

Markentransfer mit Lizenzen

Anstatt mit einer Marke selbst einen neuen Markt zu erobern, kann der Inhaber einer Marke eine Markenlizenz an ein anderes Unternehmen vergeben, das im entsprechenden Zielmarkt bereits erfolgreich tätig ist – ein einfaches Prinzip, von dem beide Seiten profitieren, wenn die Erfolgsfaktoren konsequent bedacht werden.

Markenlizenzen umfassen Sachverhalte, die sich geschäftsstrategisch und organisatorisch stark unterscheiden können: Geht es um eine Marke im klassischen Sinne (d. h. mit einem überlegenen Nutzenversprechen und einem Wettbewerbsvorteil) oder nur um ein markenrechtlich geschütztes Urheberrecht (z. B. berühmte Personen, große Veranstaltungen, Figuren oder sonstige mediale Marken)? Handelt es sich um ein ganz neues Produkt, die Markierung eines be-

stehenden Produktes oder um eine neue Vertriebsregion? Beinhaltet der Vertrag das Recht zur Vermarktung der Lizenzprodukte, zur Herstellung der Lizenzprodukte oder beides? Geht es nur um das Markenrecht oder sind weitere Rechte wie z. B. Know-how, Design oder Rezeptur eingeschlossen? Wird der Lizenzvertrag mit einem externen Dritten oder mit einer verbundenen Konzerngesellschaft abgeschlossen? Ist die Lizenz ausschließlich oder nichtausschließlich?

Es gibt viele Vermutungen über den Markentransfer per Lizenzvergabe. Unternehmen, die den Markentransfer bereits betreiben, legen oft keinen großen Wert auf Öffentlichkeit. Unternehmen, die gerne in diesem Bereich aktiv wären, blicken mit Bewunderung auf die Erfolgreichen. Der Verfasser hat 1996 (absatzwirtschaft 4/96) erstmals Zahlen und Hintergründe über diesen Markt veröffentlicht. Inzwischen hat sich vieles geändert und es ist an der Zeit, ein Update vorzunehmen.

„LIZENSKÖNIGE“

Im Mittelpunkt des Interesses vieler Markenverantwortlicher steht die Frage, ob eine Marke in neue, nicht direkt verwandte Produktbereiche transferierbar ist und ob der Markenwert damit langfristig gesteigert werden kann. Ganz automatisch denkt man dabei an Mar-

ken aus den Bereichen Mode/Design (Joop, Marc O'Polo, Esprit), Sport (adidas, Head, Lacoste), Genussmittel (Camel, West) oder Gastronomie (Mövenpick, Feinkost Käfer). Diese Marken werden von unabhängigen Lizenznehmern in Produktbereichen wie Bekleidung, Brillen oder Kosmetik, aber auch Haushaltswaren, Lebensmittel, Sportgeräte oder Geschenkartikel genutzt. Die größten Lizenzmarken erreichen Lizenzumsätze von 500 Mio. DM und mehr. Oft übertreffen die Lizenzumsätze den Eigenumsatz des Lizenzgebers. Einige Marken operieren sogar als reine Lizenzmarken ohne eigene Umsätze. Die absoluten „Lizenzkönige“ aus dem deutschsprachigen Raum sind die Marken Boss und Davidoff. Die genannten Fälle von Markentransfer-Lizenzen haben einige gemeinsame Elemente: Die Marke hat ein eindeutiges Nutzenversprechen und einen Wert, der sie von Konkurrenzmarken unterscheidet und der auf neue Produkte transferierbar ist. Die Werte der Marke werden in ein Produkt bzw. eine Dienstleistung transferiert, die es bisher unter der Marke noch nicht gab.

Dieses Transferprodukt wird von einem unabhängigen Dritten in Lizenz entwickelt, hergestellt bzw. beschafft und vermarktet. Dieser Lizenznehmer verfügt bereits über entsprechende Erfahrungen auf diesem Markt.

Markenlizenzen werden nirgendwo statistisch erfasst. Alle Zahlenangaben beruhen auf einer Datenbank über Mar-

Große Lizenzmarken erreichen Umsätze von über 500 Mio. DM. Oft übertreffen sie den Umsatz des Lizenzgebers.



kenlizenzverhältnisse in Europa, die blp Brand Licensing Partner seit 1994 führt und ständig aktualisiert. Quellen sind Beobachtungen, Firmenkontakte und Presseberichte. Mittlerweile umfasst die Datenbank knapp 2 000 Markenlizenzverträge in Europa. Für den deutschsprachigen Raum kann die Datenbank als weitgehend vollständig bezeichnet werden. Die Dunkelziffer nicht erfasster Verträge wird auf 20 Prozent geschätzt.

MARKENINHABER

Etwas mehr als 225 Marken mit Ursprung im deutschsprachigen Raum nutzen das Instrument des Markentransfers mit Lizenzvergabe. Diese Marken sind mit einem durchschnittlichen Eigenumsatz von 265 Mio. DM zu den großen Marken zu zählen. Sie haben insgesamt 620 Lizenzverträge mit einem durchschnittlichen Umsatz von 18 Mio. DM pro Vertrag vergeben. Der Gesamtumsatz beläuft sich damit auf 11,2 Mrd. DM. Die genauen Zahlen sind in Tabelle 1 wiedergegeben.

Mittlerweile hat sich das Lizenzmanagement bei vielen Markeninhabern deutlich professionalisiert. Dies äußert sich darin, dass Lizenzabteilungen, Lizenzmanager oder sogar Lizenzgesellschaften eingerichtet wurden. Von ca. 40 Marken kann man heute sagen, dass sie aktives Lizenzmanagement und Lizenzprogramme betreiben. Dies beinhaltet die aktive Suche nach Lizenzpartnern und die intensive Steuerung und Koordination aller Lizenznehmer. Dies traf vor fünf Jahren erst auf acht bis zehn Markeninhaber zu. Dennoch gibt es auch bei diesen „Profis“ noch große Unterschiede im relativen Erfolg der Lizenzprogramme, wenn man Markenstärke, Erfolg im Eigengeschäft und Erfolg im Lizenzgeschäft vergleicht. Oft ist eine Marke, die beispielsweise in einem Segment sehr gut abschneidet, in einem anderen Segment unter den weniger erfolgreichen anzutreffen.

1 Lizenzmarken mit Ursprung im deutschsprachigen Raum

Anzahl Lizenzmarken	227
Ø Eigenumsatz pro Marke	265 Mio. DM
Ø Lizenzumsatz pro Marke	49 Mio. DM
Anzahl Lizenzverträge pro Marke	2,7
Anzahl Lizenzverträge	620
Ø Umsatz pro Lizenzvertrag	18,1 Mio. DM
Lizenzumsatz gesamt	11,2 Mrd. DM
erhaltene Royalties gesamt	806 Mio. DM

Quelle: Presse-Veröffentlichungen, Blp-Datenbank

2 Lizenznehmer mit Sitz im deutschsprachigen Raum

Anzahl Lizenznehmer	473
Anzahl Verträge pro Lizenznehmer	1,5
Anzahl Lizenzverträge gesamt	714
Ø Umsatz pro Lizenzvertrag	18,0 Mio. DM
Ø Lizenzumsatz pro Lizenznehmer	27,1 Mio. DM
Lizenzumsatz gesamt	12,9 Mrd. DM
abgeführte Royalties gesamt	942 Mio. DM

Quelle: Presse-Veröffentlichungen, Blp-Datenbank

3 Wachstum von Markenlizenzen

	1999	2000
Zugänge Verträge (Anzahl)	+8,1%	+16,2%
Abgänge Verträge (Anzahl)	-5,1%	-6,2%
Saldo Verträge (Anzahl)	+3,0%	+10,0%
Ø Umsatzwachstum pro Vertrag	+4,5%	+3,5%
Gesamtwachstum	+7,5%	+13,5%

Quelle: Presse-Veröffentlichungen, Blp-Datenbank

4 Flopratzen

Ø Vertragsabgänge p. a.	5,7%
Davon neu vergeben an anderen Lizenzpartner	3,9%
Davon tatsächlich eingestellt	1,8%

Quelle: Presse-Veröffentlichungen, Blp-Datenbank

LIZENZNEHMER

Eine geringfügig andere Perspektive ergibt sich, wenn man die Lizenznehmer mit Hauptsitz im deutschsprachigen Raum betrachtet. Hier sind insgesamt 473 Unternehmen oder Konzerne mit 714 Lizenzverträgen und einem Gesamt-Umsatzvolumen von 12,9 Mrd. DM erfasst. Die meisten Lizenznehmer verfügen nur über eine Lizenz. Es gibt aber auch hier „Lizenzkönige“ mit 15 und mehr Lizenzen (z. B. Kosmetik, Brillen). Die genauen Zahlen sind in Tabelle 2 zusammengefasst. Die Differenz zu Umsatzvolumen in Tabelle 1 rührt daher, dass insgesamt mehr ausländische Marken – z. B. aus USA, Frankreich oder Italien – Lizenzen an deutsche Lizenznehmer vergeben haben als deutsche Marken an ausländische Lizenznehmer.

WACHSTUM

Im Markt findet derzeit ein Umdenken statt – von Quantität zu Qualität. Einige Marken sind dazu übergegangen, ihre Lizenzen zurückzukaufen und die Geschäfte in Eigenregie zu betreiben (z. B. Jil Sander, Valentino). Andere legen mehr Wert darauf, ihre Lizenzen auf weniger Lizenznehmer mit höheren Umsätzen zu konzentrieren. Dennoch ist der Wachstumstrend für Markenlizenzen nicht nur bei den Durchschnittsumsätzen, sondern auch bei den Vertragszahlen nach wie vor sehr positiv (siehe Tabelle 3).

Im mehrjährigen Durchschnitt liegt das Umsatzwachstum bei ca. 10 Prozent jährlich. Die unterjährigen Schwankungen sind größtenteils mit starken Aktivitäten von wenigen großen Lizenzmarken zu erklären. In den vergangenen

Jahren ist eine große Zahl neuer Lizenzen vergeben worden. Etliche davon bewegen sich in Märkten, in denen aufgrund der Marktgröße und der Markenstärke nicht damit zu rechnen ist, dass dauerhaft eine wirtschaftliche Mindestgröße erreicht wird. Diese ist aus zweierlei Sicht jedoch zwingend erforderlich. Der Lizenznehmer muss nicht nur seine Fixkosten wie Entwicklungskosten oder Marketing/Messen decken, sondern auch ausreichend finanziellen Spielraum für einen der Marke entsprechenden Markenauftritt und gemeinsame Aktionen mit anderen Lizenznehmern haben, um sich eine stabile Marktposition aufzubauen. Der Lizenzgeber muss abwägen, ob der Aufwand zur Betreuung des Lizenznehmers und zur Aufrechterhaltung des Markenschutzes wirtschaftlich durch die Lizenzgebühren gerechtfertigt ist. Lizenzverträge mit weniger als 2 bis 3 Mio. DM Jahresumsatz sind mittelfristig als gefährdet einzuschätzen. Insofern wird sich in den kommenden Jahren eine leichte Bereinigung bei den Vertragszahlen einstellen. Die Durchschnittsumsätze der verbleibenden Verträge werden dagegen deutlich steigen und diesen Effekt mehr als überkompensieren.

FLOPRATEN

Wesentliche Floprisiken sind:

- Das Lizenzprodukt passt nicht zur Marke.
- Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Lizenzsegment sind nicht attraktiv.
- Es wird der falsche Lizenzpartner ausgewählt.

Sehr erfreulich bei der Beobachtung der laufenden Markenlizenzen ist, dass nur 5 bis 6 Prozent der Verträge jährlich auslaufen oder aus anderen Gründen nicht verlängert werden. Diese Quote entspricht einer durchschnittlichen Dauer der Zusammenarbeit zwischen Markeninhaber und Lizenznehmer von knapp 20 Jahren. Von den beendeten Verträgen werden jährlich ca. 70 Prozent (entspricht 3,9 Prozent des Vertragsbestandes) mit gleichem oder ähnlichem Inhalt an neue Lizenznehmer vergeben. In diesen Fällen war das Lizenzgeschäft grund-

LITERATUR

Binder, Christof: Wirtschaftsfaktor Marke: in: absatzwirtschaft 4/96, S. 64–65.

Court, David C.; Leiter, Mark G.; Loch, Mark A.: Brand leverage, in: The McKinsey Quarterly 1999, No. 2, S. 101–110

Esch, Franz-Josef (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001

Fammler, Michael: Der Markenlizenzvertrag, München 2000

Kutz, Oliver: Strategisches Lizenzmarken-Management, München 2000

Schiessl, Michaela: Bagger am Bein, in: Der Spiegel 17/2001, S. 114–117

Segil, Lorraine: Strategische Allianzen – Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen, St. Gallen 1998

sätzlich positiv, nur die Partnerwahl bedurfte einer Neuausrichtung. Nur 30 Prozent der beendeten Verträge (entspricht 1,8 Prozent des Vertragsbestandes) werden tatsächlich wegen Erfolglosigkeit des Geschäftes dauerhaft eingestellt. Damit kann das Floprisiko aus Markenlizenzgeschäften insgesamt als gering eingestuft werden (siehe Tabelle 4).

LIZENZGEBÜHREN

Die Lizenzgebühren berechnen sich üblicherweise als Prozentsatz der Nettoverkauserlöse des Lizenznehmers. Die Gebührensätze schwanken in Abhängigkeit von der Ertragssituation im Zielmarkt und von der Stärke der Marke. Lebensmittel liegen eher am unteren Rand, Geschenkartikel und Luxusprodukte am oberen Rand. Generell ist festzustellen, dass sich die Bandbreite der Lizenzgebühren unten und oben einschränkt. Unter 3,5 Prozent und über 12 Prozent werden kaum noch Verträge abgeschlossen. Die durchschnittliche Lizenzgebühr dagegen steigt. Sie liegt derzeit bei 7,3 Prozent vom Umsatz. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in dieser Gebühr nicht nur das Recht der Markennutzung auf

AUTOR



Dr. Christof Binder ist Inhaber und Geschäftsführer der blp Brand Licensing Partner GmbH in Düsseldorf.

Produkten und für Werbezwecke, sondern teilweise auch zusätzliche Rechte wie Kundenlisten, Design, Rezepturen oder andere immaterielle Vermögensgegenstände enthalten sind.

In der Diskussion über den Markenwert wird oft darauf hingewiesen, dass die Markenwertermittlung für die Bemessung von Lizenzgebühren große Bedeutung habe oder haben könnte. In der Praxis spielen diese Modelle keine Rolle, weil das Umsatzvolumen im Zielmarkt und damit die Höhe der Lizenzeinnahmen keinesfalls feststeht. Lizenzgebühren werden durch Vergleiche und durch Produktkalkulationen von beiden Seiten her ermittelt und dann gegebenenfalls wie in einem persischen Basar verhandelt. Theoretische Markenwertmodelle sind hier bisher reines Wunschdenken mancher Dienstleister. „Faire“ Lizenzgebühren lassen sich allenfalls über eine reichhaltige Erfahrung im Lizenzgeschäft ermitteln.

TRENDS UND AUSBLICK

Markenlizenzen tragen in hohem Maße dazu bei, ein Produkt wirtschaftlicher bzw. mit höheren Margen zum Abnehmer zu bringen. Der Markeninhaber konzentriert sich auf sein Kerngeschäft und die zentrale Markensteuerung, der Lizenznehmer umgeht Risiko und Kosten im Zusammenhang mit dem Aufbau einer eigenen Marke und nimmt an der Preisprämie der Marke teil. Insofern wird die Bedeutung von Markenlizenzen auch weiterhin zunehmen. Dabei gibt es noch große Potenziale:

- Optimierung und Potenzialausschöpfung der bestehenden Markenlizenzen
- Eroberung von Zielmärkten, die heute noch völlig unerschlossen sind
- Eintritt von Marken, die noch gar nicht über eine Lizenzvergabe nachgedacht oder bisher lieber alles im eigenen Hause gemacht haben

Markenlizenzen feiern in den Märkten ihre größten Erfolge, in denen das bestehende Angebot an Marken wenig aussagekräftig und unübersichtlich ist. Anfang der 90er Jahre waren Duft/Kosmetik und Brillen die Lizenzmärkte mit der größten Dynamik. In den letzten Jahren hat sich viel getan bei Wäsche, Taschen und

Schuhen. Zunehmende Dynamik war ebenfalls im gesamten Bereich der Sportartikel, Sportswear und Outdoor zu verzeichnen. Problematisch bleiben Kleinderwaren und Accessoires aufgrund der geringen Umsätze der Kollektionen und Uhren/Schmuck aufgrund der starken Eigenmarken.

Der große Bereich Lebensmittel stagniert seit einigen Jahren, weil Lizenzmarken hier gegen wenige, sehr spezialisierte Eigenmarken konkurrieren und aufgrund des starken Wettbewerbs kaum Regalplatz für neue Angebote vor-

handen ist. Für die Zukunft werden sich völlig neue Märkte erschließen. Bei Heimtextilien (Vorhänge, Tapeten, Bezugsstoffe, Bettbezüge etc.), Tablewear (Glas, Porzellan und Bestecke) und Möbeln ist bereits ein Anfang gemacht. Über Märkte wie Haushaltswaren, Elektrohaushaltsgeräte, Gartenbedarf oder DIY wird bereits intensiv nachgedacht. Man darf gespannt sein, was die Markenstrategen in den kommenden Jahre an Lizenzen hervorbringen werden. Es werden wieder etliche Überraschungen dabei sein.

Der Nordwesten mit einem Griff.

68% Reichweite.

(MA 2000)

15 Tageszeitungen mit nur einem Auftrag und einer DU.

Zeitungsgruppe Bremen/Weser-Ems

Mehr Informationen:
Tel. 04 21/36 71-4090
-4095
Fax 04 21/36 71-4091

Die Kombi der Bremer Tageszeitungen und der Zeitungsregion Nordwest.