

Franz-Rudolf Esch (Hrsg.)

Moderne Markenführung

Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen

4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2005. XXIV, 1.537 S. Geb. ca. EUR 59,90
ISBN 3-409-53642-6

Gabler ist eine Marke
der GWV Fachverlage

Gabler |
GWV Fachverlage GmbH
Abraham-Lincoln-Straße 46
65 189 Wiesbaden | Germany
www.gabler.de

Aus dem Inhalt:

Branding – Markenstrategien – Markenkommunikation – Markenportfolios – Markendehnung – Behavioral Branding – Spannungsfeld zwischen Handel und Hersteller – Markenkontrolle – Entwicklungstendenzen

„Esch’s Buch ist der Brockhaus der Markenführung.“

Dr. Stefan Brungs, Leiter Mehrmarkenvertrieb weltweit bei der Volkswagen AG

„Das Buch „Moderne Markenführung“ bietet ein Füllhorn von Ideen und konkreten Anregungen für die tägliche Arbeit. Es ist ein ‚Muss‘ für Markenmanager.“

Eduard Thometzek, Vorstandsvorsitzender der Zürich Gruppe Deutschland

„**Moderne Markenführung** ist ein Werk, das seinesgleichen sucht. Die Behandlung des Phänomens Marke, das immer wieder neu fasziniert, ist umfassend.“

Prof. Dr. Hermann Simon, Vorsitzender der Geschäftsführung Simon, Kucher & Partners - Strategy & Marketing Consultants

In anschaulicher und klar verständlicher Sprache werden die wesentlichen Aspekte einer modernen Markenführung dargestellt. Neben der Vermittlung notwendiger Grundlagen liegt der Schwerpunkt des Buches auf neuen und innovativen Ansätzen zum Management von Marken.

Die 4. Auflage wurde vollständig überarbeitet und u. a. um neue Beiträge zu Neuro-Marketing, Markenmigration, Markenführung nach innen, Corporate Brand Management, Store Brands und Brand Performance Measurement ergänzt.

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.



Bitte liefern Sie mir zum Ladenpreis über die Buchhandlung oder direkt vom Gabler Verlag

<input type="checkbox"/>	Expl. Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung 4. Aufl. 2005. Geb. EUR 59,90 (zzgl. Versand) ISBN 3-409-53642-6	Änderungen vorbehalten. Stand 9/05
--------------------------	---	------------------------------------

Vorname Name

Uni / Firma

Straße (bitte kein Postfach!)

PLZ / Ort

Bitte senden Sie mir Ihr kostenloses Fachverzeichnis <input type="checkbox"/> Gabler Wirtschaftswissenschaften 2005/06

Datum Unterschrift

Christof U. Binder

Lizenzierung von Marken

1. Vorbemerkung
2. Strategische Aspekte der Markenlizenzierung
 - 2.1 Wertschöpfungstiefe im Markenmanagement
 - 2.2 Markenerweiterung - make or buy?
 - 2.3 Vorteile der Lizenzierung von Marken
 - 2.4 Erfolgsraten von Markenlizenzen
 - 2.5 Markenbewertung und Lizenzierung
3. Markenlizenzen - Grundformen und Praxisbeispiele
 - 3.1 Brand Extension Licensing
 - 3.2 Brand Promotion Licensing
 - 3.3 International Brand Licensing
 - 3.4 Sonderformen der Markenlizenzierung
4. Einzelaspekte der Lizenzierung von Marken
 - 4.1 Konzeption eines Lizenzprogramms
 - 4.2 Lizenzvertrag
 - 4.3 Lizenzgebühren
 - 4.4 Partnerselektion
 - 4.5 Organisation und Markenführung

1. Vorbemerkung

Die Produkte sind den meisten von uns wohlbekannt - das dahinterstehende Marketingkonzept bleibt jedoch häufig im Verborgenen. Die Rede ist von Lizenzmarken. Das **Prinzip** dieses Marketinginstruments ist einfach: Der Inhaber einer Marke räumt einem anderen Unternehmen das Recht ein, diese Marke für seine eigenen Produkte zu benutzen. Das Nutzungsrecht bezieht sich dabei entweder auf Produkte, die der Markeninhaber selbst nicht vermarktet (Markenerweiterung) oder auf Regionen, in denen der Markeninhaber selbst nicht präsent ist (Markterweiterung, in der Regel international). Als Gegenleistung für das Nutzungsrecht verpflichtet sich der Lizenznehmer zur Einhaltung vertraglicher Vorgaben und zur Zahlung einer Lizenzgebühr.

Lizenzmarken gibt es in allen nur denkbaren Bereichen. Die **bekanntesten deutschsprachigen Lizenzmarken** kommen aus den Bereichen Mode/Design (Boss, Joop, Porsche Design), Sport (adidas, Puma, Lacoste) und Genussmittel (Mövenpick, Feinkost Käfer, Camel). Diese Marken werden in den unterschiedlichsten Branchen von Mode, Brillen, Uhren, Kosmetik und Accessoires über Lebensmittel bis hin zu Haushaltswaren, Reisen und Geschenkartikeln in Lizenz genutzt. Manche Lizenzmarken erreichen Lizenzumsätze, die höher ausfallen als die Eigenumsätze. Abbildung 1 zeigt eine Auswahl der größten Lizenzmarken/-geber der Welt mit ihren Lizenzumsätzen. Erwartungsgemäß finden sich in der Liste zahlreiche Mode- und Sportmarken. Die „Amerikaner“ sind dabei deutlich weiter als die „Europäer“.

Markenlizenzen treten in vielen **Erscheinungsformen** auf. Unterscheiden lassen sie sich nach Anzahl und Breite der Lizenzprodukte – von einem einzigen bis zu mehreren 100 Lizenzprodukten – sowie nach der Ähnlichkeit mit den Ausgangsprodukten vom quasi identischen bis hin zum völlig artfremden Lizenzprodukt. Entscheidend hierfür sind Kompetenzbereich und Tragfähigkeit der Marke.

In einigen Märkten wie zum Beispiel Brillen oder Parfum/Kosmetik muss man bereits seit Jahren eine Dominanz von Lizenzmarken konstatieren. In anderen Märkten war in jüngerer Zeit ein starker Run auf Lizenzmarken zu beobachten. Dazu gehören bspw. Wäsche, Sportartikel oder Schuhe. Zukünftige Märkte für Lizenzmarken werden sich überall dort auf tun, wo das bisherige Markenangebot schwach, austauschbar oder unübersichtlich ist, z. B. bei Heimtextilien, Hausrat, Elektrogeräten, Möbeln, Garten und DIY. Eine zufällige Auswahl jüngerer Beispiele umfasst etwa Eiscreme von Valensina, Mobiltelefone von Escada, Brillen und Uhren von Mercedes, Plüsch-Spielzeug von Hush Puppies, Brillen von Ducati, Kinderbekleidung von McDonald's, Bekleidung von Lufthansa, Kaffee von Davidoff, Teigwaren von Feinkost Käfer, Hemden von Maybach, Regenbekleidung von Uniroyal oder Sportswear von Gauloises.

Im deutschsprachigen Raum gibt es derzeit schätzungsweise 1.050 Markenlizenzverträge im Bereich der Markenerweiterung durch neue Produkte. Diese Verträge repräsentieren einen Hersteller- bzw. Großhandelsumsatz von ca. 8,5 Mrd. € mit jährlichen Wachstums-

raten von ca. 10 %. Nimmt man noch die importierten Produkte hinzu¹, so dürfte sich das Umsatzvolumen von Lizenzmarken in Deutschland auf über 10 Mrd. € zu Herstellerabgabe- bzw. Großhandelspreisen bewegen. Davon entfallen etwa 60 % auf Bekleidung und Outfit-Produkte (Schuhe, Uhren, Kosmetik, Brillen, Taschen, Duft etc.), 15 % auf Lebensmittel und 10 % auf Sportartikel.²

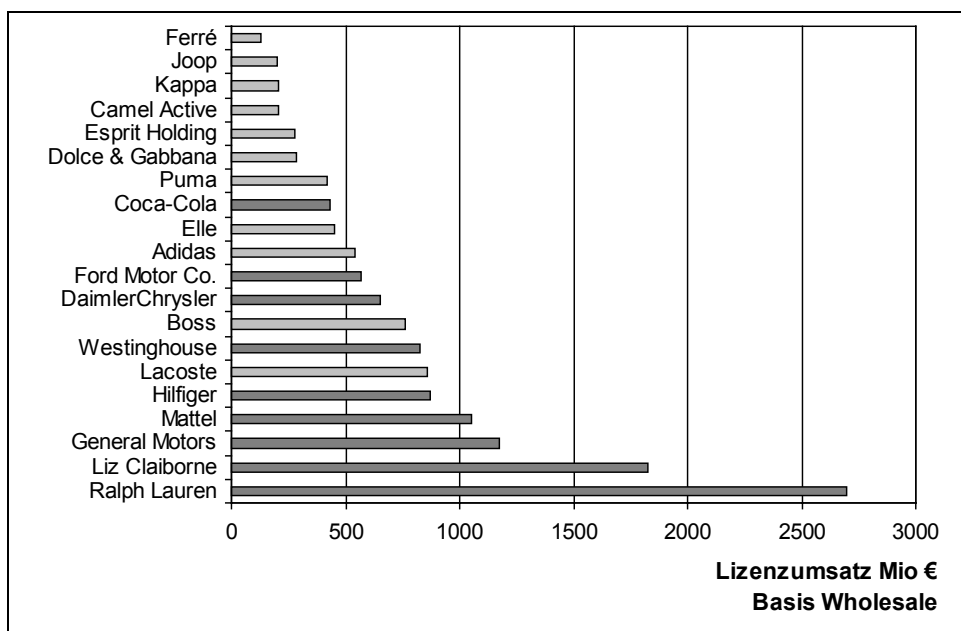


Abbildung 1: Auswahl der größten Lizenzmarken 2002/2003

Quelle: Geschäftsberichte, Presse, Wilensky (2004), blueDOM-Datenbank (Wechselkurs \$/€ 1,15)

Seit Ende 2001 ist insbesondere im deutschen Sprachraum bei der Anzahl der Lizenzverträge eine Stagnation zu beobachten. Die ungünstige Konjunktur hat das Ausscheiden schwacher Lizenzmarken und schwacher Lizenzpartner beschleunigt. Umgekehrt ist die Investitionsbereitschaft in neue Verträge zurückgegangen. Seit 2003 hat sich der Markt eindeutig in einen Lizenznehmermarkt gedreht, d. h. es besteht ein Überangebot an Lizenzmarken und Knappheit an leistungsstarken, investitionswilligen Lizenznehmern. Der

¹ Insbesondere von französischen, italienischen und US-amerikanischen Marken.

² Schätzungen auf Basis der blueDOM-Datenbank; nicht eingeschlossen in diesen Zahlen sind Markenlizenzen zur Gebietserweiterung (Distributionslizenzen), wie sie insbesondere in der Getränke-, Milch-, Bekleidungs- und Sportwarenindustrie häufig vorkommen.

Markt konsolidiert sich.

Etwa 50 Unternehmen betreiben mittlerweile Markenlizenzprogramme mit fünf oder mehr Lizenznehmern und einem speziell dafür geschaffenen Verantwortungsbereich in Form einer Lizenzabteilung oder einer rechtlich verselbstständigten Lizenzgesellschaft.

Diese Zahlen machen deutlich, dass die Lizenzierung von Marken ein erfolgreiches Instrument der Markenführung sein kann. Für die Zukunft wird mit weiter steigenden Markenlizenzumsätzen gerechnet. Allerdings wird sich die Konsolidierung auf Seiten von Lizenzgebern und Lizenznehmern fortsetzen - Qualität ist gefragt. Nur wirklich starke Marken in Verbindung mit starken Lizenzpartnern werden weiter wachsen – insofern wird das Markenlizenzgeschäft von den Grundsätzen eingeholt, die in allen anderen Märkten auch gelten.

2. Strategische Aspekte der Markenlizenzierung

2.1 Wertschöpfungstiefe im Markenmanagement

„Wir werden uns weiter auf unsere Kernbereiche fokussieren und Randaktivitäten bereinigen“. Unternehmenswachstum findet überwiegend in den Kernbereichen statt und wird weniger durch Marktwachstum als durch die Übernahme von Marktanteilen schwächerer Wettbewerber determiniert. Wachstum in neuen Produkt- oder Geschäftsfeldern ist unternehmensstrategisch derzeit nur schwer zu rechtfertigen.

Dieses Dilemma des Brand Managers lässt sich durch Überlegungen über die eigene Wertschöpfungstiefe lösen. Die Unternehmensstrategie gibt vor, selbst nur die Aktivitäten durchzuführen, in denen man wettbewerbsüberlegen ist. Die Unternehmensstrategie lässt aber in den meisten Fällen zu, Wertschöpfung bei externen Anbietern zuzukaufen. Damit ergibt sich für die Marke die Möglichkeit zu wachsen, ohne dass der Markeninhaber mit seinen - begrenzten - Ressourcen selbst neue Aktivitätsfelder betritt.

Zukaufen lässt sich in der Regel eine ganze Menge. Dies reicht von der Produktentwicklung über die Fertigung, die Logistik und den Vertrieb bis hin zur **Markenführung**. Entscheidend dafür sind zwei Faktoren. Erstens sollte das Unternehmen - von dem man Funktionen zukaufte - auf seinem Gebiet wiederum **wettbewerbsüberlegen** sein. Zweitens muss die eigene **Unternehmenskultur** offen für ein derartiges Outsourcing sein. Und da hapert es an vielen Stellen noch. Dies liegt zum Teil an dem übertriebenen Selbstverwirklichungsdrang des Managements, an dem „not done here“-Syndrom oder an der Angst vor Abhängigkeiten von Partnern. Dabei machen die Hochtechnologiebranchen trefflich vor, wie man Unternehmenskulturen für solche strategischen Partnerschaften öffnet und die eigene Wertschöpfung gemeinsam mit Externen organisiert.

Die Lizenzvergabe von Marken ist eine extreme Form des **Outsourcings** durch Verlagerung der Wertschöpfung auf Externe. Je nach Aufgabenverteilung verbleiben hier lediglich Markeninhaberschaft, Teile der Markenführung und Teile der Produktent-

wicklung beim eigenen Unternehmen. Alle anderen wertschöpfenden Funktionen, insbesondere auch das wirtschaftliche Risiko, werden dagegen vollständig dem Lizenznehmer übertragen. Dadurch kann die Marke wachsen und der Markeninhaber sich gleichzeitig auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

Hauptthemmnis der Lizenzvergabe an Marken ist nach wie vor die Angst vor Kontrollverlust. Oft wird befürchtet, dass der Lizenznehmer die Marke missbrauchen oder ihr Schaden zufügen könnte. Juristisch hat er dazu jedoch keine Möglichkeit – weil der Markeninhaber normalerweise jegliche Nutzung der Marke am Produkt oder in der Kommunikation freigibt. Im übrigen schadet der Inhouse Brand Manager der Marke häufiger als der externe Lizenznehmer (vgl. Kapitel. 2.4). Missbrauch durch den Lizenznehmer kann nur entstehen, wenn der Markeninhaber selbst seiner Rolle nicht gerecht wird.

2.2 Markenerweiterung - make or buy?

Hat man sich für eine Markenerweiterung entschieden (auch brand extension oder brand stretch genannt), stellt sich die klassische Frage nach make or buy. Gegenüber der Eigendurchführung (make) ist die Lizenzvergabe (buy) dann vorteilhaft, wenn eine oder mehrere der folgenden Rahmenbedingungen gegeben sind:

- **Existierender Markt** - Wenn es sich um eine echte Innovation mit großem Neuigkeitscharakter handelt, ist es in aller Regel kaum möglich, einen Partner zu finden, der hier angesichts der Risiken und der fehlenden Erfahrung einsteigt. Wenn das Zielsegment dagegen bereits etabliert ist, eignet sich die Lizenzvergabe.
- **Hohe Eintrittsbarrieren** - Viele Marktsegmente sind durch hohe Eintrittsbarrieren gekennzeichnet. Typisch dabei sind wirtschaftliche Mindestmengen, Anlagengrößen, spezifisches Know-how oder auch langwierige Einführungszyklen. Als Beispiele mögen dienen eine zu kleine Nachfrageposition im Sourcing, ein fehlendes Reparatur- oder Werkstattnetzwerk, oder unpassende Logistik- und Lagerstrukturen. Der Lizenznehmer hingegen hat alle Eintrittsbarrieren des Newcomers bereits hinter sich gelassen.
- **Fehlendes Produkt- oder Sourcing-Know-how** - Andere Marktsegmente erfordern i.d.R. völlig andere Produkttechnologien und Beschaffungsquellen. Die eigenen Entwickler oder Designer verfügen dann weder über das technologische noch über das Markt-Know-how in diesem Bereich. Wenn man die neuen Produkt zukaufft, dann fehlen oft die Kontakte zu den besten Lieferanten oder auch die Einkaufsmacht für günstige Preisgestaltung. Der Aufbau solcher Strukturen ist fehleranfällig und langwierig.
- **Kundenzugang** - Der Einstieg in neue Märkte scheitert häufig weniger am Produkt als am fehlenden Kundenzugang. Der Aufbau von Vertriebsstrukturen und die Listung bei den Handelspartnern kann langwierig und kostspielig sein. Deshalb wird die

Vergabe von Markenlizenzen häufig auch dazu eingesetzt, die etablierten und leistungsfähigen Vertriebskanäle des Lizenznehmers zu nutzen.

- **Neuigkeitscharakter** - Wenn das angestrebte Marktsegment mit seinen spezifischen Erfolgsfaktoren wesentliche Unterschiede zu den bisherigen Geschäftsfeldern aufweist, ist es vorteilhaft, sich auf einen erfahrenen Partner stützen zu können. Dadurch lässt sich das Flop-Risiko oft entscheidend reduzieren.
- **Investitionen** - Der Einstieg in neue Märkte erfordert häufig beträchtliche Investitionen bei gleichzeitig hoher Ungewissheit. Bei Lizenzvergaben trägt der Lizenznehmer das wirtschaftliche Risiko für Investitionen, Bestände und Forderungen.
- **Kapitalertrag** - Die Lizenzierung bietet über die Lizenzgebühren, die je nach Marke und Produktsegment zwischen 2 und 12 % vom Umsatz des Lizenznehmers betragen, eine attraktive Rendite ohne nennenswerten Kapitaleinsatz. Im Vergleich zur Eigendurchführung bleibt diese Kapitalrendite unerreichbar und sollte den Entgang des beim Lizenznehmer verbleibenden Gewinns mehrfach aufwiegen.
- **Geschwindigkeit** - Die Erschließung neuer Marktsegmente in Eigenregie dauert immer länger als durch einen Lizenzpartner, der aus der Branche kommt und über alle erforderlichen Ressourcen verfügt.

Der in der Praxis überwiegende Grund für die Lizenzvergabe ist ganz eindeutig der fehlende Kundenzugang. Dazu gehört einerseits die nicht auf das Zielsegment spezialisierte Vertriebsmannschaft. Aber selbst wenn man den neuen Distributionskanal mit einer eigenen Vertriebsmannschaft mühsam zu erschließen versucht, stellt sich oft das Problem eines nicht attraktiven Sortiments für die Einkäufer. Der Markeninhaber hat für den neuen Kanal durch die Markenerweiterung ja nur ein Produkt/eine Marke anzubieten; im Zuge der Lieferantenkonzentration erwarten die Einkäufer jedoch ein Produkt-/Markensortiment von ihren Lieferanten. Ein Lizenznehmer kann die Markenerweiterung in sein bereits bestehendes Angebotsprogramm als Ergänzung aufnehmen. Damit eröffnet die Markenlizenzierung die Möglichkeit, flexibel und ohne größeres Risiko in neue Märkte vorzustoßen.

2.3 Vorteile der Lizenzierung von Marken

Die Vorteile solcher Markenlizenzgeschäfte liegen auf beiden Seiten. Der **Lizenznehmer** kann seine Produkte unter einem bereits etablierten Namen vermarkten und sich dabei auf die Imagefaktoren der Stammmarke sowie auf Loyalität und Präferenz der Markenverwender stützen. Neue Produkte lassen sich auf diese Weise mit deutlich geringeren Kosten und weniger Risiko einführen. Bekanntheitsgrad und Marktanteil erreichen neue Größenordnungen. Durch die Verwendung der Marke ergeben sich höhere Preisspielräume und zusätzliche Deckungsbeiträge.

Für den Markeninhaber ergeben sich zahlreiche Vorteile, die außerordentlich wirkungsvoll in Bezug auf Markenstärke und Markenwert sein können. Nachfolgend sind die wesentlichen Vorteile aus Sicht des **Lizenzgebers** genannt.³

Markenloyalität - Durch die Erweiterung des Produktprogramms unter einer Marke hat der Konsument zusätzliche Möglichkeiten der Markenverwendung; seine Loyalität zur Marke steigt. Solche Programmergänzungen mit dem Ziel der Erhöhung der Bindung an die Marke lassen sich insbesondere in Abhängigkeit von Kaufhäufigkeit und Verwendungsdauer ganz gezielt einsetzen. Bei der Automarke ist es bspw. wichtig, dem Käufer während des langen Zeitraums zwischen zwei Autokäufen die Möglichkeit zu geben, die Marke in Form von z. B. Bekleidung, Schlüsselanhänger u. a. zu kaufen. Bei Marken, die zwar häufig gekauft, deren Verwendungsdauer aber sehr kurz ist (z. B. Lebensmittelprodukte), kann die Markenbindung durch das Angebot von längerlebigen bzw. dauerhaften Produkten erhöht werden. So gibt es unter der Marke Dr. Oetker ein breites Sortiment an Küchengeräten und Kochbüchern in Lizenz.

Bekanntheitsgrad - Es liegt auf der Hand, dass durch die Erweiterung einer Marke und die dazugehörigen Marketingaktivitäten auch ihr Bekanntheitsgrad steigen wird. Für Modemarken ist die Vergabe einer Parfum-/Kosmetiklizenz ein beliebtes Mittel, den Bekanntheitsgrad zu steigern, da die Einführung eines neuen Parfums von sehr hohem Werbedruck begleitet wird.

Kompetenz - Die Kompetenz einer Marke lässt sich in vielen Fällen gezielter ausschöpfen, wenn ihre Produkte nicht nur auf ein Teilproblem, sondern auf ein ganzes Problemlösungsbündel ausgerichtet sind. Tennisschläger und Bespannung sind zum Beispiel zwei unmittelbar miteinander verbundene Teilprobleme. Dagegen ist der Tennisball ein eigenständiges Problem. Eine Marke beweist Kompetenz, wenn sie ein zusammenhängendes Problem umfassend löst. Durch eine sorgfältige Erweiterung des Produktprogramms unter der Marke lässt sich das Kompetenzfeld auch ganz gezielt in eine bestimmte Richtung erweitern.

Assoziationen/Image - Durch gezielte Positionierung und werbliche Unterstützung der Lizenzprodukte lassen sich Assoziationen und Image der Marke beim Konsumenten verstärken bzw. in bestimmte Richtungen steuern (z. B. Frische, Weiblichkeit, klassisch, Prestige). In jedem Fall kommt die Marke durch Lizenzvergabe positiv „ins Gespräch“ und erhält dadurch eine Aktualisierung.

Vertriebswege - Durch die Vertriebsbemühungen des Lizenznehmers erhält die Marke oft Zugang zu völlig neuen Vertriebskanälen. Dadurch steigt die Anzahl der Kontaktpunkte der Käufer mit der Marke um ein vielfaches und erhöht wiederum Loyalität und Bekanntheit. Allerdings muss hier sichergestellt werden, dass nicht mehrere Lizenzpartner unkoordiniert im gleichen Vertriebskanal tätig werden und gleiche Abnehmer bedienen.

3 Zum Teil gelten die genannten Vorteile auch für die in Eigenregie durchgeführte Markenerweiterung.

Lizenzeinnahmen - Zunächst erzielt der Lizenzgeber einen völlig neuen, ungewohnten Einnahmestrom. Den Lizenzeinnahmen steht in aller Regel keinerlei investiertes Kapital in der Bilanz gegenüber. Außerdem gehen die Lizenzeinnahmen direkt in den Unternehmensgewinn ein, da üblicherweise den Lizenzeinnahmen nicht mehr als 10% bis 30 % direkt verursachte Ausgaben gegenüber stehen.

Sämtliche finanziellen Kenngrößen können dadurch erheblich verbessert werden. Daneben stellt die Lizenzvergabe einen Weg dar, sich aktiv in neuen Geschäften zu engagieren, ohne dabei knappe finanzielle Ressourcen in Anspruch zu nehmen. Schließlich ist der Einnahmestrom aus einem professionell geführten Lizenzprogramm vorhersehbar, stabil und direkt gewinnrelevant.

Bei vielen der genannten Lizenzmarken tragen die Einnahmen aus dem Lizenzgeschäft ganz entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Adidas oder Puma wären zum Beispiel Mitte der 90er Jahre ohne Lizenzeinnahmen in ganz existentiellen Schwierigkeiten gewesen. Mövenpick konnte über Jahre nur aufgrund der Lizenzeinnahmen einen Gewinn ausweisen – und schließlich die Markenrechte für Eiscreme doch an Nestlé verkaufen müssen. Selbst Ralph Lauren erzielt im Eigengeschäft eine schwarze Null und hebt seine Umsatzrendite durch Lizenzeinnahmen auf weit über 10%.

Leider kaschieren einige große Lizenzmarken mit den Lizenzeinnahmen die Schwäche im eigenen Geschäft. Langfristig werden sich immer dann Probleme einstellen, wenn die Umsatzrendite im Eigengeschäft des Markeninhabers nicht mindestens die Höhe der Lizenzgebühr erreicht, die die Lizenznehmer abführen sollen. Denn auch die besten Lizenznehmer und -produkte sind nicht in der Lage, Schwächen der Marke im Kernbereich auf Dauer aufzufangen. Es sei denn, der Lizenzgeber reinvestiert die Lizenzeinnahmen in voller Höhe in die Pflege der Marke.

Die Höhe der Lizenzgebühren liegt - je nach Einzelfall - zwischen 3 und 12,5 % von den Umsätzen des Lizenznehmers (vgl. zu Lizenzgebühren ausführlich Kapitel 4.3). Versteht man diese Gebühr positiv als Umsatzrendite, so lassen sich hier für den Lizenzgeber Werte erzielen, die für viele Unternehmen im eigenen Geschäft unerreichbar sind - und das ohne Kapitaleinsatz bzw. finanzielles Risiko.

Hebelwirkung für Werbung und Kommunikation - Lizenzvergabe ist ein Mittel, die Marktposition einer Marke weiter auszubauen, ohne dafür zusätzlich in Werbung investieren zu müssen. Die Nutzung der Marke für weitere Produkte führt zu einem zusätzlichen Exposure der Marke bei den Verbrauchern. Einzelfaktoren des Markenwerts (wie z. B. Bekanntheit, Image und Loyalität) werden dadurch gestärkt. Als Ergebnis kann das Lizenzgeschäft - zusätzlich zu den Lizenzeinnahmen - einen positiven Werbewert für den Markeninhaber erzielen, der etlichen Millionen € entspricht und letztlich allein der Marke zugute kommt.

Dieses Argument sticht gerade in Zeiten stark steigender Werbe- und Mediaausgaben und zunehmender Medienfragmentierung. Während die Kontaktqualität aufgrund der Informationsdichte ständig abnimmt und somit Investitionen in klassische Werbung zunehmend stumpfer werden, gewinnt die reale Markenwahrnehmung im täglichen Leben

immer mehr an Bedeutung für die Markenstärke. Durch sorgfältig geplante Lizenzprogramme mit einem breiten und gleichzeitig homogenen Produktprogramm lässt sich somit kostenlos wirksame Markenkommunikation betreiben.

Markenrechtliche Vorteile - Durch die Vergabe von Lizenzen an einer Marke lassen sich Umfang und Intensität des markenrechtlichen Schutzes erhöhen. Normalerweise sind Marken in einer limitierten Anzahl von Warenklassen bzw. Produktbereichen geschützt. Nicht berühmte Marken genießen außerhalb dieser Warenklassen keinen Schutz. Im Gegenteil - die Marke ist außerhalb der eigenen Warenklassen für andere Unternehmen und Produkte rechtmäßig verfügbar (Freihaltebedürfnis). Berühmte Marken genießen zwar auch außerhalb ihrer eigenen Warenklassen Markenschutz, aber gerade sie sind immer wieder durch Piraterie und Plagiate gefährdet.

Durch Lizenzvergabe kann der markenrechtliche Schutz beträchtlich erhöht werden. Durch Eintragung der Marke in weiteren Warenklassen und Benutzung durch Lizenznehmer werden die Möglichkeiten eingeschränkt, dass Dritte die Marke rechtmäßig oder auch unrechtmäßig in diesen Warenklassen nutzen. Auf den Lizenznehmer kann dann im Rahmen der lizenzvertraglichen Vereinbarungen Einfluss im Sinne der Markenführung genommen werden.

2.4 Erfolgsraten von Markenlizenzen

Die Flop-Rate von Markenerweiterungen liegt – je nach Untersuchung – zwischen 50 % und 80 %. Damit wird deutlich, dass Markenerweiterungen trotz ihrer großen Bedeutung ein riskantes Instrument der Markenführung darstellen. Natürlich gilt dies im Grundsatz genauso für Markenerweiterungen via Lizenzvergabe. Allerdings ist dort empirisch nur eine wesentlich geringere Floprate festzustellen.

Als Erfolgskriterium von Markenlizenzen kann man die Verlängerung eines Lizenzvertrages bei Ablauf der Vertragslaufzeit heranziehen. Wird der Vertrag verlängert, ist davon auszugehen, dass die Partnerschaft zur Zufriedenheit beider Partner verläuft. Wird dagegen der Vertrag nicht verlängert oder wird sogar vor Ablauf der ursprünglich vereinbarten Laufzeit beendet, ist von einem Misserfolg auszugehen. Eine Auswertung der blueDOM-Lizenzdatenbank über die letzten zehn Jahre hat folgendes ergeben:

- 80 % der Lizenzverträge werden verlängert; nur 20 % der Lizenzvereinbarungen (knapp 400 Fälle in der Datenbank) werden zum Vertragsende nicht verlängert oder bereits früher beendet und müssen somit als gescheitert gelten.
- Analysiert man diese „Flops“ genauer, so stellt man fest, dass 60,5 % davon tatsächlich wegen unbefriedigender Ergebnisse beendet wurden. Die verbleibenden Fälle sind entweder auf Eigentümerwechsel beim Markeninhaber (8 %), Insolvenz des Markeninhabers (15,5 %) oder Insolvenz des Lizenznehmers (16,5 %) zurückzuführen und haben nicht direkt mit der Markenerweiterung zu tun.

- Analysiert man weiterhin, was mit den beendeten Lizenzen in der Folge geschieht, stellt man wiederum fest, dass 50,5 % mit neuen Lizenzpartnern und 10,7 % vom Lizenzgeber inhouse wieder aufgegriffen werden. Lediglich 38,8 % der beendeten Lizenzen bleiben dauerhaft vom Markt verschwunden.

Insgesamt liegt die Floprate von Markenlizenzen – je nach Definition – zwischen 20 % und $(20 \% * 38,8 \% =) 8 \%$. Sie ist damit wesentlich geringer als die publizierte Floprate für Markenerweiterungen. Markenlizenzen können damit zu Recht als **Erfolgsrezept** der Markenerweiterung bezeichnet werden. Die Hauptgründe dafür liegen in zwei Bereichen. Zum einen suchen Markenlizenzen sich gezielt Märkte mit schwächer ausgeprägten Wettbewerbsstrukturen. Zum anderen gibt es keinen besseren Qualitätscheck für die Markenerweiterungs-Pläne als das Urteil eines unabhängigen Externen, der bereits ist, als Lizenznehmer sein eigenes Geld in diese Pläne zu investieren. Ganz offensichtlich ist dieses externe Urteil oft besser als die interne, subjektive Sichtweise von ehrgeizigen Brand Managern.

2.5 Markenbewertung und Lizenzierung

Fragen der finanziellen Bewertung und Bilanzierung von Marken haben angesichts der geänderten Anforderungen der Rechnungslegungsvorschriften nach IAS 38 größte aktuelle Relevanz. Der Lizenzierung von Marken kommt in der Diskussion der Markenbewertung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Smith 1997), und zwar sowohl als Bewertungsinstrument als auch als Bewertungsgegenstand.

- Die „relief-from-royalty“-Methode ermittelt den Markenwert unter der Annahme marktüblicher Lizenzgebühren.
- Bei der Preisprämienmethode werden zur Plausibilitätsprüfung Lizenzgebühren als Vergleichsmaßstab herangezogen
- Die Finanzbehörden überprüfen Markenwertansätze aus steuerlicher Sicht mit Hilfe von konzerninternen und externen Lizenzgebühren.
- Zahlreiche Markenbewertungsverfahren begründen ihre Einsetzbarkeit u.a. auch mit Ermittlung der richtigen Lizenzgebühr (siehe unten Kapitel. 4.3); dies hat sich in der Lizenzierungspraxis jedoch nicht durchgesetzt.
- Zahlreiche Markenbewertungsverfahren ermitteln ein zukünftiges Transferpotenzial der Marke in neue Marktsegmente, das ggf. via Lizenzvergabe zu erschließen sei. Gedanklich vorweggenommene Lizenzvergaben erhöhen somit den ermittelten Markenwert z.T. beträchtlich.

Natürlich sind gerade auch Lizenzmarken mit tatsächlich existierenden Lizenzen immer wieder Gegenstand von Übernahmen und Verkäufen. Insofern stellt sich natürlich auch die Frage, wie solche Lizenzmarken eigentlich zu bewerten sind. Dazu wurde bislang weder in der Fachwelt noch in der Literatur etwas gesagt.

Empirisch lässt sich feststellen, dass die am Markt realisierten Verkaufspreise für Lizenzmarken relativ betrachtet spürbar niedriger sind als für Marken mit ausschließlich Eigenumsätzen (vgl. Abbildung. 2).

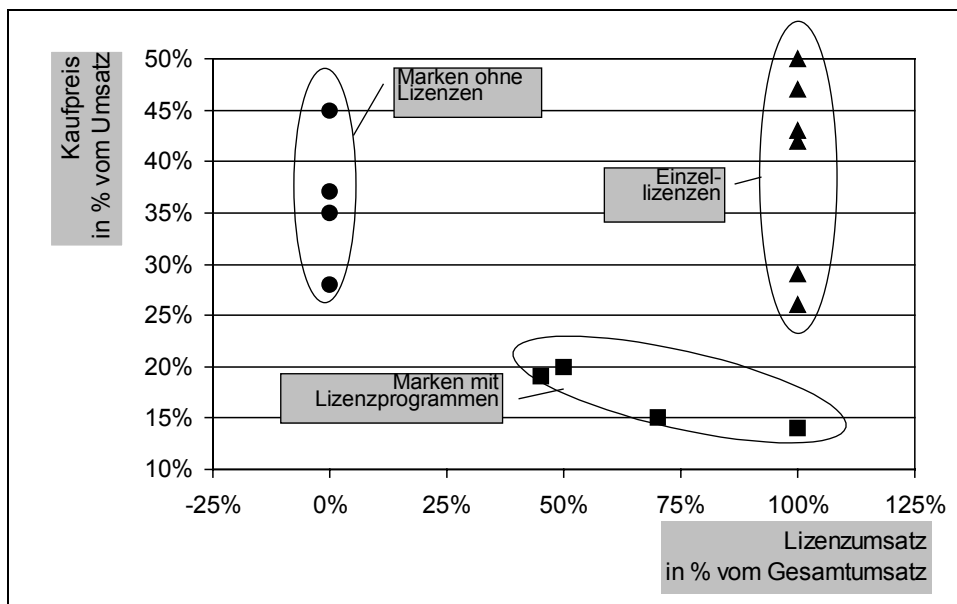


Abbildung 2: Kaufpreise von 14 Lifestyle-Marken (Fashion, Sport) 2002-2004

Quelle: blueDOM.

Der Wert von Marken mit Umsätzen aus Lizenzprogrammen (Markenerweiterung) liegt zwischen 15 % und 20 % des zuletzt erzielten Markenumsatzes. Für Marken ohne Lizenzen werden zwischen 28 und 45% des letzten Markenumsatzes bezahlt. In den Fällen, in denen der bisherige (alleinige) Lizenznehmer die Markenrechte dauerhaft käuflich erwirbt, liegen die Kaufpreise zwischen 25 % und 50 % des letzten Umsatzes. Erklären lassen sich die tieferen Markenwerte der ersten Gruppe damit, dass die Umsätze der Lizenznehmer für den Käufer einer Marke entweder unsicher sind (weil der Lizenzvertrag irgendwann ausläuft oder der Lizenznehmer kündigen kann) oder aufgrund der geringeren Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten sogar kritisch gesehen werden. Insofern sollte mit dem Mythos Schluss sein, Lizenzen würden die Markenwerte stark steigern. Im Veräußerungsfall können sie nämlich durchaus auch stören. Die Markenbewerter sollten dies angemessen berücksichtigen.

3. Markenlizenzen - Grundformen und Praxisbeispiele

3.1 Brand Extension Licensing

Beim Brand Extension Licensing werden die wesentlichen Imagefaktoren einer Marke auf neue Produkte in neuen Marktsegmenten übertragen. Diese Produkte erhalten ihre Positionierung und Differenzierung gegenüber Wettbewerbsprodukten gerade und ausschließlich aus den spezifischen Imagefaktoren der Marke. Der Kern der Marke begründet sozusagen die strategische Basis der Lizenzprodukte. Ohne die Übertragung dieser Imagefaktoren der Marke hätten die Lizenzprodukte keine Aussicht auf Markterfolg. Die Kaufentscheidung des Verbrauchers für die Lizenzprodukte beruht wiederum auf dem Wiedererkennen der Imagefaktoren der Marke.

Beim Brand Extension Licensing erhält der Lizenznehmer neben dem Recht zum Vertrieb und zur Vermarktung der Lizenzprodukte unter der Marke in aller Regel auch das Recht zur Entwicklung und zur Herstellung der Lizenzprodukte. Üblicherweise werden die Lizenzprodukte für die Marke neu entwickelt; das reine „Belabeln“ bereits vorhandener Muster mit der Marke ist unüblich und sollte aus Sicht der Marke auch zwingend unterbleiben, um eine eigenständige Produktaussage zu erreichen.

Brand Extension Licensing ist in Europa in erster Linie aus dem Bereich der Mode- und Prestigemarken bekannt, die ihr luxuriöses, hochpreisiges Image auf Lizenzprodukte übertragen. Solche Marken kommen zumeist aus Haute Couture oder Modedesign (Armani, Saint-Laurent, Dior, Gucci), aber auch aus anderen Bereichen wie Schmuck (Bulgari, Cartier, Boucheron, Van Cleef & Arpels), Uhren (Chopard), Leder (MCM, Trussardi, Aigner), Autos (Jaguar, Porsche, Ferrari) und Tabak (Davidoff, Dunhill). Produkt- und Lizenzkategorien, in die sich die Prestigeattribute solcher Marken übertragen lassen, umfassen beispielsweise Kosmetik, Brillen, Uhren, Schuhe, Wäsche, Lederwaren, Accessoires, Heimtextilien usw.

Moderne, jüngere Lifestyle-Marken wie Esprit, S.Oliver oder Mexx sind in den vergangenen Jahren ähnliche Wege gegangen und haben über die Lizenzvergabe alle Produktkategorien erschlossen, die im weitesten Sinne Lifestyle-Charakter haben. Jüngste Lizenzfelder für solche Marken sind „Tablewear“ (Glas, Porzellan, Besteck) und Möbel.

Ein weiterer großer Bereich für Brand Extension Licensing sind Lebensmittel. Größere Lizenzprogramme gibt es hier unter den Marken Mövenpick, Feinkost Käfer, Natreen und Weight Watchers. Zahlreiche weniger bekannte Lizenzgeschäfte bleiben jedoch im Verborgenen. An dieser Stelle seien beispielhaft für Lizenzprodukte im Food-Bereich genannt Granini Multivitaminbonbons, Valensina Eiscreme, Lacroix Fischkonserven, Cartier Zigaretten und Asbach Pralinen.

Weiterhin gibt es Lizenzmarken, die hinsichtlich Herkunft bzw. Erweiterungskategorien nur schwer zu systematisieren sind. Meist verkörpert die Marke hierbei ein ganz spezifi-

sches Image, das durch Lizenzprodukte in ganz fremden Marktsegmenten aufgegriffen wird. So sind beispielsweise Camel und Marlboro über die Lizenzvergabe erfolgreich in Bekleidungs- und Zubehörprodukte für Abenteuer, Outdoor und Sportswear eingestiegen. Unter der amerikanischen Baggermarke Caterpillar werden Boots, Schuhe und Workwear für eine jugendliche Käuferschaft vermarktet. Lego betreibt per Lizenzvergabe das Geschäft mit Kinderbekleidung, Kindermöbeln und Kinderzimmerausstattung. Unter der US-Automarke Jeep wird ein umfassendes Outdoor-Programm von der Bekleidung über Zelte und Zubehör bis hin zum Mountainbike angeboten. Dr. Oetker bietet Backgeräte an, und Meister Proper ist mit Putzgeräten und Haushaltshandschuhen am Markt. Aber auch technische Marken eignen sich für die Lizenzierung. Von Kodak gibt es bspw. in Lizenz Brillengläser in einer völlig neuartigen Technologie, die Fortschrittlichkeit und Überlegenheit von Kodak in optischen Fragestellungen untermauern soll. Diese Aufzählung ließe sich beliebig verlängern.

3.2 Brand Promotion Licensing

Beim Brand Promotion Licensing geht es üblicherweise um Geschenk-, Werbe-, Sympathie- und Fanartikel, Souvenirs oder ähnliche Devotionalien rund um die Marke. Diese Artikel lösen in der Regel kein unmittelbares Verbraucherproblem. Vielmehr sprechen sie ein ausgeprägtes Streben der Verbraucher nach Identifikation mit der Marke an. Mit dem Markenlogo versehen, ermöglicht ihre Benutzung eine Demonstration dieser Identifikation nach außen. Für die Marke selbst bedeutet dies wiederum eine Erhöhung von Bekanntheitsgrad und Loyalität.

Die meisten Markeninhaber führen solche Promotion-Sortimente. Häufig werden sie per Versandkatalog oder über einen Fabrikshop vertrieben, nicht jedoch über externe Handelskanäle. Das Artikelspektrum reicht von Einfachprodukten (z. B. T-Shirts, Pins, Wappen, Baseballmützen, Aschenbecher, Gläser oder Kaffeetassen) bis hin zu hochwertigen, teuren Prestigeprodukten (wie z. B. Schmuck, Uhren oder Einrichtungsgegenstände). Beispielhaft für deutsche Marken seien der Lufthansa Sky Shop, das BMW M Style-Sortiment oder die Promotion-Sortimente großer Biermarken genannt. In Deutschland ist es bisher üblich, diese Sortimente in Eigenregie zu vermarkten. Die Artikel werden entweder kostenlos abgegeben oder über eigene Vertriebskanäle oder Vertragshändler verkauft.

Einige deutsche Fußball-Vereine sind jüngst dazu übergegangen, ihre Fanartikel-Kollektionen in Lizenz zu vergeben. Coca-Cola betreibt das Promotion-Programm ebenfalls über externe Lizenznehmer. In beiden Fällen wird durch die Lizenzvergabe und den Zugang zu den Vertriebskanälen der Lizenznehmer eine wesentlich breitere Vermarktung dieser Programme erreicht.

In den USA werden solche Promotion-Sortimente heute nahezu ausschließlich über Lizenzvergaben betrieben. Die großen Auto-, Bier-, Spirituosen- oder Airlinemarken betreuen Lizenzprogramme mit oft mehr als 100 Lizenznehmern und mehr als 1.000 Artikeln. Einige Beispiele sind Budweiser, Coca-Cola, Chrysler, Harley-Davidson, Jim

Beam oder American Airlines. Die Umsätze können ein beträchtliches Volumen annehmen. In den Cent-Artikeln steckt eine für Lizenzgeber, -nehmer und Händler sehr interessante Gewinnmarge. Außerdem erzielen die genannten Marken durch solche Programme eine außerordentlich starke Präsenz im täglichen Leben. Ein willkommener Nebeneffekt ist die Erhöhung des Markenschutzes, da unrechtmäßig hergestellte Artikel (wie etwa bedruckte T-Shirts) kaum noch auftauchen. Es bleibt abzuwarten, wann diese US-amerikanische Praxis des Brand Promotion Licensing auch bei deutschen Markenartiklern Einzug hält.

3.3 International Brand Licensing

Die internationale Markenlizenzierung dient der Expansion über den Heimatmarkt hinaus mit Hilfe von Lizenznehmern. Hier kommt Lizenzvergabe dann in Betracht, wenn ein direkter Export der Produkte in Auslandsmärkte wegen Frischeaspekten oder hohen Transportkosten ebensowenig möglich ist wie der wirtschaftliche Aufbau eigener Produktions- und Vertriebsstätten im Auslandsmarkt. Typische Märkte für die internationale Markenlizenzierung sind Getränke, Molkereiprodukte, chemische Konsumgüter, Bekleidung und Sportartikel.

In aller Regel beinhalten solche Vereinbarungen das Recht, Produkte unter einer Marke zu vertreiben und zu bewerben. Die Entwicklung und Herstellung der Produkte ist jedoch an strenge Vorgaben geknüpft, sei es über eine Bezugspflicht beim Markeninhaber (z. B. Bekleidung, Sportartikel) oder durch die Vorgabe von Herstellungsverfahren (Rezepturen, Inhaltsstoffe, Zeichnungen, Designs etc.). Oft werden solche Verträge auch als Vertriebslizenz bezeichnet.

Löwenbräu und Hofbräu sind Beispiele für Lizenzbiere. Unter der Marke Hofbräu wird in ausländischer Lizenz mehr Bier hergestellt als im deutschen Stammhaus. Granini vergibt Lizenzen für Fruchtsaft ins Ausland. Gleiches gilt für die Schweizer Marke Emmi (Molkereiprodukte, Joghurt); Schwarzkopf (Körperpflege, Kosmetik), Adidas und Puma (Sportartikel) erschließen Schwellenmärkte über Lizenzvergabe.

Etwas anders geartet sind die Fälle bei Spirituosen und Bekleidung. Hier übernimmt der Markeninhaber die Produktion der Produkte in seinem Stammbetrieb, vergibt jedoch die Lizenzrechte für Markenführung (insbesondere Werbung und kommunikativer Auftritt) und Vertrieb in Zusammenhang mit einer Bezugspflicht für die Produkte an einen Generalimporteur im Auslandsmarkt.⁴ In solchen Fällen ist die Lizenzgebühr in engem Zusammenhang mit dem Bezugspreis für die Produkte festzusetzen.

⁴ Gegebenenfalls übernimmt der Importeur noch kleinere wertschöpfende Aktivitäten an der Importware (wie z. B. Abfüllung, Verpackung und Labeling).

3.4 Sonderformen der Markenlizenzierung

An dieser Stelle sollen noch einige Sonderformen der Markenlizenzierung angesprochen werden, bei denen keine Marke im klassischen Sinn - aber ein markenähnliches Konstrukt - im Mittelpunkt steht.

Beliebte oder bewunderte **Personen**, die über lange Zeit im Blickpunkt der Medien stehen, erreichen oft einen markenähnlichen Status. Bei Sportlern oder Schauspielern ist dies häufig zu beobachten. Dieser Status ist meist nicht mit einer spezifischen Problemlösungskompetenz verbunden, sondern eher mit einer allgemeinen Bewunderung bzw. Beliebtheit. Darauf aufbauend lassen sich Lizenzprodukte kreieren. Solche Produkte haben oft eine kurze Lebensdauer und werden nach Beendigung der öffentlichkeitswirksamen Karriere der „celebrity“ eingestellt. In jüngerer Zeit werden Musikstars wie J.Lo, Sean John oder Russell Simmons/Phat Farm mit großem Erfolg als Produktlizenzen eingesetzt. Naomi Campbell ist nach fünf Jahren wieder auf dem Rückzug, Produkte von Steffi Graf oder Boris Becker sind praktisch verschwunden.

Großveranstaltungen - sog. **Events** - haben, obwohl sie nur zeitlich befristet stattfinden, häufig einen so großen Bekanntheits- und Identifikationsgrad bei breiten Zielgruppen, dass sie sich hervorragend zur Lizenzvergabe eignen. Voraussetzung dafür ist ein einprägsames Logo. Das Lizenzprogramm umfasst üblicherweise Fan-, Souvenir- und Sammlerartikel. Beispiele für ein solches Event Licensing sind die Olympischen Spiele, das Münchner Oktoberfest und die Expo 2000. Ganz ähnlich verhält es sich mit berühmten oder beliebten **Orten** oder **Regionen**. So gibt es kleinere Lizenzprogramme vom Skiort St. Moritz oder von der Insel Sylt. Auch **Fernsehsender** betreiben rund um erfolgreiche Sendeformate solche Lizenzprogramme (z. B. ran, Kommissar Rex oder Big Brother), deren Erfolg zwar oft groß, in der Regel jedoch sehr kurzfristig ist und damit dem Wesen von Marken widerspricht.

Beim **Franchising** ist immer auch das Recht eingeschlossen, die Marke des Franchise-Systems zu nutzen. Franchiseverträge entsprechen im Kern Vertriebslizenzen (vgl. oben Kapitel. 3.3) für Dienstleistungsmarken, wobei die Dienstleistung und das Management-System durch genaue Vorgaben seitens der Franchise-Zentrale vorgegeben und festgelegt sind.

Die wohl häufigsten Fälle der Markenlizenzierung treten heute zwischen den Gesellschaften international tätiger Konzerne und ihrer **Konzernmarken** auf. Oft werden Marken zuerst einmal international registriert, bevor die Eroberung der einzelnen Märkte beginnt. Die Markenrechte liegen damit oft nicht bei der jeweiligen Landesgesellschaft, sondern bei der Obergesellschaft. Internationale Registrierungsverfahren für Marken (IR-Marke, EU-Marke) haben diesen Trend sehr verstärkt.

Die Marken besitzenden Konzernobergesellschaften vergeben dann Markenlizenzen an die jeweiligen Landesgesellschaften, entweder um dadurch die Steuerlast im Konzern durch Gewinnverlagerung zu optimieren, oder um den Anforderungen der Finanzbehörden durch Weiterverrechnung von tatsächlich erbrachten Leistungen zu entspre-

chen, oder um eine einheitliche Markenführung markentechnisch und juristisch sicherzustellen. Beim Bundesfinanzministerium wird eine nicht zugängliche Datenbank über solche Konzern-Markenlizenzen geführt, um die Angemessenheit von Lizenzgebühren beurteilen zu können.

4. Einzelaspekte der Lizenzierung von Marken

4.1 Konzeption eines Lizenzprogramms

Die Lizenzierung ist ein grundlegendes Element der Marketing- und Unternehmensstrategie. Es bedarf derselben sorgfältigen Planung und Professionalität wie für andere bedeutende Marketingmaßnahmen. Ein erfolgreiches Lizenzprogramm erfordert eine klare Vision, ein tiefes Verständnis von Bedeutung und Kern der Marke und das Bewußtsein, dass das Erfolgspotenzial aus der Lizenzvergabe nur mit Engagement und Überzeugung realisiert werden kann. Folgende Schritte sollten bei der Entwicklung eines erfolgreichen Lizenzprogramms beachtet werden:

Markenkern und Markentransfer - Zunächst ist eine detaillierte Kenntnis aller wesentlichen Elemente des Markenkerns aus Sicht der Verbraucher zu erarbeiten. Zweideutige oder sich widersprechende Elemente sollten durch multivariate Analysen und Filter soweit reduziert werden, bis der Markenkern eindeutig wird. Diese Übung sollte im übrigen auch ohne Lizenzierungsabsichten für jeden Markenmanager regelmäßige Pflicht sein (vgl. hierzu auch das Kapitel zur Markenkontrolle in diesem Buch).

Mit Hilfe von Kreativitätstechniken werden Ideen für neue Marktsegmente generiert, auf die sich die Elemente des Markenkerns - einzeln und idealerweise gemeinsam - anwenden lassen. Als Ergebnis sollte eine möglichst umfassende Liste potenzieller Produktfelder entstehen. Die marktforscherische Überprüfung dieser Ideen im Hinblick auf ihre Akzeptanz beim Verbraucher und ihr Erfolgspotenzial bereitet indes häufig Schwierigkeiten.

Quantitative Methoden testen Innovationen in der Regel zu negativ. Mit psychologischen Verfahren wird dagegen häufig Richtung und Ausmaß der Transferierbarkeit überzogen, weil der Testperson der eigentliche Markenkern nicht bekannt ist. Daher ist eine Mischung aus psychologischen, quantitativen und analytisch-markentechnischen Methoden anzuwenden. Letztlich ist und bleibt die Festlegung von neuen Produktsegmenten für einen Markentransfer immer eine unternehmerische Entscheidung mit Risiko, das es mit den geeigneten Methoden zu minimieren gilt. Im übrigen kann der in seinem Markt erfahrene potenzielle Lizenznehmer hier auch noch wertvollen Input geben.

Lizenzierungsziele und Strategie - Man muss sich darüber klar sein, welche Ziele man mit der Lizenzvergabe einer Marke verfolgt. Da mit der Lizenzierung sehr unterschiedliche positive Effekte erzielt werden können, sollte man genau festlegen, welche dieser Effekte man mit welcher Priorität und in welcher Höhe erreichen möchte. Nur so können

die Einzelmaßnahmen des Lizenzprogramms zielgerichtet und effizient eingesetzt werden (vgl. zu den Vorteilen und Zielen Abschnitt 2.3).

Es ist hilfreich, diese Überlegungen möglichst eindeutig und verbindlich in einem schriftlichen Dokument festzuhalten. Diese Lizenzstrategie sollte neben den Lizenzzielen auch die wesentlichen Eckpfeiler des Lizenzprogramms (wie z. B. angestrebte Produktsegmente, Positionierung, Zielgruppen, Partner, Markenstrategie und lizenzvertragliche Eckpfeiler) beinhalten.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist beispielsweise die Frage, ob über das Lizenzprogramm Neukunden für die Marke gewonnen werden sollen (und wenn ja wie viele) oder ob die bestehenden Käufer stärker ausgeschöpft werden sollen. In jedem Fall stellt das erste Ziel höhere Anforderungen an das Markenmanagement, weil die Marke dann eine größere und inhomogenere Zielgruppe bedienen muss. Überschneidungsanalysen bringen hier oft interessante Erkenntnisse zu Tage.

Ausschließen von Produktkategorien - Bei der Durchführung des Programms stellt man oft fest, dass sich die Überlegungen in manchen der angestrebten Produktsegmente doch nicht verwirklichen lassen. Gewisse Produktkategorien sollten jedoch von vornherein ausgeschlossen werden, um später gar nicht in die Versuchung einer Lizenzvergabe zu kommen. Solche Ausschlusskriterien für Lizenzprodukte können zum Beispiel gesundheitliche Bedenklichkeit (Alkohol, Rauchen), Schadens- und Ausfallrisiko (wartungs- und reparaturintensive Produkte), Produkthaftungsrisiko oder schwankende Qualitäten sein.

Zielmarktanalyse - Verschaffen Sie sich einen Überblick über die angestrebten Marktsegmente, ihre Produkt-, Handels- und Wettbewerbsstrukturen und die aus der Sicht Ihrer Marke zu erfüllenden Erfolgsfaktoren. Nur mit diesen Grundlagen lassen sich erste Vorstellungen über eine spezifische und differenzierte Positionierung Ihrer Marke im jeweiligen Segment und ein erstes Produktkonzept entwickeln. Ohne solche Vorstellungen sind Gespräche mit potenziellen Lizenznehmern nicht zielführend. Oft führt nicht der mangelhafte Fit zwischen Marke und Zielprodukt zum Flop, sondern ein ungünstiges strukturelles Umfeld im Zielmarkt.

4.2 Lizenzvertrag

Vor der Gesprächsaufnahme mit potenziellen Lizenznehmern sollte man sich über die wesentlichen Elemente des Lizenzvertrags und ihre Ausgestaltung klar werden. Folgende Punkte sollte der Lizenzvertrag in jedem Fall beinhalten:

- **Art und Umfang der Lizenz** - Für welche Produkte bzw. Dienstleistungen (gegebenenfalls ausführliche und eindeutige Liste als Vertragsanhang) und für welche Region darf die Marke verwendet werden? Handelt es sich um eine ausschließliche Lizenz (Exklusivität)? Ist die Selbstbenutzung der Marke im Geltungsbereich durch den Lizenzgeber auszuschließen? Ist es dem Lizenznehmer erlaubt, Unterlizenzen zu vergeben?
- **Markenbenutzung** - In welcher Form (Layout, Größe, Farbe) darf die Marke benutzt werden? Welche zusätzlichen Ausstattungsmerkmale sind erlaubt? Welche andere Markierung darf auf den Lizenzprodukten erfolgen? In welcher Formulierung und Form soll gegebenenfalls ein Lizenzvermerk angebracht werden?
- **Qualitätskontrollen** - Wie werden Qualitätsstandards für die Lizenzprodukte formuliert? In welcher Form und Häufigkeit nimmt der Lizenzgeber Qualitätskontrollen vor? Ist der Lizenzgeber zu einer Vor-Ort-Besichtigung auf dem Gelände des Lizenznehmers berechtigt?
- **Freigaben** - Nach welchen Regelungen und Zustimmungserfordernissen darf der Lizenznehmer neue Produkte auf den Markt bringen? Welche Zustimmungserfordernisse gelten für jegliche Art der erstmaligen oder geänderten Benutzung der Marke, sei es auf Produkten oder Kommunikationsmitteln (Prospekte, Anhänger, Werbung usw.)?
- **Lizenzgebühren** - Hierbei geht es um Aspekte wie Höhe, Bemessungsgrundlage (Verkaufspreis, Rabatte, V+V, Skonti und Retouren), Zahlungs- und Abrechnungsmodalitäten, Nachweisführung und Kontrollmöglichkeit, Umsatz- und Ertragssteuern, Währung und Kursrisiko (vgl. Kapitel 4.3).
- **Haftung** - Gewährleistung des Lizenzgebers? Haftung für Herstellung und in Verkehr bringen der Lizenzprodukte? Produkthaftung?
- **Markenschutz** - Wer ist zuständig für die Aufrechterhaltung des Markenschutzes und die Verteidigung der Marke gegen Verletzungen Dritter? Wer trägt die diesbezüglichen Kosten?
- **Vertragsdauer und Vertragsbeendigung** - Laufzeit? Verlängerungsmodalitäten? Kündigungsfristen und Gründe für außerordentliche und fristlose Kündigung?
- **Modalitäten nach Beendigung** - Wie ist mit noch vorhandenen Lagerbeständen zu verfahren? Fristen und Abrechnungsmodalitäten für Abverkäufe? Rückgabe der überlassenen Unterlagen und Rechte?

- **Nachfolgeregelungen** - Verpflichtungen im Falle der Veräußerung des Geschäftsbetriebs von Lizenzgeber oder Lizenznehmer bzw. der Veräußerung der Marke?

Darüber hinaus empfiehlt es sich aber auch, die organisatorischen Grundsätze der Zusammenarbeit bereits im Vertrag zu regeln. Dazu gehören bspw. Fragen wie die Benennung von Verantwortlichen in Stellvertretern mit Entscheidungsvollmacht, die einvernehmliche Erstellung und Verabschiedung eines jährlichen Marketing-Plans, regelmäßige Review-Meetings, die Ausgestaltung des Berichtswesens sowie die Regelung der Zuständigkeiten in der Markenführung (vgl. dazu Kapitel 4.5).

4.3 Lizenzgebühren

Eine der am häufigsten gestellten Fragen, aber auch der best gehüteten Geheimnisse ist die Höhe der **Lizenzgebühren**. Leider gibt es hierfür weder Marktpreise noch allgemein anerkannte analytische Verfahren. Die Höhe hängt im Einzelfall von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren ab und ist letztlich immer Verhandlungssache. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die groben Durchschnittswerte in Abhängigkeit von der Lizenznehmerbranche. Die übliche Lizenzgebühr liegt zwischen 5 % und 8 % vom Nettoumsatz. Die Streubreite von Einzelwerten ist allerdings weitaus größer. Bei der Bewertung dieser Zahlen ist immer mit zu berücksichtigen, welche weiteren Rechte neben der Marke betroffen sind – beispielsweise Kundenlisten, Know-how, Rezepturen, Patente, Designs etc.

Üblich ist eine **umsatzbezogene** Lizenzvereinbarung. Dazu kommt in der Regel die Vereinbarung eines **Minimums** pro Abrechnungsperiode, das in jedem Fall - also auch bei geringen Umsätzen - fällig wird. Sehr populäre Marken verlangen darüber hinaus auch eine einmalige Einstiegsgebühr bei Vertragsabschluss. Alternativ zur umsatzabhängigen Gebühr sind auch Stücklizenzen vorzufinden (Festbetrag pro verkauftem Stück).

Die richtige und gerechte Bemessung von Lizenzgebühren für Marken ist schwierig und erfordert sowohl Erfahrung als auch Fingerspitzengefühl - hängt davon doch die langfristige Gewinnverteilung aus einem Geschäft unter Partnern ab. In Theorie und Praxis finden sich daher eine ganze Reihe von Vorschlägen zur Bemessung von Lizenzgebühren.

- Die „**Das machen wir sonst auch so**“ - **Regel**: Wenn einer von zwei Verhandlungspartnern bereits Erfahrungen mit Lizenzverträgen hat, wird er die dort vereinbarten Lizenzgebühren als Grundlage vorschlagen, sofern sie seine Argumentation nach oben oder unten stützen. Wenn dann keine weiteren Argumente vorliegen, bleibt es der Einfachheit halber bei dieser Lizenzgebühr. Aus Sicht eines Markeninhabers, der ein Lizenzprogramm mit mehreren Lizenzpartnern betreibt, kann eine solche Vorgehensweise sogar empfehlenswert sein, da sich die Lizenzgebühren unter den Lizenzpartnern trotz aller Vertraulichkeitsvereinbarungen herumsprechen werden. Unterschiede in den Gebühren müssen plausibel erklärbar und transparent sein, sonst ist Ärger bei den benachteiligten Lizenzpartnern vorprogrammiert.

- Die **25 %-Daumenregel**: Eine in der Lizenzpraxis häufig beobachtbare Daumenregel ist die 25 %-Regel. Danach beträgt die Lizenzgebühr 25 % der Bruttomarge eines Produktes (nach Herstellungskosten, Abschreibungen und Zinsen, vor Vertriebs- und Verwaltungskosten und Steuern). Ein Produkt mit einer Bruttomarge von 35 % würde demnach eine Lizenzgebühr von 9,25 % generieren. Unberücksichtigt bleiben bei diesem Ansatz vor allem zwei Faktoren: zum einen die Markenstärke und zum zweiten die Auswirkung der Marke auf die tatsächlichen Vertriebskosten.

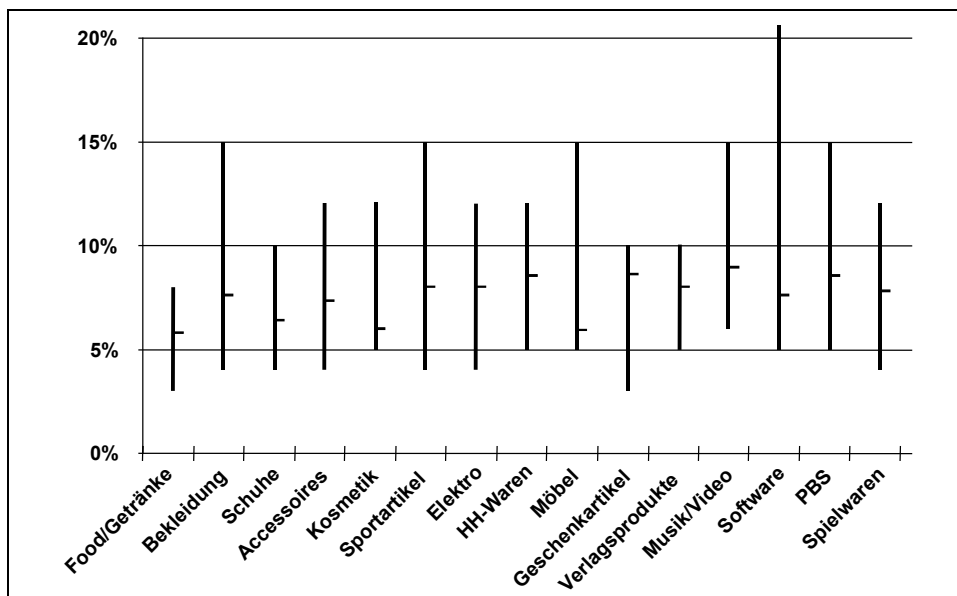


Abbildung 3: Marken-Lizenzgebühren nach Lizenznehmerbranchen in Prozent vom Nettoumsatz

Quelle: blueDOM-Datenbank, TLL, Smith/Parr 2004, Gross/Rohrer 2003.

- Die **Standard-Methode**: In manchen Branchen gibt es übliche Lizenzgebühren oder zumindest enge Bandbreiten, die die Verhandlungspartner zu kennen glauben. Aller Erfahrung nach sind die tatsächlichen Bandbreiten jedoch meist viel größer als man glaubt.
- Die **Scoring-Methode**: Hier wird der unterste und der oberste beobachtbare Wert in einer Branche als Unter- und Obergrenze gesetzt. Danach erfolgt eine Bewertung der Marke anhand verschiedener Kriterien mittels eines Punktbewertungsverfahrens. Die Höhe des Punktwertes bestimmt den Abstand der Lizenzgebühr von Unter- und Obergrenze. Dieses Verfahren ist korrekt und anwendbar, wenn nicht nur Werte für Unter- und Obergrenze vorliegen, sondern noch weitere Referenzwerte sowie weitere

Detailkenntnisse der Rahmenbedingungen, unter denen diese Werte zustande gekommen sind.

- Die **Preisprämien-Methode**: Hier wird ganz einfach der höhere Preis, der durch die Nutzung der Marke auf einem Produkt erzielt werden kann, als Lizenzgebühr vereinbart. Dies setzt jedoch voraus, dass die Produkte bereits in identischer Form existieren und nur noch „belabelt“ werden. Zudem müssen die erzielbaren Preise bereits bei Vertragsabschluss bekannt sein. Beides ist in der Praxis sehr selten der Fall.
- Die **DCF-Methode** (discounted cash flow): Dies ist eine Methode, die der Lizenznehmer anwenden sollte, um den Wert des vorgeschlagenen Lizenzgeschäftes für sich selbst beurteilen zu können. Dabei müssen Investitions-, Finanzierungs- und Synergieaspekte mit dem bisherigen Geschäft berücksichtigt werden. Wenn der entsprechende Business Plan erstellt ist, kann das Wertsteigerungspotenzial aus dem Lizenzgeschäft bei alternativen Royalty-Sätzen ermittelt werden. Verhandlungsmasse sind die positiven Wertbeiträge aus den Synergieeffekten mit dem bisherigen Geschäft des Lizenznehmers. In der Regel sollten diese Effekte ausschließlich dem Lizenznehmer zu gute kommen. Zur Verifizierung von Verhandlungen sollte diese Methode auf jeden Fall eingesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse – wie immer beim Einsatz dieser Methode – stark von Prognosegenauigkeit und Diskontierungsfaktor abhängen.
- Die **Allocating-Income-Methode**: Bei dieser Methode wird der Gesamtwert eines Unternehmens oder Geschäftsfeldes auf die einzelnen Vermögensgegenstände in einem iterativen Verfahren aufgeteilt, darunter auch die Marke. Aus dem Wert der Marke und einem Renditeanspruch für immaterielle Vermögenswerte wie Marken (üblicherweise zwischen 14 % und 18 % p. a.) wird der aus der Marke zu erzielende Mindestertrag ermittelt. Dieser Mindestertrag geteilt durch die erwarteten Umsätze entspricht der maximalen Lizenzgebühr. Problematisch bei dieser Methode ist, dass die Lizenzgebühr mit dieser Methode entweder für das Eigengeschäft des Lizenzgebers oder für das Eigengeschäft des Lizenznehmers ermittelt werden kann. Es ist damit für eine finanzielle Markenwertbestimmung geeignet, jedoch weniger für Markenlizenzgebühren in neuen Märkten.
- Die **Markenwert-Methode**: Die Diskussion über den Markenwert nimmt in Marketingwissenschaft und -praxis derzeit einen großen Stellenwert ein. Die Zahl der in den letzten Jahren vorgeschlagenen Bewertungsverfahren liegt mittlerweile bei ungefähr 20 (vgl. hierzu den Beitrag „Ansätze zur Messung des Markenwerts“ in diesem Buch). Die meisten der vorgeschlagenen Verfahren begründen ihren Nutzen u. a. auch mit der Einsetzbarkeit zur Ermittlung von Lizenzgebühren. Abgesehen davon, dass keines dieser Verfahren erprobt und allgemein anerkannt ist, wird für die Problematik der Lizenzgebühr verkannt, dass die für den Lizenznehmer relevanten finanziellen Auswirkungen seiner ganz spezifischen Markt- und Kostenposition dabei nicht berücksichtigt werden. Außerdem wird üblicherweise der Wert der Marke im Lizenzsegment gar nicht ermittelt. Und wenn man dies doch täte, wäre er vor und kurz nach

einer Einführung im Lizenzsegment immer noch sehr gering. Insofern haben diese Methoden für die Lizenzproblematik noch keine Bedeutung erlangt.

Am besten verfährt man in der Praxis erfahrungsgemäß mit der Scoring-Methode, die der Lizenznehmer noch um eine DCF-Methode ergänzen sollte. Wenn die Einigung über die Lizenzgebühr dann immer noch schwerfällt, kommen in der Praxis oft Anpassungsmodelle zum Einsatz, z. B. nach oben oder unten gestaffelte Lizenzgebühren oder Anpassungen der Lizenzgebühr oder der Minima im Zeitablauf.

Im Einzelnen sind es folgende Faktoren, die die Höhe der Lizenzgebühr beeinflussen:

- **Marke** - Ganz entscheidend sind alle Einzelfaktoren des Markenwerts wie Bekanntheitsgrad, Loyalität, Sympathie bzw. Vertrauen sowie Werbeausgaben und erzielte Preisprämien.
- **Zielsegment** - Die allgemeine Marktsituation im Zielsegment hat großen Einfluss auf die Lizenzgebühr. Je attraktiver das Segment und je höher die branchenüblichen Gewinnmargen, desto höher die Lizenzgebühr. Hohe Marketingausgaben im Segment führen dagegen eher zu Abschlägen bei der Lizenzgebühr, da der Lizenzgeber von Werbung und Marktbearbeitung durch den Lizenznehmer profitiert. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der bisherige Markierungsstand bzw. die „Wertigkeit“ der im Segment konkurrierenden Marken im Vergleich mit der Wertigkeit der Lizenzmarke.
- **„Fit“** - Mit Fit ist das Ausmaß angesprochen, in dem Marke und angestrebtes Zielprodukt zusammenpassen. Dazu gehört beispielsweise die Stärke der Transferklammer, die Unterscheidungs- bzw. Differenzierungskraft der Marke im Zielsegment oder der spezifische Bekanntheitsgrad bei der angestrebten Zielgruppe.
- **Lizenznehmer** - Je leistungsstärker der Lizenznehmer ist, desto geringer wird die Lizenzgebühr ausfallen. Zur Leistungsstärke gehört beispielsweise sein nachgewiesener Markterfolg im Segment, sein Marken-Know-how und sein Zugang zu Vertriebskanälen. Gibt es zum betrachteten Lizenznehmer keine echte Alternative, wird sich dieser Umstand ebenfalls senkend auf die Lizenzgebühr auswirken. Hat der betrachtete Lizenznehmer dagegen aufgrund einer „strategischen Lücke“ (eigene Marken, Markenportfolio, Auslastung der Kapazitäten und Größe) einen dringenden Bedarf für die Lizenz, ist die Lizenzgebühr höher zu bemessen.
- **Lizenzgegenstand** - Der Wert der Marke in neuen Produktfeldern ist um so höher, je prägnanter, wiedererkennbarer und bildlicher das Symbol der Marke gestaltet ist. Darüber bemisst sich die Höhe der Lizenz auch danach, ob zusätzlich zum Recht zur Benutzung der Marke weitere Produktausstattungen wie Grob- oder Detaildesign, Rezepturen, Know-how und Verfahren sowie ein Produktkonzept in den Vertrag aufgenommen werden. Ausschließlichkeit und Exklusivität haben ebenfalls einen höheren Preis.
- **Verhandlungsführung** - Trotz aller Daumenregeln und analytischen Methoden wird die Lizenzgebühr zu einem beträchtlichen Teil durch die Verhandlungsführung bzw. die Verhandlungsdominanz bestimmt. Erfahrene Verkäufer bzw. Einkäufer erzielen

hier oft sehr positive Erfolge - unabhängig davon, ob sie über objektiv nachvollziehbare Argumente verfügen. Insofern sollten sich beide Seiten gut überlegen, welche Person sie in die Verhandlungen schicken.

4.4 Partnerselektion

Das richtige Lizenzkonzept zu haben ist erst der Anfang. Mindestens genauso wichtig ist es, den bestgeeigneten Lizenznehmer unter Vertrag zu bekommen. Bestgeeignet bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur eine nachgewiesene hohe Leistungsstärke in seinem Geschäftsfeld, sondern auch eine grundsätzliche kulturelle Ähnlichkeit mit dem Lizenzgeber in Sachen Markenführung und Marketing. Schließlich geht es um die Marke, und da sollten beide Vertragspartner über möglichst lange Zeit nicht nur an einem Strang, sondern immer auch in die gleiche Richtung ziehen.

Es lohnt sich daher in jedem Fall, alle Anbieter im angestrebten Segment systematisch zu identifizieren und zu bewerten. Dies sollte zunächst anonym mit Hilfe von Sekundärmaterial bewerkstelligt werden, um eine erste Vorauswahl zu treffen. Die potenziellen Partner in der Endauswahl können dann durchaus im direkten Kontakt „auf Herz und Nieren“ geprüft werden. Konkrete Verhandlungen sollten dann lediglich mit den letztverbleibenden Unternehmen geführt werden. Wichtig bei der Bewertung ist, dass nicht nur die Leistungsstärke im Status Quo betrachtet wird. Vielmehr muss der Lizenznehmer in der Lage sein, die für die spezifische Positionierung der Marke gültigen Erfolgsfaktoren zu erfüllen. Und die unterscheiden sich häufig ganz wesentlich von seinem bisherigen Geschäft.

Eher zufällige Partnerschaften nach dem Motto „Ich kenne da jemanden, der so etwas herstellt“ sind ebenso riskant wie existierende Kontaktnetzwerke oder auch ad hoc-Anfragen von interessierten Lizenznehmern. Man sollte sich in jedem Fall die Mühe machen, alle vorhandenen Alternativen sorgfältig zu bewerten und erst im Anschluss daran eine Entscheidung zugunsten eines Partners zu treffen.

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Lizenzpartnern. Typ 1 ist bereits mit einer eigenen Marke oder einer Lizenzmarke im Zielsegment (Produkt, Preis) mit nachgewiesenem Erfolg tätig. Typ 2 ist in diesem Segment noch nicht tätig, hat aber großes strategisches Interesse, in dieses Segment einzutreten. Das Risiko bei Typ 1 ist, dass das Lizenzgeschäft sein bisheriges Geschäft kannibalisiert und er deshalb mittelfristig das Interesse verliert. Typ 1 sollte mit einer entsprechend hohen Minimumvereinbarung motiviert werden, sich dauerhaft für das Lizenzgeschäft einzusetzen. Außerdem sollte darauf gedrängt werden, dass Typ 1 das Lizenzgeschäft in einem eigenständigen Profit Center führt, evtl. sogar in einer eigenständigen Rechtsform. Das Risiko bei Typ 2 ist, dass er nicht über das Know-how für das Zielsegment verfügt und deshalb floppt. Bei Typ 2 ist entscheidend, mit welchen Maßnahmen er gedenkt, das noch nicht vorhandene Know-how aufzubauen. Ein Allgemeinrezept, welcher Typ vorzuziehen ist, gibt es nicht.

Wichtig bei der Entscheidung ist auch, dass die Organisations- und Entscheidungsstrukturen der Partner sowie die Bedeutung der Lizenzvereinbarung auf beiden Seiten ähnlich ist. Ein Großkonzern in Lizenzpartnerschaft mit einem Freiberufler wird ebenso schwer funktionieren wie ein Lizenzgeschäft, das für einen der Partner 50 % seines Umsatzes und für den anderen nur 3 % bedeutet. Bei internationalen Partnerschaften ist darüber hinaus das sprachliche Problem zu berücksichtigen. Wenn nur der Geschäftsführer und eine Mitarbeiterin aus der Exportabteilung Englisch sprechen, wird die Detailarbeit nahezu unmöglich.

4.5 Organisation und Markenführung

Neben Konzeption und Partnerwahl ist die intensive und ständige Betreuung der Lizenzpartner der dritte Erfolgsfaktor. Dafür sind zunächst die organisatorischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen zu schaffen.

Organisatorisch sind beim Lizenzgeber die Zuständigkeiten für die Lizenzvergabe und den rechtlich bindenden Umgang mit den Lizenznehmern zu klären. Dies sollte in der Regel eine eigenständige Funktion mit mindestens einem Vollzeitmitarbeiter sein. Dabei ist in der Regel die Einbindung in das Markenmanagement vorteilhaft. Weiterhin ist festzulegen, welche Erfolgsanreize für die verantwortliche Person geschaffen werden. Aus motivatorischen, steuerlichen und finanziellen Gründen empfiehlt sich in einigen Fällen die Gründung einer rechtlich selbständigen „Lizenzierungs-Gesellschaft“. Alternativ ist auch die Gründung eines Joint-Ventures denkbar, in das der Lizenznehmer Anlagevermögen, Kapital und Mitarbeiter, der Lizenzgeber immaterielle Vermögensgegenstände in Form der Nutzungsrechte an der Marke einbringt.

Konzeption, Aufbau und laufende Betreuung eines Lizenzprogramms können sehr zeitintensiv sein. Ein Teil der hier anfallenden Tätigkeiten, insbesondere in der Aufbauphase, kann über externe Experten und Dienstleister (Berater, Agenten, Juristen) abgewickelt werden. Nicht unterschätzt werden darf der spätere laufende Betreuungsaufwand für Markenführung, Marketing- und Vertriebskoordination, Administration, Gebühreninkasso und Vertragsmanagement. Dafür muss **Personalkapazität** mit der entsprechenden Qualifikation bereitgestellt werden. Eine grobe Daumenregel besagt, dass etwa ein Drittel der eingenommenen Lizenzgebühren für Aufbau und Betrieb des Lizenzprogramms budgetiert werden müssen.

Hinsichtlich der **Finanzierung** muss klargestellt werden, dass der Aufbau eines Markenlizenzgeschäftes in den ersten beiden Jahren eine Anschubfinanzierung benötigt. Die Vorarbeiten sind in aller Regel beträchtlich. Nennenswerte Rückflüsse sind erst nach den zum Teil langwierigen Phasen wie Partnersuche, Vertragsabschluss, Produktentwicklung und Markteinführung zu erwarten.

Neben diesen vom Lizenzgeber allein zu lösenden Fragen muss auch die **Zusammenarbeit** zwischen Lizenzgeber und -nehmer in Fragen des Marketing und der Markenführung geklärt werden. Je nach Marke finden sich hier in der Praxis ganz unterschiedliche

Modelle. In einem Extremfall hat der Lizenznehmer hinsichtlich Vermarktung und Markenführung in seinem Produktsegment völlig freie Hand. Im anderen Extremfall verbleibt die gesamte Markenführung beim Lizenzgeber; die Lizenznehmer zahlen einen festgelegten Umsatzprozentsatz für Werbung an den Lizenzgeber; dieser beauftragt eine Werbeagentur mit der Werbung für alle Markenprodukte, egal ob Eigen- oder Lizenzprodukt; darüber hinaus engagiert sich der Lizenzgeber im Design neuer Lizenzprodukte. Zwischen diesen beiden Extremen sind beliebige Varianten denkbar, wie beispielsweise Dachmarkenwerbung durch den Lizenzgeber und Produktwerbung durch den Lizenznehmer. Ausschlaggebend für die konkrete Ausgestaltung sind jeweils die Anforderungen der Marke und ihrer Produkte an eine zentrale Markenführung. Dies wird anfangs oft unterschätzt. Man kann dann nach 5 bis 10 Jahren feststellen, wie der Lizenzgeber unter großen Friktionen versucht, die Freiheitsgrade seiner Lizenznehmer einzuschränken und die Marke wieder selbst besser in den Griff zu bekommen.

Pflichtaufgabe für den Markeninhaber ist in jedem Fall das Marken-Controlling. Dazu bedarf es entsprechender Informationen von den Lizenznehmern und einer engen Zusammenarbeit mit dem Inhouse-Brandmanager. Die Ergebnisse dieses Controlling-Prozesses fließen in die Rahmenvorgaben an die Lizenzpartner ein.

Unabhängig von der Aufgabenteilung sollten die Partner jedes Jahr im Rahmen der üblichen Planungsprozesse einvernehmlich und von beiden Seiten verbindlich einen **Marketing-Plan** erstellen. Bei dieser Gelegenheit sollte der Lizenzpartner über den Marketing-Plan im Eigengeschäft des Markeninhabers informiert werden. Die Umsetzung des Marketing-Plans sollte wenigstens in quartalsweisen **Review**-Sitzungen diskutiert werden. Außerdem sollten sich alle Lizenzpartner wenigstens halbjährlich im Rahmen einer Konferenz treffen, um den Informationsaustausch und die Koordination sicherzustellen.

Zur Vereinfachung der gesamten Administration, des Reportings, der Dokumentation und der Zahlungsabwicklung zwischen den Lizenzpartnern empfiehlt sich der Einsatz einer geeigneten **Lizenzmanagement-Software**. In den USA wurden dafür einige Standardlösungen entwickelt, die mittlerweile sehr ausgereift sind und auch für deutsche Verhältnisse verwendet werden können. Ihr Einsatz spart oft bis zu zwei Drittel der Arbeitszeit für Verwaltung und Paperwork; damit verbleibt mehr Zeit für die eigentlich Wert schöpfende Arbeit gemeinsam mit den Lizenzpartnern.

In der Praxis zeigt sich, dass sich dieser Aufwand lohnt. Die großen Unterschiede im Erfolg von Lizenzmarken liegen nur zum kleinen Teil an der Stärke der Marke und ihrem Transferpotenzial. Ausschlaggebend sind vielmehr Qualifikation und Persönlichkeit des Lizenzmanagers, ein komfortables Budget sowie eine enge Steuerung der Lizenzpartner durch den Markeninhaber. Nicht umsonst sind Firmen wie Boss, Davidoff oder Lacoste die Könige unter den Lizenzmarken.