

Brand Alliances

Wie Marken noch wachsen

Der Wachstums- und Kostendruck ist enorm, mehr denn je auch für Marken. Kleine Marken werden kaum noch wirtschaftlich zu führen sein. Dr. Christof U. Binder, Geschäftsführer der BLP Brand Licensing Partner GmbH, diskutiert die Veränderungen der Rahmenbedingungen für Marken, verdeutlicht die Hebelwirkungen der Kosten der Markenführung und stellt ressourcenschonende Wachstumsoptionen für Marken vor.

Die Markierung soll Produkte identifizierbar und unterscheidbar machen und eine Präferenz beim Verbraucher aufbauen – angesichts der Fülle der existierenden Marken ein kaum noch erreichbarer Voratz. In der deutschen Markenrolle sind knapp 400 000 Marken eingetragen und geschützt. Davon kämpfen ca. 50 000 mit mehr oder weniger ausgeklügelten Werbeetats um die Gunst der Verbraucher. Bei dieser Vielfalt schaffen es nur wenige Marken, echte und dauerhafte Präferenzen beim Verbraucher aufzubauen.

Aber nicht nur die Markenvielfalt, sondern auch die Reizüberflutung durch zahl-

reiche neue TV-, Radio- und Printmedien führt zu einer zunehmenden Überlastung und Sprunghaftigkeit der Verbraucher. Aufgrund der stark gestiegenen spezifischen Kontaktkosten der klassischen Werbemedien ist auch die Effizienz vieler Werbeetats zurückgegangen. Breitere Zielgruppen sind mit Werbeetats unterhalb von 3 Mio. DM kaum noch wirtschaftlich erreichbar. Für offensive Markenstrategien muß dieser Betrag nochmals erhöht werden. Nicht alle Marken haben die dazu erforderliche Ertragsstärke.

Zudem ist die Aufnahmefähigkeit vieler Märkte einfach an einer Grenze angekommen. Dies gilt insbesondere auch für die Einführung neuer Marken, die häufig genug nicht erst an den hohen Einführungsbudgets von 15 Mio. DM und mehr scheitert, sondern bereits an der mangelnden Verfügbarkeit und Schutzfähigkeit von aussagekräftigen Markennamen.

Zusätzlich werden die Handlungsspielräume durch ein stagnierendes Marktumfeld eingeschränkt. Daneben führt die fortschreitende Konzentration im Handel zu weiterem Preis- und Wirtschaftlichkeits-

druck. Marken, die lediglich Position drei oder vier in ihrem Produktsegment einnehmen, werden in absehbarer Zeit von den Eigenmarken des Handels verdrängt.

Es ist jedoch nicht nur das Umfeld, das vielen Marken das Überleben schwerer macht. Ein weiterer Hauptgrund liegt in den hohen Kosten der Markenführung. Angesprochen sind damit Kosten wie Mediaausgaben, Werbeproduktion, Marktforschung, Brand Management und Produktentwicklung. Je nach Marketingintensität eines Marktsegmentes können diese Markenführungskosten bis zu 40 Prozent vom Umsatz und mehr betragen. Im folgenden wird aufgezeigt, wie diese Kosten sich zur Größe einer Marke verhalten und wie die Wirtschaftlichkeit einer Marke von ihrer relativen Marktposition abhängen kann.

■ **Mediaspendings:** Empirische Untersuchungen belegen, daß Marken mit steigender Größe beziehungsweise Marktanteil mit einem immer kleineren Share of Voice und damit relativ geringeren Mediaausgaben auskommen. Nach diesen Erkenntnissen bestreitet eine Marke mit beispielsweise 25 Prozent Marktanteil durchschnittlich nur 20 Prozent der Mediaausgaben einer Produktkategorie, während eine Marke mit nur fünf Prozent Marktanteil immerhin für neun Prozent der Mediaausgaben aufkommen muß (vgl. Grafik 1).

Die Erklärung für diese Erscheinung liegt zum einen im s-förmigen Verlauf der Werbewirkungskurve. Zum anderen gibt es bei großen Marken den Effekt der »überverdichteten Marktdurchdringung«, bei dem allein die hohe Präsenz der Marke

asw-Fachinformation

In diesem Beitrag:

Brand Alliances

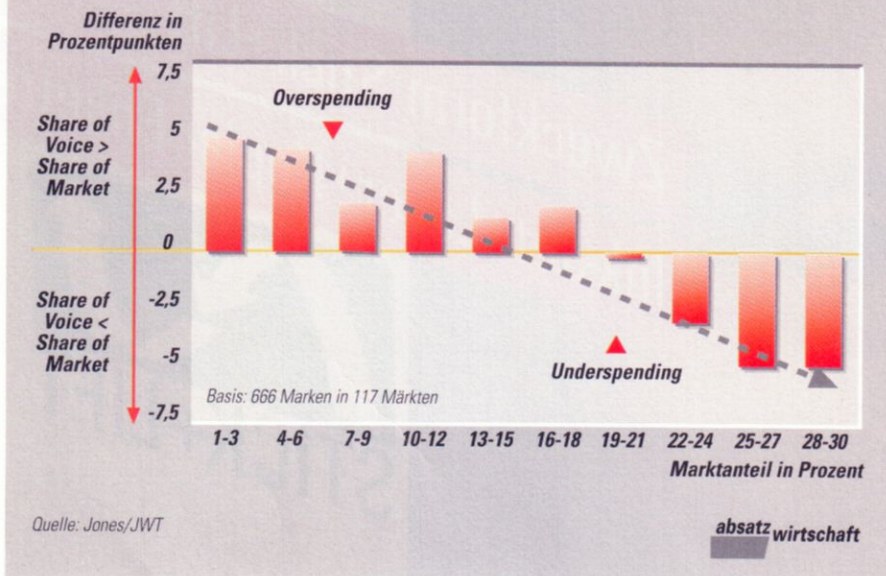
Brand Extension

Line Extension

Markenführung

Markenwachstum

Grafik 1 Wie der Marktanteil die Mediakosten beeinflusst



im realen Leben – zum Beispiel im Handel und im täglichen Gebrauch – für starke, aber kostenlose Kompetenzbeweise und Kaufanreize sorgt.

Diese Effekte bewirken einen Kostennachteil für die kleine Marke, der sich – je nach Marketingintensität einer Produktkategorie – auf bis zu 15 Prozent vom Umsatz belaufen kann. Beispielsweise hätte die Marke mit fünf Prozent Marktanteil allein bei den Mediaausgaben bereits einen Kostennachteil von zehn Umsatzprozent gegenüber der Marke mit 25 Prozent Marktanteil zu verkraften, wenn in der gesamten Produktkategorie durchschnittlich zehn Prozent vom Umsatz für Media ausgegeben werden.

■ **Mediarabatte:** Zu den genannten Nachteilen im Spending-Verhalten kommen weitere bei den Einkaufspreisen für Medialeistung. Die Media-Rabatte betragen bei entsprechend großem Einkaufsvolumen 20 Prozent und mehr auf den Grundpreis. Dazu kommen noch Paket-Sonderpreise für die Schaltung mehrerer Titel aus dem gleichen Verlag. Unterstellt man, daß die kleinere Marke aufgrund ungünstigerer Rabatte um zehn Prozent höhere Kontaktpreise als die größere Marke zu bezahlen hat, so ergeben sich hieraus – je nach relativen Mediaausgaben – Kostennachteile zwischen 0,5 und zwei Umsatzprozent.

■ **Fixkosten der Markenführung:** Die Führung einer Marke verursacht – unabhängig von ihrer Größe – fixe Kosten. So

benötigt die kleine Marke im Grundsatz das gleiche Marktforschungsbudget wie die größere Mitstreiterin; die Produktionskosten für einen Werbespot richten sich ebenfalls nicht nach der Größe der Marke; ähnliches gilt für Produktmanagement und Produktentwicklung.

Für die genannten Kostenbereiche ergeben sich größenunabhängige Fixkosten der Markenführung von mindestens zwei Mio. DM jährlich. Umgelegt auf zwei konkurrierende Marken mit 50 respektive 100 Mio. DM Umsatz würde dies anteilige Kosten von vier Umsatzprozent bei der kleinen und zwei Umsatzprozent bei der großen Marke bedeuten. Ein halb so großer Marktanteil bedeutet im genannten Beispiel Kostennachteile von ca. zwei Umsatzprozent.

Insgesamt können sich für kleine Marken Stückkosten- beziehungsweise Gewinnachteile von 10 Prozent in weniger marketingintensiven und 25 Prozent in marketingintensiven Märkten ergeben (vgl. Grafik 2). Dieser Nachteil bezieht sich ausdrücklich nur auf die Kosten der Markenführung. Nicht berücksichtigt sind Kostenunterschiede in Herstellung, Einkauf, Logistik und Vertrieb. Gerade in Märkten mit geringen Margen und fehlenden Produktdifferenzierungsmöglichkeiten werden demnach Kosten und Effizienz der Markenführung zu einem immer entscheidenderen Wettbewerbsfaktor. Und da haben größere Marken beträchtliche Vorteile.

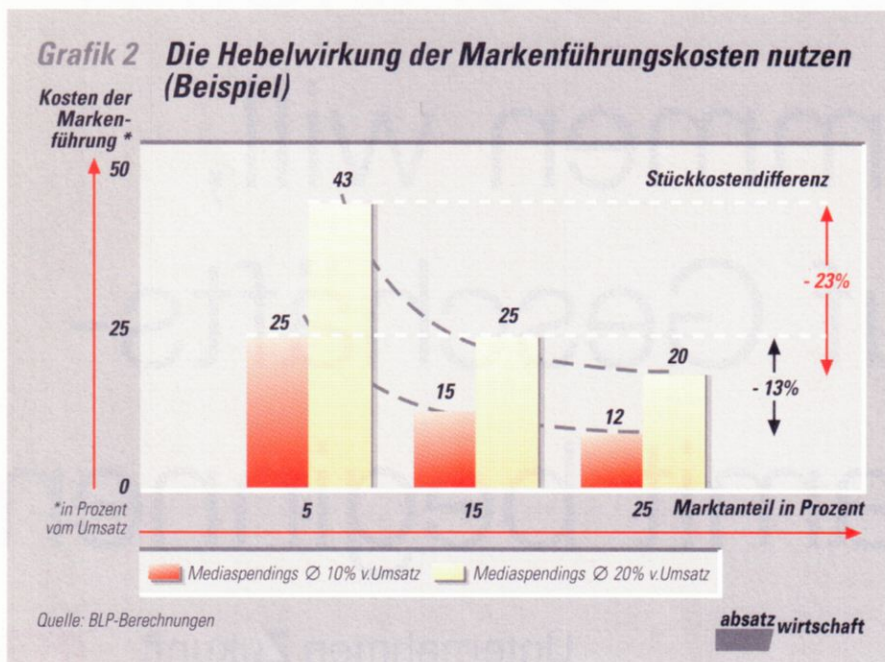
Wachstumsstrategie Brand Extension?

Ziehen wir ein Zwischenfazit: Marken sollten eine vergleichbare Umsatzgrößenordnung wie ihre Wettbewerber erreichen, um die hohen Kosten der Markenführung tragen zu können. Aufgrund der aufgezeigten Hebelwirkungen wird der Verdrängungswettbewerb zwischen Marken weiter zunehmen.

In den meisten Märkten sind die klassischen Wachstumsstrategien – pull (durch Werbedruck zusätzliche Kunden beziehungsweise höhere Verwendungsintensität erreichen) und push (Distributionsgrad durch zusätzliche Listungen beziehungsweise Regalplatzenerweiterung erhöhen) – längst ausgeschöpft oder unbezahlbar geworden. Auch die in den vergangenen 10 Jahren praktizierte Strategie der »Line Extension« mit mehreren Produktvarianten unter einer Marke stellt sich langsam als Sackgasse heraus. Ausufernde Sortimente, Selbstkannibalismus und komplexitätsbedingte Stückkostensteigerungen führen dazu, daß heute an vielen Stellen wieder über Bereinigungen von Line Extensions nachgedacht wird.

In den USA wurde bereits die Dekade der »Brand Extension« ausgerufen. Auch bei dieser Strategie werden unter der bestehenden Marke neue Produkte positioniert. Im Unterschied zur Line Extension werden hier jedoch die bisherigen Produktkategorien verlassen; in der Regel sieht man sich mit ganz neuen Marktsegmenten und Wettbewerbern konfrontiert. Der entscheidende Vorteil ist, daß die Brand Extension echtes Wachstum generiert und die eigenen Produkte nicht substituiert. Bei entsprechenden Voraussetzungen können durch Markenerweiterungen interessante Marktpositionen mit geringen Marketingkosten besetzt werden.

Die Möglichkeiten zur Markenerweiterung sind je nach Produktumfeld und spezifischer Markenpositionierung sehr unterschiedlich. Nicht jede Marke bringt dafür die Voraussetzungen mit. Das Dach vieler Marken – das heißt die rationalen oder emotionalen Kernthemen, für die die Marke ihre Identität aufgebaut hat – ist häufig jedoch breiter als vermutet. Entscheidend ist, daß die Erweiterung logisch und glaubhaft aus dem Markenkern heraus erfolgt,



ohne die Selbstähnlichkeit der Marke zu verletzen. Selbstähnlichkeit bedeutet, daß sämtliche Marketingmaßnahmen in den rational-verbalen (z.B. Kompetenz, Problemlösung, Benefit) und emotional-visuellen (z.B. Markenbild, Tonalität) Wahrnehmungsdimensionen paßgenau aufeinander abgestimmt sind. Dabei hängt die Selbstähnlichkeit auch stark von den vom Verbraucher als »gewöhnlich« gelernten Ähnlichkeitskriterien ab. Und die werden in einer schnelllebigen Zeit immer offener.

Trotz vieler Möglichkeiten und Chancen – bei Markenerweiterungen hat man es meist mit neuen Märkten und hohen Investitionen zu tun. Dies widerspricht jedoch der Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens. Markenerweiterungen scheitern daher häufig bereits an der begrenzten Verfügbarkeit von Ressourcen im eigenen Unternehmen – Know-how, Marktzugang, finanzielle Mittel, Managementkapazität, Fertigungsressourcen. Ein zukunftsweisender Weg aus diesem Dilemma besteht darin, Marken mit externen Ressourcen zu kombinieren und mit externen Partnern gemeinschaftlich zu nutzen.

Die Lösung: Allianzen für Markenwachstum

Wachstum wird üblicherweise mit Umsatzwachstum gleichgesetzt. Dies muß bei Markenwachstum aber nicht zwangsläufig

so sein. Markenwachstum kann auch dadurch erzielt werden, daß die Marke mit geringer eigener Wertschöpfung wächst oder sogar außerhalb des eigenen Konsolidierungskreises genutzt wird. Dazu benötigt man leistungsfähige Partner.

Im folgenden werden einige Formen von Markenpartnerschaften vorgestellt. Alle haben die Zielsetzung, das Potential einer Marke breiter zu nutzen, ohne dabei die technologischen Kompetenzbereiche des eigenen Unternehmens zu verlassen; wesentliche Teile der Wertschöpfung, insbesondere Herstellung, Entwicklung und technologisches Know-how, werden von externen Partnern beigesteuert. Dadurch sind sie flexibel und ressourcenschonend. Teilweise sind diese Formen nicht grundsätzlich neu; vor dem Hintergrund der skizzierten Rahmenbedingungen sind sie jedoch hochaktuell und werden sich in der nächsten Zukunft einer zunehmenden Beliebtheit erfreuen.

■ Zukauf

Beim Zukauf wird im wesentlichen die Herstellung eines Produktes an einen externen Lieferanten fremdvergeben. Dieser Lieferant versieht die von ihm produzierten Produkte mit der Marke des Auftraggebers und liefert in aller Regel zum Warenlager des Markeninhabers. Der Markeninhaber selbst kann sich vollständig auf seine Kernfunktionen Markenführung und Vertrieb konzentrieren. Der Lieferant wird in der Regel als Spezialist für eine be-

stimmte Fertigungstechnologie für mehrere oder viele Auftraggeber und Markeninhaber gleichzeitig tätig.

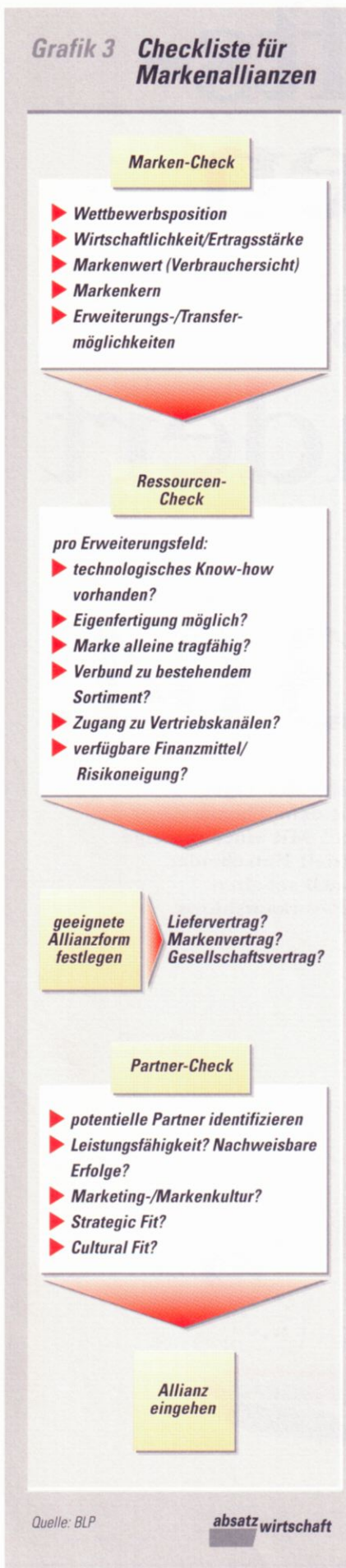
Zukauf ist dort sinnvoll, wo ein Markensortiment innerhalb der bestehenden Vertriebskanäle schnell und flexibel erweitert oder aktualisiert werden soll. Bei Marken mit breitem beziehungsweise häufig wechselndem Produktsortiment ist die Begrenzung der eigenen Wertschöpfung auf Vertrieb, Marketing und gegebenenfalls Verpackung/Abfüllung bereits seit langem zu beobachten. Sortimentsmarken wie Schneekoppe oder Kattus (Feinkost) könnten die Vielzahl unterschiedlicher Produkte wirtschaftlich gar nicht selbst herstellen. Saison- und modeabhängige Sortimente mit häufigen Aktualisierungen der Produkte sind ebenfalls für den Fremdbezug prädestiniert, da eigene Kapazitäten hierfür nicht ausreichend flexibel gesteuert werden können. Auch in der Modebranche wird diese Vorgehensweise daher häufig praktiziert.

■ Co-Branding

Beim Co-Branding wird ein Produkt mit zwei an sich eigenständigen Marken gleichzeitig markiert. Durch die kombinierte Kompetenz der beiden Marken sollen die vom co-markierten Produkt ausgehenden Kaufanreize verstärkt werden. Entscheidend dabei ist, daß sich die spezifischen Identitäten der beiden Marken ergänzen.

Üblicherweise hat einer der beiden Branding-Partner die Kompetenz und die Marke für das Produkt (Technologie, Herstellung), während der andere lediglich seine – zunächst produktfremde – Marke in die Partnerschaft einbringt. In den meisten Fällen ist die Produktmarke gegenüber der produktfremden Co-Marke dominierend. Die Co-Marke wirkt jedoch kompetenz- und qualitätsverstärkend. Co-Branding kann zur Spezifizierung der Positionierung eines bereits bestehenden Produktes oder auch zur Schaffung völlig neuer, innovativer Produktkonzepte eingesetzt werden. Die Produktmarke profitiert durch höhere Absätze, die Co-Marke durch steigende Bekanntheit und zusätzliche Distribution.

Bekannt geworden ist Co-Branding im Kreditkarten-Bereich, wo Kreditkartenorganisationen gemeinsam mit großen Unternehmen (z.B. Banken, Mercedes-Benz, Lufthansa, Deutsche Bahn) co-gebrandete Karten anbieten. Das Kreditkartenunter-

Grafik 3 **Checkliste für Markenallianzen**


nehmen profitiert vom Kundenzugang, der Partner von den Kundenbindungseffekten.

Philips bietet unter der Marke Philips-Alessi ein Sortiment von Elektrohaushaltsgeräten an, deren modernes Design vom Küchengerätehersteller Alessi stammt. Philips erschließt dadurch neue Käuferschichten, während Alessi seine Marke aus dem klassischen Küchen-Metallwarenssegment in den Elektrobereich erweitert.

Zur Verstärkung der Qualitäts- oder Kompetenzaussage ist auf zahlreichen Produkten, wenn auch häufig sehr unauffällig, eine Co-Marke angebracht. Dazu gehören etwa Valensina-Tetra Pak oder Pepsi light-Nutra Sweet. Aber auch in diesen Fällen bewirkt die zunächst ungleich erscheinende Partnerschaft nicht nur für das Hauptprodukt, sondern auch für die Co-Marke positive Effekte.

Eine interessante Kooperation sind »Wasa Knäckebrot« und »Du darfst« Schnittkäse eingegangen, die ihre Produkte gegenseitig mit der jeweils anderen Marke markieren – zunächst für einen befristeten Zeitraum. Durch diese Partnerschaft kann eine umfassende Problemlösung Brot + Aufstrich für leichte Ernährung angeboten werden.

Co-Branding sollte dann eingesetzt werden, wenn die eigene Marke für die geplante Produkterweiterung nicht in allen Dimensionen tragfähig ist; die noch fehlenden Dimensionen sollten dann von der Partnermarke abgedeckt werden.

■ Ingredient Branding

Beim Ingredient Branding wird ein Produkt mit der Marke eines wesentlichen Vormaterials oder einer Komponente versehen. Beispiele dafür sind Intel inside auf PCs, GoreTex an Bekleidung oder Natreen auf kalorienreduzierten Nahrungsmitteln. Interessant für Markenerweiterungsüberlegungen sind die Fälle, in denen das Vorprodukt für sich allein bereits eine starke Endverbrauchermarke ist.

Beispielsweise im Schokoladenmarkt. Schokolade ist gleichermaßen Endverbraucherprodukt wie Vorprodukt für zahlreiche Süßwaren, Backwaren oder Desserts. Die amerikanische Schokoladenmarke Hershey's findet sich auf zahlreichen schokoladenhaltigen Produkten wie zum Beispiel Gebäck wieder. In Deutschland verfolgen Kaba und insbesondere Nesquick solche Strategien, indem die Marke über das Ka-

kaopulver hinaus auf Schokotrunk, schokolahlige Snacks etc. erweitert wird.

Ingredient Branding kann auch Co-Branding sein, wenn sowohl Herstellermarke als auch Lieferantenmarke auf dem Produkt angebracht sind. In allen Fällen profitiert die Ingredient-Marke in ihrem Ausgangsmarkt von der erhöhten Marktpenetration. Oft ist Ingredient Branding verbunden mit Zusatzvereinbarungen wie beispielsweise langfristigen Lieferverträgen für das Vorprodukt, Qualitätsvorgaben o.ä. Je nach Stärke der Ingredient-Marke wird für ihre Nutzung dann auch eine Lizenzgebühr fällig.

■ Markenlizenz

Bei der Markenlizenz vergibt der Markeninhaber Nutzungsrechte an der Marke an einen Lizenznehmer unter bestimmten Auflagen und für bestimmte Produktbereiche, in denen er selbst nicht tätig ist. Der Lizenznehmer seinerseits ist jedoch Spezialist in diesem Produktbereich. Im Gegensatz zum Zukauf wird die Lizenzvergabe insbesondere dann praktiziert, wenn für das Lizenzprodukt vertriebsseitig keine oder nur geringe Synergien zum Sortiment des Markeninhabers bestehen. Der Markeninhaber erschließt sich in diesem Fall nicht nur die Fertigungsressourcen, sondern insbesondere auch die Vertriebsstrukturen des Partners.

Bei der Markenlizenz tritt der Lizenznehmer üblicherweise nicht mit einer eigenen Markierung am Produkt in Erscheinung – abgesehen vom Herstellernachweis. In selteneren Fällen ist Lizenzierung aber auch Co-Branding (z.B. Mövenpick-Schöller), wobei hier in der Regel die Lizenzmarke dominiert. Lizenzierung kann auch Ingredient Branding sein, wenn die Lizenzmarke als Vorprodukt in das Lizenzprodukt eingeht (z.B. Nesquick Schokotrunk von Frischli).

Das Lizenzprodukt wird speziell für die Lizenzmarke konzipiert, entwickelt und am Markt eingeführt. Die Marke erschließt sich dadurch neue Verwendergruppen, rundet ihren Kompetenzbereich ab und erhält zusätzliche Exposure in weiteren Vertriebskanälen. Die Lizenzgebühr kann beträchtlich sein, je nach Markenstärke und Produktbereich liegt sie zwischen zwei und zwölf Prozent vom Umsatz des Lizenznehmers.

Besonders bekannt sind Lizenzmarken aus dem Modebereich (Joop, Boss, Laura

Biagiotti etc.), die sich über Lizenzprodukte zu Sortimentsmarken für Bekleidung und Outfit entwickeln. Solche Lizenzprogramme umfassen üblicherweise Wäsche, Strümpfe, Schuhe, Lederwaren, Brillen, Uhren, Kosmetik und Heimtextilien. Es gibt aber auch Sonderfälle. Renault bringt ein Twingo-Sondermodell vom Modedesigner Kenzo heraus. Harley Davidson ist mit dem Lizenznehmer L'Oréal jüngst mit einer Kosmetikserie auf den Markt gekommen.

Der Lizenznehmer erhält die Möglichkeit, eine bereits etablierte Marke für seine Produkte zu nutzen. Er spart dadurch hohe Markteinführungskosten beziehungsweise kann gegenüber unmarkierter Ware Preisprämien realisieren, die in der Regel die abzuführenden Lizenzgebühren deutlich übertreffen. Der Markeninhaber erweitert die Basis für seine Marke, verbessert Markenwert und Wirtschaftlichkeit und nimmt zusätzlich attraktive Lizenzgebühren ein.

■ **Joint-venture**

Als intensivste Form partnerschaftlicher Zusammenarbeit bietet sich die Bildung

einer gemeinsamen Gesellschaft an. Während der eine Partner die Nutzungsrechte an der Marke in das Joint-venture einbringt, beteiligt sich der andere mit Know-how, Anlagevermögen oder Vertriebsressourcen. Risiken und Erträge werden gemeinsam verantwortet.

In dieser Form betreiben Benetton und Junghans eine gemeinsame Gesellschaft für Benetton-Uhren. Und Nestlé hat mit Coca-Cola ein Joint-venture für die Vermarktung von Nestea gegründet. Mövenpick strebt im Lebensmittelbereich statt dem Abschluß weiterer Lizenzverträge zukünftig verstärkt Joint-venture-Lösungen an, um die eigene Wertschöpfung zu erhöhen und bessere Einflußmöglichkeiten zu haben.

Schwierig ist bei dieser Form die Ermittlung des Wertes der Marke, mit dem sie in die Gesellschaft eingebracht wird. Schließlich hängt davon ganz entscheidend ein eventueller Barausgleich zwischen den Partnern ab. Alternativ kann auch in diesem Fall wiederum eine Lizenz zwischen dem Gemeinschaftsunternehmen und dem Mar-

keninhaber vereinbart werden. Sorgfalt muß auch auf die Gestaltung der Transferpreise gelegt werden, zu denen das Gemeinschaftsunternehmen Vorprodukte oder Leistungen von den Gesellschaftern bezieht.

Aus Sicht des Partners ist ein über einen reinen Lizenzvertrag hinausgehendes finanzielles Engagement des Markeninhabers in manchen Fällen erwünscht. Je nach Größe des Gemeinschaftsunternehmens kann diese Form der Partnerschaft für den Markeninhaber zu einer größeren Investition mit erheblichem Finanzmittelbedarf werden. Aus Sicht der Marke bringt sie in jedem Falle die bereits genannten Effekte Erweiterung, Wertsteigerung und Wirtschaftlichkeit. Dazu partizipiert der Markeninhaber zu größeren Teilen am Ertragspotential der gemeinsamen Aktivität.

Für den Inhaber einer starken Marke stellt sich dabei die Frage, ob man sich in die »Abhängigkeit« eines externen Lieferanten oder Partners begibt. Ebenso stellt sich für ein Unternehmen ohne eigene starke Marke die Frage, ob man sich als Lizenznehmer oder

Die
Zukunft
sieht mit
3M
Tintenstrahl-
drucker-
Folien
glänzend
aus!

Es wird Zeit, auf 3M umzusteigen

Fordern Sie jetzt das **KOSTENLOSE Ink Jet Muster-Set** von 3M an. Faxen Sie einfach Firma, Name und Anschrift an: 02156/40295. Testen Sie die 3M Qualität und überzeugen Sie sich selbst.

Und jetzt gibt's noch weitere Gründe, auf die 3M Qualität umzusteigen!

Ab dem 1. April 1996* bietet 3M Aktionspakete mit jeweils 2 Packungen 3M Tintenstrahldrucker-Folien PLUS einer Uhr aus der 3M Watch Collection an.

Die 3M Folien für Tintenstrahldrucker trocknen schnell und geben komplexe Darstellungen mit exzellenter Fabbrillanz wieder. Somit können Sie sicher sein, daß Ihre nächste Präsentation zum Erfolg wird. Wählen Sie Ihre hochwertigen 3M Tintenstrahldrucker-Folien je nach Druckertyp aus:

CG3460: HP Deskjet Serie
CG3480: Für die meisten
Canon Bubble Jet Drucker
CG3410: Epson Stylus,
Canon BJC 600/4000



3M Tintenstrahldrucker-Folien:
Erstklassiger
Ausdruck - nachhaltiger Eindruck

3M Innovation



Cézanne



Van Gogh



Degas

*Ab 1. April 1996 und solange der Vorrat reicht; Uhren separat erhältlich.

Zulieferant quasi zur verlängerten Werkbank des Markeninhabers macht. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß die oft befürchtete Abhängigkeit gar nicht entstehen muß, da beide Partner zwangsläufig im selben Boot sitzen und in die gleiche Richtung rudern. Voraussetzung ist eine sorgfältige Partnerauswahl sowie eine grundlegende strategische und unternehmenskulturelle Übereinstimmung der Partner.

Eine Markenallianz sollte jedoch keinesfalls dazu mißbraucht werden, Schwächen der Marke im Stammsegment ausgleichen zu wollen. Damit ist nicht der Marktanteil, sondern das Markenbild aus Verbrauchersicht gemeint. Für starke Marken mit einer breiten Positionierung können Markenallianzen jedoch ein sehr attraktiver Wachstumsweg sein. Visibility und Erhältlichkeit der Marke sowie Wirtschaftlichkeit der Markenführung lassen sich ohne große Investitionen steigern.

Als langfristiger Trend zeichnet sich ab, daß sich Markenführung und physische Produktwertschöpfung mehr und mehr von



Dr. Christof U. Binder

promovierte an der Universität Oldenburg. Nach sechsjähriger Beratungserfahrung bei A.T.Kearney Management Consultants machte er sich 1994 als geschäftsführender Gesellschafter der auf Konzeption und Durchführung von Markenlizenzgeschäften und Markentransfer spezialisierten BLP Brand Licensing Partner GmbH in Düsseldorf selbständig.

einander loslösen. Das breite Vordringen von Handelsmarken, Lizenzmarken und reinen Markenführungsunternehmen wie Red Bull oder Absolut Wodka belegen diese Arbeitsteilung. So wachsen die Umsätze mit Produkten unter einer Markenlizenz be-

reits seit Anfang der 70er Jahre mit durchschnittlich 12 - 15 Prozent jährlich. Die Geschwindigkeit, mit der sich diese Entwicklung in Zukunft fortsetzen wird, hängt davon ab, in welchem Maße sich Marken über Dachmarkenstrategien erweitern und gleichzeitig Unternehmen sich weiter fokussieren und spezialisieren werden.

Abschließend soll hier ein weitverbreitetes Vorurteil ausgeräumt werden, wonach die Marke »aus einer Hand« geführt werden muß. Die zahllosen Beispiele belegen, daß Marken auch partnerschaftlich »aus mehreren Händen« gleichzeitig geführt werden können. Entscheidend dabei ist nur, daß alle Hände an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. In dieser Hinsicht werden partnerschaftlich genutzte Marken oft stringenter und besser geführt als so manche Marke, die vordergründig zwar »aus einer Hand«, hintergründig jedoch von mehreren Werbeagenturen gleichzeitig betreut wird. ■

Bitte beachten Sie auch die Untersuchung über den Markt für Markenlizenzen auf S. 64!

WESTFALEN

erreicht man

über die A1, A2 und:

Die Zeitungen der
ZGW
ZEITUNGS-GRUPPE WESTFALEN
Bielefeld · Dortmund · Münster

Kontakt: Willi Hidding, Tel. 0251/690180, Fax: 0251/690186

BERNDT, MÜNSTER

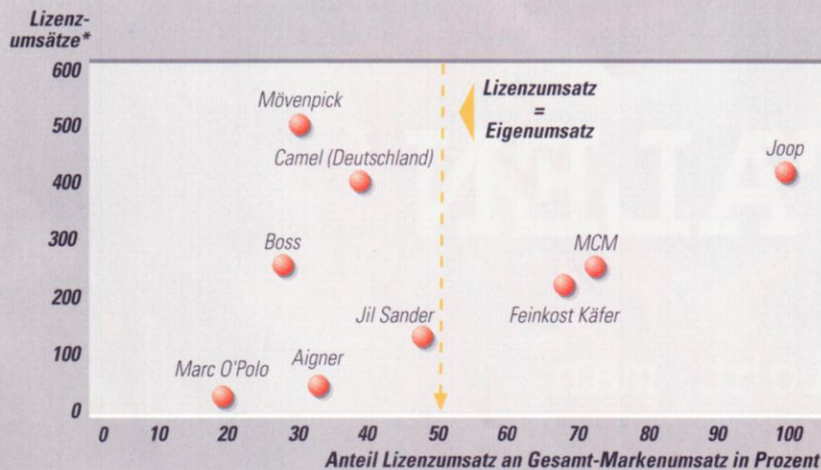
Wirtschaftsfaktor Marke

Bisher ist wenig bekannt über den deutschen Markt für Markenlizenzen, seine Struktur und seine Dynamik. Diese Lücke schließen die erstmals ermittelten Zahlen der BLP Brand Licensing Partner GmbH.

Die bekanntesten deutschen Lizenzmarken kommen aus den Bereichen Mode/Design (z.B. Boss, Joop, Jil Sander, adidas), Genüßmittel (z.B. Camel) und Feinkost/Gastronomie (z.B. Mövenpick, Feinkost Käfer). Sie werden in den unterschiedlichsten Märkten von Bekleidung, Brillen, Uhren, Kosmetik und Accessoires über Lebensmittel bis hin zu Haushaltswaren, Reisen und Geschenkartikeln in Lizenz genutzt. Erfolgreiche Lizenzmarken erreichen Lizenzumsätze von 100

existiert eine Vielzahl weiterer, zumeist kleinerer Lizenzmarken eher im verborgenen. Jedes Jahr kommen etliche neue hinzu. Auch im Jahr 1995 wurden wieder einige spektakuläre und innovative Markentransfer-Lizenzen vergeben. Auch wenn der Erfolg der aufgeführten Beispiele noch nicht absehbar ist, so werden sich doch die meisten Partnerschaften langfristig als erfolgreich herausstellen und ihren festen Platz in den Regalen des Handels erobern.

Grafik 1 Umsätze ausgewählter Lizenzmarken in 1994



*in Mio. DM

Quelle: Geschäftsberichte, Pressemeldungen, BLP

absatzwirtschaft

Mio. DM und mehr. Oft wird damit der Eigenumsatz des Markeninhabers erreicht oder gar übertroffen. Marken wie Joop operieren sogar als reine Lizenzmarken ohne eigene Umsätze (vgl. Grafik 1). Neben den breit bekannten Lizenzmarken

Große Aufmerksamkeit erlangte der Fit für Fun-Performance-Drink, der im Frühjahr 1995 mit einem innovativen Konzept vom Lizenznehmer Apollinaris eingeführt wurde. Die anfänglich auch in Fachkreisen geäußerte Euphorie ist mittlerweile einer Er-

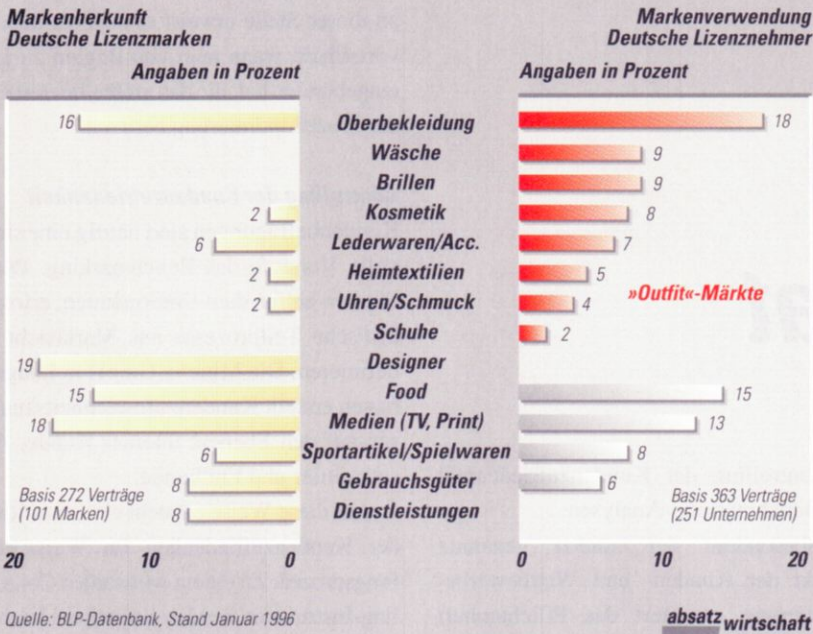
nüchterung gewichen, da die geplanten Absatzzahlen offensichtlich (noch) nicht erreicht werden konnten. Ob die Gründe dafür eher im Produkt- und Vermarktungskonzept liegen, oder ob die Marke Fit für Fun keine ausreichende Tragfähigkeit für Energy Drinks und deren Zielgruppe hat, darüber kann nur spekuliert werden. In jedem Fall zeigt dieses Beispiel, daß auch Markenlizenzen kein Allheilmittel für Wachstum und Diversifikation sind, sondern wie alle anderen strategischen Marketinginstrumente größter Sorgfalt und Professionalität bedürfen.

Lizenzmarken stammen hauptsächlich aus drei wesentlichen Bereichen (vgl. Grafik 2). Wichtigster Herkunftsbereich sind Designer-/Modemarken (z.B. Joop, Sander, Boss, Bugatti, Berger) mit insgesamt 35 Prozent aller Lizenzmarken. Mit diesen Marken wird hauptsächlich Prestige, Designkompetenz und Weltoffenheit transferiert. An zweiter Stelle folgen Lizenzmarken aus dem Medien-Bereich (TV- und Verlagsmarken) mit 18 Prozent und an dritter Stelle Foodmarken mit 15 Prozent. Alle anderen Herkunftsbereiche fallen dagegen bereits deutlich ab.

Auf der Verwenderseite lassen sich einige Branchen zu einem »Outfit«-Markt zusammenfassen. Dieser Markt umfaßt Bekleidung und Accessoires, Schuhe, Brillen, Kosmetik sowie Uhren und Schmuck. Insgesamt repräsentiert das Outfit-Segment 63 Prozent aller Lizenzverträge. In aller Regel erweitern dabei namhafte Konfektionärs- und Designermarken ihr eigenes, zunächst noch eingeschränktes Produktsortiment über die Vergabe von Lizenzen zu einem umfassenden Outfit-Sortiment. Brillen- und Duftmärkte (mit 9 bzw. 8 %) sind allgemein bekannt für die große Zahl lizenzierter Marken. In jüngerer Zeit hat der Bereich Wäsche (Strümpfe und Underwear) stark aufgeholt (9 %). Dominierender Verwendersektor ist und bleibt aufgrund der Anbieter- und Produktvielfalt die Oberbekleidung (18 %). Bei Schuhen und Heimtextilien ist zukünftig mit starken Zuwächsen zu rechnen.

Betrachtet man den Internationalisierungsgrad, so weisen deutsche Lizenzmarken noch ein großes Defizit auf. Lediglich 17

Grafik 2 In welchen Branchen sind Lizenzmarken vertreten?



Prozent der Lizenzverträge deutscher Lizenzmarken werden mit ausländischen Lizenzpartnern abgeschlossen. Demgegenüber sind wesentlich mehr ausländische Lizenzmarken in Deutschland tätig. Deutsche Lizenznehmer haben in 44 Prozent der Fälle die Nutzungsrechte an einer Marke ausländischer Herkunft erworben. Diese Diskrepanz lässt sich ganz wesentlich durch die starke Präsenz von französischen (z.B. Saint-Laurent, Cardin, Féraud) und italienischen (z.B. Biagiotti, Cerruti, Versace) Prestigemarken auf dem deutschen Lizenzmarkt erklären.

Schwieriger ist die Frage nach den Umsätzen mit Lizenzmarken (vgl. Grafik 3). Nicht alle Lizenzverträge sind in der Datenbank erfasst; wir schätzen die Dunkelziffer der nicht erfassten Verträge auf etwa 35 Prozent, allerdings mit einem wesentlich geringeren Umsatzanteil. Nicht alle Unternehmen veröffentlichen Umsatzzahlen für ihre einzelnen Marken. Außerdem gibt es rege Importe und Exporte von Produkten unter einer Markenlizenz. Die angegebenen Umsatzzahlen für den deutschen Markt sind als Hochrechnungen bzw. Größenordnungen zu verstehen. Insgesamt werden in Deutschland ca. 9,8 Mrd. DM zu Hersteller-

abgabe-/Großhandelspreisen mit Produkten unter einer Markenlizenz umgesetzt. Diese Größenordnung entspricht immerhin etwa zwei Prozent der Markenartikelumsätze. Das durchschnittliche Umsatzvolumen pro

Lizenzvertrag ist im Food-Bereich mit über 30 Mio. DM am höchsten, gefolgt von Kosmetik und danach mit großem Abstand Oberbekleidung.

Abschließend stellt sich die Frage nach der weiteren Entwicklung von Markenlizenzgeschäften. Derzeit liegt die Neuvertragsquote nach unseren Beobachtungen bei zwölf Prozent pro Jahr, bezogen auf den aktuellen Bestand an Lizenzverträgen. Die entsprechende Kündigungs- bzw. Auslaufquote liegt bei fünf Prozent pro Jahr. Die meisten Verträge befinden sich aufgrund ihrer Laufzeit noch in der Einführungs- bzw. Wachstumsphase mit hohen jährlichen Zuwächsen. Knapp ein Drittel der Verträge dürfte sein Umsatzpotential weitgehend ausgeschöpft haben, und lediglich ein Zehntel hat stärkere Umsatzrückgänge zu verzeichnen. In der Summe der genannten Effekte erwarten wir für die nächsten Jahre ein Umsatzwachstum für Markenlizenzprodukte von durchschnittlich zwölf Prozent jährlich. Dieses prognostizierte Wachstum liegt weit über den Wachstumsraten des Brutto-sozialprodukts oder der Markenartikelindustrie insgesamt. Somit werden Markenlizenzen auch in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen. ■

Grafik 3 Markenlizenzen – ein bedeutender wirtschaftlicher Faktor

Umsätze von Produkten unter einer Markenlizenz Deutschland gesamt 1995 = ca. 9,8 Mrd. DM

