsprechenden Einsatzmöglichkeiten zur Steuerung und Kontrolle. Dies geht einher mit der Erkenntnis, dass ein Großteil der Befragten Marktforschungsagenturen (57 %), Unternehmensberatungen (48 %) sowie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (33 %) für die Durchführung der monetären Markenbewertung konsultieren (Abb. 16). Lediglich 5 % der Befragten gaben an, keine der genannten Institutionen für Fragen der Markenwertmessung zu kontaktieren.

**Abb. 16 Institutionen zur Markenwertmessung**

Welche der folgenden Institutionen konsultieren Sie bei Fragestellungen der Markenwertmessung?

Mehrfachnennungen waren möglich



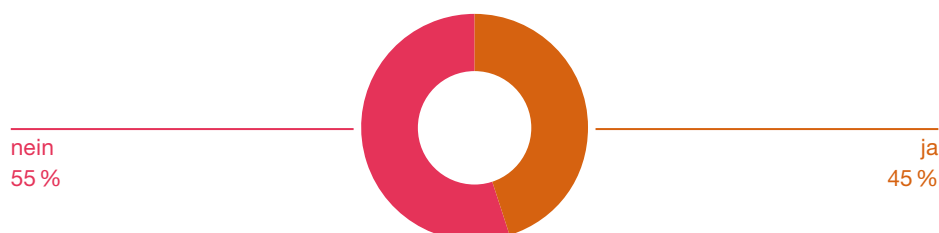
Unsere Analysen zeigen zudem unterschiedliche Grade der Unsicherheit im Umgang mit Markenbewertungsverfahren. Während die geringste Unsicherheit in der Finanzdienstleistungs-, Infrastruktur- und Industrie-Produktionsbranche herrscht, ist die Unsicherheit in der Konsumgüterindustrie und im Handel am größten.

Neben den monetären Markenbewertungsverfahren sind in der Vergangenheit auch qualitative Markenbewertungsmethoden zum Einsatz gekommen. 45 % der Befragten bestätigten den Einsatz qualitativer, nicht monetärer Bewertungsansätze

(Abb. 17). Am häufigsten zum Einsatz kamen mit knapp 40 % Kundenbefragungen auf Basis von Panelstudien. Dies passt zu der Erkenntnis, dass Marktforschungsinstitute mit 57 % (Abb. 16) zu den am häufigsten konsultierten Institutionen zählen. Es wird deutlich, dass Unternehmen vor allem an der Wahrnehmung der Kunden bezüglich der Marke interessiert sind – auch im Vergleich zum Wettbewerb –, um deren Wert zu messen. Neben den Kundenbefragungen wurde zudem eine Vielzahl von weiteren qualitativen Methoden wie GAP-Analyse, B.E.E.S.-Verfahren oder Standard & Poor's genannt.

**Abb. 17 Qualitative Markenbewertungen in der Vergangenheit**

Sind in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit qualitative/nicht-monetäre Markenbewertungen durchgeführt worden?







## E Markenmanagement im Zeitalter von Digitalisierung und Social Media

Die Digitalisierung und die sozialen Medien haben aus Sicht der Befragten eine unterschiedliche Bedeutung für das Markenmanagement. Während 62 % der Befragten die neuen Möglichkeiten der Steuerung von globalen und lokalen Marketingmaßnahmen als besonders bedeutsam einschätzen, betrachten 84 % der Befragten den Einfluss der sozialen Medien auf das Markenimage als die größte Herausforderung des

Markenmanagements in den nächsten fünf Jahren (Abb. 18). Auch die Beeinflussung der Markenbekanntheit durch die sozialen Medien spielt eine große Rolle für die Befragten (81 %, Abb. 18). Eine sinkende Kundenloyalität (71 %), die Kurzlebigkeit von Werbemaßnahmen (62 %) oder die Wirksamkeit traditioneller Werbemaßnahmen (63 %) hingegen erachtet ein geringer Teil der Befragten als besonders herausfordernd.



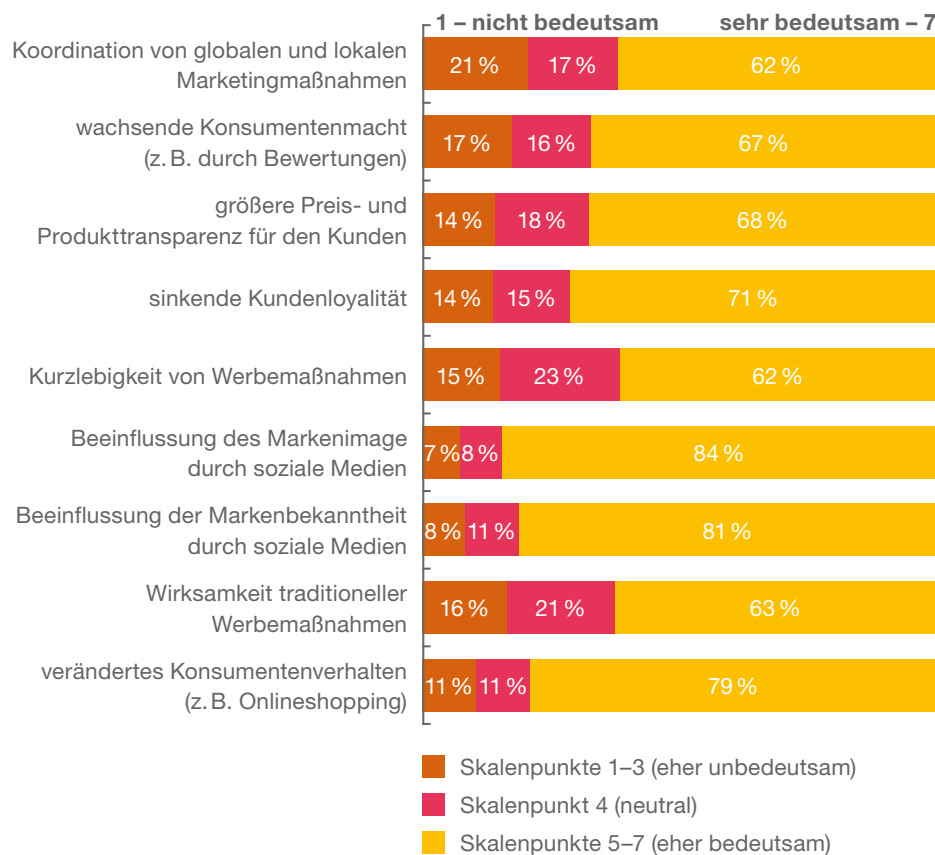
”

„Soziale Medien sind eine große Chance für Marken. Durch die hohe Dichte und Schnelllebigkeit der Informationen in diesen Medien steigen aber auch die Risiken. Für Unternehmen bedeutet dies: Sie müssen eine konsistente und nachhaltige Markenstrategie über die sozialen Medien sicherstellen. Nur so können sie verhindern, dass der Markenwert großen Schwankungen unterliegt.“

Vivien Rossmann, Senior Associate Data-Driven Marketing bei PwC Deutschland

**Abb. 18 Herausforderungen für das Management der Marke im Zeitalter der Digitalisierung**

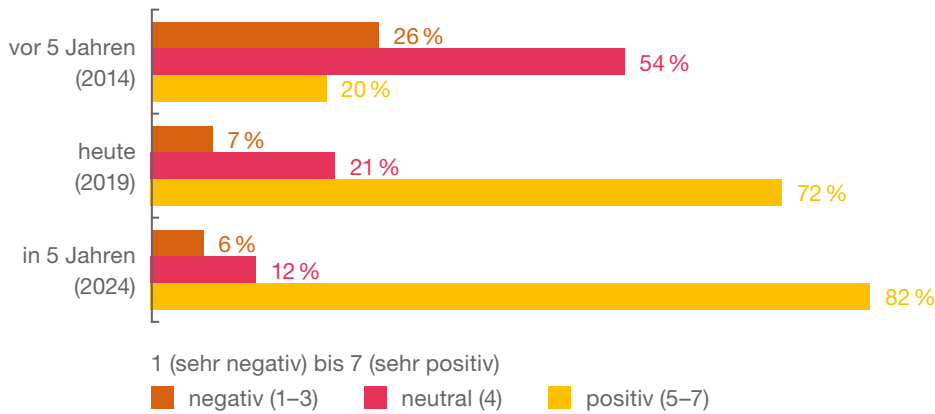
Worin sehen Sie in den kommenden 5 Jahren die größten Herausforderungen für das Management Ihrer Marke im Zeitalter der Digitalisierung?



Gleichwohl die Befragten den Umgang mit den sozialen Medien als besonders herausfordernd für das Markenmanagement erachten (84 %, Abb. 18), wird der Einfluss der sozialen Medien auf die Marke und den Markenwert als sehr positiv eingeschätzt. Während der Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert vor fünf Jahren von einem Großteil der Befragten als eher neutral eingeschätzt wird (54 %), schätzen substantiell mehr Befragte den heutigen Einfluss der sozialen Medien als positiv ein (72 %). Und es sind sogar 82 %, die in fünf Jahren einen positiven Einfluss sehen. Der Anteil der Befragten, der in der Vergangenheit eher einen negativen Einfluss auf den Markenwert sieht (26 %, Abb. 19), sinkt auf 6 % ab, wenn es darum geht, den Einfluss in fünf Jahren zu beurteilen.

**Abb. 19 Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert**

Wie schätzen Sie den Einfluss der sozialen Medien (z. B. Facebook, Twitter, Instagram u. a.) auf den Markenwert (im Sinne eines finanziellen Fair Values) ein – vor fünf Jahren, heute und in fünf Jahren?



Beim Blick auf die Unternehmensgröße wird deutlich, dass kleinere Unternehmen den Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert früher, heute und zukünftig positiver einschätzen als größere Unternehmen. In der Automobilindustrie war und wird der Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert am positivsten eingeschätzt.

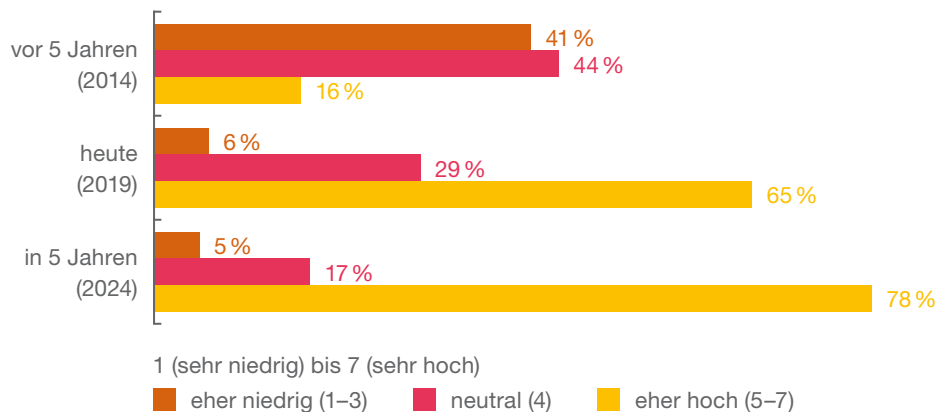
Die Einschätzung des positiven Einflusses der sozialen Medien auf den Markenwert geht einher mit einer deutlich höher eingeschätzten Volatilität des Markenwerts. Während der Einfluss vor fünf Jahren noch mit 41 % als eher niedrig bzw. mit 44 % als eher neutral eingeschätzt wird, schätzen 65 % der Befragten den heutigen Einfluss der sozialen Medien auf die Volatilität des Markenwerts als eher hoch ein. Sogar 78 % der Befragten schätzen, dass dieser Einfluss in fünf Jahren eher hoch sein wird. Obwohl für die Zukunft der Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert als überwiegend positiv

erachtet wird (82 %, Abb. 19), ist von einer hohen Volatilität des Markenwerts auszugehen. Gründe hierfür können in der hohen Dichte und in der Schnelllebigkeit der Informationen in den sozialen Medien gesehen werden. Dies heißt für die Unternehmen aber auch,

dass mit zunehmender Bedeutung der sozialen Medien seitens des Markenmanagements eine konsistente und nachhaltige Markenstrategie über die sozialen Medien angestrebt werden muss, wenn der Volatilität des Markenwerts entgegengewirkt werden soll.

**Abb. 20 Einfluss der sozialen Medien auf Volatilität des Marktwertes**

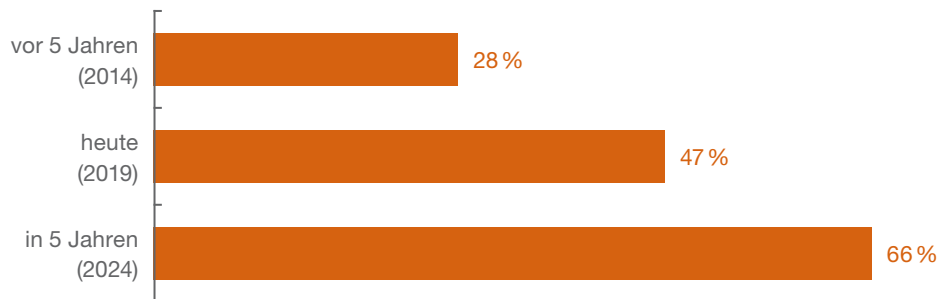
Wie schätzen Sie den Einfluss der sozialen Medien (z. B. Facebook, Twitter, Instagram u. a.) auf die Volatilität des Markenwerts (im Sinne der positiven wie negativen Reaktion auf externe Einflüsse) ein – vor fünf Jahren, heute und in fünf Jahren?



Die Einschätzung der Bedeutung der sozialen Medien auf den Markenwert und dessen Volatilität passt zur Einschätzung hinsichtlich der Aufteilung des Marketingbudgets auf digitale Markenstrategien. Während der Anteil der digitalen Markenstrategien (beispielsweise Social-Media-Kampagnen) am Marketingbudget vor fünf Jahren im Vergleich zu konventionellen Markenstrategien mit circa 28 % noch relativ gering war, so ist der Anteil heute bereits auf circa 47 % gestiegen. In fünf Jahren wird der Anteil der digitalen Markenstrategien am Marketingbudget nach Einschätzung der Befragten auf circa 66 % ansteigen. Dies deckt sich auch mit der Einschätzung des Einflusses der sozialen Medien auf das Markenimage bzw. die Markenbekanntheit, die von den Befragten zukünftig als größte Herausforderung angesehen wird (Abb. 18).

**Abb. 21 Anteil digitaler Markenstrategien am Budget**

Wie teilt(e) sich das Marketingbudget Ihres Unternehmens auf digitale Markenstrategien und konventionelle Markenstrategien auf – vor fünf Jahren, heute und in fünf Jahren?

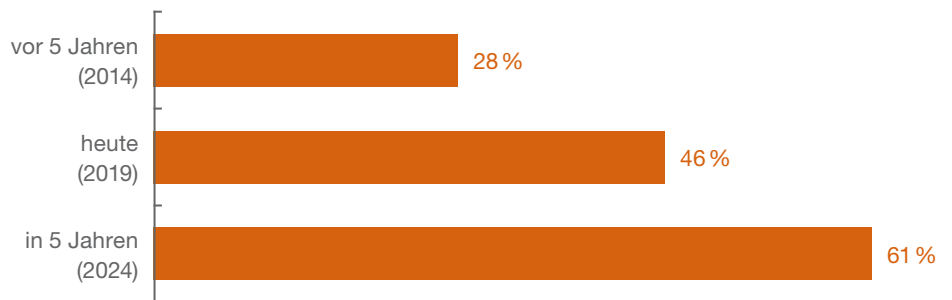


Mit einem zunehmenden Anteil digitaler Marketingstrategien am Marketingbudget (Abb. 21) geht ein Umschwenken der Marktforschung von eher traditionellen Verfahren (z. B. panelbasierten Kundenbefragungen) hin zu digitaler Marktforschung (z. B. Social Media Listening)

einher. Während der Anteil der digitalen Marktforschung mit 28 % in der Vergangenheit noch relativ gering war, so ist er heute bereits auf 46 % angestiegen und wird nach Einschätzung der Befragten in fünf Jahren einen Anteil von 61 % einnehmen.

**Abb. 22 Bedeutung digitaler und traditioneller Marktforschung im Zeitverlauf**

Wie schätzen Sie die Bedeutung von traditioneller Marktforschung (z. B. panelbasierten Kundenbefragungen) im Vergleich zu „digitaler“ Marktforschung (z. B. Social Media Listening) für Ihr Unternehmen ein – vor fünf Jahren, heute und in fünf Jahren?



„Im Zusammenspiel von Globalisierung und digitalem Wandel behaupten sich Unternehmen heutzutage im internationalen Umfeld zunehmend über ihr digitales Dienstleistungsangebot, während das Produkt als solches in den Hintergrund tritt. Marken gewinnen dabei stetig an Bedeutung, um die eigenen digitalen Leistungen im Wettbewerb von denen Dritter abzugrenzen und die eigene Identität und Qualitätszusage dem Kunden zu vermitteln.“

Jan-Dierk Schaal, Director Tax & Legal bei PwC Deutschland



## F Methodisches Vorgehen

”

„Gegenüber den vorangegangenen Studien aus den letzten 20 Jahren haben wir die Stichprobe deutlich erweitern können: In der aktuellen Studie werden die Meinungen von ca. 200 Unternehmen repräsentiert.“

Prof. Dr. Henrik Sattler, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing der Universität Hamburg

Die vorliegende Studie wurde im Juni und Juli 2019 durchgeführt. Sie basiert in Teilen auf drei vorangegangenen Studien aus den Jahren 1999, 2005 und 2012. Um zu gewährleisten, dass die Ergebnisse der diesjährigen Studie mit denen der drei vorangegangenen grundsätzlich vergleichbar sind, wurden zentrale Fragen zur allgemeinen Bedeutung von Marken und zu den Zwecken der Markenbewertung unverändert übernommen. Zudem wurde auch der grundsätzlich gleiche Adressatenkreis angesprochen, und zwar die Mitglieder des Markenverbands e. V. sowie die umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Eine unmittelbare Vergleichbarkeit mit den Studien aus den Jahren 1999, 2005 und 2012 ist jedoch nur bedingt möglich, da die Stichproben der drei vorangegangenen Studien deutlich kleiner waren und auch die Branchenstruktur nur eingeschränkt vergleichbar und repräsentativ war.

Um die Aussagekraft zu erhöhen, haben wir uns dazu entschlossen, die aktuelle Studie gegenüber den bisherigen Studien deutlich zu erweitern. So wurde die Stichprobe mit insgesamt 219 befragten Führungskräften aus den Bereichen Marketing (50 %), Controlling (22 %), Accounting/Tax (10 %) und Sonstige (18 %, insbesondere Geschäftsführung oder CEO) gegenüber den bisherigen Studien deutlich erweitert.

Zudem wurden systematisch wichtige Branchen erfasst, und zwar Automotive (6 %), Finanzdienstleistungen (18 %), Gesundheit (8 %), Handel (11 %), Industrieproduktion (17 %), Infrastruktur (4 %), Konsumgüter (21 %), Medien und IT (8 %) sowie Sonstige (7 %). Auch verschiedene Unternehmenstypen wie z. B. B2B- (53 %) versus B2C-Unternehmen (47 %) oder die Unternehmensgröße nach Umsatz (unter 10 Millionen Euro (3 %), 10 bis 49 Millionen Euro (12 %), 50 bis 99 Millionen Euro (8 %), 100 bis 499 Millionen Euro (27 %), 500 bis 999 Millionen Euro (18 %) und 1 Milliarde Euro oder mehr (32 %) wurden breit erfasst. Hierdurch ergeben sich diverse segment-spezifische Analysemöglichkeiten.

Darüber hinaus wurde der Fragebogen der aktuellen Studie inhaltlich erweitert, insbesondere zu den Bereichen Digitalisierung und Social Media, zum Stellenwert von Marken im Vergleich zu anderen (immateriellen) Vermögensgegenständen im Zeitablauf, zu Wirkungen von Markenbildung und -pflege auf den Unternehmenswert, zur Entwicklung markenspezifischer Investitionsbudgets oder zu Auswirkungen steuerlicher Betriebsprüfungen auf Marken.





## G Ausblick

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen: Als wesentlicher immaterieller Vermögenswert spielen Marken auch künftig eine gewichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Ihr Wertbeitrag für die unternehmerische Wertschöpfung ist nach Einschätzung der Befragten ungebrochen hoch und nimmt sogar weiter zu. Dies stellt die Unternehmensführung vor die große Herausforderung, diesen Vermögenswert verlässlich zu steuern. Gerade in Zeiten des zunehmenden Einflusses

sozialer Medien auf die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit wird vom Management eine Auseinandersetzung damit verlangt, was den Markenwert treibt und wie der Markenwert erhalten und weiter gesteigert werden kann. Dazu bedarf es verlässlicher Methoden der Markenwertmessung, die das Management in die Lage versetzen, wertschaffende Entscheidungen zu treffen. Unsere Studie hat diesbezüglich noch eine Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Nutzung

monetärer Markenbewertungen in der Praxis und der Einschätzung der Notwendigkeit entsprechender Steuerungsmechanismen identifiziert. Die Gründe hierfür sind vielschichtig; die Unsicherheit über die Leistungsfähigkeit monetärer Markenbewertungen ist einer von ihnen. Vor dem Hintergrund der grenzüberschreitenden Markennutzung bekommt dieses Thema eine zusätzliche Brisanz aus steuerlicher Perspektive. Aus steuerlicher Sicht bedarf es in dieser Hinsicht der Identifizierung und Bewertung des Beitrags der markenbildenden Aktivitäten (DEMPE-Funktionen), um den Wertbeitrag der Marke auf Unternehmenseinheiten (z. B. Legaleinheiten) angemessen zuordnen zu können.

Für uns ist die *Markenstudie 2019* eine erfolgreiche Fortsetzung der bisherigen Studien. Sie zeigt eine sich fortsetzende Verschiebung von materieller zu immaterieller Wertschöpfung und liefert wertvolle Erkenntnisse, insbesondere zum Wertbeitrag von Marken für die Unternehmensführung in Zeiten zunehmender Digitalisierung des Markenmanagements. Wir hoffen, mit unserer Studie einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Diskussion um die Steuerung immaterieller Vermögenswerte und insbesondere von Marken aus einer finanzorientierten Perspektive geleistet zu haben.

Unserer Einschätzung nach werden monetäre Markenbewertungsmethoden verstärkt im Markenmanagement Einzug halten. Heutige Markenbewertungsmethoden sind dabei nicht nur in der Lage, Punktwerte zu ermitteln, sondern auch Markenwertentwicklungen im Zeitverlauf abzubilden. Zukünftig werden diese Verfahren auch im Rahmen von Predictive Analytics Anwendung finden. Damit eröffnen sich für das Markenmanagement neue Möglichkeiten der wertorientierten Markensteuerung und neue Beiträge zur Transformation des Markenmanagements im Zeitalter der Digitalisierung.

”

„Aus steuerlicher Sicht ist der Wert von Marken ein häufiges Thema in Diskussionen mit Finanzverwaltungen insbesondere bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen. Dabei kommt es stark auf den jeweiligen Unternehmenskontext und die Ausübung der markenbildenden Funktionen an, ob der Marke insgesamt ein Wert zugesprochen werden kann und welchen Unternehmenseinheiten dieser Wert international zuzuordnen ist.“

Hilde Appel, Senior Manager Tax & Legal bei PwC Deutschland



# H Empirisch basierte Markenanalyse und -bewertung

## 1. Schwächen traditioneller Markenbewertungsverfahren

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, den Wertbeitrag immaterieller Vermögenswerte, insbesondere von Marken, zu messen und internen sowie externen Stakeholdern gegenüber zu kommunizieren. 72 % der Befragten (Abb. 1) zählen Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg. 42 % der Befragten sind der Auffassung, dass der Wert von Marken im Vergleich zu anderen Vermögenswerten deutlich zunehmen wird (Abb. 4). Vor diesem Hintergrund bedarf es Methoden

und Verfahren, die den Markenwert verlässlich bestimmen und den Wertbeitrag von Marken entlang der Wertschöpfungskette zuverlässig beurteilen können. Während rein qualitative Markenbewertungsverfahren zwar in der Lage sind, markenspezifische Kenngrößen wie Markenstärke und Markenbekanntheit zu erfassen, fehlt ihnen in der Regel der Bezug zur finanziellen Sphäre des Unternehmens. Damit sind sie wenig geeignet, den Wertbeitrag von Marken zu quantifizieren und in eine finanzielle Kenngröße zu überführen. Quantitative Markenbewertungsverfahren (wie beispielsweise die traditionelle

Lizenzpreisanalogie basierend auf datenbankgestützten Lizenzpreisen) berücksichtigen zwar die finanzielle Sphäre des Markenerfolgs (insbesondere den markenspezifischen Umsatz), vernachlässigen aber die Einschätzung der Kunden hinsichtlich der markenspezifischen Kenngrößen, insbesondere die Markenstärke im Vergleich zum Wettbewerb. Damit sind sie für Marketing- und Markenführungsbereiche der Unternehmen wenig geeignet, um als Instrumente der Markensteuerung zu dienen. Diesen Bewertungsverfahren fehlt die Verknüpfung des Markenwerts mit den markenspezifischen Maßnahmen und deren Einfluss auf den Markenwert.

## 2. Empirisch basierte Markenanalyse und -bewertung: Verknüpfung des Markenführungsbereichs mit dem Finanzbereich eines Unternehmens

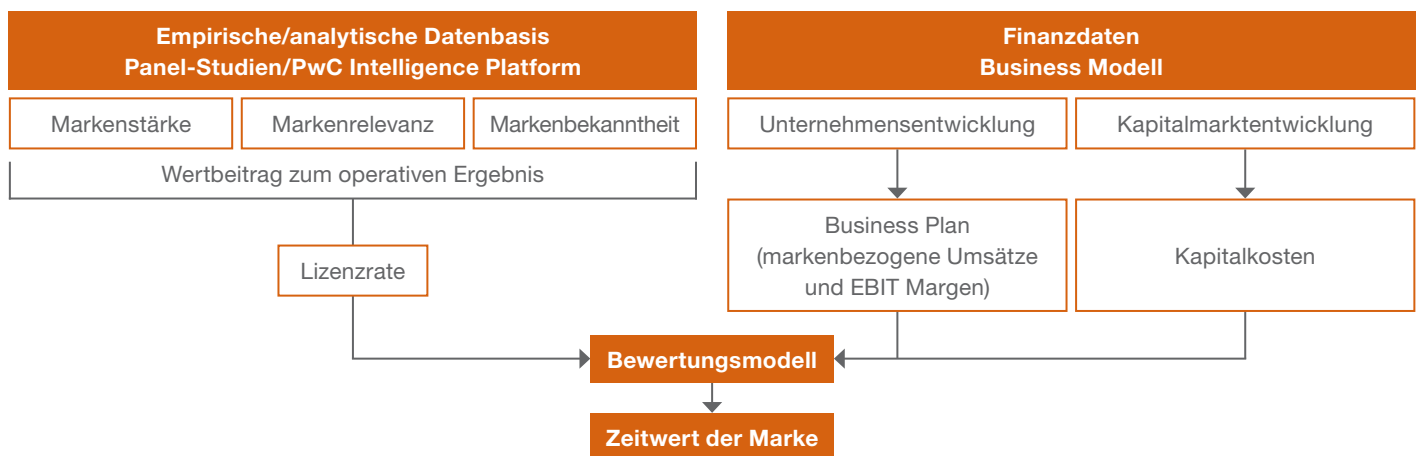
Die empirisch basierte Markenanalyse und -bewertung verknüpft qualitative markenspezifische Kenngrößen wie Markenbekanntheit, Markenrelevanz sowie Markenstärke im Vergleich zum Wettbewerb mit dem finanztheoretischen Modell der Lizenzpreis-analogie. Dabei wird nicht wie bisher auf Lizenzdatenbanken zurückgegriffen, sondern es wird eine markenspezifische Lizenzrate unter Berücksichtigung der markenspezifischen Parameter

über in der Regel panelbasierte Kundenbefragungen abgeleitet. Unter Berücksichtigung der Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung des Geschäftsmodells, der Einschätzung des Kapitalmarktes hinsichtlich alternativer Finanzierungskosten sowie der oben beschriebenen markenspezifischen Parameter eignet sich die empirisch basierte Markenanalyse und -bewertung dazu, die Brücke zwischen Marketing und Finanzbereich eines Unternehmens zu schlagen. Auf diesem Weg hat die Unternehmensleitung die Möglichkeit, Markenkampagnen hinsichtlich ihres Beitrags zum Markenwert zu überprüfen. Gleichzeitig

gelingt es den Marketing- und Markenführungsbereichen des Unternehmens, ihren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg internen und externen Stakeholdern gegenüber zu zeigen.

Die Erhebung der markenspezifischen Parameter wie Markenbekanntheit, Markenrelevanz und Markenstärke im Vergleich zum Wettbewerb kann dabei auf panelbasierten Kundenbefragungen erfolgen. In der Regel können die Unternehmen dabei auf eigene Befragungen zurückgreifen oder entsprechende Daten über Marktforschungsinstitute erheben.

Abb. 23 Zeitwertbestimmung der Marke



## 3. Berücksichtigung markenspezifischer Kommunikation in den sozialen Medien und öffentlich verfügbaren Quellen

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der sozialen Medien und entsprechender digitaler Markenstrategien wird es zunehmend relevanter, markenspezifische Kommunikation dort zu erfassen, wo sie wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung einer Marke entfaltet: in den sozialen Medien. Bereits heute erachten über 80 % der Befragten den Einfluss der sozialen Medien auf die Markenbekanntheit und das Markenimage als sehr hoch (Abb. 18). Der Einfluss der sozialen Medien auf den Markenwert wird bereits heute mit über 70 % als überwiegend positiv eingeschätzt, Tendenz steigend (in fünf Jahren:

82 %, Abb. 19). Gleichzeitig haben die sozialen Medien aber auch einen größeren Einfluss auf die Volatilität des Markenwerts. Dies erfordert daher eine Anpassung der Erhebung der markenspezifischen Parameter durch gezielte Auswertung der markenspezifischen Kommunikation in den sozialen Medien und darüber hinaus in den öffentlich verfügbaren Publikationen. Auf diesem Weg kann markenspezifische Kommunikation zeitnah identifiziert und analysiert werden und mit den Erwartungen an die digitalen Markenstrategien abgeglichen werden. Zudem ist es möglich, positiv oder negativ konnotierte Kommunikation zu identifizieren und deren Einfluss auf den Markenwert zu messen. Für die Marketing- und Markenführungsbereiche des Unternehmens wird

zudem erkennbar, wie nachhaltig die digitale Kommunikation zur Markenwertsteigerung beiträgt und wo die eigene Marke im Vergleich zu den Wettbewerbern steht.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung des Data-Driven-Marketings und den Möglichkeiten der Datenanalyse (Stichwort: Data-Driven-Marketing) bietet sich den Entscheidungsträgern nunmehr die Möglichkeit, effizient und gezielt die Lücke zwischen Marketing und Finanzbereich zu schließen. Der gestiegenen Bedeutung der Markenbewertung für die Erfolgskontrolle der Markenführung sowie der Planung von Kommunikationsmaßnahmen kann nun mit der empirisch basierten Markenanalyse und -bewertung Rechnung getragen werden.

# Ihre Ansprechpartner

## PwC

---



**WP Dr. Rainer Jäger**  
Partner, Advisory  
Tel.: +49 69 9585-5703  
rainer.jaeger@pwc.com



**Dr. Roman Dawid**  
Partner, Tax & Legal  
Tel.: +49 69 9585-1336  
roman.dawid@pwc.com



**WP Dr. Andreas Krostewitz**  
Senior Manager, Advisory  
Tel.: +49 69 9585-2942  
andreas.krostewitz@pwc.com



**Hilde Appel**  
Senior Manager, Tax & Legal  
Tel.: +49 69 9585-3318  
hilde.appel@pwc.com



**Vivien Rossmanith**  
Senior Associate, Advisory  
Tel.: +49 89 5790-6918  
vivien.rossmanith@pwc.com

## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



## Universität Hamburg

---



### **Prof. Dr. Henrik Sattler**

Geschäftsführender Direktor des Instituts  
für Marketing der Universität Hamburg  
Tel.: +49 40 42838-8716  
henrik.sattler@uni-hamburg.de

Henrik Sattler ist Professor für Marketing und Branding und Leiter des Instituts für Marketing an der Universität Hamburg. Er war Gastwissenschaftler bzw. Gastprofessor am MIT, der Cornell University, der Australian Graduate School of Management Sydney, der University of New South Wales Sydney und der University of Technology Sydney. Er hat fünf Bücher und mehr als 50 internationale Peer-Review-Artikel veröffentlicht, hauptsächlich in den Bereichen Brand-Management, Social-Media-Marketing und Marketing von hedonischen Medienprodukten. Seine Arbeiten erschienen unter anderem in den Zeitschriften Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science, International Journal of Research in Marketing, Journal of Retailing und Journal of Service Research.

Seit 2015 ist Henrik Sattler Sprecher der FOR 1452, einer von der DFG ([www.bwl.uni-hamburg.de/en/fg1452/members/international-fellows.html](http://www.bwl.uni-hamburg.de/en/fg1452/members/international-fellows.html)) mit mehr als 4 Millionen Euro geförderten Forschergruppe, die sich mit dem Thema „How Social Media is Changing Marketing“ befasst. 2003 gründete Henrik Sattler das Zentrum für Markenmanagement und Marketing (ZMM) an der Universität Hamburg.

