

## Lizenzmarken – neue Chancen für die Markenführung?

Markt in Deutschland noch in den Kinderschuhen / Chancen, aber auch zahlreiche Risiken / Von Christof Binder

**DÜSSELDORF.** Die Produkte sind den meisten wohl bekannt – das dahinterstehende Marketingkonzept bleibt jedoch häufig im verborgenen. Die Rede ist von Lizenzmarken. Das Prinzip dieses Marktes ist einfach: Der Inhaber einer Marke räumt einem anderen Unternehmen das Recht ein, diese Marke für die eigenen Produkten zu benutzen. Die bekanntesten deutschen Lizenzmarken kommen aus den Mode und Design (zum Beispiel Boss, Joop, MCM, Porsche, Jil Sander) und Genußmittel (zum Beispiel Mövenpick, Feinkost Käfer, Camel, Marlboro).

Diese Marken werden inzwischen für Produkte in den unterschiedlichsten Branchen von Mode, Brillen, Uhren, Kosmetik und Accessoires über Lebensmittel bis hin zu Haushaltswaren, Reisen oder Geschenkartikeln genutzt. Bei Marken wie Jil Sander und Feinkost Käfer sind die Umsätze der Lizenzprodukte gar höher als die Umsätze des Stammhauses. Joop operiert sogar ausschließlich mit Lizenznehmern. Erfolgreiche Lizenzmarken haben über zehn, manchmal sogar weit über 100 Lizenznehmer.

Die Vorteile solcher Lizenzgeschäfte liegen auf beiden Seiten. Der Lizenzgeber verbreitert durch die Lizenzprodukte die Basis seiner Marke. Der Bekanntheitsgrad erhöht sich, das Markenimage wird – im günstigsten Fall – verbessert und aktualisiert, ohne zusätzliche Kosten. Neue Märkte oder Zielgruppen können ohne Investitions- und Kapazitätsrisiken erschlossen werden. Durch Nutzung der Marke in anderen Warenklassen vermindert sich auch das Mißbrauchsrisiko. Nicht zuletzt wird die Ertragskraft des Markeninhabers durch attraktive Lizenz-einnahmen gestärkt.

Die Lizenzgebühren berechnen sich prozentual auf die Ab-Werk-Umsätze der Lizenzprodukte. Sie betragen – je nach Marke, Lizenznehmerbranche und Nutzungsintensität – zwischen zwei und 12 Prozent vom Umsatz. Meist ist ein Mindestbetrag als feste Garantiesumme üblich.

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 Dekungsbeiträge.

Trotz aller Vorteile – in Deutschland steckt das Geschäft mit Lizenzmarken aber noch in den Kinderschuhen. In den Vereinigten Staaten liegt der Einzelhandelsumsatz mit Produkten, die unter einer Markenlizenz hergestellt und vertrieben werden, nach Expertenschätzungen bei umgerechnet etwa 40 Milliarden DM. Dem entsprechen Lizenzeinnahmen von ungefähr 2,5 Milliarden DM. Die Lizenzmarken sind dabei keineswegs nur auf die Modebranche beschränkt. Bekannte Lebensmittel-, Auto-, Sport-, Schuh- und Haushaltsmarken sind ebenfalls im Lizenzgeschäft vertreten und transferieren ihr Image auf eine Vielzahl von Lizenzprodukten. Es gibt kaum eine Branche, die nicht auf Lizenzgeber- oder Lizenznehmerseite vertreten wäre.

Trotz aller Vorteile und Chancen muß jedoch auch ausdrücklich auf die Risiken hingewiesen werden. Beide Partner haben dafür Sorge zu tragen, daß Markenimage und Lizenzprodukt zusammenpassen. Die Assoziationen, die der Verbraucher mit der Marke verbindet, müssen auch beim Lizenzprodukt kaufrelevant sein. Darüber hinaus sind Positionierung und Zielgruppe exakt aufeinander abzustimmen. Eine zu häufige Lizenzvergabe kann zu einer Überpenetration und einem Verlust an Glaubwürdigkeit führen. Diesen Gefahren muß durch größere Sorgfalt in der Vorbereitungsphase begegnet werden. Immerhin riskiert der Markeninhaber im ungünstigsten Fall eine Verwässerung des Markenimages und Absatzverluste seiner eigenen Produkte. Und der Lizenznehmer kann die Anfangsinvestitionen in die Markteinführung des neuen Produktes nicht amortisieren.

Auch die laufende Betreuung von Lizenzvereinbarungen ist erfolgsentscheidend. Nur durch ein Mindestmaß an zentraler Führung kann die Marke die erforderliche

Kontinuität und Kompetenz bewahren. Andererseits benötigt auch der Lizenznehmer Bewegungsfreiheit in der spezifischen Bearbeitung seiner Märkte. Zentrale Markenführung kann zum Beispiel so gestaltet werden, daß die Marke von einer einzigen Agentur in der Endverbraucherwerbung betreut wird. Handelswerbung und Promotions liegen dagegen in der Verantwortung der Lizenznehmer.

In jedem Fall sollte der Markeninhaber im Lizenzvertrag eine Freigabeprozedur vereinbaren. Sämtliche neuen Produkte als auch alle kommunikativen Maßnahmen bedürfen vor ihrer Einführung seiner ausdrücklichen Zustimmung. Dabei ist natürlich wichtig, daß bereits vorher die entsprechenden „Spezifikationen“ in einem „Pflichtenheft“ verabschiedet werden. Dies betrifft Fragen wie grundsätzliche Positionierung, Qualität, graphische und farbliche Standards, Lizenzvermerke und Lizenznehmermarke. Weiterhin sollte der Lizenzvertrag eindeutige Regelungen hinsichtlich Ausschließlichkeit und Geltungsbereich der Lizenz, Haftung, Aufgaben- und Kostenverteilung bei der Markenführung, Kontrolle der abgeführten Lizenzgebühren, Beendigung aus wichtigem Grund sowie Vertragsverlängerung beinhalten.

Auch in Deutschland ist damit zu rechnen, daß Lizenzmarken künftig einen höheren Rang haben werden. Dafür spricht neben dem Zwang zur Wirtschaftlichkeit in der Markenführung auch der Trend zu immer mehr Lifestyle-Marken mit breitem Markendach und hohem Aktualisierungsbedürfnis. Auch auf Lizenznehmerseite wird das Interesse steigen. Dies gilt für Mittelfeldanbieter ebenso wie für Märkte, die ein Defizit an starken Marken haben. Man denke nur an so fragmentierte Märkte wie Möbel, Haushaltswaren, Weine oder Heimtextilien. Jeder kauft solche Produkte, aber kaum einer kennt eine Marke. Und nicht zuletzt hat der Verbraucher mehr und mehr ein Bedürfnis nach Marken, die ganze Themenbereiche kompetent abdecken.

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der BLP Brand Licensing Partner GmbH, Düsseldorf

Blick durch die Wirtschaft, 17. März 1995