

STRATEGISCHE EINBETTUNG VON MARKENLIZENZGESCHÄFTEN

## WACHSTUMSMOTOR: ZUSATZUMSÄTZE UND IMAGETRANSFER DURCH MARKENLIZENZEN

*Marke ist Kapital. Dies ist nicht nur den Marketingabteilungen der Unternehmen bewusst. Zahlreiche Beratungsgesellschaften arbeiten mit Hochdruck an einer geeigneten Formel zur Definition des Markenwertes. Doch wie gelingt es, den ROI einer Marke weiter zu potenzieren ohne sie zu überlasten? Eine strategische Herausforderung für die Markenführung und Lizenzierung ...*

### > Nur bei starken Marken ist das Lizenzgeschäft sinnvoll

Markenlizenzierung kann nur dann zum Erfolg führen, wenn die in Betracht gezogene Marke über eine besonders starke Position (Bekanntheit und Image) im Markt verfügt und somit in den Augen der Konsumenten für ein **starkes Nutzenversprechen** steht. Erfolgreiche Beispiele gibt es genug: Mövenpick erwirtschaftete alleine mit der Lizenz für Eis, das von Nestlé Schöller produziert wird, 60 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2005. Die Schweizer Marke Nestlé setzte mit den von der Molkerei Müller hergestellten Desserts im gleichen Jahr ca. 50 Millionen Euro um.

Nur Marken mit einem starken Leistungsversprechen im Markt eignen sich für die Markenlizenzierung

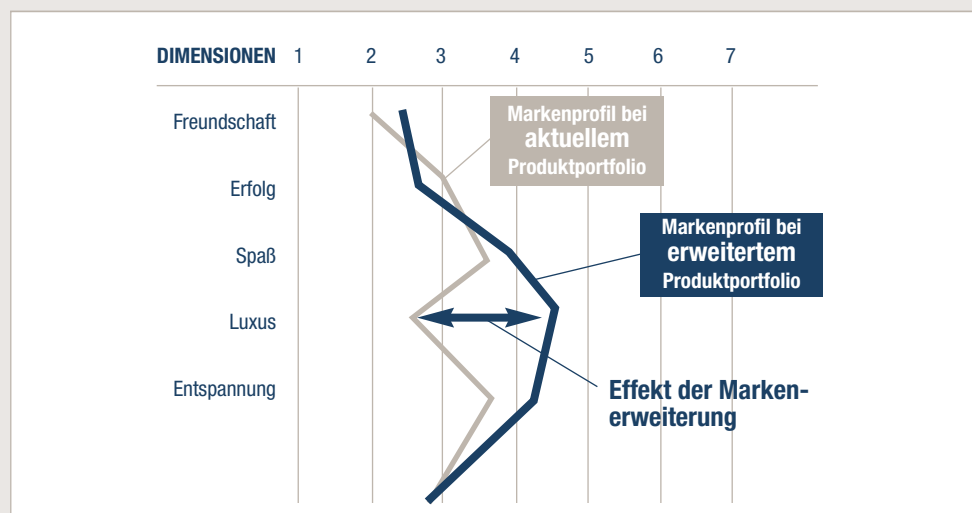
### > Glaubwürdigkeit als zentrales Konstrukt

Die Tragfähigkeit einer Marke wird von der Glaubwürdigkeit aus der Sicht der Konsumenten konstituiert. Der Konsument fragt sich dabei: „Traue ich Hersteller A zu, dieses Produkt oder diese Leistung besser anzubieten als der Wettbewerb?“ In den Augen des Konsumenten ist der Absender des Produktes die Marke, und dieser Marke schenkt er sein Vertrauen. Nur, wenn das Lizenzprodukt **glaubhaft zum bestehenden Leistungsversprechen (Markenimage/Positionierung) passt**, wird er Präferenzen für dieses Produkt ausbilden und ein eventuelles Preispremium in Kauf nehmen.

### > Neben Royalties ist Imagetransfer das zentrale Ziel einer Markenlizenzierung

Selbstverständlich sind die Einkünfte aus Lizenzgebühren (sog. Royalties) das Hauptziel jeder Markenlizenzierung. Oftmals ist aber auch die **Generierung eines Imagetransfers mehr als nur ein Nebeneffekt**. Fehlt einem Produkt oder einer Dienstleistung eine bestimmte Imagekomponente oder ist diese Komponente stark unterentwickelt, so kann durch die Lizenzierung diese Imagekomponente verstärkt werden. Will z.B. ein Hersteller von Zigaretten die Imagekomponente „Luxus“ stärken, so kann er seine Markenlizenz solchen Herstellern anbieten, dessen Produkte in den Augen der Konsumenten für Luxus stehen (wie z.B. teure und exklusive Uhren, Sonnenbrillen, Parfums, etc.).

Die Generierung von Imagetransfereffekten kann zur zentralen Zielgröße werden



IMAGETRANSFEREFFEKTE BEI MARKENLIZENZIERUNGEN (ILLUSTRATIV)

### > Wer führt die Marke operativ?

Wichtig ist, dass der Lizenzvertrag genau definiert, wer die Marke operativ führt. Insbesondere die Höhe und Intensität der kommunikativen Aktivitäten müssen genau festgelegt werden. Weiterhin sollte der Markeninhaber (der Lizenzgeber) immer auf das Recht der Endfreigabe jeglicher Kommunikations- und Werbemittel bestehen. Es geht ja schließlich um sein wertvollstes Gut, um seine Marke. Sollte der Lizenznehmer der Marke Schaden zufügen (z.B. durch einen Lebensmittelskandal), wird dieser Schaden nicht auf den Produktbereich beschränkt bleiben, sondern die gesamte Marke (dauerhaft) in Mitleidenschaft ziehen. Zusätzlich muss der Lizenzpartner **vertriebliche Schlagkraft** vorweisen können, um das Lizenzprodukt schnell und flächendeckend zu distribuieren. Daher ist nicht nur die **Auswahl eines geeigneten Partners** erfolgskritisch, sondern auch die **ständige Kontrolle der Aktivitäten des Lizenznehmers**. Im besten Falle wird in einer engen Kooperation über die strategischen und operativen Schritte in der Markenführung entschieden.

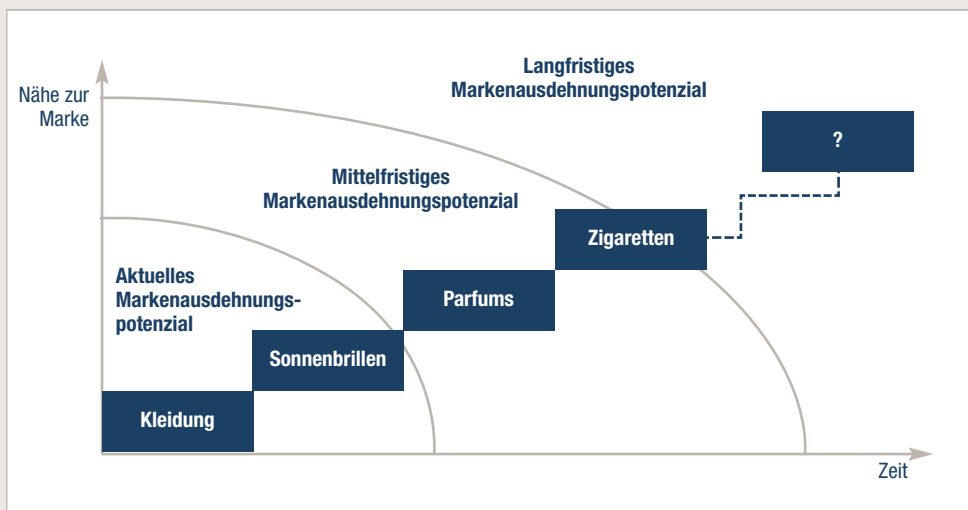
Es gilt dabei zu beachten, dass eine **Markenlizenz nur dann funktioniert**, wenn für beide Seiten ein deutlicher Vorteil und somit eine „win win“ **Situation** entsteht. Um dies zu gewährleisten, müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Lizenzgeber und -nehmer klar definiert werden.

Die operativen Markenführungskosten müssen mit in den Business Plan einfließen

### > Die langfristige Marken-Positionierung dient als strategisches Ziel

Dabei ist es von besonderer Relevanz, schon früh festzulegen, welches die strategische Richtung (die langfristige Soll-Positionierung) der Marke ist. Eine so definierte **Markenvision** stellt die **zentrale Orientierungsgröße** im Auswahlprozess von potenziellen Erweiterungskategorien dar. Dient eine Produktkategorie nicht dem angestrebten Ziel, sollte sie nicht weiter verfolgt werden, selbst wenn kurzfristiger Umsatz in Aussicht steht.

Die langfristig angestrebte Soll-Positionierung der Marke stellt die zentrale Orientierungsgröße dar



STRATEGISCHE MARKENVISION ALS ORIENTIERUNGSPUNKT BEI MARKENLIZENZIERUNGEN (ILLUSTRATIV)

Markenlizenzierung ist somit ein lukratives Geschäft, sollte aber unbedingt **in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet sein**, um langfristigen Schaden an der Marke zu verhindern und die angestrebte Markenvision realisieren zu können – nur so kann profitables Wachstum sichergestellt werden. Aber auch das operative Lizenzmanagement sollte nicht unterschätzt und detailliert geplant werden.

#### KONTAKT

Arnt Tobias Brodtkorb  
t.brodtkorb@sempora.com  
+49 (0)172) 453 49 -0