

Fachbereich Medien

Nestler, Bettina  
Licensing im Rahmen des Marketings – Ein Leitfaden

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences

Mittweida, 2009

Fachbereich Medien

Nestler, Bettina  
Licensing im Rahmen des Marketings – Ein Leitfaden

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences

|                                        |                  |
|----------------------------------------|------------------|
| Erstprüfer                             | Zweitprüfer      |
| Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold | Andrea zum Felde |

Mittweida - 2009

Nestler, Bettina:

Licensing im Rahmen des Marketings - Ein Leitfaden. - 2009 -  
99 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

## Referat

Diese Bachelorarbeit setzt sich mit dem Thema Lizenzen auseinander, welche speziell in ihrer Funktion als Marketing-Instrument betrachtet werden. Es entsteht ein Leitfaden, der die Leser durch die Bereiche „Licensing“, „Franchising“ und „Marke“ führt, wobei ersteres im Hauptblickfeld liegt.

Durch die Analyse der drei Themengebiete wird das Zusammenspiel dieser geprüft. Eine Situationsanalyse des Lizenzmarktes gewährt zusätzlich einen Einblick in die aktuelle Lage des Lizenzgeschäfts.

Die theoretischen Abhandlungen werden abschließend anhand der Fallbeispiele Disney, Subway und bruno banani mit der Praxis verglichen.



## Inhaltsverzeichnis

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>                     | <b>IV</b>  |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>                      | <b>VI</b>  |
| <b>DANKSAGUNG .....</b>                                | <b>VII</b> |
| <br>                                                   |            |
| <b>1 EINLEITUNG .....</b>                              | <b>1</b>   |
| <b>2 BEGRIFFE UND IHRE DEFINITIONEN .....</b>          | <b>2</b>   |
| 2.1 MARKETING.....                                     | 2          |
| 2.2 MARKE .....                                        | 2          |
| 2.3 LIZENZ.....                                        | 3          |
| 2.4 MERCHANDISING .....                                | 3          |
| 2.5 FRANCHISING .....                                  | 4          |
| <b>3 LICENSING .....</b>                               | <b>6</b>   |
| 3.1 KAUFMÄNNISCHE GRUNDLAGEN DES LIZENZGESCHÄFTS ..... | 6          |
| 3.1.1 <i>Gegenstand des Lizenzgeschäfts</i> .....      | 6          |
| 3.1.2 <i>Licensingformen</i> .....                     | 9          |
| 3.1.3 <i>Zielgruppe des Licensings</i> .....           | 13         |
| 3.2 RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES LIZENZGESCHÄFTS .....    | 14         |
| 3.2.1 <i>Urheberrecht</i> .....                        | 14         |
| 3.2.2 <i>Geschmacksrechtlicher Schutz</i> .....        | 15         |
| 3.2.3 <i>Markenrechtlicher Schutz</i> .....            | 16         |
| 3.2.4 <i>Wettbewerbsrechtlicher Schutz</i> .....       | 17         |
| 3.2.5 <i>Persönlichkeitsrechtlicher Schutz</i> .....   | 17         |
| 3.3 DER LIZENZVERTRAG .....                            | 18         |
| 3.3.1 <i>Vertragsparteien</i> .....                    | 19         |
| 3.3.1.1 <i>Der Lizenzgeber</i> .....                   | 19         |
| 3.3.1.2 <i>Der Lizenznehmer</i> .....                  | 20         |
| 3.3.1.3 <i>Lizenzagenturen</i> .....                   | 22         |
| 3.3.2 <i>Vertragsgegenstand</i> .....                  | 23         |
| 3.4 LICENSING IM MARKETING-MIX .....                   | 26         |
| 3.4.1 <i>Produktpolitik</i> .....                      | 27         |
| 3.4.2 <i>Kommunikationspolitik</i> .....               | 27         |

---

|          |                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.3    | <i>Distributionspolitik</i> .....                           | 28        |
| 3.4.4    | <i>Kontrahierungspolitik</i> .....                          | 30        |
| 3.4.5    | <i>Weitere Anwendungen</i> .....                            | 30        |
| 3.5      | DER ABLAUF DES LIZENZGESCHÄFTS .....                        | 31        |
| 3.5.1    | <i>Planung</i> .....                                        | 31        |
| 3.5.1.1  | <i>Evaluierung eines Lizenzthemas</i> .....                 | 32        |
| 3.5.2    | <i>Realisierung</i> .....                                   | 34        |
| 3.5.3    | <i>Kontrolle</i> .....                                      | 36        |
| 3.6      | DER LIZENZMARKT.....                                        | 37        |
| 3.6.1    | <i>Die Entwicklung</i> .....                                | 37        |
| 3.6.2    | <i>Situationsanalyse des Deutschen Lizenzmarktes</i> .....  | 41        |
| 3.6.2.1  | <i>Bedeutung der Vertriebsstätten</i> .....                 | 42        |
| 3.6.2.2  | <i>Distribution und Präsentation am Point of Sale</i> ..... | 42        |
| 3.6.2.3  | <i>Umsatzzahlen im Lizenzhandel in Deutschland</i> .....    | 43        |
| 3.6.2.4  | <i>Chancen für deutsche Lizenzthemen</i> .....              | 45        |
| 3.6.3    | <i>Lizenzmarkt in Europa im Vergleich</i> .....             | 45        |
| 3.7      | DAS FALLBEISPIEL DISNEY .....                               | 47        |
| 3.7.1    | <i>Ablauf des Lizenzgeschäftes Disneys</i> .....            | 47        |
| 3.7.1.1  | <i>Vom Styleguide zum Produkt</i> .....                     | 49        |
| 3.7.2    | <i>Die Lizenzmarktstrategien</i> .....                      | 51        |
| <b>4</b> | <b>FRANCHISING</b> .....                                    | <b>54</b> |
| 4.1      | KAUFMÄNNISCHE GRUNDLAGEN DES FRANCHISINGS.....              | 54        |
| 4.1.1    | <i>Arten des Franchisings</i> .....                         | 54        |
| 4.1.2    | <i>Unterteilung des Franchisings</i> .....                  | 55        |
| 4.2      | DER FRANCHISEVERTRAG .....                                  | 56        |
| 4.2.1    | <i>Vertragsparteien</i> .....                               | 56        |
| 4.2.2    | <i>Vertragsgegenstand</i> .....                             | 58        |
| 4.3      | DER FRANCHISEMARKT .....                                    | 58        |
| 4.4      | FRANCHISING ALS MARKETING-INSTRUMENT.....                   | 59        |
| 4.5      | DER ABLAUF DES FRANCHISEGESCHÄFTS.....                      | 59        |
| 4.5.1    | <i>Evaluierung des Franchisegebers</i> .....                | 60        |
| 4.6      | DAS FALLBEISPIEL SUBWAY.....                                | 60        |
| 4.6.1    | <i>Die Strategie</i> .....                                  | 61        |
| <b>5</b> | <b>DIE MARKE</b> .....                                      | <b>63</b> |
| 5.1      | DIE MARKE ALS MARKETINGINSTRUMENT .....                     | 63        |

---

|          |                                                     |           |
|----------|-----------------------------------------------------|-----------|
| 5.2      | MARKENBEWERTUNG .....                               | 64        |
| 5.3      | DIE KONSUMENTEN.....                                | 64        |
| 5.4      | WIE BRUNO BANANI EINE STARKE MARKE WURDE .....      | 65        |
| <b>6</b> | <b>FAZIT.....</b>                                   | <b>68</b> |
| 6.1      | CHANCEN UND RISIKEN IM LIZENZGESCHÄFT.....          | 68        |
| 6.2      | ZUKUNFTSAUSSICHTEN DES LICENSINGS .....             | 70        |
| 6.3      | ZUSAMMENSPIEL LICENSING – FRANCHISING – MARKE ..... | 71        |
|          | <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>                    | <b>72</b> |
|          | <b>ANLAGE .....</b>                                 | <b>79</b> |
|          | <b>ANLAGENVERZEICHNIS.....</b>                      | <b>80</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|                      |                                                |    |
|----------------------|------------------------------------------------|----|
| <i>ABBILDUNG 1:</i>  | LIZENZPRODUKTE .....                           | 3  |
| <i>ABBILDUNG 2:</i>  | MERCHANDISING PRODUKT .....                    | 4  |
| <i>ABBILDUNG 3:</i>  | FRANCHISEUNTERNEHMEN .....                     | 5  |
| <i>ABBILDUNG 4:</i>  | DIFFERENZIERUNGSKRITERIEN DES LICENSINGS ..... | 7  |
| <i>ABBILDUNG 5:</i>  | LADY GAGA.....                                 | 8  |
| <i>ABBILDUNG 6:</i>  | SLEEPING BEAUTY.....                           | 8  |
| <i>ABBILDUNG 7:</i>  | BATMAN LOGO .....                              | 8  |
| <i>ABBILDUNG 8:</i>  | DIE DREI ??? .....                             | 9  |
| <i>ABBILDUNG 9:</i>  | BORIS BECKER.....                              | 9  |
| <i>ABBILDUNG 10:</i> | CHARACTER LICENSING.....                       | 10 |
| <i>ABBILDUNG 11:</i> | JETTE JOOP IM OTTO KATALOG.....                | 10 |
| <i>ABBILDUNG 12:</i> | FIFA 2006 .....                                | 11 |
| <i>ABBILDUNG 13:</i> | TV- UND MOVIE- LICENSING .....                 | 11 |
| <i>ABBILDUNG 14:</i> | FC BAYERN MÜNCHEN.....                         | 12 |
| <i>ABBILDUNG 15:</i> | DIE BAND „ALICE IN CHAINS“ .....               | 12 |
| <i>ABBILDUNG 16:</i> | PRODUKTE DES ART LICENSINGS .....              | 12 |
| <i>ABBILDUNG 17:</i> | HANNAH MONTANA .....                           | 13 |
| <i>ABBILDUNG 18:</i> | DIE BEZIEHUNGEN IM LIZENZGESCHÄFT .....        | 19 |
| <i>ABBILDUNG 19:</i> | DISNEY-LOGO.....                               | 19 |
| <i>ABBILDUNG 20:</i> | JUMBO SPIELE GMBH ALS LIZENZNEHMER .....       | 21 |
| <i>ABBILDUNG 21:</i> | BAVARIA SONOR ALS LIZENZAGENTUR .....          | 23 |
| <i>ABBILDUNG 22:</i> | DER MARKETING-MIX.....                         | 27 |
| <i>ABBILDUNG 23:</i> | SPONGEBOB SERIE .....                          | 29 |
| <i>ABBILDUNG 24:</i> | SPONGEBOB MAGAZIN.....                         | 29 |
| <i>ABBILDUNG 25:</i> | SCHULTÜTE .....                                | 29 |
| <i>ABBILDUNG 26:</i> | SPONGEBOB LEGO.....                            | 29 |
| <i>ABBILDUNG 27:</i> | WERTSCHÖPFUNGSKETTE .....                      | 29 |
| <i>ABBILDUNG 28:</i> | BUSTER BROWN .....                             | 38 |
| <i>ABBILDUNG 29:</i> | ALICE'S WONDERLAND .....                       | 38 |
| <i>ABBILDUNG 30:</i> | OSWALD – THE LUCKY RABBIT.....                 | 39 |
| <i>ABBILDUNG 31:</i> | MICKY MOUSE IN STEAMBOAT WILLIE, 1928 .....    | 39 |
| <i>ABBILDUNG 32:</i> | STOLLWERCK SAMMELALBUM .....                   | 40 |
| <i>ABBILDUNG 33:</i> | STRUWWELPETER UND MAX & MORITZ .....           | 40 |
| <i>ABBILDUNG 34:</i> | DIE MAINZELMÄNNCHEN AUS DEM ZDF.....           | 41 |



---

|                      |                                            |    |
|----------------------|--------------------------------------------|----|
| <i>ABBILDUNG 35:</i> | BEDEUTUNG DER VERTRIEBSSTÄTTEN .....       | 42 |
| <i>ABBILDUNG 36:</i> | LIZENZUMSATZANTEIL DER FIRMA NESTLER ..... | 44 |
| <i>ABBILDUNG 37:</i> | LIZENZGEBERANZAHL DER NESTLER GMBH.....    | 44 |
| <i>ABBILDUNG 38:</i> | DIE HEUTIGEN TOP-LIZENZTHEMEN .....        | 46 |
| <i>ABBILDUNG 39:</i> | LIZENZMARKT IN EUROPA .....                | 46 |
| <i>ABBILDUNG 40:</i> | DISNEY STYLEGUIDES ONLINE .....            | 49 |
| <i>ABBILDUNG 41:</i> | BAMBI STYLEGUIDE VON DISNEY .....          | 50 |
| <i>ABBILDUNG 42:</i> | NEU GESTALTETES PRODUKT.....               | 50 |
| <i>ABBILDUNG 43:</i> | VERTRIEBSKANÄLE DER DISNEY COMPANY .....   | 52 |
| <i>ABBILDUNG 44:</i> | KONZEPT BRUNO BANANI .....                 | 66 |
| <i>ABBILDUNG 45:</i> | BRUNO BANANI MIR-MISSION .....             | 67 |
| <i>ABBILDUNG 46:</i> | BRUNO BANANI IM OTTO KATALOG .....         | 67 |
| <i>ABBILDUNG 47:</i> | LIZENZANTEIL DER NESTLER GMBH.....         | 69 |
| <i>ABBILDUNG 48:</i> | UMSATZVERÄNDERUNG 2005 ZU 2006 .....       | 83 |
| <i>ABBILDUNG 49:</i> | MARKENBEWUSSTSEIN KINDER .....             | 84 |
| <i>ABBILDUNG 50:</i> | MARKTWACHSTUM GAMES.....                   | 84 |
| <i>ABBILDUNG 51:</i> | DAS KLASSISCHE SPIELZEUG .....             | 85 |
| <i>ABBILDUNG 52:</i> | GAMES BEI MÄDCHEN .....                    | 85 |
| <i>ABBILDUNG 53:</i> | MCDONALDS FANSITE AUF FACEBOOK .....       | 86 |
| <i>ABBILDUNG 54:</i> | EBAY ANWENDUNG AUF FACEBOOK.....           | 86 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|      |                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------|
| LIMA | International Licensing Industry, Merchandising<br>Association |
| DCP  | Disney Consumer Products                                       |
| PoS  | Point of Sale                                                  |
| DPMA | Deutsches Patent- und Markenamt                                |
| USP  | unique selling proposition                                     |
| DFV  | Deutscher Franchiseverband                                     |

## Danksagung

Ich möchte mich sehr herzlich bei meinem Betreuer Herrn Professor Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold von der HTWM für sein großes Interesse an meinem Thema bedanken. Ebenfalls bin ich Frau Andrea zum Felde, General Manager der Edel Germany GmbH, für die Hilfsbereitschaft zu großem Dank verpflichtet.

Weiterhin möchte ich mich bei allen Helfern und Interviewpartnern bedanken, besonders zu nennen: Ursula Nestler, Geschäftsführerin der Nestler GmbH; Heike Winner, Geschäftsführerin der Lima Germany; Robin Morgenstern, Geschäftsführer der Morgenstern AG; Monika Albers, Licensing Manager bei TV Mania; Werner Lenzner von EuroToys; Dr. Susanne Litzel, Geschäftsführerin der Klaus Herding GmbH; Peter Steinbeck von Creativ Entwicklungs GmbH.

Ganz besonders möchte ich mich bei meinen Korrekturlesern Susann Riedel und Marcel Murath bedanken. Vielen Dank an meine Familie, besonders an meine Mutter, für deren große Unterstützung und an meinem Freund Thomas Hughes für seine grenzenlose Geduld.



## 1 Einleitung

Lizenzen sind zum Geschäft geworden. Merchandising-Artikel sind heutzutage Standard. Sie begleiten uns durch alle Lebensphasen und sind überall präsent. Es ist ein ganz neuer Zweig des Marketings gewachsen. Top Lizenzthemen in der Spielwarenbranche zurzeit sind Cars von Disney, Star Wars von Lucasfilm und die Diddl Maus von Depesche (EuroToys, 2009). Viele Lizenzthemen sind zudem bekannte Marken, wie zum Beispiel Lego oder bruno banani. Marken werden unter anderem durch das Franchising weiter ausgebaut. Mit dem Wachsen des Licensings, entstand 1985 die LIMA (International Licensing Industry, Merchandising Association), ein Verband für die Licensing-Branche. Es gibt spezielle Lizenzmessen z.B. in München, London und Las Vegas, um die neusten Lizenzthemen vorzustellen. Es erschienen sogar Kataloge mit ausschließlichem Lizenzartikel-Angebot (z.B. Happy Toys). Vergnügungsparks von Disney, Lego und Playmobil sind jedem wohlbekannt.

Für Anfänger stellt das Licensing ein riskantes Geschäft dar. Zu diesem Thema ist kaum Literatur verfügbar, daher ist es schwierig sich genau zu informieren. Die vorliegende Arbeit versucht einen Einblick zu gewähren und einen Leitfaden durch das Lizenzgeschäft entstehen zu lassen. Nach Meinung des Verfassers ist es dazu nötig, auf drei Themengebiete einzugehen. Diese sind das „Licensing“, das „Franchising“ und die „Marke“. Alle drei sind auf eine bestimmte Weise miteinander verknüpft. Allerdings wird in dieser Arbeit nur knapp auf das Franchising und die Marke eingegangen, im Hauptblickfeld soll das Licensing stehen.

Der Leitfaden beginnt mit den theoretischen Fakten des Licensings, bewegt sich weiter durch die Ablaufprozesse und hält zunächst bei dem zusammenfassenden Fallbeispiel der „Disney Company“. Der Leitfaden wird fortgesetzt, um das zweite Thema Franchising zu beleuchten, und mit dem Beispiel Subway abzuschließen. Nun werden die Grundlagen zur Marke beschrieben, die wiederum durch ein Fallbeispiel (bruno banani) unterstützt werden. Abschließend verdeutlicht das Fazit den Zusammenhang der drei Themen.

Der Verfasser möchte auf Gefahren aufmerksam machen, als auch auf mögliche Erfolgschancen, die aus der Verwendung von Lizenzen resultieren.

## 2 Begriffe und ihre Definitionen

Dieser Abschnitt führt zunächst die wichtigsten Begriffe aus dem Licensing und Franchising ein, bevor der Leitfaden im dritten Kapitel beginnt.

### 2.1 Marketing

Die Aufgabe des Marketings besteht darin, die Bedürfnisse der Konsumenten zu erkennen und zu befriedigen. Unternehmen stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, um den eigenen Absatz zu erhöhen. Diese sind im sog. Marketing-Mix<sup>1</sup> zusammengefasst. Durch deren Anwendung werden die Konsumenten in ihrer Kaufbereitschaft beeinflusst. Das Licensing ist dabei ein eigenständiges Kommunikations- und Umsatzinstrument geworden (vgl. Schäfer 2003, S.9,11-12). Auf das Marketing wird in den folgenden Kapiteln jeweils eingegangen.

### 2.2 Marke

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (MarkenG, §3).

Die Hersteller-, Handels- oder Dienstleistungsmarke ist Identifizierungs- und Identitätsmerkmal der Ware und gleichzeitig Marketinginstrument und Kommunikationsmittel gegenüber Verbrauchern. (vgl. Harke, 2000, o.S.)

Die Marke wird im fünften Abschnitt dieser Arbeit näher erläutert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Abschnitt 3.4 Licensing im Marketing-Mix, Seite 26

## 2.3 Lizenz

Lizenzen sind Entgelte für die Nutzung fremder Rechte. In diesem Zusammenhang geht es um die Nutzung von Urheber-, Titel- und Markenrechte. Der Begriff Licensing beschreibt dabei den „Handel mit Lizenzen“. Folgende Abbildung (Abb.1) zeigt Produkte mit verschiedenen Lizenzen ( vgl. Feindor-Schmidt, 2008).

Auf die Thematik des Licensings und Lizenzen wird weiter im dritten Kapitel eingegangen.



Abbildung 1: Lizenzprodukte (Nestler GmbH, 2009)

## 2.4 Merchandising

Nach Schäfer liegt der Ursprung des Merchandising im „Kaufmannstum“ (Schäfer 2003, S.13) mit der speziellen Aufgabe „den Warenfluss über die Produktplatzierung zu fördern und die Produktivität der für die Produkte des Anbieters zur Verfügung stehenden Verkaufsfläche zu erhöhen.“ (Kapferer 1979, S.416) Diese Aussage steht im Konsens mit der von Pagenberg, wonach unter Merchandising „sämtliche Maßnahmen der Absatzförderung, die der Hersteller beim Handel ergreift“ (Pagenberg 1986, S.1073 ff.) verstanden wird.

Einige Definitionen benutzen jedoch die Begriffe Merchandising und Licensing synonym. Für Joachim Pagenberg ist Character Merchandising „die Produktvermarktung mit Hilfe von Beliebtheits- und Berühmtheits-Characters sowie Personen, deren Name eine besondere Qualitätsvorstellung hervorruft“ (Pagenberg 1986, S.1073 ff.).

Laut Böll ist die Trennlinie zwischen den beiden Begriffen da zu ziehen,

„wo aus dem profitneutralen, verkaufsfördernden Instrument Merchandising durch Vergabe von Nutzungsrechten an Dritte die Lizenzgebühren eine profitabel Einnahmequelle für den Lizenzgeber bilden. Bei der Vergabe von Rechten an Dritte handelt es sich also eindeutig um Licensing.“ (Böll 1999, S.5)

Laut verschiedener Praxisbeispielen lässt sich feststellen, dass Merchandising-Produkte von den Unternehmen selber vertrieben werden. BMW beispielsweise vertreibt T-Shirts mit dem BMW Logo darauf (Abb.2). Es werden dabei keine Lizenzen vergeben (vgl. Morgenstern, 2009).

Laut Monika Albers, TV Mania (Lizenznehmer für Kinderbekleidung) ist Merchandising nichts anderes als „Absatzförderung“. Licensing ist dabei eine spezielle Form des Merchandising.“ Durch das Aufbringen eines Lizenzthemas auf ein Produkt wird der Absatz dieses Produktes gefördert. Diese Produkte heißen dann „Merchandising-Produkte“. Korrekt wäre es, wenn man den Begriff nur nutzt, wenn der Markeninhaber selber die Produkte vermarktet (Albers, 2009). Nach Dr. Susanne Litzel, Geschäftsführerin der Klaus Herding GmbH, ist der Begriff allerdings mehr gebräuchlich als „Licensing“, da „Licensing“ das gesamte Geschäft mit Lizenzen bezeichnet (vgl. Litzel, 2009)



Abbildung 2: Merchandising Produkt (f1gifts, 2009)

## 2.5 Franchising

Das Franchisesystem ist ein spezielles Licensing mit speziellen Lizenzen und dient der Vermarktung von Produkten, Dienstleistungen oder Technologien. Der Deutsche Franchise-Verband e.V. definiert Franchising wie folgt:



„Der Begriff „Franchise“ (als Bezeichnung einer Unternehmensform) und „Franchising“ (als Bezeichnung der unternehmerischen Tätigkeit mit Hilfe des Systems) bezeichnet ein spezifisches Vertriebssystem:

Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Dabei räumt das Unternehmen, das als so genannter Franchise-Geber auftritt, meist mehreren Partnern (Franchise-Nehmern) das Recht ein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben.“ (DFV<sup>2</sup>, 2009)

Franchising ist ein Geschäftsmodell für Existenzgründer. Der Franchisegeber vergibt das Recht an einem Gründer der regionalen Nutzung eines Unternehmenskonzepts. So wird aus dem Existenzgründer ein Franchisenehmer. Das Geschäftsmodell wird auch als „partnership for profit“<sup>3</sup> bezeichnet. Im Grunde geht es darum, dass selbstständige Unternehmer zum beiderseitigen Nutzen zusammenarbeiten. (vgl. DFV, 2009)

Folgende Abbildung zeigt Beispiele für Franchiseunternehmen. Im vierten Kapitel wird das Thema näher behandelt.



Abbildung 3: Franchiseunternehmen (Abb. a: sgstriesen, 2009, Abb. b: mydigitallife, 2009, Abb. c: usc, 2009)

<sup>2</sup> Deutscher Franchiseverband

<sup>3</sup> Profitpartnerschaft

## 3 Licensing

Im dritten Kapitel wird das Licensing analysiert, um so im sechsten Abschnitt unter anderem auf Chancen und Risiken dieses Marketinginstrumentes schließen zu können.

Licensing ist ein noch relativ junges Instrument des Marketings, das die Kaufbereitschaft der Konsumenten positiv beeinflussen soll (vgl. Schäfer 2003, S.9).

### 3.1 Kaufmännische Grundlagen des Lizenzgeschäfts

Mithilfe der folgenden Informationen über die Erscheinungsformen im Lizenzgeschäft und über dessen Zielgruppen werden Lizenznehmer in ihrer Entscheidungsfindung, welche Lizenzierung für die eigenen Produkte am sinnvollsten ist, unterstützt.

#### ***3.1.1 Gegenstand des Lizenzgeschäfts***

Im Lizenzgeschäft wird nach dem Gegenstand und nach der Form der Lizenzvermarktung unterschieden sowie nach der medialen Präsenz und den Produktbereichen (Abb. 4). Dieser Abschnitt dient der Erläuterung dieser Erscheinungsformen. Auf die Bereiche mediale Präsenz und Produktbereiche kann in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen werden und wird deshalb nur in Form der Abbildung genannt.

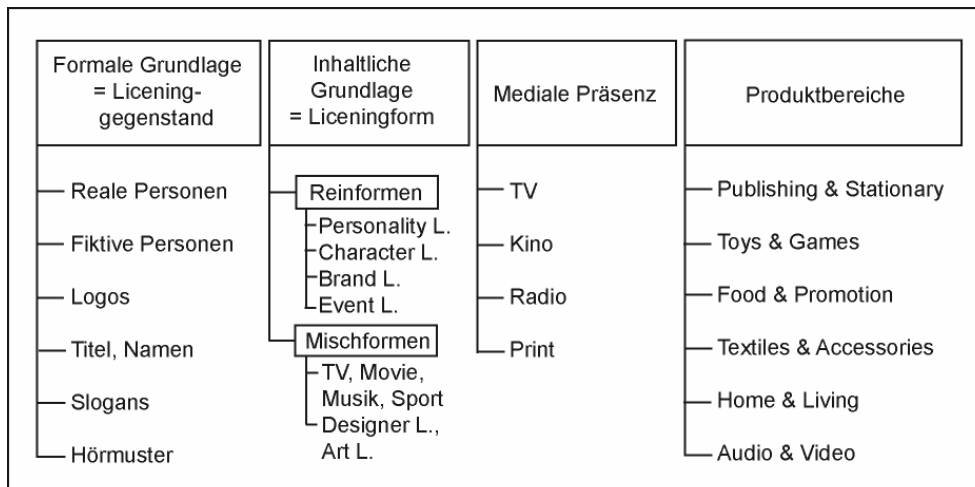


Abbildung 4: Differenzierungskriterien des Licensings (in Anlehnung an Böll 1999, S.26)

Der Gegenstand eines Lizenzgeschäftes ist die Einräumung von Nutzungsrechten – die Lizenz – an einem Verwertungsobjekt. Eine Lizenzverwertung, also die Nutzung, ist nur durch den Rechteinhaber möglich. Die Rechte sind die Basis eines Lizenzvertrages. Häufig entstehen auch vertragliche Verpflichtungen gegenüber dem Lizenznehmer. Es gilt immer, dass ein hohes Risiko bei ungeklärten und ungeschützten Rechten besteht. Mit einer vollständigen rechtlichen Absicherung soll ein weitestgehender Schutz gegen Piraterieprodukte, Nachahmung und Ausbeutung des Images eines Lizenzthemas bestehen. Folgende Möglichkeiten der rechtlichen Absicherung sind vorhanden: Urheberrecht, Titelrecht, Wettbewerbsrecht, Persönlichkeitsrecht und das Markenrecht.<sup>4</sup>

Für die Praxis ist es wichtig zu unterscheiden, welche Gegenstände zugrunde liegen und müssen dafür formal unterschieden werden. Einerseits ist dies wichtig für den rechtlichen Schutz, andererseits für die unterschiedlichen Möglichkeiten der Vermarktung. (vgl. Feindor-Schmidt, 2008)

Die Licensing Gegenstände sind nach Karin Böll wie folgt zu differenzieren (vgl. Böll 1999, S.26-27):

<sup>4</sup> vgl.: Kapitel 3.2 Rechtliche Grundlagen des Lizenzgeschäftes, Seite 14

### Natürliche Personen

Es werden vorrangig der Name und das äußere Erscheinungsbild eingesetzt, teilweise aber auch Stimmen, Gestik oder eine künstlerische Darbietung des Prominenten (Abb. 5).



Abbildung 5: Lady Gaga (merchparadise, 2009)

### Fiktive Figuren

Besonders fiktive Figuren (Abb. 6) werden durch das Licensing vermarktet. Genutzt wird der Name und das äußere Erscheinungsbild von Comic-, Film- und literarischen Figuren für Produkte und als Grundlage in der Werbung.



Abbildung 6: Sleeping Beauty (Nestler GmbH, 2009)

### Logos

Es werden bildliche Zeichen von Unternehmen, Waren etc. lizenziert (Abb. 7).



Abbildung 7: Batman Logo (e-Bulletin Board, 2009)

### Titel, Namen

Es werden die Namen von Unternehmen, Vereinen und Organisationen lizenziert, genauso wie Waren- und Dienstleistungsbezeichnungen.

gen. Umfassend ausgewertet werden auch Titel von Filmen und TV-Sendungen (Abb. 8).



Abbildung 8: Die drei ??? (alphamusic, 2009)

### Slogans

Vermarktet werden Redewendungen, Wortlaute etc. aus Filmen oder TV-Sendungen.

Z.B.: „Die spinnen, die Römer.“ aus Asterix

### Besonders prägnante Hörmuster

Z.B.: Telekom Werbejingle

### 3.1.2 Licensingformen

Hierbei handelt es sich um die Differenzierung der Inhalte der Lizenzvermarktung. Laut den Autoren Karin Böll und Tim Schäfer sind folgende Licensingformen bekannt (vgl. Böll 1999, S.27-81, vgl. Schäfer 2003, S.24-30):

### Personality Licensing

Es werden Personen des Zeitgeschehens (Abb. 9), die real existieren oder existiert haben vermarktet. Sie treten unter eigenem Namen auf. Ziel ist es das Image der Person auf das Produkt zu übertragen. Der Konsument soll durch die Empfehlung des Prominenten überzeugt werden. Somit ist der wesentliche Kaufanreiz die Identifizierung mit der werbenden Person.



Abbildung 9: Boris Becker (tennisplaza, 2009)

### Character Licensing

Unter Character Licensing versteht man die Verwertung von fiktiven Figuren. Dabei wird unter Comicfiguren (Abb. 10a) und Figuren aus Realserien (Abb. 10b) unterschieden. Es wird durch die kontinuierlich gewachsene Präsenz eine breite Zielgruppe angesprochen. Klassiker sind zum Beispiel Disney's „Mickey Mouse“ oder „Tom und Jerry“. Erwachsene sehen es gerne, wenn ihre Kinder sich mit den Themen beschäftigen, mit denen sie sich selber in ihrer Kindheit umgeben haben. Das macht den Erfolg von klassischen Character Licensing aus. Die Konsumenten übertragen ihre positiven Gefühle für die Figur auf die Produkte.

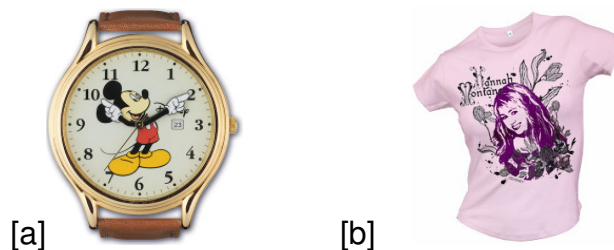


Abbildung 10: Character Licensing (Abb. a: mouse-watches, 2009, Abb. b: merchparadise, 2009)

### Brand Licensing

Unter Brand Licensing versteht man die Abtretung eines Markenrechts durch den Lizenzgeber an einen oder mehreren Lizenznehmern. Lizenziert werden Markennamen und Symbole (Abb. 11), die über einen hohen Bekanntheitsgrad und positives Image verfügen. Für den Markeninhaber ergibt sich so die Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad seines Markenzeichens ohne eigenen Medienaufwand zu erhöhen und internationale Produktmärkte zu erschließen. Der Markennutzer hingegen erwirbt eine eingeführte Marke und kann diese für genau definierte Warenklassen nutzen. Er muss keine eigene Marke aufbauen. Somit entsteht ein Kosten- und Zeitvorteil.



Abbildung 11: Jette Joop im Otto Katalog (otto, 2009)

### Event Licensing

Man spricht von Event-Licensing, wenn Produkte im Zusammenhang mit einer populären Veranstaltung lizenziert werden (Abb. 12). Es wird eine breite Werbewirkung und eine Motivierung der eigenen Mitarbeiter erhofft.



Abbildung 12: FIFA 2006 (Fanmarkt.de, 2009)

### TV und Movie Licensing

Diese Licensingformen beinhalten die Vermarktung von populären TV- (Abb. 13a) oder Filmfiguren (Abb. 13b), Titeln, Sequenzen, Symbolen etc. Dadurch können finanzielle und marketingbezogene Wettbewerbsvorteile entstehen. Da der Markt hier sehr groß und stark segmentiert ist, sind die Medienangebote schwieriger abzusetzen. Das Movie Licensing ist weiterhin eine Möglichkeit, die Kosten der Finanzierung des Filmes zu kompensieren. Jedoch muss der Erfolg des Filmes nicht gleich dem Erfolg der Filmlizenz sein. Harry Potter Bücher und Filme sind ein riesiger Erfolg, jedoch nicht die Lizenzprodukte (Nestler, 2009). Tim Burton, Regisseur des Spielfilms „Batman Returns“, stellte fest: “The making of a film is now almost secondary to the merchandising. “ (Burton, in: Böll 2003, S.27-81)

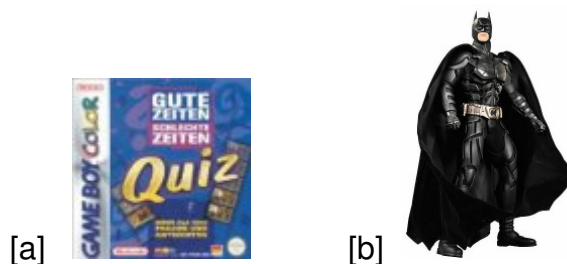


Abbildung 13: TV- und Movie- Licensing (Abb. a: amazon.de, 2009, Abb. b: Andere Welten, 2009)

### Sport Licensing

Im Sport Licensing werden Personen oder Personengruppen, Maskottchen oder Logos, Embleme oder Symbole vermarktet (Abb. 14). Die Konsumenten bleiben ihren Idolen treu. Das greift die Industrie

auf und produziert vor allem Fanartikel. Es wird also die Beziehung zwischen Konsument und dem Sport genutzt.



Abbildung 14: FC Bayern München  
(auvito, 2009)

### Music Licensing

Unter Music Licensing versteht man die Vermarktung der Popularität von Personen aus der Musikbranche. Die Gefahr liegt hier, dass ein plötzlicher Imagewechsel den Misserfolg der Lizenz bedeuten kann. Als Beispiel: Michael Jackson stand in dem Verdacht pädophile Neigungen zu haben. Damit sanken seine Beliebtheit und auch sein „Marktwert“.



Abbildung 15: Die Band „Alice in Chains“  
(musicstack, 2009)

### Art Licensing

Das Art Licensing wird genutzt, um die eigenen Produkte in einem höheren Preissegment anzusiedeln. Die Kunst verleiht dem Produkt einen Mehrwert in Form von Exklusivität, Image und Sympathie (Abb. 16).



Abbildung 16: Produkte des Art Licensings (Abb. a: Picasa, 2009, Abb. b: zippocollector, 2009)



### 3.1.3 Zielgruppe des Licensings

Die Zielgruppe für Lizenzprodukte ist die Gesamtheit aller potentieller Käufer, die planmäßig von den marketingpolitischen Maßnahmen erreicht werden sollen. Allein durch die Auswahl der lizenzierten Produkte sprechen beispielsweise „Art Licensing“ und „Brand Licensing“ ganz andere Zielgruppen an als „Movie- oder Personal Licensing“<sup>5</sup>. Der Erfolg einer Lizenz hängt immer davon ab, wie sehr sich der Verbraucher mit dem Lizenzthema identifizieren kann. Grundsätzlich kommt als Käufer eines Lizenzproduktes jeder Konsument in Frage. Da das Lizenzgeschäft aber zu einem erheblichen Teil auf der Vermarktung von Comic-Figuren basiert, spielen Kinder als Zielgruppe eine besondere Rolle. (vgl. Schäfer 2003, S.40-41)

Das Lizenzthema und die Zielgruppe müssen also miteinander harmonieren. Deswegen sollen die Produkte mit dem Lizenzthema und der Zielgruppe in Einklang gebracht werden.

Die Abbildung 17 zeigt, wie dies mit dem Lizenzthema „*Hanna Montana*“<sup>6</sup> umgesetzt worden ist. Das Thema spricht Kinder und Jugendliche an, die sich gerne mit ihren Idolen umgeben. Bettwäsche bietet hierfür eine gute Möglichkeit.



Abbildung 17: Hannah Montana  
(herding24, 2009)

<sup>5</sup> vgl. Abschnitt 3.1.2 Licensingformen

<sup>6</sup> © Disney

## 3.2 Rechtliche Grundlagen des Lizenzgeschäfts

Es gibt kein spezielles „Lizenzrecht“ in Deutschland. Jedoch werden die Rechtsgrundlagen immer weiter entwickelt, nachdem der Lizenzhandel sich ausgebreitet hat. Grundlage sind immaterielle Güter, die erst durch die Vergabe an Dritte materialisiert und kapitalisiert werden. (vgl. Schäfer 2003, S.49)

Im Folgenden wird auf die verschiedenen Rechtsgrundlagen eingegangen, die für das Licensing zutreffen.

### 3.2.1 Urheberrecht

Das Urheberrecht muss nicht angemeldet werden, es entsteht automatisch mit der Schaffung des Werkes. Laut § 1 UrhG muss das zu schützende Objekt ein Werk der Literatur, Wissenschaft oder Kunst sein<sup>7</sup>. Das Werk muss folgende Voraussetzungen erfüllen<sup>8</sup> (vgl. Schäfer 2003, S.50):

- ausreichender Grad an Gestaltung und Kreativität,
- Individualität,
- eine bestimmte, konkrete Formgebung.

Der Urheber kann nur die Nutzungsrechte an seinem eigenen Werk einräumen. Die Verwendung des Werkes stellt eine zustimmungsbedürftige Nutzung dar, die der vertraglichen Einräumung von Rechten bedarf. Eine vollständige Übertragung der Urheberrechte ist laut dem Urheberrechtsgesetz<sup>9</sup> ausgeschlossen. Weiterhin werden durch das Urheberrecht unerlaubte Vervielfältigungen, Verbreitung, Ausstellung, Sendung und andere unerlaubte Nutzungen eines Werkes durch Dritte geregelt. Bei Verletzung bestehen Ansprüche auf Beseitigung, Unterlassung, Überlassung oder Vernichtung der Erzeugnisse<sup>10</sup>. (vgl. Schäfer 2003, S.50-51)

Gekennzeichnet werden die Werke in der internationalen üblichen Form: ©.

---

<sup>7</sup> Vgl.: Anlage 1: Urheberrechtsgesetz §1

<sup>8</sup> Vgl.: Anlage 1: Urheberrechtsgesetz § 2

<sup>9</sup> Vgl.: Anlage 2: Urheberrechtsgesetz §29

<sup>10</sup> Vgl.: Anlage 3: Urheberrechtsgesetz §97

### **Was bringt das Urheberrecht?**

Laut Dietrich Harke kann es vielleicht viel, vielleicht auch nichts bringen. Es kommt auf die Arbeiten und den Status als Selbstständiger, freier Mitarbeiter oder Arbeitnehmer an. Eine selbstständige Designerin geht rein rechtlich einen Werksvertrag ein, wenn sie ein von ihr gestaltetes Produkt beispielsweise an einem Verlag verkauft. Somit ist die Auftragnehmerin zur Verfügungsstellung der Originale, der Verlag zur Bezahlung verpflichtet. Die Designerin hat laut UrhG das Recht die Originale zurückzuverlangen, wenn die Übereignung nach dem Erreichen des Vertragszweckes nicht ausdrücklich vereinbart wurde. Sie kann automatisch Namensnennung verlangen und die Entstellung ihres Produktes verbieten. Sie kann die Nutzung der Originale inhaltlich, zeitlich und räumlich beschränken. Diese Beschränkung muss vereinbart werden und geschieht nicht automatisch. Die so genannte Zweckübertragungstheorie besagt, dass, soweit vertraglich nichts Genaues vereinbart ist, Art und Umfang der Nutzung eines Werkes im Zweifel auf den Vertragszweck beschränkt sind.

Die rechtliche Situation als freie Mitarbeiterin entspricht rechtlich der Selbstständigen. Ist sie aber eine Angestellte, bringt das Urheberrecht weniger. Sie gilt zwar als die Urheberin des Werkes, aber nur wenn sich aus dem Arbeitsvertrag nichts Anderes ergibt. (vgl. Harke 2000, o.S.)

### **Wie räume ich Nutzungsrechte richtig ein?**

Lizenzen werden durch den Lizenzvertrag korrekt eingeräumt<sup>11</sup>.

#### **3.2.2 Geschmacksrechtlicher Schutz**

Geschmacksrechtlicher Schutz gilt nur für Erzeugnisse, die eine gewerblich verwertbare ästhetische Gestaltungsform haben. „Schutzfähig sind dabei nur neue und gewerblich verwendbare Erzeugnisse. Die Schutzfrist beträgt bis zu 15 Jahre nach Eintragung in das Musterregister beim Amtsgericht“ (GeschmMG, §9, Abs. 1). Dieser Schutz ist nach Tim Schäfer beim Licensing besonders wichtig, sieht man sich die Produkte wie Puppen und andere Nachbildungen realer und fiktiver Figuren an. Genauso können Logos, Signets und Designs unter den Musterschutz fallen. Sind Licensingprodukte durch das Geschmacksmuster geschützt, ist die unerlaubte Herstellung

---

<sup>11</sup> Vgl.: 3.3 Lizenzvertrag, Seite 18

und Verbreitung von Nachbildungen verboten. (vgl. Schäfer 2003, S.51)

Der Schutz muss bei dem DPMA<sup>12</sup> angemeldet werden. Die Anmeldung kostet für die ersten fünf Jahre € 70,-, die Aufrechterhaltung bis zum 25. Schutzjahr kostet weitere € 540,- (dpma, 2009).

### **3.2.3 Markenrechtlicher Schutz**

Das Markengesetz schützt Marken, geschäftliche Bezeichnungen und geographische Herkunftsangaben. Marken kennzeichnen Produkte oder Dienstleistungen. Das Produktkennzeichen ist die Hersteller- oder Handelsmarke/ Trademark (vgl. Harke 2000, o.S.).

Nach §5 MarkenG bezeichnet man als Werktitel die Namen oder besondere Bezeichnungen von Druckschriften, Filmwerken, Tonwerke oder sonstige vergleichbare Werke. Für das Licensing bedeutet das nach Tim Schäfer, dass zwar die Titel von Serien Markenschutz erhalten, jedoch nicht die Figuren, die als Puppen vertrieben werden, da sie mangels Selbstständigkeit nicht marken- und somit nicht schutzfähig sind. Es ist für die Allgemeinheit kein Hinweis auf ein bestehendes Unternehmen zu erkennen. Durch das Markengesetz wird Dritten verboten identische Zeichen für Waren oder Dienstleister zu verwenden. Es darf auch keine Verwechslungsgefahr vorliegen (vgl. Schäfer 2003, S.52).

Der Markenschutz entsteht durch die Eintragung in das vom Patentamt geführte Register oder durch Verwendung des Zeichens im geschäftlichen Verkehr - sofern das Zeichen als Marke Verkehrsgeltung erworben hat - und dadurch, dass eine Marke notorisch bekannt ist (vgl. Harke 2000, o.S.).

Angemeldet wird die Marke beim DPMA. Die Anmeldegebühr beträgt € 300,- für zehn Jahre, die Verlängerungsgebühr für weitere zehn Jahre beträgt € 750,- (dpma, 2009).

### **Erschöpfungsgrundsatz**

Laut dem Erschöpfungsgrundsatz<sup>13</sup> in § 24 Abs. 1 MarkenG soll eine Balance zwischen dem Markenschutz und dem Warenverkehr hergestellt werden. Der Markeninhaber bekommt die Möglichkeit den wirtschaftlichen Wert seiner Marke realisieren zu können, der Händler wird durch absolute Markenrechte nicht behindert. Man kann sich gegenüber dem abmahnenden Markeninhaber auf die Erschöpfung

---

<sup>12</sup> Deutsches Patent- und Markenamt

<sup>13</sup> Vgl.: Anlage 4: Erschöpfungsgrundsatz

des Markenrechts beziehen, wenn das in Frage stehende Produkt von einem zu deren Vertrieb berechtigten Händler bezogen worden ist. Allerdings ist der Hersteller des Produktes für die Erschöpfung beweispflichtig. Deshalb sollten Quittungen, die den Erwerb bezeugen, aufbewahrt oder sich vom Händler schriftlich die Freiverkäuflichkeit der Ware in der EU bestätigt werden lassen. (vgl. Eckert, 2008)

### **3.2.4 Wettbewerbsrechtlicher Schutz**

Wenn Urheber- und Markenrecht ausscheiden, greift das Wettbewerbsrecht, um fiktive Figuren und Filmfiguren sowie Wort- und Bildzeichen rechtlichen Schutz zu bieten. Allerdings trifft dies nur zu, wenn sie einen „guten Ruf“ zu verlieren haben und ein Wettbewerbsverhältnis vorliegt. Der „gute Ruf“ kann aufgrund der hohen Bekanntheit oder dem Prestigewert bestehen. (vgl. Schäfer 2003, S.53).

Zusätzlich müssen Umstände auftreten, die auf eine Ausbeutung des Lizenzobjektes hinweisen. Es könnte zum Beispiel eine Verwechslungsgefahr auftreten, die auf einen anderen Hersteller oder Lizenzgeber hindeutet. Tritt der Wettbewerbsschutz ein, kann der Inhaber eines Lizenzobjektes eine Lizenznutzung durch Dritte untersagen. Dies erfolgt durch einen schuldrechtlichen Gestattungsvertrag<sup>14</sup> zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer. (vgl. Schäfer 2003, S.53)

### **3.2.5 Persönlichkeitsrechtlicher Schutz**

Persönlichkeitsrechte stellen eine wichtige Grundlage im Lizenzgeschäft dar. Es werden reale Personen vor unerlaubter Nutzung ihrer Person geschützt, ohne dass diese Rechte eingetragen werden müssen. Es existieren laut Tim Schäfer (vgl. Schäfer 2003, S.52) folgende Bestandteile:

- Recht am eigenen Bild:

Eine kommerzielle Bildverwendung bedarf der Einwilligung der jeweiligen Person. Eine Verbreitung ohne Zustimmung ist unzulässig. Ist

---

<sup>14</sup> Ähnelt einem Pachtvertrag, nur dass kein Ertrag erbracht wird (Wikipedia, 2009).

die Person jedoch eine Person des allgemeinen öffentlichen Interesses<sup>15</sup>, ist keine Zustimmung der abgebildeten Person notwendig.

- Namensrecht

Laut §12 BGB wird der Namensträger davor geschützt, dass kein anderer den gleichen Namen nutzt und dadurch ein schutzwürdiges Interesse eines Anderen verletzt.

- Allgemeines Persönlichkeitsrecht

Das Persönlichkeitsrecht schützt vor folgenden Verletzungen:

- Unerlaubte Vermarktung von Persönlichkeitselementen
- Ansehensminderung

Bei Verletzung stehen dem Betroffenen Ansprüche aus Beseitigung der Beeinträchtigung sowie Unterlassung zu. Es kann auch Schadenersatz bei Verschulden geltend gemacht werden.

### 3.3 Der Lizenzvertrag

Der Lizenzvertrag regelt die Rechte und Pflichten zwischen den Lizenzhandelsparteien. In folgender Abbildung (Abb. 18) sind die Beziehungen in einem Lizenzhandel nach Karin Böll (vgl. Böll 1999, S.9) zu sehen.

Direkte Vertragspartner sind zum einem der Lizenzgeber und der Lizenznehmer. Diese können auch mithilfe von Lizenzdienstleistern agieren. Jeder der drei Handelspartner veröffentlicht das Lizenzthema. Der Lizenzgeber meistens primär über TV, der Lizenznehmer über die eigenen Produkte und über die Bewerbung dieser. So erreicht ein Lizenzthema durch die Medien das Publikum.

Einerseits entspricht ein gewisser Anteil des Publikums der Zielgruppe des Lizenzgebers und ein anderer Teil gehört eher zur Zielgruppe des Lizenznehmers. Diese beiden Zielgruppen überschneiden sich.

---

<sup>15</sup> Prominente Person, die öffentliches Aufsehen erregt.

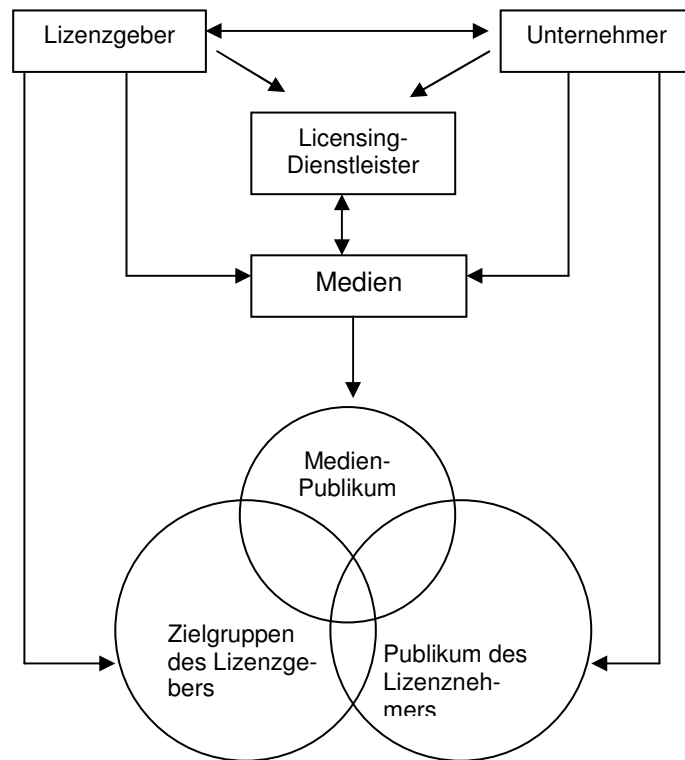


Abbildung 18: Die Beziehungen im Lizenzgeschäft (Böll 1999, S.9)

### 3.3.1 Vertragsparteien

Generell profitieren Lizenzgeber und Lizenznehmer voneinander. Folgend werden die genannten Partner erläutert.

#### 3.3.1.1 Der Lizenzgeber

Der Lizenzgeber ist der Inhaber der Rechte und vermarktet deren Nutzung. Für den Lizenzgeber ist das Licensing ein Instrument der Finanzierung und des Marketings (vgl. Böll 1999, S.9).



Abbildung 19: Disney-Logo (slashgear, 2009)

### **Die Zielgruppen des Lizenzgebers**

Durch kommunikative Maßnahmen des Lizenzgebers kann die Zielgruppe direkt erreicht werden, also ohne Streuverlust. Darüber hinaus fungieren sie als Multiplikatoren zur Vergrößerung der Zielgruppe. Dies ist immer im Interesse des Lizenzgebers (vgl. Böll 1999, S.10).

### **Ziele des Lizenzgebers**

Ist die Lizenzumsetzung erfolgreich, erhöht das den Bekanntheitsgrad des Lizenzthemas und somit dessen Potential. Weitere Ziele nach Karin Böll (vgl. Böll 1999, S.16) sind:

- Hohe finanzielle Vergütung
- Imageverbesserung
- Optimale Vermarktung seiner Idee

Um diese Ziele erreichen zu können, hat der Lizenzgeber gegenüber dem Lizenznehmer hohe Anforderungen (vgl. Böll 1999, S.16):

- Einhaltung der strengen Richtlinien der Lizenzvergabe
- Hoher Qualitätsstandard muss gewahrt werden
- Hohe Genehmigungszeit, um Qualität zu garantieren

### **Pflichten**

Je nach Art der Lizenz besteht eine Gebrauchsüberlassungspflicht. Das bedeutet, es gilt eine Enthaltungspflicht bei der ausschließlichen und eine Treuepflicht bei der einfachen Lizenz. Der Lizenzgeber hat die Pflicht zur Anmeldung, Aufrechterhaltung und Rechtsverfolgung. Er muss garantieren das benötigte Material zuliefern zu lassen und sich selber auch der Geheimhaltungspflicht zu unterwerfen (vgl. Feindor-Schmidt, 2008).

#### *3.3.1.2 Der Lizenznehmer*

Der Lizenznehmer ist der Nutzer der Rechte. Er möchte die Bekanntheit des Lizenzthemas nutzen, um seine Produkte aufzuwerten. Die Rechte sind durch den Vertrag zeitlich, örtlich und inhaltlich beschränkt. Der Lizenznehmer ist also nie der Inhaber der Rechte. Klassische Lizenznehmer sind die Unternehmen aus den Branchen



der Industrie, der Dienstleistung und des Handels (vgl. Böll 1999, S.14).



Abbildung 20: Jumbo Spiele GmbH als Lizenznehmer (Abb. a: alphamusik, 2009, Abb. b: wikipedia, 2009)

### Die Zielgruppen

Einerseits nutzt der Lizenznehmer die bereits existierende Zielgruppe des Lizenzthemas, andererseits kann er die kommunikativen Möglichkeiten des Lizenzthemas nutzen, um seine eigene definierte Zielgruppe zu beeinflussen. (vgl. Böll 1999, S.11)

### Ziele/ Interessen

Die Interessen des Lizenznehmers unterscheiden sich zum Teil zu denen des Lizenzgebers. Es werden folgende Ziele verfolgt:

- vom Image der Lizenz profitieren,
- hohe Gewinne erzielen.

Der Verbraucher soll seine positiven Assoziationen mit dem Thema auf das Produkt übertragen. Dem lizenzierten Produkt soll so eine höhere Qualität zugemessen werden, damit die Verbraucher bereit sind einen höheren Preis für das Produkt zu zahlen.

Somit sind die Interessen eines Lizenznehmers nach Karin Böll folgende (vgl. Böll 1999, S.16-17):

- geringe finanzielle Verpflichtungen (niedrige Lizenzgebühren und Garantiesummen),
- wenige Vorgaben des Lizenzgebers, da sie einschränken,
- lockere Richtlinien, da sie einschränken,
- kurze Approval-Zeiten<sup>16</sup>, um Zeit zu sparen,

<sup>16</sup> Genehmigungszeiten - Einreichung des Produktes beim Lizenzgeber zur Kontrolle

- exklusiver Lizenzerwerb, um Alleinstellung im Markt zu bekommen.

### **Pflichten**

Der Lizenznehmer ist verpflichtet eine Lizenzgebühr zu zahlen. Diese besteht aus einer Pauschal-, Stück- oder Umsatzgebühr sowie aus einer Mindestgarantie<sup>17</sup>. Somit besteht die Verpflichtung die Lizenz zu nutzen. Außerdem besteht immer eine Kennzeichnungspflicht. Der Lizenznehmer muss für die Qualitätssicherung der Lizenz und für die Produktabnahme sorgen. Auch übernimmt er die Haftung für seine Produkte, nicht der Lizenzgeber. Es besteht eine absolute Geheimhaltungspflicht über die Vertragsinhalte gegenüber Dritte. Es entstehen weitere Pflichten bei Vertragsbeendigung (vgl. Feindor-Schmidt, 2008).

#### *3.3.1.3 Lizenzagenturen*

Lizenzagenturen (Abb. 21) sind professionelle Dienstleistungsorganisationen, die für Lizenzgeber, als auch für Lizenznehmer tätig werden. Sie verhelfen zu einem fairen Gang zwischen beiden und helfen Unkenntnisse, z. B. über die Markenzusammenhänge, abzubauen. Der Lizenzgeber beauftragt die Agentur für die optimale Verwertung der Rechte zu sorgen. Die Aufgaben der Lizenzagentur liegen bei der Akquisition und Beratung geeigneter Lizenznehmer, Vertragsgestaltung und Vertragsabwicklung, Kontrolle der Lizenzabrechnungen, Inkasso, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Vertrieb und Qualitätskontrolle. Ein Agenturvertrag regelt die Beziehungen zwischen der Agentur und dem Lizenzgeber. Darin gibt unter anderem der Lizenzgeber einen standardisierten Lizenzvertrag für den Lizenznehmer an (vgl. Böll 1999, S.14).

### **Ziele**

Eine Lizenzagentur stellt eine „Interessenkongruenz“ (Böll 1999, S.17) her, um so die Erfüllung der Ziele von Lizenzgeber und Lizenznehmer zu gewährleisten.

Somit verfolgt die Agentur folgende Ziele (vgl. Böll 1999, S.17):

- hohe finanzielle Vergütung,
- Imageverbesserung des Lizenzthemas,

---

<sup>17</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2, Seite 25

- praktikable Richtlinien, um Vorteil für beide Partner zu ermöglichen,
- optimale Approval-Zeiten,
- Lizenzierung nach Vorgabe des Lizenzgebers.



Abbildung 21: Bavaria Sonor als Lizenzagentur (Bavaria Sonor, 2009)

### 3.3.2 Vertragsgegenstand

Bei der Rechtseinräumung (Vertragsgegenstand) wird geklärt, welche Rechte und Pflichten der Lizenznehmer übertragen bekommt.

In diesem Abschnitt 3.3.2 werden die Punkte beschrieben, die laut der Rechtsanwältin Dr. Ursula Feindor-Schmidt (vgl. Feindor-Schmidt, 2008) in einem Lizenzvertrag festgelegt werden. Es erfolgen teilweise Beispiele (gek. durch: „*Beispiel:*“) anhand einer Susan Wheeler Lizenz<sup>18</sup> (Susan Wheeler, 2006).

#### Art der Lizenz

- **Ausschließliche/ Exklusive Lizenz:**  
Der Lizenznehmer ist berechtigt, den Vertragsgegenstand alleine zu nutzen. Er hat das Recht aus eigenem Antrieb gegen Verstöße vorzugehen.
- **Alleinige Lizenz:**  
Ein Lizenznehmer darf den Lizenzgegenstand neben dem Lizenzgeber nutzen.
- **Einfache/ nicht ausschließliche Lizenz:**  
Die Lizenz wird auch von anderen Lizenznehmern und dem Lizenzgeber genutzt.

---

<sup>18</sup> Ausschnitt aus einem Lizenzvertrag zwischen der Nestler GmbH und Susan Wheeler 2006 überreicht durch die Nestler GmbH (Nestler-GmbH, 2009)

### Sachliche Beschränkung

Die Nutzung wird auf bestimmte Charaktere, Namen und Titel eines Werkes eingeschränkt. Außerdem werden die Produkte definiert, die mit der Lizenz genutzt werden. Ein Bearbeitungsrecht wird eingeräumt, soweit es unbedingt erforderlich ist.

*Beispiel:*

**PROPERTY:** Works of art created solely by or for the Licensor for the property known as HOLLY POND HILL ("Property").

*Objekt:* Designarbeiten sind ausschließlich von oder für den Lizenzgeber des Objektes gestaltet, bekannt als HOLLY POND HILL.

**Licensed Article(s):** Cardboard Easter eggs (unfilled), to which are applied any of the Property and/or Brand Rights ("Licensed Articles").

*Lizenzierte(s) Artikel:* Pappostereier (ungefüllt), auf denen alle Rechte übertragen werden.

### Örtliche Beschränkung

Damit ist die Festlegung des Vertriebsgebietes des lizenzierten Produktes gemeint. Es ist zu beachten, dass Beschränkungen innerhalb Europas nicht durchsetzbar sind. Das besagt der Erschöpfungsgrundsatz § 24 MarkenG<sup>19</sup> und die Warenverkehrsfreiheit. Diese besagt, dass wenn die Ware rechtmäßig, das heißt mit Zustimmung des Lizenzgebers auf den Markt gebracht worden ist, kann sie anschließend in der EU frei zirkulieren. Außerdem spielt auch das Kartellverbot eine Rolle.

*Beispiel:*

**TERRITORY:** European Common Market, North America and South America (the „Territory“).

*Vertragsgebiet:* EG, Nordamerika und Südamerika.

---

<sup>19</sup> Vgl. Anlage 5: Erschöpfungsgrundsatz

### Zeitliche Beschränkung

Weiterhin müssen der Beginn und das Ende der Vertragslaufzeit festgelegt werden, genauso die Verlängerungsoptionen und Kündigungsmöglichkeiten.

*Beispiel:*

**TERM:** Begins upon full execution of this Agreement and ends April 30 2009, unless sooner terminated as provided in Schedule „A-2“ here to (“Term“).

**Zeitraum:** Beginnt ab der Ausführung dieses Abkommens und endet am 30. April 2009, oder früher, wie im Abschnitt „A-2“ erläutert.

### Gebühren

Das gesamte Entgelt besteht aus den Lizenzgebühren (Pauschal- oder Stück- oder Umsatzgebühren) und den Mindestumsatzgebühren welche regelmäßig erbracht werden müssen. Der genaue Abgabetermin dieser Gebühren ist ein weiterer wichtiger Punkt im Lizenzvertrag.

- Pauschalgebühren:  
Es wird eine pauschale Gebühr für die Nutzung festgesetzt, wobei die verkaufte Menge unwichtig ist.
- Stückgebühren:  
Es wird pro verkauftes Objekt ein genaues Entgelt festgelegt.

*Beispiel: Verkauf eines T-Shirts*

Verkaufspreis: € 20,- → € 1,- Gebühr

Verkaufspreis: € 30,- → € 1,- Gebühr

- Umsatzgebühren:  
Die Lizenzgebühr ist hier ein prozentualer Umsatzanteil. Meistens wird der Nettoabgabepreis an den Handel als Grundlage genommen.

*Beispiel: Verkauf einer Hose mit lizenziertem Motiv. Gebühr 10%.*

Umsatz von € 100.000,- x 10% = € 10.000,- Gebühr

- Garantiesumme:  
Eine Garantiesumme ist eine Mindestzahlung, die auf jeden Fall erbracht werden muss. Anfallende Lizenzgebühren können ver-

rechnet werden. Diese Gebühr ist vergleichbar mit einem Mindestumsatz eines Handy-Vertrages. Durch die Garantiesumme wird der Lizenznehmer verpflichtet die Lizenz zu nutzen und umzusetzen. Die Agentur muss ebenfalls eine Garantiesumme zahlen. Sie dient der Sicherheit des Lizenzgebers.

### Urheberrechtsvermerk

Der Lizenznehmer ist verpflichtet den Urheberrechtsvermerk auf den Verpackungen, Produkten sowie Werbematerialien anzubringen.

*Beispiel:*

The copyright notice on the Licensed Articles shall read as follows:

© Susan Wheeler

*Der Kopierschutzvermerk auf den Lizenzartikeln sollte wie folgt lauten:*

© Susan Wheeler

On the Packaging and Promotional Materials, the copyright notice shall read as follows:

© Susan Wheeler

Licensed by Art Impressions, Calabasas, CA.

*Auf den Verpackungen und Werbematerialien, sollte der Kopierschutzvermerk wie folgt zu lesen sein:*

© Susan Wheeler

Licensed by Art Impressions, Calabasas, CA.

## 3.4 Licensing im Marketing-Mix

Nachdem Grundlagen und Begriffe des Licensings bekannt sind, soll das Marketing-Instrument im Marketing-Mix (Abb. 22) nach Tim Schäfer (Schäfer 2003, S.63) eingeordnet und erläutert werden. So wird die Funktion des Licensings im Rahmen des Marketings verdeutlicht.

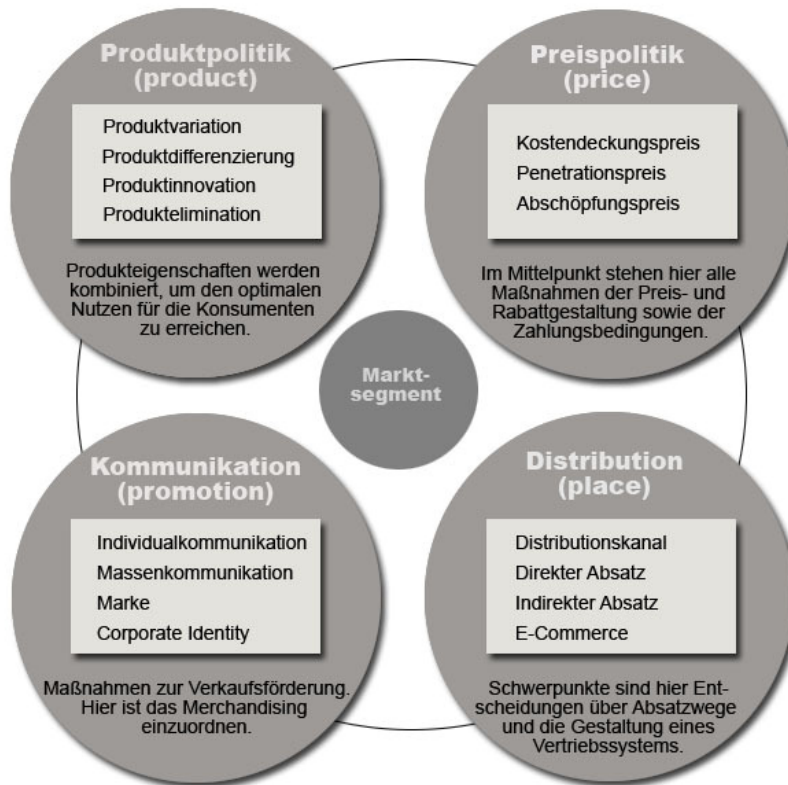


Abbildung 22: Der Marketing-Mix (in Anlehnung an Grochim, 2009)

### 3.4.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik fasst alle Maßnahmen zusammen, die sich mit der Gestaltung der lizenzierten Produkte beschäftigt. Begonnen wird mit der Auswahl eines Lizenzthemas, dem sofort die Evaluierung des Themas folgt. Danach wird über die Form- und Farbgestaltung entschieden sowie über die Qualität und das Design.

### 3.4.2 Kommunikationspolitik

Am effizientesten ist es Licensing in allen Bereichen der Kommunikationspolitik einzusetzen. Häufig kommt es zu Cross-Promotions<sup>20</sup> mit Handelspartnern, denn beide sind am Erfolg des Lizenzthemas interessiert. Der Bekanntheitsgrad der Themen soll gezielt gesteigert

<sup>20</sup> gemeinsame Kommunikationsmaßnahmen

werden. Die Lizenzpartner haben oft ineinander übergreifende oder gleiche Zielgruppen, deshalb ist kooperatives Marketing zu betreiben sinnvoll.

### **3.4.3 Distributionspolitik**

Wichtig ist die richtige Auswahl adäquater Vertriebswege, wie Versandhandel, Fachgeschäfte, Discounter etc. Die Vertriebspartner sollten dabei eine hohe Kompetenz besitzen, da durch unzureichende Vermarktungs- und Vertriebsstruktur die Lizenzaufwertung des Produktes behindert werden kann. Aus diesem Grund übernehmen viele Lizenzgeber den Vertrieb selber, wie zum Beispiel RTL.

Es ist vorteilhaft, dem Produkt eine Sonderstellung zukommen zu lassen. Ein Mickey Mouse-Plüschtier ist im Spielwarenladen nichts Besonderes und geht zwischen den anderen Plüschfiguren unter. Wählt man stattdessen zum Beispiel einen Drogeriemarkt, kann dies dem Produkt eine Sonderstellung verleihen. Genau diese Strategie verhalf der Lizenz „Kommissar Rex“ von Sat.1 zu einem großen Erfolg.

Zur erfolgreichen Umsetzung der Distribution, ist ein kooperatives Marketing zwischen den Wertschöpfungskettenteilnehmern sinnvoll. So können die Handelspartner vom Bekanntheitsgrad eines Lizenzthemas profitieren. Lizenznehmer eines Themas könnten miteinander kooperieren und sich so gegenseitig unterstützen, indem sie einen eigenen Point of Sale<sup>21</sup> in einem Kaufmarkt präsentieren oder gemeinsame Werbekampagnen erstellen [Anm. d. Verf.].

Die Abbildung 27 auf der nächsten Seite, beschreibt eine Wertschöpfungskette anhand der Comic-Figur *Spongebob*.

---

<sup>21</sup> Point of Sale (PoS): Verkaufsstandort (z.B. in einem Einzelhandel)



### Wertschöpfungskette am Beispiel *Spongebob*

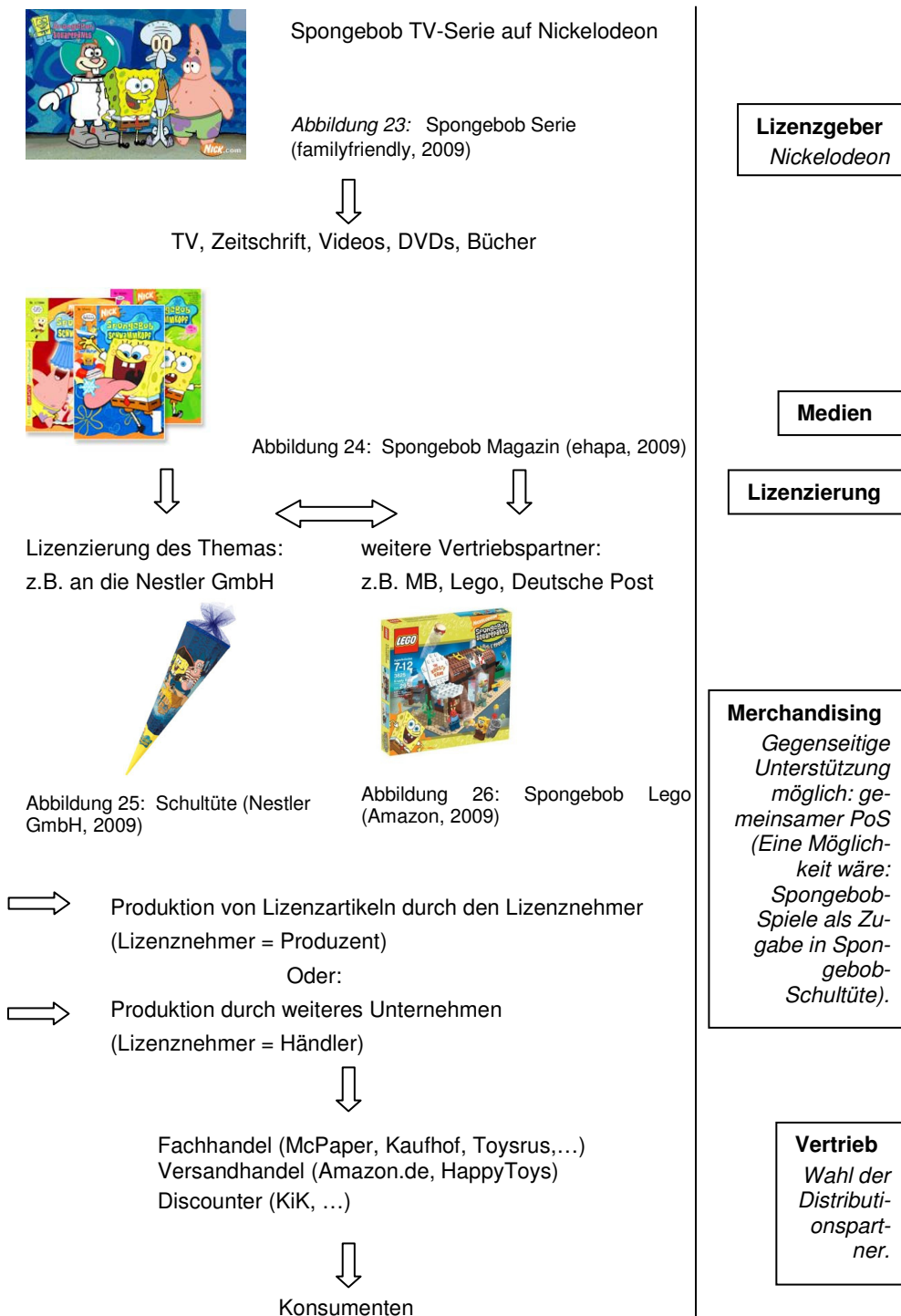


Abbildung 27: Wertschöpfungskette (Erstellung d. Verf.)

### **3.4.4 Kontrahierungspolitik**

Man unterscheidet die Preis-, die Mengen- und die Präferenzstrategie. Ziel der Preis-Mengen-Strategie ist es, billiger als alle anderen Anbieter zu sein, wobei die Präferenzstrategie durch einen Leistungsvorteil die Mitbewerber übertreffen will und eine Marke schafft. Preis und Qualität können auf einem höheren Segment angesiedelt werden. Genau diese Hochpreisstrategie wird meistens bei Lizenzprodukten angewendet, denn mithilfe von erfolgreichen Lizenzthemen kann fast jedem Artikel Markenausstrahlung verliehen werden. Durch die Lizenz erhält das Produkt einen Zusatznutzen (USP<sup>22</sup>) und kann so im höheren Preissegment angesiedelt werden (vgl. Schäfer, 2003).

### **3.4.5 Weitere Anwendungen**

Licensing ordnet Tim Schäfer (vgl. Schäfer 2003, S.66) zusätzlich den folgenden Bereichen zu:

#### **Licensing und klassische Werbung**

Um den Bekanntheits- und Wiedererkennungswert zu steigern, bietet sich der Einsatz von Lizenzthemen in TV-Spots oder Anzeigen an. Besonders ein „Character“ kann dazu genutzt werden ein Format oder die dazugehörigen Produkte zu bewerben. Einige eignen sich besonders gut als Testimonial<sup>23</sup>.

#### **Licensing und Öffentlichkeitsarbeit**

Unternehmen setzen Licensing auch als PR-Maßnahme ein. Das dient zur positiven Imagebeeinflussung. Beispielsweise unterstützte Coca-Cola die Eröffnung des europäischen Disneyland bei Paris mit Verlosungen und setzten diese Unterstützung medial ein.

#### **Licensing und Verkaufsförderung**

Um die Lizenzprodukte adäquat zu präsentieren, nutzen Unternehmen oft Displays am PoS. Diese Art der Präsentation dient der Verkaufsförderung.

---

<sup>22</sup> Unique selling proposition

<sup>23</sup> Person des öffentlichen Interesses als Werbeträger

## 3.5 Der Ablauf des Lizenzgeschäfts

Im Rahmen dieses Kapitels 3.5 wird beschrieben, wie ein Licensing-Geschäft geplant, umgesetzt und kontrolliert wird. Dies erfolgt auf Grundlage von Aussagen der Autorin Karin Böll (vgl. Böll 1999, S.113-134) und wird durch eigene gek. Anmerkungen durch den Verfasser unterstützt.

### 3.5.1 Planung

Gegenstand der Licensingplanung ist die Entwicklung eines Konzepts, das Ziele, Strategien und Maßnahmen zu einer Gesamtlösung zusammenfasst.

Zuerst wird über die Licensing-Objekte, -Zielgruppen und -Ziele entschieden. Um sich über die Zielgruppe besser zu informieren, bieten Institute wie *Icon Youth & Kids* und *youngcom!* Zielgruppenforschungen an. Die Licensing-Ziele leiten sich aus den übergeordneten Marketing- und Unternehmenszielen ab. Dabei ist der ökonomische Erfolg das wichtigste Ziel eines Unternehmens. Gerade im Licensing sind psychologische Ziele von großer Bedeutung. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens oder einer Marke muss stabilisiert und vergrößert werden. Mit Hilfe der Medien soll eine hohe Reichweite erzielt werden. Durch Verbindung von Lizenzprodukt und Lizenzthema entsteht eine positive Assoziation. Das Image des Unternehmens oder der Marke wird stabilisiert.

Ein weiterer Schritt ist die Auswahl einer Licensing-Strategie. Die Strategie bestimmt, wie die gesetzten Ziele erreicht werden. Um eine Strategie festzulegen, muss zunächst eine Kernbotschaft festgelegt werden. Die Selektion des Lizenzthemas orientiert sich im Wesentlichen an Reichweite und Kosten. Die Wahl der Licensing-Maßnahmen muss so angelegt werden, dass die Kontaktwahrscheinlichkeit mit der Zielgruppe am höchsten ist. Soll beispielsweise ein neues Trendprodukt bei einer jungen Zielgruppe etabliert werden, bietet sich eine Maßnahme im Bereich Musik an. Der Streuverlust muss dabei so gering wie möglich gehalten werden. Des Weiteren wird über die Produktgestaltung, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik und über die Werbung entschieden.

Um immer auf dem neusten Stand zu sein, was Medienpräsenz und das Verhalten von Konsumenten betrifft, kann man die Forschungsinstitute zu Rate ziehen. Um sich das aktuellste Wissen über

Trendthemen anzueignen, bieten sich Messebesuche und Mitgliedschaften in Clubs oder Verbänden an - wie die LIMA - um hier Erfahrungsaustausch zu betreiben und Meinungen zu sammeln.

Die LIMA (International Licensing Industry, Merchandising Association) ist ein international agierender Verband mit Sitz in New York und Niederlassungen in vielen Ländern. Die LIMA bietet eine große Infrastruktur, dazu Datenbanken und Marktstudien, Kommunikationsplattformen und Networking Veranstaltungen, Branchen-Events, wie der Licensing Market in München. Zu solch einem Licensing Market gehört eine Ausstellung von Lizenzgebern als auch Lizenznehmern. Es werden Seminare zu den Grundlagen des Lizenzgeschäfts angeboten, ebenso sprechen Unternehmer und schildern ihren Weg durch das Lizenzgeschäft. Beispielsweise war Wolfgang Jassner, geschäftsführender Gesellschafter von bruno banani underwear GmbH einer von vielen Vortragenden. Die LIMA ist damit eine wichtige Plattform für Informationen und Kommunikation für Lizenzgeber, Lizenzagenturen und Lizenznehmer. (vgl. Böll 1999, S.113-134)

### 3.5.1.1 Evaluierung eines Lizenzthemas

Weltweit sind über 10.000 Lizenzthemen im Licensing Directory, dem Branchennachschlagewerk, verzeichnet. Auf dem deutschen Markt gibt es etwa 500 Lizenzthemen. Entsprechend wichtig ist es für den Lizenznehmer, aus dem großen Angebot relevante Themen herauszufinden. Dies ist eine sehr komplexe Aufgabe mit vielen unsicheren und schwer beeinflussbaren Faktoren. Literatur zur Evaluierung ist kaum vorhanden. (vgl. Böll 1999, S.8)

Um ein Lizenzthema zu analysieren, müssen nach K. Böll (vgl. Böll 1999, S.113-134) folgende Faktoren beachtet werden:

- Einstellung der Bevölkerung gegenüber dem Lizenzthema (*Skandalös, brav, amüsant, positiv, negativ*),
- Interesse der Bevölkerung am Lizenzthema (*Gering, gemäßigt, groß*),
- Positionierung (*Geeignet für welche Zielgruppe*),
- Bekanntheitsgrad und Image (*Assoziationen beachten, Reichweite*),
- Medienpräsenz des Lizenzthemas

- (Welche Medien, Häufigkeit der Präsenz, Dauer der Präsenz),*
- Medienverhalten der Bevölkerung  
*(Inwiefern ist die Bevölkerung erreichbar?),*
  - Aktivitäten bestehender Lizenznehmer  
*(Wie weit ist das Lizenzthema verbreitet? Welche Erfolge konnten andere Lizenznehmer mit dem Thema schon erfahren? Wie haben sie das Thema vermarktet?),*
  - Garantiesumme und Lizenzgebühr  
*(Wie hoch sind die Gebühren? Ist die Mindestgarantiesumme mit der Lizenzgebühr zu erwirtschaften?),*
  - Auflagen und Pflichten für den Lizenznehmer  
*(Können die Auflagen erfüllt werden? Kann das Unternehmen den Pflichten nachgehen?),*
  - Umfang der Nutzungsrechte  
*(Sind die Rechte ausreichend?),*
  - Risikoaspekte  
*(Welche Chancen hat das Thema? Gab es schon Misserfolge anderer Lizenznehmer? ),*
  - Internationale Nutzbarkeit  
*(Wie wird das Thema in anderen Ländern angenommen? Wie bekannt ist es im Ausland? Darf die Lizenz international genutzt werden?),*
  - Absatzrelevante Einsatzmöglichkeiten  
*(Wie kann das Thema am besten vermarktet werden? Zu welchen Produkten passt das Thema?),*
  - Markenpolitische Strategie  
*(Wo darf das Produkt angeboten werden? Niedrigpreissektor oder nicht?).*

Generell gehen die Lizenzgeber lieber auf Chancen, Erfolge und Pflichten, die mit dem Lizenzthema im Zusammenhang stehen, ein. Mögliche Risikofaktoren werden eher weniger diskutiert. [Anm. d. Verf.]

Um die Einschätzung in Bezug auf Lizenzgebühr und Garantiesumme näher zu erläutern, folgt ein fiktives Beispiel [Anm. d. Verf.]:

Kalkulation:

Lizenzgebühr: 10 %  
 Stückpreis incl. Gebühr: € 3,-      € 3,- x 10.000 Stück = € 30.000,-  
 Produktanzahl: 10.000 Stück      davon sind 10 % Lizenzgebühr: € 3.000,-  
 Garantiesumme: € 5.000,-

|               |           |
|---------------|-----------|
| Garantiesumme | € 5.000,- |
| Lizenzgebühr  | € 3.000,- |
| <hr/>         |           |
| Restsumme     | € 2.000,- |

**Fazit:**

In diesem Fall erwirtschaftet das Unternehmen € 2.000,- Lizenzgebühr zu wenig. Diese Summe würde also verloren gehen, da die Garantiesumme einzuhalten ist, die € 2.000,- also noch extra gezahlt werden müssen. Das Lizenzthema würde sich folglich nicht lohnen.

Frau Ursula Nestler, Geschäftsführerin der Nestler GmbH gibt aber zu beachten:

„Trotzdem kann es sich für eine Firma lohnen, die Lizenz zu kaufen. Produkte werden immer mit einem längeren Vorlauf entwickelt. Die Entscheidung zur Lizenz fällt also auch sehr früh. Unter Umständen entwickelt sich das Thema besser als erwartet. Außerdem kann man durch eine Lizenz neue Kunden gewinnen, die auch andere Produkte der Firma kaufen. Diese Überlegungen sind im Kontext zu sehen und erfordern sehr viel Erfahrung sowohl im Lizenzgeschäft als auch in der Branche.“ (Nestler, 2009)

**3.5.2 Realisierung**

Der Erfolg eines Produktes mit einer Lizenz steht und fällt, nach Meinung von K. Böll, mit der Qualität der Umsetzung. Von hoher Bedeutung seien stets die Erfahrungen, die die Lizenzhandeltnehmer schon haben. Erst mit Erfahrung könne man professionell ein Lizenzgeschäft durchführen. Da das Lizenzgeschäft in den letzten Jahren boomt und immer mehr Lizenzhandel betrieben wird, wachsen auch die Anforderungen. Es sollte extra Personal für dieses Geschäft angelernt oder eingestellt werden. Man kann so genannte Licensing Manager bestellen, die für die Durchführung und Kontrolle der Licensing-Maßnahmen verantwortlich sind. Größere Unternehmen wie McDonalds operieren bereits mit eigenen Abteilungen nur für Licensing. (vgl. Böll 1999, S.113-134)

Maßnahmen zur Lizenzumsetzung müssen inhaltlich, zeitlich und formal abgestimmt werden. Nur so könnte bei der Zielgruppe ein einheitliches Erscheinungsbild auftreten und eine Realisation der gesetzten Ziele erfolgen. Die Abstimmungsfaktoren werden folgend von der Autorin Karin Böll (vgl. Böll 1999, S.113-134) erläutert:

### **Inhaltliche Integration**

Ein Lizenznehmer einer Figur aus dem TV-Bereich kann in der Ausstrahlung als Präsenter auftreten. Beispiel: Hohes C und Pink Panther.

### **Zeitliche Integration**

Zunächst sind die Vorläufe der Lizenznehmer zu beachten. Diese beinhalten die Zeit vom Vertragsschluss bis zur Markteinführung. Die Phasen hierbei sind: Designerstellung und dessen Genehmigung, Mustererstellung und Genehmigung, Erstellung des Produktes, Genehmigung des Produktes aus der laufenden Produktion, Messepräsentation, Produktlistung und schließlich die Markteinführung. Der Erfolg einer Lizenz wird auch durch den zeitlich abgestimmten Markteintritt bestimmt.

### **Formale Integration**

Der Lizenzgeber achtet auf die Wahrung des Wiedererkennungswertes der Marke oder des Lizenzthemas. Zu diesem Zweck werden Styleguides (Lizenzkataloge) an den Lizenznehmer ausgehändigt. Hier sind alle Richtlinien enthalten sowie die Figuren und Bilder, die verwendet werden dürfen.

Das Potential eines Lizenzthemas wird erst dann optimal ausgeschöpft, wenn möglichst viele Maßnahmen genutzt werden. In diesem Zusammenhang ist auf die Nutzung folgender Licensing-Instrumente zu verweisen:

- **Klassisches Licensing**

Kennzeichnet die Herstellung von Produkten nach Vorlage von Filmen oder Fernsehserien.

*Beispiel:* Star Wars Spielzeuge, Waffen der Power Rangers.

- Promotional Licensing

Unbekannte Produkte werden mit den lizenzrechtlich geschützten Begriffen, Logos oder Emblemen versehen. Das Ziel ist die Absatzförderung oder die Markteinführung.

*Beispiel:* Fahrräder mit Tabaluga-Signet, Bleistifte mit der Tigerente.

- Promotional Tie-In

Hersteller eines Markenartikels erwerben die Rechte an einem aktuellen Film, um diesen in ihrer eigenen Fernseh- und Printwerbung aufzugreifen. Dabei kann das Produkt im Film platziert werden. *Beispiel:* BMW in James Bond Filmen.

- Cross Promotions

Zwei voneinander unabhängige Unternehmen aus verschiedenen Branchen kooperieren. Die Partner unterstützen sich, platzieren das Lizenzthema im Rahmen von Promotion-Aktionen oder halten gemeinsame Presseveranstaltungen ab.

*Beispiel:* Igel Spielzeug und Morgenstern Frottierwaren: Morgenstern hat die Plüschtiere ins Programm aufgenommen und Igel vertreibt Frottierwaren.

- Tie-Up-Promotion-Aktionen

Im Rahmen dieser Aktionen werden sämtliche Licensing-Produkte und Displays mit Hinweisen auf Filme oder Sendungen versehen.

### **3.5.3 Kontrolle**

Kontrollmaßnahmen sind wichtig, um betriebswirtschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Grundsätzlich sollte nach Karin Böll fünf bis zehn Prozent des Licensing Budgets für die Kontrollmaßnahmen kalkuliert werden.

Zunächst findet die Kontrolle im Vorfeld statt. Hierbei stützt man sich auf Expertenaussagen von Lizenzagenturen, die aber nur beschränkt aussagekräftig sind. Die Einschätzungen sind laut der Autorin Karin Böll selten objektiv. Sie schätzen die ihnen bekannten Themen besonders hoch ein, was nicht immer sinnvoll sei. Viele Lizenznehmer befragen auch ihre Abnehmer aus dem Handel. Ob die Lizenz daraufhin auch wirklich erfolgreich sein wird, ist nicht garantiert.



Im weiteren Verlauf müssen die Prozesse des Ablaufes kontrolliert werden. Dabei müssen die Realitätsnähe, die Vollständigkeit der Planung und die Grundsätze des Licensings überprüft werden. Es werden die Strategien und Maßnahmen sowie die Ziele kontrolliert. Ist alles vollständig? Sind die Ziele realisierbar? Sind die Strategien sinnvoll?

Zum Schluss werden die Ergebnisse kontrolliert. Es wird festgestellt, inwiefern die Ziele erreicht wurden. Künftige Entscheidungen, Aktivitäten und die Budgetplanungen können so verbessert werden. (vgl. Böll 1999, S.113-134)

## **3.6 Der Lizenzmarkt**

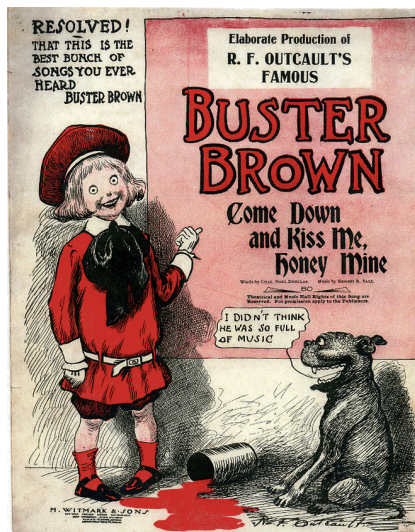
Dieser Abschnitt dient dazu, von der Theorie in die Praxis zu leiten. Der Leser erhält Informationen zu den Anfängen des Licensings bis hin zur Situationsanalyse des deutschen und europäischen Lizenzmarktes.

### ***3.6.1 Die Entwicklung***

Veröffentlichungen über die Anfänge des Lizenzgeschäfts sind selten. Die umsatzstärksten Lizenzthemen sind aus den USA, Japan, GB und Deutschland. Der Licensing-Boom in Deutschland setzt erst Mitte der achtziger Jahre ein. Die Amerikaner sind immer noch die Trendsetter für neue Entwicklungen, die eng mit der Entwicklung der Massenmedien und der Konsumgüterindustrie verflochten sind (vgl. Schäfer 2003, S. 17).

#### **Entwicklung in den USA**

Von amerikanischen Medien wurde die verkaufsfördernde Wirkung von Comics um 1900 entdeckt. Die Amerikaner haben das Licensing schnell perfektioniert, besonders das „Character Licensing“.



Vorreiter: Buster Brown (Abb. 28), 1902 als Markenname in der Spielzeug- und Bekleidungsindustrie eingegangen (vgl. Böll 1999, S.19).

Abbildung 28: Buster Brown (msnbc, 2009)

Es wurden die Zeichentrickfilme *Alice's Wonderland* (Abb. 29) und *Oswald - The Lucky Rabbit* (Abb. 30) vermarktet (vgl. Böll 1999, S.19).

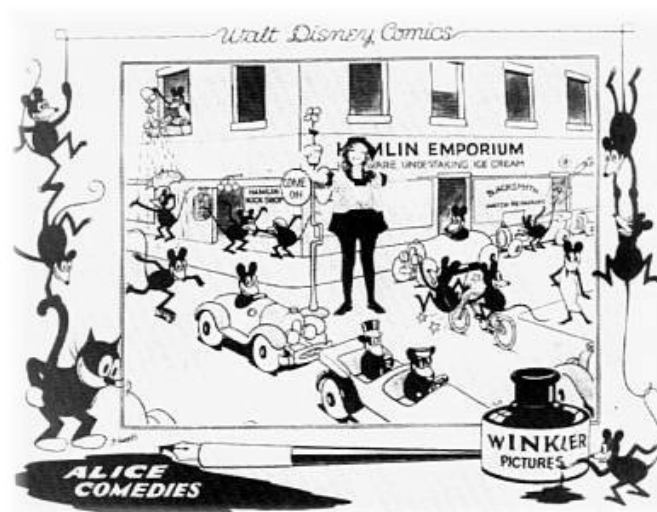


Abbildung 29: *Alice's Wonderland*, 1923 (disneyshorts, 2009)

Walt Disney, der Urheber, konnte davon nicht profitieren, da er die Verwertungsrechte vollständig an die Produzenten abgegeben hatte. So kam Disney auf die Idee einen neuen Charakter zu erstellen auf Basis von Oswald – *Mickey Mouse* (vgl. Böll 1999, S.19).



Abbildung 30: Oswald – The Lucky Rabbit, 1927 (chud, 2009)

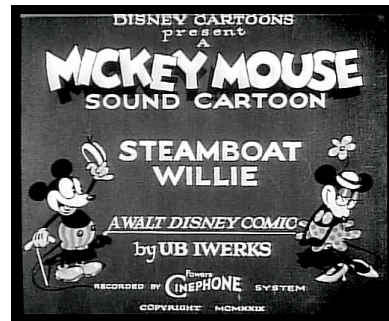


Abbildung 31: Mickey Mouse in Steamboat Willie, 1928 (spotlight, 2009)

1928 wurde der erste vertonte Trickfilm veröffentlicht: *Steamboat Willie* mit der *Mickey Mouse* (Abb. 31). Weltweit hat es kein anderes Unternehmen verstanden, seine Stars so früh und konsequent zu vermarkten wie die Brüder Disney (vgl. Schäfer 2003, S.19-20).

Der erste offizielle Lizenzvertrag Disneys wurde mit der *George Borgfeldt Company* aus New York geschlossen, die das Recht bekam, Figuren und Spielzeuge mit Entwürfen der Mäuse herzustellen und vertreiben zu dürfen. Zwei Jahre später wurde das Lizenzgeschäft für Disney zu einer bedeutenden Einnahme- und Finanzierungsquelle. Die Brüder waren immer von der Notwendigkeit des Lizenzgeschäfts überzeugt. Wenn auch nicht jeder die Filme gesehen hat, so kennt er doch die einzelnen Charaktere – oft vielleicht nur von Lizenzartikeln. Disney-Produktionen zeichnen sich neben den großen Kinoerfolgen durch ein Licensing-Potential aus, so dass die amerikanische Licensing-Geschichte unmittelbar mit Disney und seinen „Characters“ verbunden ist. (vgl. Schäfer 2003, S.19-20)

### Entwicklung in Deutschland

In Deutschland reichen die Ursprünge des Licensings bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück. Motive verschiedener Art wurden als Produktzugabe in Form von Sammlerartenbildern herausgegeben. Ziel war es, so die Konsumenten auf das Warenangebot aufmerksam zu machen. Bereits 1860 legte *Stollwerck* Sammlerartenbilder ihren Produkten bei (Abb. 32). (vgl. Böll 1999, S.20)

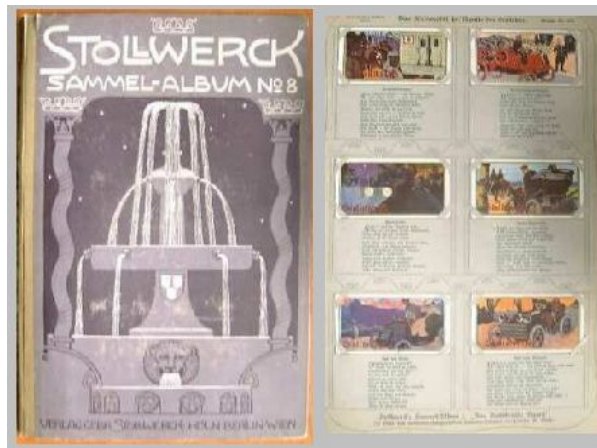


Abbildung 32: Stollwerck Sammelalbum (holder, 2009)

Gleichzeitig boten sie aufwendige Sammelalben für wenig Geld an. Es entstand ein Boom von Sammelbilderherausgaben, der bis heute anhält (Bsp.: Pokemon). Wenig später entdeckte man die Einsatzmöglichkeiten von bekannten Comic-Figuren, wie den *Struwwelpeter* oder *Max und Moritz* von Wilhelm Busch (Abb. 33). (vgl. Böll 1999, S.21)



Abbildung 33: Struwwelpeter und Max & Moritz (Abb. a: sagen, 2009, Abb. b: sammlerdomaine, 2009)

Mit der Verbreitung des Fernsehens in den 60er Jahren wurde das Thema „Lizenzen“ zunehmend bekannter. Im ZDF traten die Mainzelmännchen (Abb. 33) auf, die bald ein erfolgreiches Lizenzthema ergaben. Anfang der 90er Jahre begann die eigentliche Erfolgsgeschichte des Licensings in Deutschland. (vgl. Schäfer 2003, S.19-20)



Abbildung 34: Die Mainzelmännchen aus dem ZDF (reklameblogger, 2009)

Um 2000 ließ das Interesse an Lizenzthemen in Deutschland deutlich nach, wie die Lizenznehmerin Ursula Nestler bestätigte. Jetzt sind wieder steigende Umsätze zu verzeichnen. Der deutsche Lizenzmarkt öffnet sich den Lizenzprodukten also weiter (Nestler, 2009)

Trotzdem gilt Deutschland im Vergleich zu Amerika als Lizenzentwicklungsland. Schätzungen zufolge ist das Marktvolumen für Lizenzverträge (Stand 2005) in GB um ca. 60% und in Frankreich um ca. 30% größer als in Deutschland. Im Bereich Entertainment/TV/Movie konnte laut LIMA-Studie von Lizenzgebern und –agenturen im Jahr 2004 in Deutschland ein Gesamtumsatz von 91 Millionen Euro erzielt werden. Dieses Umsatzvolumen soll ca. 40 % aller in Deutschland erzielten Lizenzeinnahmen insgesamt ausmachen (npdgroup, 2007).

### **3.6.2 Situationsanalyse des Deutschen Lizenzmarktes**

Deutsche Verbraucher werden in Bezug auf Lizenzen als eher zurückhaltend eingestuft. Besonders die starke Preisorientierung hemmt nach Untersuchungen der npdgroup Deutschland GmbH den Absatz von Produkten. Deutsche Lizenzpartner wären außerdem zögerlich und weniger risikobereit, wenn es um die Entwicklung innovativer Produktideen geht (npdgroup, 2007).

Faktenbasierte Informationen sind die Grundlage, um Chancen und Potentiale zu erkennen und in Erfolge umzuwandeln. Um diese Voraussetzungen für die Lizenzbranche in Deutschland zu gewährleisten und die Qualität zu optimieren, hat die npdgroup Deutschland GmbH/EuroToys® im Auftrag der LIMA im September 2007 eine Studie über den deutschen Lizenzmarkt durchgeführt. Die Daten wurden mittels einer schriftlichen Befragung unter den in Deutschland tätigen Lizenzgebern und -agenturen ermittelt (npdgroup, 2007).

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie erläutert.

### 3.6.2.1 Bedeutung der Vertriebsstätten

Der Deutsche Lizenzmarkt wächst jährlich. Der Markt hängt von der Qualität der Lizenzthemen und deren Erfolge ab (was gerade Kinder anspricht). Vertriebskanäle des Lizenzmarktes sind an oberster Stelle Kauf- und Warenhäuser, Discounter im Mittelfeld, Internet und Versandhandel, Modehäuser und Convenience Stores können ihre Möglichkeiten noch optimieren (Abb. 35).

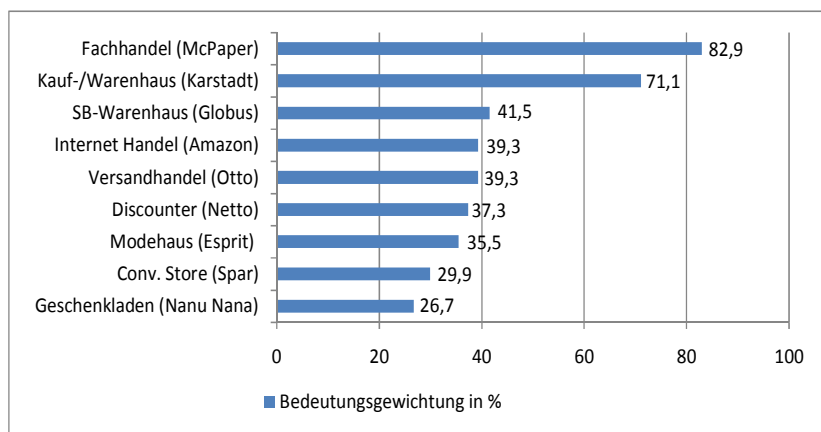


Abbildung 35: Bedeutung der Vertriebsstätten für den Lizenzmarkt (in Anlehnung an npdgroup, 2007)

Der Fachhandel ist nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer der wichtigste Distributionskanal für Lizenzen in Deutschland und wird von 80 % der Befragten als sehr wichtig eingestuft.

### 3.6.2.2 Distribution und Präsentation am Point of Sale

Es reicht nicht, die Produkte nur anzubieten - sie müssen präsentiert werden. Zur weiteren Steigerung des Verkaufs von Lizenzprodukten schlagen die Lizenznehmer folgendes vor:

- stärkere Fokussierung des Handels auf Lizenzen allgemein,
- stärkere Kooperation der Lizenznehmer untereinander bis hin zur gegenseitigen Nutzung der Vertriebsstätten,

- Entwicklung von Cross-Promotions und Produktbündel mit anderen Lizenznehmern,
- bessere Schulung des Außendienstes von Lizenznehmern,
- Schaffung von Themenwelten – Produkte mehrerer Lizenznehmer des gleichen Themas gebündelt darstellen,
- Fokussierung auf kategorienübergreifende Lizenzthemenwelten,
- Aufbau von Erlebniswelten – aktive Einbindung von emotionaler Elementen in die PoS Präsentation,
- Shop-in-Shop Konzepte,
- endverbraucherorientierte Aktionen – Autogrammstunden, Events, Mitmachaktionen,
- Unterstützung der Warenpräsentation durch Werbemittel.

### 3.6.2.3 Umsatzzahlen im Lizenzhandel in Deutschland

Der Umsatz am PoS mit *Character* - Lizenzen (ohne Video, Audio und Live Entertainment) 2006 betrug € 2.500.000.000,-. Somit ergibt sich ein deutliches Wachstum von ca. fünf Prozent zum vorhergehenden Jahr. Für 60 % der Befragten hat sich der Umsatz im Jahr 2006 im Vergleich zum Vorjahr um zwei Prozent erhöht.<sup>24</sup> Die meisten Befragten, die positive Trends ausgewiesen haben, waren größere Lizenzgeber mit Umsätzen über 2,5 Mio Euro. Kleinere Lizenzgeber/-agenturen haben eine Stagnation oder leichte Umsatzrückgänge hinnehmen müssen (Umsätze bis eine Mio).

Anhand der Lizenzumsätze des Mittelstandbetriebs Nestler GmbH wird deutlich, wie sich der Lizenzhandel entwickelt hat<sup>25</sup> (Abb. 36).

Seit Beginn des Lizenzhandels 1996 bis heute ist der Umsatz durch Lizenzen gestiegen. Zwischen 2000 und 2003 jedoch war die Nachfrage nach Lizenzen in Deutschland etwas zurückgegangen. (Nestler, 2009)

---

<sup>24</sup> Vgl.: Anlage 9: Umsatzveränderung 2005 zu 2006

<sup>25</sup> Angaben der Nestler GmbH

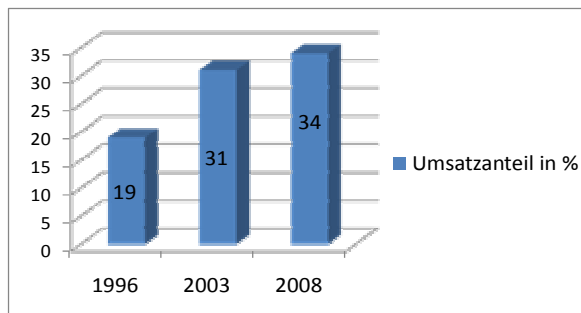


Abbildung 36: Lizenzumsatzanteil der Firma Nestler (Erstellung d. Verf.)

Dazu sind entsprechend die Lizenzgeberanzahl sowie die Anzahl der jeweiligen Styleguides<sup>26</sup> gestiegen (Abb. 37). Im Jahre 1996 war die Firma Nestler noch mit nur einem Lizenzgeber unter Vertrag und konnte sechs verschiedene Styleguides nutzen. 2008 verfügte das Unternehmen bereits über 35 Styleguides von acht verschiedenen Lizenzgebern. Es ist folglich ein steigender Umsatz mit zunehmender Anzahl von Lizenzverträgen zu vermerken.

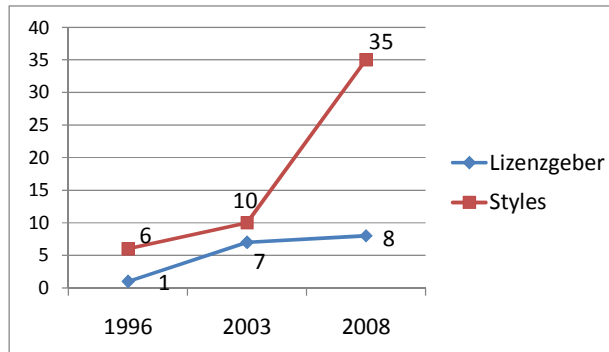


Abbildung 37: Lizenzgeberanzahl der Nestler GmbH (Erstellung d. Verf.)

Allerdings erhöht sich der Umsatz nicht im gleichen Maße wie die Lizenzanzahl, er steigt langsamer an. Gründe dafür könnten sein: hohe Lizenzgebühren, Nachfragerückgang, Nachfrage verteilt sich lediglich auf das größer werdende Lizenzangebot, nicht alle Lizenzthemen sind erfolgreich.

<sup>26</sup> Katalog eines Lizenzthemas mit den nutzbaren Farben, Gestaltungen und Abbildungen



Mehr zu den Risiken im Lizenzgeschäft ist im Abschnitt 6.1 zu erfahren.

#### *3.6.2.4 Chancen für deutsche Lizenzthemen*

Deutschen Themen werden insgesamt gute Chancen für den deutschsprachigen Raum beigemessen, viel hängt von der Umsetzung ab. International jedoch sind die Aussichten weniger optimistisch. Aufgrund der Marktdominanz internationaler Themen, hauptsächlich amerikanischer, ist eine Positionierung lokaler Themen schwierig (kleines Vertriebsgebiet); sie brauchen dann starke Alleinstellungsmerkmale und ggf. auch neue Zielgruppen. Sehr erfolgreich ist zurzeit das Thema „Prinzessin Lillifee“ (Nestler, 2009).

#### **3.6.3 Lizenzmarkt Europa im Vergleich**

Der Gesamtmarkt ist kleiner als viele internationale Lizenzmärkte, hat also einen großen Nachholbedarf und Potential. Deutsche Lizenzthemen sind alle unterrepräsentiert im internationalen Vergleich. Die Hauptzielgruppe im deutschen Lizenzmarkt sind Kinder und Jugendliche. Es herrscht deshalb ein Überangebot an Kinderthemen, aber nur wenige lokale Themen im Vergleich zu anderen Ländern, in denen hingegen ein breiteres Publikum besteht. Der Bereich „Babys und Kleinkinder“ wird in Deutschland zu wenig bedient, was wiederum im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern steht. In Deutschland hängt die Kauflaune hinsichtlich Merchandising-Artikel grundsätzlich sehr von der Art der dazugehörigen Lizenz ab: Das, was einen pädagogischen Mehrwert zu versprechen scheint, wird von den Eltern bevorzugt. Spaßlizenzen haben es deutlich schwerer (npdgroup, 2009).

Die Vermarktung zielt eher auf Kurzfristigkeit und schnelle Hypes. Nach Meinung der Befragten im Rahmen der npdgroup-Studie, fehlen Figuren abseits des Mainstreams. Deutschland sei noch zu wenig kreativ und die Verbraucher wären nicht offen genug (npdgroup, 2009).

#### **Lizenzen im Spielwarenmarkt**

Lizenzen im Spielwarenmarkt sind besonders erfolgreich und sollen deshalb extra kurz erläutert werden.

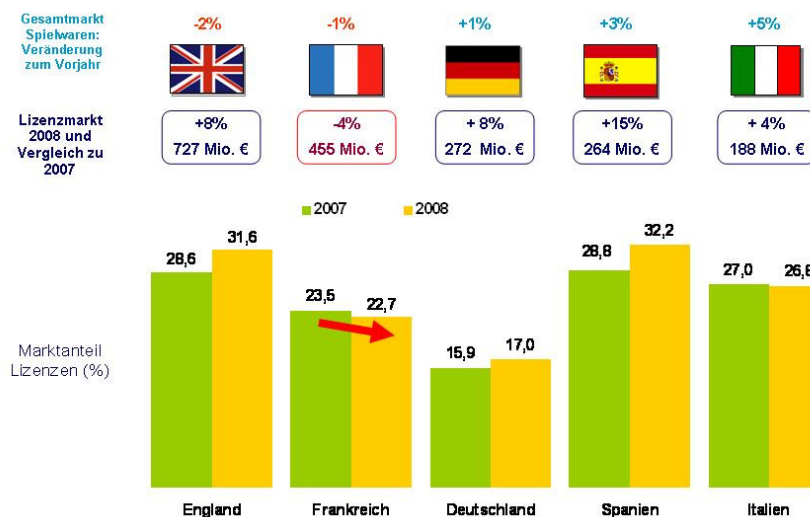
Laut einer Ausarbeitung von Birgit Guth (Super RTL) und Werner Lenzner (EuroToys ein Service der npdgroup Deutschland GmbH)

konkurrieren die Fernsehthemen stark mit anderen Lizenzen. „Besonders große Kinoevents schaffen es immer wieder, durch starken Werbe- druck innerhalb eines kurzen Zeitraums Käufer für Lizenzartikel zu begeistern.“ (EuroToys, 2009)



Abbildung 38: Die heutigen Top-Lizenzthemen (Abb.a: autowallpaper, 2009, Abb.b: wikipedia, 2009, Abb.c: holzspielzeug-geschenkideen, 2009 )

Zum Anderen gelingt es den TV-gestützten Themen durch kontinuierliche Ausstrahlung, ein erfolgreiches Thema zu werden. Es entsteht eine starke Präsenz im Alltag von Kindern (EuroToys, 2009). In Deutschland hat der Lizenzmarkt 2008 (Abb. 39) insgesamt einen Marktanteil von 17 % des gesamten Spielwarenmarktes. In anderen Ländern ist dieser Wert höher: In Spanien beträgt er 32,2 %, in Großbritannien 31,6 %, in Italien 26,8 % und in Frankreich 22,7 %. Damit ist dieser Markt hierzulande im Verhältnis zur Wirtschaftskraft Deutschlands noch klein (EuroToys, 2009).



Quelle: npdgroup Deutschland GmbH / EuroToys  
Basis: Europäisches Handelspanel

Abbildung 39: Lizenzmarkt in Europa (EuroToys, 2009)

Im Vergleich zu 2007 ist eine leichte Steigerung laut npdgroup aufzuweisen. Dies resultiert aus dem Erfolg einiger weniger Themen wie „Star Wars“ (Abb. 38).

Der Englische Markt ähnelt dem amerikanischen: Hier sind lokale und angloamerikanische Themen gleichermaßen sehr beliebt. In Spanien wie auch in Italien kauft man gerne spontan und orientiert sich dabei stark an den Wünschen der Kinder. Der Qualitätsanspruch ist in diesen Ländern außerdem geringer. Es wird gekauft was „Spaß macht“. Deutsche halten hingegen eher nach etwas Schlichtem Ausschau (vgl. EuroToys, 2009).

### **3.7 Das Fallbeispiel Disney**

In diesem abschließenden Abschnitt des Licensings verhilft das Beispiel der Walt Disney Company zu einem Einblick in die Praxis. Es fasst viele vorangegangene Informationen zusammen und vervollständigt sie.

#### ***3.7.1 Ablauf des Lizenzgeschäftes Disneys***

Lizenzen werden nicht exklusiv vergeben. Trotzdem wird versucht, eine Produktunterscheidung einzuhalten. Wenn man Lizenznehmer werden möchte, muss man sich an Disney wenden und ihnen neue Ideen und Produkte nahe bringen. Disney bemüht sich auch um den Kontakt zu Lizenznehmern, da schließlich Marktanteile vergrößert werden sollen.

Das Unternehmen bietet regelmäßige Workshops an. Hier werden die neuesten Themen und Trends vorgestellt (Paris, Orlando, L.A.). Die Ausblicke auf künftige Projekte haben ca. ein bis zwei Jahre Vorlauf (Nestler, 2009).

#### **Vertragskonditionen**

Der Vertrag wird zwischen dem Lizenznehmer und Lizenzgeber ausgehandelt, welche zum absoluten Schweigen gegenüber Dritten verpflichtet sind. Die Verträge sind zeitlich beschränkt sowie sind Vertriebsgebiete oft genau definiert. (Nestler, 2009)

Es gilt ein allgemeiner Verhaltenscodex für Hersteller. Folgend wird ein Auszug des Inhaltes gezeigt (Walt Disney company, 2007):

### Verhaltenskodex für Hersteller

Die Walt Disney Company verpflichtet sich zu folgendem:

- Hohes Leistungsniveau in allen Geschäftsbereichen und an allen Standorten auf der Welt,
- Ethisches und verantwortungsvolles Verhalten in allen Geschäftstätigkeiten,
- Respekt für die Rechte jedes einzelnen und
- Respekt für die Umwelt.

Wir erwarten das gleiche Engagement von allen Herstellern von Disney-Handelswaren. Alle Hersteller von Disney-Handelswaren haben die folgenden Mindestmaßstäbe zu erfüllen:

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kinderarbeit</b>          | <p>Der Hersteller verpflichtet sich, keine Kinder zu beschäftigen.</p> <p>Der Begriff „Kind“ bezieht sich auf Personen unter 15 Jahren (bzw. 14 Jahren, falls gesetzlich zulässig) oder bei Jugendlichen über 15 Jahren auf das jeweils vorgeschriebene Mindestbeschäftigungsalter oder das Alter zum Abschluss der Schulpflicht.</p> <p>Hersteller, die Jugendliche beschäftigen, auf die die Definition „Kind“ nicht zutrifft, verpflichtet sich, die für diese Person geltenden Gesetze und Vorschriften einzuhalten.</p> |
| <b>Unfreiwillige Arbeit</b>  | <p>Der Hersteller verpflichtet sich keine Personen zu beschäftigen, die unfreiwillige oder Zwangsarbeit leisten. Hierzu zählen u.a. Häftlinge sowie durch Kautions- oder Vertrag verpflichtete Personen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Nicht-diskriminierung</b> | <p>Der Hersteller verpflichtet sich, bei Einstellungs- und Beschäftigungspraktiken (einschließlich Lohn, Sozialleistungen, Beförderung, Disziplinarverfahren, Kündigung oder Pensionierung) nicht aufgrund von Rasse, Religion, Alter, Nationalität, sozialer oder ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Geschlecht, politischer Meinung oder Behinderung zu diskriminieren.</p>                                                                                                                                      |

Weiterhin werden Angaben gemacht zu: Gesundheit und Sicherheit, Bekanntgabe des Verhaltenskodexes, Zwang und sexuelle Belästigung, Zusammenschluss (der Angestellten), Gesundheit und Sicherheit, Entlohnung, Umweltschutz, Untervergabe (keine Subunternehmer), Überwachung und Einhaltung seitens Disney (vgl. Walt Disney company, 2007).

Wenn ein Vertrag nun zustande gekommen ist und die Designs der Produkte entworfen worden sind, möchte Disney die fertig gestalteten Produktvorlagen sehen und kontrollieren. Der gleich bleibende Stil Disneys soll so gewahrt werden. Der Bezug zu Disney hat stets auf den Produkten sichtbar zu sein.

### 3.7.1.1 Vom Styleguide zum Produkt

Um einen Eindruck zum Produktionsweg im Lizenzgeschäft zu übermitteln, wird dieser am Beispiel der Disney Company aufgezeigt.

Es beginnt mit der Aushandlung des Vertrages, woraufhin der Lizenznehmer in den Online Pool von Disney aufgenommen wird. Hier stellt der Lizenzgeber individuell die Lizenzkataloge bereit zum Download.

Zuerst wird der Styleguide<sup>27</sup> Online ausgewählt (Abb. 40):

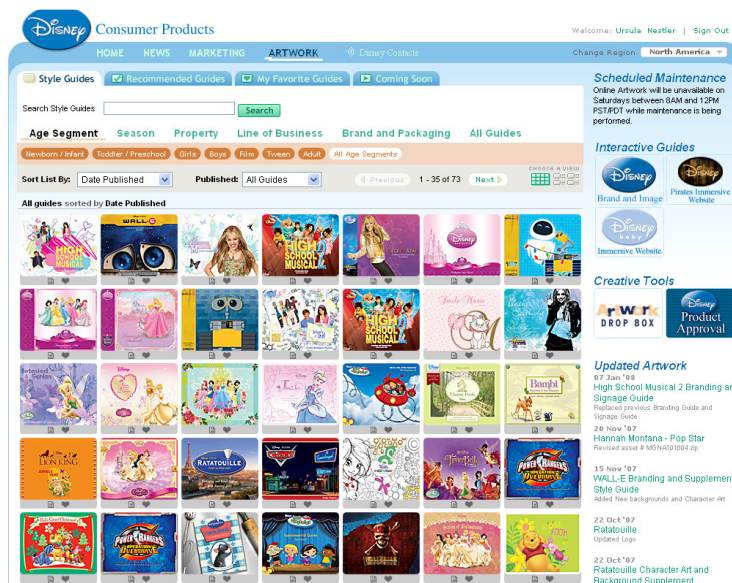


Abbildung 40: Disney Styleguides Online (Nestler-GmbH, 2008)

Die Styleguides enthalten die von Disney zur Verfügung gestellte Artwork<sup>28</sup> als Grundlage für die Gestaltung der Produktdesigns. Das jeweilige Artwork (Abb. 41) enthält das gesamte zur Verfügung

<sup>27</sup> Lizenzkatalog

<sup>28</sup> vorgegebene Gestaltungsmaterialien innerhalb eines Lizenzkataloges eines Themas

stehende Material zu einem Thema. Mit den heruntergeladenen Grafiken kann nun gearbeitet werden. Vorzugsweise mit Adobe Photoshop, da viele Dateien in Ebenen als Photoshop Datei geliefert werden.

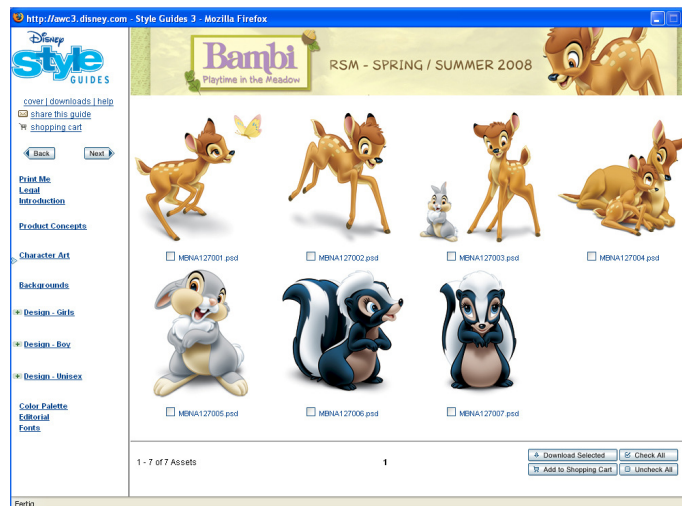


Abbildung 41: Bambi Styleguide von Disney (Nestler-GmbH, 2008)

Der gestaltete Artikel (Abb. 42) muss nun digital bei Disney eingereicht werden. Dafür lädt man es in der eigenen Datenbank im Disney Pool hoch. Zur Einreichung müssen neben dem Hochladen des Bildes des Produktes verschiedene Daten dazu eingegeben werden, wie die Region in der das Erzeugnis vertrieben werden soll, den Namen des Produktes, das Lizenzthema um nur einige Punkte zu nennen.



Abbildung 42: Neu gestaltetes Produkt (Nestler-GmbH, 2008)

### **3.7.2 Die Lizenzmarktstrategien**

Disney ist eine ganzjährige Marke für die unterschiedlichsten Zielgruppen (vgl. Licensing Press 2008, S.22).

Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt bei dem Vergrößern des eigenen Portfolios und beim Ausbauen des Franchisings (vgl. Walt Disney Company, 2007). Hier zeigt sich die Verbindung zwischen Licensing, Marke und Franchising.

#### **Zielgruppen**

Die Marketing-Strategien Disneys werden durch Kundenbedürfnisse getrieben (Kleinkind bis Erwachsene). Also stehen die Informationen über diese Zielgruppen im Zentrum der Strategien. Kinder wachsen schon mit Disney Themen auf. Es werden Dauerthemen entwickelt, es liegt ein langfristig operierendes Franchising vor, kreative Produkte folgen. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden durch Disney Consumer Products (DCP) auf die Konsumentengruppen abgestimmt (vgl. Walt Disney Company, 2007).

#### **Entwicklung neuer Figuren und Entwicklung der Evergreens**

Die Phantasie der Kinder soll angesprochen werden. Mädchen verkleiden sich gern, träumen, mögen rosa. Das wird von Disney aufgegriffen. Unter anderem ist das Prinzessinnen-Thema sehr beliebt. Jedes Jahr wird es erneuert, weiterentwickelt und ergänzt. Dauerthemen, langfristig operierendes Franchising und kreative Divisionen folgen. Auskoppelungen aus erfolgreichen Filmen wie Peter Pan (Fee Tinker Bell) ergeben wieder ein eigenes neues Thema („Disney Fairies“) und können auf den Erfolg des alten Themas aufbauen (vgl. Das Spielzeug 2007, S.55).

#### **Informationen und Daten**

Es erfolgt eine systematische Betrachtung des Marktes. Das heißt, es werden Absatzchancen und der aktuelle Status erörtert. Mitarbeiter gehen dafür auch in ein Geschäft, machen Inventur und vergleichen: wie viele Produkte eines Segmentes sind im Laden und wie viele davon sind von Disney? Disney richtet sich stark nach der Marktforschung. So wurde Nemo als zusätzliches Thema bei Disney Baby aufgenommen (vgl. Walt Disney Company, 2007).

## Multi-Chanel Strategie

Die Vermarktung der Marke Disney erfolgt mithilfe verschiedener Kanäle (Abb. 43). Dessen Stärke wird durch den Erfolg der eigenen Lizenzagentur DCP<sup>29</sup> und des wachsenden Franchisesystems (Disney Stores) unterstützt (vgl. Walt Disney Company, 2007).

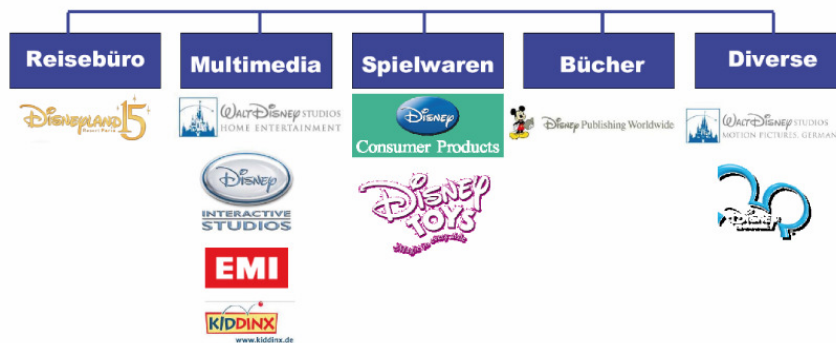


Abbildung 43: Vertriebskanäle der Disney Company (Hilbck, 2008)

Der kritische Aspekt in der Vermarktung ist: Die richtigen Produkte in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort einzusetzen.

## Videospiele

Interaktive Spiele sind eine besonders wichtige Priorität für DCP. Mehr als 20 Millionen Kopien von Disney Videospielen wurden 2007 verkauft. Alte Klassiker werden dabei wieder neu auf modernen Medien herausgebracht (Platinum DVD, Blu-ray DVD, Games, Internet). Videospiele werden als Wachstums-Schlüssel-Möglichkeit gesehen. Konsolen und Handspielgeräte erfahren immer mehr Aufmerksamkeit<sup>30</sup>. Das Klassische Spielzeug ist hingegen leicht rückläufig<sup>31</sup> (vgl. Walt Disney Company, 2007).

## Innovation

Alltägliche Dinge, wie ein gewöhnlicher Kinderwagen werden durch „Disney Magic“ zu einem innovativen Produkt. Moderne Produkte

<sup>29</sup> Disney Consumer Products

<sup>30</sup> Vgl. Anlage 2 „Der Games-Markt steigt an“

<sup>31</sup> Vgl. Anlage 3 „Das klassische Spielzeug ist weiterhin leicht rückläufig“



(Digi-Cam, Flat-TV) im Disney-Stil sind eher für Familien mit überdurchschnittlichem Einkommen (vgl. Walt Disney company, 2007).

### **Internationales Wachstum**

DCP konzentriert sich auf internationales Wachstum. Die Fokussierung bezieht sich auf den asiatischen und osteuropäischen Markt. In den nächsten Jahren sollen die Disney-Umsätze in China verdoppelt werden. Trotzdem bleibt der europäische Markt wichtig, wie zum Beispiel Russland. (vgl. Walt Disney company, 2007)

### **Direct-to-retail Licensing**

Disney glaubt - laut Jahresbericht 2008 - dass sie großes Potential im Lizenzmarkt besitzen und möchte den Markt weiter durch direct-to-retail Licensing Strategien vergrößern. Das bedeutet, dass die direkte Beziehung zwischen dem Lizenzgeber und dem Einzelhändler hergestellt wird, so dass dieser ein Lizenznehmer sowie der Verkäufer des Produktes ist. Das Direct-to-retail Modell erwirtschaftete 13 % vom Gesamtumsatz der Disney company im Jahr 2006 (vgl. Das Spielzeug, 2007).

Lizenznehmer als auch Franchisepartner sind also von entscheidender Bedeutung. Die Disney stores waren sehr erfolgreich und haben das Wachstum mit den letzten Themen vorangetrieben. Disney plant auch im nächsten Jahr 25 % Wachstum. Der weltweite Einzelhandelsumsatz 2008 von Disney Merchandising Produkte betrug \$30 Milliarden (vgl. The Licensing Letter 2009, S.2-3).

## 4 Franchising

Das Franchising trägt als eine Form des Licensings unter anderem auch zum Erfolg von Marken (Vgl.: Abschnitt fünf) bei. Aus diesem Grunde soll im Rahmen dieser Arbeit ein Blick auf diesen Geschäftsbereich geworfen werden.

### 4.1 Kaufmännische Grundlagen des Franchisings

Das Franchising ist verschieden zu unterteilen. Es ist wichtig diese Unterteilungen zu kennen, um zunächst einen Überblick über das Marketing-Instrument Franchising zu erhalten und zu verstehen.

#### 4.1.1 Arten des Franchisings

Aufgrund unterschiedlicher Schwerpunkte lässt sich das Franchising in verschiedene Arten unterteilen. In der Praxis kommt es allerdings häufig zu Überschneidungen der einzelnen Bereiche, die folgend nach der Internetseite Franchising.de beleuchtet werden (Franchising.de, 2009):

- Vertriebsfranchising

Der Franchisenehmer verkauft vom Franchisegeber festgelegte Waren/Güter in einem Ladenlokal, das den Firmennamen des Franchisegebers trägt. Hergestellt werden die Güter vom Franchisegeber oder von Dritten. Der Franchisenehmer wird vom -geber im Marketing und in den Schutzrechten unterstützt und bekommt Franchise-Know-how zur Verfügung gestellt.

*Beispiel: Baumarkt*

- Produktfranchising (auch: Herstellungsfranchising)

Hier übernimmt der Franchisenehmer selber die Produktion der Ware. Die Herstellung erfolgt nach Vorgaben des Franchisegebers. Die produzierten Waren werden dann unter dem Warenzeichen des

Franchisegebers verkauft. Der Vorteil besteht darin, dass es zu keinen Transportkosten kommt, da Produktions- und Verkaufsstätte gleich sind.

*Beispiel: Getränkeabfüllung*

- **Dienstleistungsfranchising**

Der Franchisenehmer bietet Dienstleistungen unter der Marke des Franchisegebers an. Außerdem werden an ihm Know-how und Schutzrechte weiter gegeben. Er verpflichtet sich dazu, festgelegte Richtlinien, Normen und Vorgaben einzuhalten.

*Beispiel: Restaurantketten, Autovermietung*

#### **4.1.2 Unterteilung des Franchisings**

Eine weitere Unterteilungsmöglichkeit bezieht sich auf die Betriebsvariante des Unternehmens (Franchising.de, 2009):

##### **Voll-Franchise**

Dies ist der Regelfall. Der Franchisenehmer führt seinen Betrieb selbstständig. Der Betrieb ist die einzige geschäftliche Tätigkeit des Franchisenehmers.

##### **Abteilungs-Franchise (Mini-Franchise)**

Der Franchisenehmer verfügt über einen unabhängigen Betrieb und möchte ein neues Arbeitsgebiet erschließen. Es wird eine neue Abteilung gebildet, für die ein Franchisevertrag abgeschlossen wird. Der andere Teil des Betriebes ist davon ausgeschlossen.

##### **Shop-in-Shop**

Besonders in großen Warenhäusern werden häufig kleine Shops mit einem festgelegten Sortiment platziert. Dabei kann der Besitzer des Shops zusätzlich auch Franchisenehmer eines außen stehenden Franchisegebers sein.

##### **Investitionsfranchise (Großfranchise)**

Der Investitionsbedarf ist hier deutlich höher als bei den sonstigen Franchisesystemen. Der Franchisenehmer muss mit Summen von mehr als € 500.000,- rechnen. Er ist häufig Gesellschafter und setzt im Betrieb einen Geschäftsführer ein.

### **Conversion-Franchise**

Dieses Franchising beschreibt die Veränderung von Filialen des Franchisegebers in eigenständigen Franchisenehmer-Unternehmen. Außerdem wird auch die Aufnahme vormals unabhängiger Betriebe in ein Franchisesystem definiert.

## **4.2 Der Franchisevertrag**

Auch im Franchising gibt es keinen gesetzlich vorgeschriebenen Vertrag. Es besteht ein Dauerschuldverhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer. Vor Abschluss ist es ratsam, den Vertrag durch einen Anwalt, der mit dem Thema Franchising vertraut ist, überprüfen zu lassen (Franchising.de, 2009). In diesem Abschnitt 4.2 wird der Franchisevertrag nach der Internetseite *Franchising.de* beleuchtet.

### **4.2.1 Vertragsparteien**

Franchisenehmer und Franchisegeber sind beide selbstständige Unternehmer. Der Franchisegeber gibt die Richtlinien vor und kann seine systemeinheitlichen Anforderungen durchsetzen. Generell ist ein Franchisevertrag langfristig ausgelegt. Dies dient zum Schutz beider Parteien vor einer kurzfristigen Kündigung.

### **Franchisenehmer**

Der Franchisenehmer übernimmt entgeltlich eine Geschäftsidee eines Franchisegebers. Das Konzept und das nötige Know-how steht zur Verfügung, ebenso werden dem Franchisenehmer Schulungen angeboten. Es besteht eine Einschränkung in der unternehmerischen Freiheit durch verschiedene Vorgaben durch den Franchisegeber.

Folgende Vorteile durch das Franchising hat ein Franchisenehmer nach der *Franchising.de*:

- schneller Markteintritt durch ein bekanntes System und einer bekannten Marke,
- Gebietsschutz,

- getestetetes Geschäftskonzept,
- positives Image von Anfang an,
- höhere Kreditwürdigkeit gegenüber der normalen Selbstständigkeit,
- Größenvorteile z.B. bei Werbeaktionen,
- besseres Controlling durch Informationsaustausch und Betriebsvergleiche,
- Arbeitsabläufe bereits strukturiert und erprobt,
- Schulungen und Weiterbildungen,
- geringeres Gründungsrisiko gegenüber normalen Selbstständigkeiten.

Der Franchisenehmer muss einen geeigneten Standort suchen und verhandeln. Wenn der Franchisenehmer den Betrieb aufgenommen hat, verwaltet er das Unternehmen autonom. Er muss an Weiterbildungsmaßnahmen, Seminaren, Ausschüssen usw. teilnehmen.

Es sind Ähnlichkeiten mit den Vorteilen eines Licensings-Geschäfts zu erkennen. Auch im Licensing profitieren Lizenznehmer von dem bereits existierenden Bekanntheitsgrad des Lizenzgebers.

### **Franchisegeber**

Um Franchisegeber zu werden, wird lediglich ein eigenes Unternehmen mit einer guten Geschäftsidee benötigt. Nachdem ein Franchisesystem entworfen worden ist, muss es geprüft werden. Dazu gibt es zwei Betriebe. Verlaufen die Tests positiv, erhält das System eine Lizenz. Mit Franchising wird ein Unternehmen mit relativ geringem Kapitaleinsatz erweitert, da die Franchisenehmer die Finanzierung mittragen. Der Franchisegeber muss den Franchisenehmer gleichbleibend effektiv unterstützen.

Folgende Vorteile hat ein Franchisegeber laut *Franchising.de*:

- geringer Kapitaleinsatz bei der Vermarktung des Franchise-Konzepts,
- kein Personalkostenrisiko,
- Ausbau und Stärkung der eigenen Marke,
- zusätzliche Einnahmen durch Gebühren und Umsatzbeteiligung,
- zugeschnittenes Vertriebsnetz,
- Verbesserung der Marktposition,

- schnelle Expansionsmöglichkeiten,
- Kundenzuwachs.

#### **4.2.2 Vertragsgegenstand**

Genau wie auch im Lizenzvertrag sind Festlegungen zum Gegenstand, Vertragsgebiet, Vertragsdauer, zur Geheimhaltungspflicht und zu den Gebühren getroffen. Zusätzlich bestehen im Franchisevertrag die Punkte Schulung, Werbung und Pflichten des Franchisenehmers. Auch die Regelungen zu den Gebühren weichen ab. Zusätzlich zu den Franchisegebühren sind eine Eintrittsgebühr (zwischen € 5.000,- bis € 75.000,-) und eine Werbegebühr zu leisten. Zusätzlich muss Eigenkapital nachgewiesen werden, dass meistens bei € 25.000,- liegt. Die Werbegebühr ist wie die Franchisegebühr eine laufende Zahlung, meistens prozentual vom Umsatz.

Kommt es zu einem vorvertraglichen Aufklärungspflichtverstoß durch den Franchisegeber, kann der Franchisenehmer einen Schadenersatz geltend machen. Der Franchisegeber ist verpflichtet, Erfolgsaussichten der Konzeption offen zu legen – das heißt Chancen und auch Risiken. Alle Informationen und Zahlen müssen wahrheitsgemäß sein. Anhand der Informationen durch den Franchisegeber soll der Franchisenehmer in der Lage sein, alle notwendigen Aufwendungen abzuschätzen. Die Bekanntmachung der Informationen soll in deutscher Sprache schriftlich oder in einer anderen dokumentierten Art erfolgen.

### **4.3 Der Franchisemarkt**

Weltweit gibt es zurzeit über 12.000 Franchisegeber und 800.000 Franchisenehmer. In Deutschland nimmt das Franchising immer mehr zu. Nach den Zahlen des Deutschen Franchise Verbandes gibt es heute schon etwa 850 Franchisesysteme. Laut Verbandsstatistik gab es im Jahr 2008 rund 950 Franchisegeber, die gemeinsam mit 57.000 Franchisenehmern einen Umsatz von 47 Milliarden Euro in Deutschland erwirtschafteten. Die Deutsche Bank Research prognostiziert in einer Studie, dass der Umsatz im Jahr 2015 auf 70 Milliarden Euro ansteigen wird (Taube, 2008).

Damit zählt Deutschland europaweit zu dem Land mit der größten Dichte an Franchise-Betreibern, gefolgt von Großbritannien und

Frankreich. Laut dem Rechtsanwalt Frank Braun wird „auch für die Zukunft der deutschen Franchise-Wirtschaft ein überdurchschnittliches Wachstum gegenüber der Gesamtwirtschaft prognostiziert“. Der Franchise-Markt Deutschland ist damit gerade für ausländische Anbieter besonders interessant (Braun, 2009).

Torben L. Brodersen, DFV Geschäftsführer betont: "Franchising hat sich in Deutschland längst als eine Art moderner Mittelstand etabliert" (Taube, 2009). Pionieren wie Obi, Ihr Platz und McDonald's wurde zunächst keine große Bedeutung in Deutschland vorausgesagt. Heute zählen sie und viele andere Franchise-Marken zu den Wachstumstreibern des deutschen Mittelstands (Taube, 2008).

#### **4.4 Franchising als Marketing-Instrument**

Durch das Franchising wird ein Unternehmen weiter ausgebaut, wodurch es automatisch bekannter wird. Auf diesem Wege kann ein Unternehmen (z.B. McDonalds) sich zu einer Marke entwickeln. Das Franchising vergrößert also Vertriebskanäle - in diesem Fall ist es ein Distributionsinstrument. Da die Vervielfachung der eigenen Unternehmensidee ebenso der Verkaufsförderung dient, kann das Franchising nach Meinung des Verfassers im gewissen Maße auch zum Kommunikationsinstrument gezählt werden. Die Verkaufsförderung entsteht durch den wachsenden Bekanntheitsgrad und somit durch dem Wachsen der Marke.

#### **4.5 Der Ablauf des Franchisegeschäfts**

Um Zeit zu sparen und Fehler zu vermeiden, werden im Franchising Normen und Verfahren gebildet. Durch die Festlegung von Normen wird garantiert, dass der Kunde immer genau die Sache erhält, die in der Werbung versprochen wird. Das Angebot muss im gesamten Netzwerk genau gleich sein, um so eine starke Marke entstehen zu lassen. Weiterhin dienen Normen der Kontrolle, der Vereinfachung und der Rentabilitätssteigerung der Ausbildung, der Produktivitätserhöhung und bietet Kostenvorteile durch Standardisierung. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Franchising ist die kommerzielle und

technische Zusammenarbeit der selbstständigen Personen sowie die Kombination von Wissen der beiden Franchisepartner. Franchisenehmer sind hoch motiviert – so sind die einzusetzenden Strukturen und Mittel kostengünstig. (Franchising.de, 2009)

#### **4.5.1 Evaluierung des Franchisegebers**

Folgende Aspekte müssen laut *Franchising.de* (Franchising.de, 2009) vom Franchisenehmer hinterfragt werden:

- Entwicklung des Franchise-Systems (Stillstand, Zuwächse, Rückgang),
- Marktposition des Franchisegebers (lokal, regional, national, international),
- Wettbewerbsvorteile des Systems,
- Testbetriebe/ Filialen,
- Franchise-Handbuch muss einsehbar sein,
- Leistungsumfang,
- Gebühren,
- Bezugsverpflichtung (Waren-Dienstleistungen),
- Mindestumsätze,
- Betriebswirtschaftliche Zahlen,
- Konzept unabhängig vom Standort,
- Notwendige Kompetenzen für einen Erfolg als Franchisenehmer des Systems.

Es ist wichtig, zusätzlich Gespräche mit anderen Franchisenehmern zu führen. Ehrliche Auskünfte werden helfen, genauer zu urteilen und zu einer Entscheidung zu kommen.

## **4.6 Das Fallbeispiel Subway**

„Werden Sie Ihr eigener Chef!“ (Subway, 2008). Subway wirbt damit um neue Franchisepartner. „Einfache Abläufe, moderate Investitionskosten, professionelle Betreuung, Multi-Unit-Owner-Perspektive“ bietet Subway potenziellen Interessierten (vgl. Subway, 2008).



Quellen belegen jedoch, dass Franchisepartner unzufrieden sind. Nur 42 % der Franchisenehmer sind zufrieden mit der Unterstützung und Geschäftsabwicklung von Subway (vgl. stern, 2008). Es kam zu Insolvenzen. Subway ist bereits kein Vollmitglied der DFV<sup>32</sup> mehr, aufgrund dieser hohen Unzufriedenheitsrate (vgl. Gastro, 2009). Fred DeLuca, der Gründer von Subway und Milliardär, sagt dazu: „Das Risiko liegt bei den Franchisenehmern“ (DeLuca in: Der Tagesspiegel Online, 2006). „Aus Hartz IV lassen sich immer mehr Menschen darauf ein“, gibt Rüdiger Meeth vom Schutzverein für Franchisenehmer und Lizenzträger zu bedenken (Meeth in: Der Tagesspiegel Online, 2006).

Genau da liegt die Gefahr im Franchising. Neuunternehmer verlassen sich evtl. zu sehr auf den Franchisegeber und zu wenig auf ihr eigenes Wissen. Im Franchising wird man meistens erst zum Unternehmer, im Licensing ist man es stets bereits.

#### **4.6.1 Die Strategie**

Subway wirbt mit folgenden Angeboten in der Werbebroschüre des Unternehmens (vgl. subway-sandwiches, 2009):

- niedrigen Investitionen ab € 80.000,-,
- flexible Restaurantgrößen,
- einfacher Betrieb ohne Kochen,
- umfassende Unterstützung durch Subway (Innenausrichtung, Umbau, Einkaufsplanung, Buchhaltung, Bereitstellung von Fachkräften).

Die Investitionssumme von € 80.000,- für Lizenz und Ladenausstattung ist nur die Untergrenze. Nach einem Bericht im Tagesspiegel Online, musste Jürgen Horstmann nach eigenen Angaben mehr als € 150.000,- zahlen. Die Personalkosten sollen mehr als die Hälfte seiner Einnahmen ausgemacht haben, obwohl der Gebietsentwickler 15 % bis 35 % im Geschäftsplan angegeben hatte (vgl. Der Tagesspiegel Online, 2006).

Ein Gebietsentwickler hilft bei der Kontaktherstellung mit anderen Franchisenehmern und unterstützt den Unternehmer. Er wählt einen Standort für die Filiale und erstellt einen Geschäftsplan. Ein Gebiets-

---

<sup>32</sup> Deutscher Franchiseverband

entwickler verdient an jeder Neueröffnung mit. Es entsteht so eine starke Expansionspolitik.

Viele bemängeln jedoch die Unterstützung. Es wird sich über die schlechte Lage beklagt, die der Gebietsentwickler ausgesucht und empfohlen hat. Laut Subway allerdings (vgl. Subway, 2009) müssen die Franchisenehmer selber den Ort bewerten, was auch die Theorie auf [www.franchising.de](http://www.franchising.de) bestätigt. Aufgrund der schlechten Lage der Restaurants und der oft zu geringen Entfernung zum nächsten Subway Restaurant, entsteht eine Konkurrenz zwischen den Filialenbesitzern. Damit sinken die Umsätze. Subway verdient dennoch an den Insolvenzen, da die Unternehmer, die die bankrotte Filiale übernehmen, wieder die Erstlizenzgebühr zahlen müssen. (vgl. Stern, 2008)

Rechtsanwalt Christian Prasse bekräftigt, dass die Lizenzverträge ungültig seien. Die Standortanalysen seien fehlerhaft, der Gebietsschutz wäre mangelhaft und es bestünden unverhältnismäßig hohe Gebühren (vgl. Franchiseportal, 2008). Außerdem wurden Deutsche in den USA nach Lichtensteiner Recht verklagt. Das Oberlandesgericht Celle allerdings stufte das amerikanische Urteil als rechtsunwirksam ein. Die rechtsverbindliche Fassung der Franchiseverträge ist erst seit kurzem in deutscher Sprache (vgl. Weißenborn, 2008), was der Theorie auf [Franchising.de](http://Franchising.de) widersprechen würde.

Doch auch im Licensing bestehen die Lizenzverträge meistens nur auf Englisch.

Subway profitiert an der Unkenntnis und an der ökonomische Situation von Menschen. Viele Franchisenehmer sind unternehmerisch unerfahren. Es ist also nötig sich zu informieren, einen Anwalt zu Rate ziehen und den Vertrag kontrollieren zu lassen.

Die Einnahmen von Subway liegen bei 11 Milliarden Dollar. Der Gewinn ist unbekannt. Weltweit eröffnen im Schnitt vier Subway Restaurants pro Tag (vgl. Subway-Sandwiches, 2009). Es bestehen bereits ca. 750 Restaurants in Deutschland (vgl. Subway, 2008).

## 5 Die Marke

Marken haben eine wichtige Stellung im Lizenzmarkt, denn deren Bedeutung wächst stetig an. Aus diesem Grunde soll das Lizenzobjekt "Marke" näher erläutert werden. Außerdem stellt es in den Augen des Verfassers die Schnittstelle zwischen Licensing und Franchising dar.

### 5.1 Die Marke als Marketing-Instrument

Die Marke positioniert das Produkt oder die Dienstleistung mit einer klaren Identität in ein ausgesuchtes Marktsegment. In Folge der zunehmenden Europäisierung und Globalisierung der Märkte, gewinnt der Charakter der Marke als Identifizierungsmerkmal und Imageträger zunehmend an Bedeutung. Es entstehen damit aber auch neue Probleme. Das weltweite Markenimage muss mit der Wertordnung und Sprache unterschiedlicher Kulturen kompatibel sein. Der Sporthersteller Nike musste tausende Schuhe vom Markt nehmen, da sie ein Symbol trugen, das an das arabische Wort „Allah“ erinnert. Fiats Automarke „Nova“ bedeutet im Spanischen „es geht nicht“ (Harke, 2000).

Product-Placement wird von Deutschen Unternehmen als weniger wichtig angesehen. Ein Grund dafür könnte das Medien- und Wettbewerbsrecht sein. Es setzt dieser Art des Einsatzes der Marke als Marketinginstrument Grenzen.

Unter Sponsoring werden Beiträge zur Finanzierung einer Sendung verstanden, die dazu dienen, die Marke, das Erscheinungsbild oder die Tätigkeit des Sponsors zu fördern. (Harke, 2000)

## 5.2 Markenbewertung

Mit einer starken Marke kauft man sich spezifische Funktionen ein, die im Idealfall auf das Lizenzprodukt übertragen werden. Welche Marke die richtige Lizenz ist, hängt von der Funktion der Produktkategorie für den Verwendenden ab. Auch eine hohe Sympathie und häufige Verwendung garantiert nicht automatisch die Eignung als Lizenz (vgl. Dammler, 2008).

Im Folgenden werden vier Schritte dargestellt, die zeigen, wie eine Marke zu analysieren ist in Hinblick auf die Nutzung für das eigene Unternehmen (vgl. Dammler, 2008).

1. Vorauswahl  
Ist die Marke stark in der Bekanntheit, Sympathie und Verwendung?
2. Analyse  
Welche Funktion hat die Marke für den Verwender? Ist diese Funktion relevant für die Produktkategorie?
3. Adaption  
Die Markenfunktion wird auf das Lizenzprodukt übertragen.
4. Integration  
Anpassung von Produktauftritt, Kommunikation und Distribution.

## 5.3 Die Konsumenten

Die Auswahl von Lizenzen ist je nach Altersgruppe der Konsumenten verschieden. Nach IconKids&Youth (vgl. Dammler, 2008) erfolgt die Auswahl wie folgt:

- Bis ca. 9 Jahre: Die Markensympathie ist entscheidend. Gekauft wird, was man toll findet.
- Bis ca. 12 Jahre: Die Zielgruppenstimmigkeit ist entscheidend. Gekauft wird, was zur eigenen Welt passt.
- Ab ca. 12 Jahre: Das Markenimage ist nun entscheidend. Es wird gekauft, was zur Persönlichkeit passt.

Die Kids Verbraucheranalyse 2008 (Egmont Media Solutions, 2008) zeigt, dass das Markenbewusstsein von Kindern besonders bei ihrem Outfit zählt.<sup>33</sup> Nach Youngcom! beschäftigen sich 13 bis 20jährige am meisten mit dem Internet (86,8 % bei 1000 Befragten). Das Internet wird zunehmend wichtiger gegenüber dem Fernsehen. So entstehen neue Geschäftsmodelle im Internet. 67,1 % der Befragten Jugendlichen nutzen täglich sog. „Social Communities“ – Soziale Netzwerke. Marken setzen darum verstärkt darauf. McDonalds und auch Coca Cola sind in Facebook zu finden, das zweitbeliebteste Community Portal nach StudiVZ<sup>34</sup>. (vgl. Homeyer, 2009)

Facebook bietet Unternehmen die Möglichkeit Spiele als Applikation online stellen zu können. Ebay entwickelte ein Autorennspiel, das alle Facebook-Mitglieder nutzen können<sup>35</sup>. Auf dieser Weise ist Ebay immer anwesend und in den Köpfen der Anwender.

Die Menschen legen sich im Markengeschäft nicht mehr auf bestimmte Marken fest. Die Markenlogos werden eher klein und versteckt getragen, ein so genanntes Low Branding. Die Marken werden ständig gewechselt und jeder weist den Marken eine eigene, individuelle Bedeutung zu, nicht umgekehrt. (vgl. Homeyer, 2009)

## 5.4 Wie bruno banani eine starke Marke wurde

Wolfgang Jassner, geschäftsführender Gesellschafter von bruno banani underwear GmbH, stellte sein Unternehmen im Rahmen eines Seminars zum LIMA Licensing Market 2008 in München vor und stellte dar, wie das Unternehmen eine starke Marke hervorbrachte. Seine Darstellungen werden in diesem Kapitel zusammengefasst. Dieses Fallbeispiel hat den Zweck, die bisherigen Ausführungen zum Thema „Marke“ zu unterstützen und zu vervollständigen.

Der erste Schritt, um eine erfolgreiche Marke zu werden, ist eine Erfolg versprechende Marktnische zu finden. Eine Marktnische muss ausreichend groß sein, um rentabel zu bleiben. Das Segment sollte Wachstumspotential besitzen. Bruno banani spezialisiert sich auf Qualität, Preis und Image. Es entstand die Idee, Designer-Unterwäsche zu produzieren. Der Kommunikationsexperte und Chef

---

<sup>33</sup> Vgl. Anlage 6-9

<sup>34</sup> Vgl.: Anlage 10: Fanseite auf Facebook

<sup>35</sup> Vgl.: Anlage 11: Ebay-Anwendung auf Facebook

der größten Werbeagentur in Baden Württemberg Gerhard Fischbach erinnert sich:

„Wolfgang Jassner kam mit einer hoch attraktiven Herausforderung und einem Budget, das genau das Gegenteil davon war. [...] Nur Designer-Underwear herzustellen und auf den Markt zu werfen würde nicht ausreichen. Ein neues Marktsegment findet seinen Platz nur auf neuen Wegen. Im Klartext: Das Marketing würde entscheidend sein - und die Konsequenz der Umsetzung.“ (bruno banani, 2009)

Der Zweite Schritt war, ein innovatives Kollektionskonzept zu entwerfen (Abb. 44).

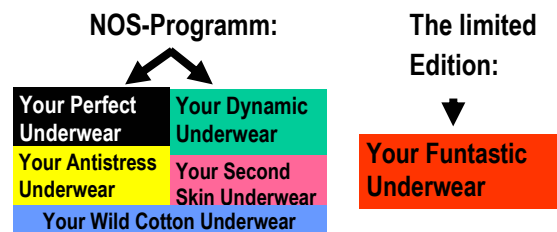


Abbildung 44: Konzept bruno banani (bruno banani, 2008)

Danach musste ein außergewöhnlicher Markenauftritt entworfen werden. Es entstand der Slogan: „bruno banani – Not for Everybody“. Dazu gehörte es ein klares Markenprofil zu erstellen. Die Marke soll trendig, sportlich und international sein. Die definierte Zielgruppe ist humorvoll, anders, anspruchsvoll und designorientiert.

Nach dem Festlegen des klaren Markenauftrittes soll eine intelligente Kommunikation erzielt werden. Dies wird erreicht durch die Klassische Werbung, durch Events, New PR, Sponsoring und Neue Medien. Das Werbeziel ist der Imageaufbau. Es muss ein konsequenter klarer Markenauftritt vom Logo bis zum Messestand gesichert werden. Bruno banani tritt exklusiv, aber nicht elitär auf. Besonders wichtig ist das Verpackungsdesign. Die Verpackung übermitteln den ersten Eindruck bei Spontaneinkäufen.

Besonders bemerkenswert sind die vielen PR-Events, die die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen gezogen haben. Als Beispiel ist die MIR-Mission (Abb. 45) zu nennen. „First Designer-Underwear in Space.“



Abbildung 45: Bruno banani MIR-Mission (bruno banani, 2008)

Es wurden zahlreiche solcher Events durchgeführt. Unter anderem mit Wladimir Klitschko und der Miss Peru, in der Luft, am Berg oder im Bermuda Dreieck. Die Medienresonanzen waren deutlich. Das Unternehmen erhielt den Marketingpreis Ost.

Man beginnt nun die Marke auszuweiten, indem Produkte durch Licensing wie Brillen, Taschen, Schuhe Schmuck auf den Markt gebracht werden.

Der letzte Schritt, um den Erfolg der Marke zu sichern, ist eine konsequente Vertriebsstrategie.



Bruno Banani ist im Otto Katalog Herbst 2009 (Abb. 46) mit vielen Produkten aus der Kleidungs- und Technik-Branche vertreten, neben Marken wie Tom Tailor, Scetchers, HIS, Lacoste, adidas und vielen anderen bekannten Marken.

Abbildung 46: Bruno Banani im Otto Katalog (Otto, 2009)

## 6 Fazit

In diesem letzten Abschnitt werden einerseits die Ausarbeitungen zum Licensing zusammengefasst, indem sich daraus ergebenden Risiken und Chancen hergeleitet werden. Zukunftsaussichten runden diesen Teil des Fazits ab.

Andererseits erfolgt eine abschließende Zusammenfassung dieser Arbeit mit der Begründung zur Verwendung der drei verschiedenen, aber miteinander hergehenden Themengebieten Licensing, Franchising und Marke.

### 6.1 Chancen und Risiken im Lizenzgeschäft

#### Chancen

Wenn eine Lizenz gekauft wird, die eine hohe Popularität besitzt, kann sich diese Popularität auf das eigene Produkt übertragen. Es wird dabei auf die Bedürfnisse des aktuellen Marktes und der Zielgruppe eingegangen. Deren Kaufkraft wird angeregt, da das Produkt für sie eine gewisse Exklusivität besitzt. So ist es möglich, einen höheren Preis zu verlangen, den die Zielgruppe bereit ist zu zahlen. Es wird mit den immer gleichen Produkten die gesamte Zielgruppe des Themas bedient und die Produkte bleiben immer aktuell.

Ein weiterer Vorteil ist, dass das Unternehmen eine hohe Kompetenz im Bereich Design erhält. Durch die Lizenzierung erhält es das Recht, die neuesten Trends zu nutzen. Der Lizenznehmer lernt mehr über Gestaltung und Trends und kann dieses erworbene Wissen für sich benutzen, indem er seine nicht lizenzierten Produkte mehr dem aktuellen Trend anpasst.

Lizenzen sind wichtig für die Generierung von Aufträgen. Die Einzelhändler kaufen das ein, was deren Kunden am meisten nachfragen. Am Beispiel der Nestler GmbH kann man das Verhältnis von lizenzierten und nicht lizenzierten Produktsortimenten<sup>36</sup> aus den Ka-

---

<sup>36</sup> Ein Sortiment Füllostereier besteht aus mehreren Produkten des gleichen Lizenzthemas in verschiedenen Designs



atalogen für die Saison 2009/2010 darstellen (Füllostereier 2010, Schultüten 2009):

|                                                      | Ostereier | Schultüten | Hausaufgabenhefte |
|------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------------|
| Lizenzthemen:                                        | 8         | 29         | 10                |
| Sonstige Produkte:                                   | 11        | 21         | 0                 |
| Lizenzanteile in %                                   | 42,11     | 58         | 100               |
| Dies ergibt einen Gesamtlizenzanteil von knapp 60 %. |           |            |                   |

Abbildung 47: Lizenzanteil der Nestler GmbH

Wie ersichtlich wird, ist der Lizenzanteil sehr hoch. Auch die Lizenzumsätze sind 1996 von 19 % auf 34 % im Jahre 2008 gestiegen.

Gerade eine kleine Firma kann mit Lizenzen wachsen. Sie arbeitet mit weltweit agierenden Konzernen zusammen (z.B. Mattel, Disney, viacom). Sie stärkt ihre Marktpräsenz, die durch eigene Werbung nie erreicht werden könnte. Die Marktposition wird ebenso durch die erfolgreiche Vermarktung von Lizenzen gestärkt. In Folge erhält die Firma leichter wieder Zugriff zu den aktuellen, neuen Lizenzen. In diesem Zusammenhang soll nochmals auf die Umsatzverteilung und die steigende Lizenzgeberanzahl der Nestler GmbH auf Seite 43 verwiesen werden.

## Risiken

Die Lizenzen verhelfen nicht zwangsläufig zu höheren Umsatzzahlen. Es kann auch vorkommen, dass eine Lizenz „nicht funktioniert“. Eine Lizenz ist wie eine Aktie: Es ist nie sicher, ob sie vom Markt angenommen wird. Dies kann laut Susanne Litzel, Klaus Herding GmbH, einerseits daran liegen, dass die Lizenz nicht zum Produkt passt, die Zielgruppe keine „Lizenz-Käuferschicht“ darstellt. Andererseits können auch die falschen Distributionskanäle genutzt worden sein. Falls eine Lizenz tatsächlich ohne Erfolg bleibt, kann die Liquidität des Lizenznehmers durch die Verpflichtung zur Zahlung der Garantiesumme leiden. Im ungünstigsten Fall kann dies zur Insolvenz führen (Litzel, 2009).

Wie schon erläutert, stellen die Lizenzverträge hohe Anforderungen an den Lizenznehmer. Bei Nichteinhaltung kann es zum Verlust der Lizenz führen und unter Umständen mit hohen Kosten verbunden sein. Falls seitens des Unternehmens Richtlinien nicht eingehalten

werden und ein wichtiger Lizenzgeber der Vertrag kündigt, kann das Unternehmen in Schieflage geraten.

Gerade kleine Firmen haben Probleme, die zeitlichen und finanziellen Anforderungen zu erfüllen. Die internationalen Lizenznehmer-treffen erfordern viel Zeit, Geld und sehr gute Englischkenntnisse<sup>37</sup>.

Die gesamte Lizenzabwicklung erfordert moderne Hard- und Software sowie fachkundiges Personal. Besonders mühsam können die ca. 30seitigen englischsprachigen Lizenzverträge sein. Diese sind größtenteils auf amerikanischem Recht aufgebaut. Diese Verträge überfordern oft die kleinen Firmen. (vgl. Nestler, 2009)

Es ist festzuhalten, dass es keine Garantie für den Erfolg eines Lizenzthemas gibt. Es ist wichtig, sich intensiv mit dem Thema zu befassen, Erfahrungen und Meinungen mit anderen Unternehmern auszutauschen und beispielsweise durch Mitgliedschaften in Verbänden stets informiert zu bleiben.

## 6.2 Zukunftsaussichten des Licensings

Die Befragten der npdgroup – Studie 2007 erwarten für die Zukunft einen Bedeutungszuwachs von Corporate Trademarks<sup>38</sup> und Brands<sup>39</sup> am Lizenzmarkt. Zusätzliches Potential wird im Bereich Sport gesehen. Die Wachstumschancen für Character-Lizenzen werden teilweise positiv, teilweise negativ eingeschätzt. Für kunstbezogene Lizenzarten wird eine negative Entwicklung vorhergesagt. Im Modemarkt ist eine eher rückläufige Entwicklung zu erkennen, da viele Lizenzen in Eigenregie entwickelt werden (z.B.: Hugo Boss). Langfristig werden Umsätze von Lizenzen ohne Seriengedanken sinken. (vgl. npdgroup, 2008)

Nach LIMA Deutschland soll trotz der Krisenstimmung, der Lizenzmarkt in Deutschland wachsen. Insgesamt sind Spielzeug und Apparel<sup>40</sup> die stärksten Produktkategorien am Lizenzmarkt, auch die Bereiche Software und Videospiele sollen deutlich wachsen. (Lima Deutschland, 2009)

---

<sup>37</sup> Die Sprache der meisten Lizenznehmertreffen (auch in Deutschland) ist Englisch

<sup>38</sup> Markenzeichen

<sup>39</sup> Firmenname oder Marke

<sup>40</sup> Bekleidung

### 6.3 Zusammenspiel Licensing – Franchising – Marke

Eine Marke entsteht durch verschiedene Vorgehensweisen. Einerseits setzen Unternehmer Geschäftsideen um, die sich so gut entwickelt, dass die Produkte zu einer Marke werden. Andererseits stärkt das Franchising sowie das Licensing durch die Ausweitung des Bekanntheitsgrades das Unternehmen. Die Geschäftsidee wird zur Marke. Diese nun existierende Marke kann an andere Lizenznehmer vergeben und so weiter vermarktet werden.

Das Unternehmen bruno banani ist hierfür ein sehr gutes Beispiel. Durch eine einzigartige Geschäftsidee und deren Umsetzung erfuhr der Geschäftsführer Wolfgang Jassner großen Erfolg. Das Produkt wurde durch Franchising weiter vermarktet und verbreitet (bruno banani shops). Weiterhin kann mithilfe des Licensings sich nun auch mit bruno banani parfümiert werden oder das Logo kann auf dem Laptop betrachtet werden.

Somit besteht eine Verbindung zwischen den drei Komponenten:

- Franchising weitet Marken aus oder lässt sie gar entstehen,
- Licensing weitet Marken aus und macht sie für Lizenznehmer nutzbar,
- Marken sind somit die Schnittstelle zwischen Franchising und Licensing.

Es darf nie aus den Augen verloren werden, dass für den Erfolg die richtige Anwendung der Marketinginstrumente nötig ist. Zur Verfügung stehende Medien müssen zielgruppengerecht eingesetzt werden. Es ist immer ein gewisser Grad an Marktforschung wichtig, um die eigenen Produkte anzupassen und die richtigen Entscheidungen (z.B. welches Lizenzthema genutzt werden könnte) zu treffen. Ein Unternehmer ist zu jeder Zeit selbst für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich, obwohl das Lizenzgeschäft sehr trendabhängig und somit schnelllebig ist.

Licensing (die Marke inbegriffen) und Franchising sind sehr risikoreich, kann aber zu großem Erfolg führen. Entscheidend ist unternehmerisches Denken, intensive Recherche, Kommunikation und Engagement. Das Wichtigste ist, immer „up-to-date“ zu bleiben.

## Literaturverzeichnis

### Bücher

Böll, Karin (1999): Merchandising und Licensing, Verlag Vahlen, München

Harke, Dietrich (2000): Ideen schützen lassen?, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2000, 363 ff.

Kapferer, Chlodwig (1979): Kapferer's Marketing-Wörterbuch, Kriterion-Verlag, Hamburg

Pagenberg, Joachim (1986): Ausstattung und Character Merchandising, in: Stricker/Stazder (1986): Handbuch des Ausstattungsrechts, Verlag Wiley-VCH, 1073 ff.

Schäfer, Tim (2003): Licensing und Merchandising – Grundlagen und Praxis des Marketings mit Lizenzen, VDM Verlag Dr. Müller, Düsseldorf

### Magazine/Zeitschriften

Das Spielzeug, 9/2007, 54-55

LicensingPress, Oktober/November 2008, 22

The Licensing Letter, 15 Juni 2009, 2-3

### Firmenbroschüren

Subway Vermietungs- und Servicegesell. mbH: Werden Sie Ihr eigener Chef!, Das Nummer 1 Franchisesystem sucht Franchisepartner!, 11/2008

## Gesetzestexte

Geschmacksmustergesetz (idF vom 1.6.2004), § 9 I  
Markengesetz (idF vom 20.3.1996), §§ 3,5, 24  
Urheberrechtsgesetz (idF vom 13.9.2003), §§1, 2, 27, 97

## Internet

Alphamusic (Hrsg.):

Die Drei ???, JPG, URL:

<http://images.buch.de/images-adb/21/40/21402039-d506-40a9-a3fe-56bf05974f14.jpg>, 2009

Jumbo Spiele GmbH als Lizenzgeber [a], JPG, URL:

<http://images.buch.de/images-adb/d5/c2/d5c256dc-80a6-4ebf-9ed8-91f845c056cf.jpg>, 2009

Amazon.de:

TV- und Movie- Licensing [a], JPG, URL:

<http://ecx.images-amazon.com/images/I/51ZNC13ZVYL.SL160.SL90.jpg>, 2009

Spongebob Lego, JPG, URL:

[http://www.amazon.co.uk/gp/product/images/B000ERVLA2/ref=dp\\_image\\_0?ie=UTF8&n=468292&s=kids](http://www.amazon.co.uk/gp/product/images/B000ERVLA2/ref=dp_image_0?ie=UTF8&n=468292&s=kids), 2009

Andere Welten: TV- und Movie- Licensing [b], JPG, URL:

[http://www.anderewelten.de/popup\\_image.php?PID=3776&osCsid=143543298d071ed9f2e2c4f8bd6b3021](http://www.anderewelten.de/popup_image.php?PID=3776&osCsid=143543298d071ed9f2e2c4f8bd6b3021), 2009

Autowallpaper.de: Die Heutigen Top-Lizenzthemen [a], JPG, URL:

[http://www.autowallpaper.de/Filme/Cars/logos/Cars\\_logo.jpg](http://www.autowallpaper.de/Filme/Cars/logos/Cars_logo.jpg), 2009

Auvito: FC Bayern München, JPG, URL:

[http://media.auvito.de/images/cache/2e/34/02/2e3402198d56e341fc7de93baab1d54d.jpg?uplimg%2F49%2Fmb117420\\_7e92a8d24056b63616209b18bf7f8620\\_mainpic.jpg,150,150,...,-1,-1,-1,-1,-1,-1,0,0,0](http://media.auvito.de/images/cache/2e/34/02/2e3402198d56e341fc7de93baab1d54d.jpg?uplimg%2F49%2Fmb117420_7e92a8d24056b63616209b18bf7f8620_mainpic.jpg,150,150,...,-1,-1,-1,-1,-1,-1,0,0,0), 2009

Bavaria Sonor: Bavaria Sonor als Lizenzagentur, URL:

<http://www.bavaria-sonor.de/>, 2009

Braun, Frank: Franchise-Markt Deutschland, URL:

<http://www.franchise-recht.net/de/fmd.html>, 04.November 2009

Bruno Banani (Hrsg.): History,

URL: <http://www.brunobanani.de/history/default.htm>, September 2009

Chud: Oswald- The Lucky Rabbit, JPG, URL:

<http://chud.com/nextraimages/oswaldrabbitrete00.jpg>, 2009

Der Tagesspiegel Online: Mit Subway in die Franchisefalle?, 7. Mai 2006, in:  
webbaecker.de, PDF, URL:

[http://www.webbaecker.de/r\\_ufuehrung/2006/0506FRANCHISEFALLE.PDF](http://www.webbaecker.de/r_ufuehrung/2006/0506FRANCHISEFALLE.PDF),  
1. März 2009

- Deutscher Franchiseverband e.V. (Hrsg.): Der Begriff „Franchising“,  
URL: <http://www.franchiseverband.com/Franchise-Geber.78.0.html>,  
10. August 2009
- Deutsches Patent- und Markenamt (Hrsg.): URL: <http://www.dpma.de/>,  
29. September 2009
- E-Bulletin Board (Hrsg.): Batman-Logo, JPG, URL:  
[http://www.orgs.bucknell.edu/res\\_halls/RTK/KRSS/KG\\_K1/images/batman-  
logo-large-view.gif](http://www.orgs.bucknell.edu/res_halls/RTK/KRSS/KG_K1/images/batman-logo-large-view.gif), 2009
- Eckert, Verena: IT-Recht-Kanzlei (Hrsg.), Der Erschöpfungsgrundsatz im  
Markenrecht, 11. Januar 2008, URL: [http://www.it-recht-kanzlei.de/schranke-  
markenrecht.html#](http://www.it-recht-kanzlei.de/schranke-<br/>markenrecht.html#), 20. September 2009
- Ehapa-shop: Spongebob Magazin, JPG, URL:  
[http://www.ehapa-shop.de/static/shop/imgs/magazine/ehapa\\_mag\\_spong  
/ehapa\\_mag\\_spong\\_overviewCover.jpg](http://www.ehapa-shop.de/static/shop/imgs/magazine/ehapa_mag_spong<br/>/ehapa_mag_spong_overviewCover.jpg), 2009
- F1gifts: Merchandising Artikel [a], JPG, URL:  
<http://www.f1gifts.com/BMWimages/200BMW511.jpg>, 2009
- Facebook: McDonalds Fansite, JPG, URL:  
<http://www.facebook.com/home.php#/McDonalds?v=wall&ref=search>, 2009
- Family Friendly: Spongebob Serie, JPG, URL:  
[http://familyfriendly.files.wordpress.com/2008/01/spongebob-nickelodeon-  
family-cruise.jpg](http://familyfriendly.files.wordpress.com/2008/01/spongebob-nickelodeon-<br/>family-cruise.jpg), 2009
- Fanmarkt.de: Fifa 2006, JPG, URL:  
<http://www.fanmarkt.de/catalog/images/60104-KLAPPGOLEO.jpg>, 2009
- Faust 200 Antiquariat: Stollwerck Sammelalbum, JPG, URL:  
<http://www.holder.de/dbbild/19010418-0307.jpg>, 2009
- Franchise Portal: Subway reagiert auf erneute Franchise-Nehmer-Kritik,  
22. November 2008, Subway reagiert auf erneute Franchise-Nehmer-Kritik;  
URL: [http://www.franchiseportal.de/franchise-news/Subway-reagiert-auf-  
erneute-Franchise-Nehmer-Kritik.htm](http://www.franchiseportal.de/franchise-news/Subway-reagiert-auf-<br/>erneute-Franchise-Nehmer-Kritik.htm), 1. März 2009
- Franchising.de (Hrsg.): Was ist Franchising,  
URL: <http://www.franchising.de/info.html>, 1. März 2009
- Gastro.de (Hrsg.): Subway kein Mitglied mehr im Deutschen Franchisverband,  
14.09.2009, URL: [http://www.gastro.de/news/subway\\_kein\\_mitglied\\_mehr\\_im  
\\_deutschen\\_franchise\\_verband/2775/](http://www.gastro.de/news/subway_kein_mitglied_mehr_im<br/>_deutschen_franchise_verband/2775/), 21.10. 2009
- Gesetze im Internet:  
Markengesetz, URL:  
[http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_24.html](http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_24.html), 2009  
Urhebergesetz §1, §2, §27, §97, URL:  
<http://www.gesetze-im-internet.de/urhg/BJNR012730965.html>, 2009
- Grochim: Marketing-Mix, URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Datei: Marketing-Mix.png](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Marketing-Mix.png), 6. August 2009
- Herding24 Online Shop: Hannah Montana, JPG, URL:  
[http://www.herding24.de/popup\\_image.php/pID/1863/imgID/0](http://www.herding24.de/popup_image.php/pID/1863/imgID/0), 2009
- Holzspielzeug und Geschenkideen: Die heutigen Top-Lizenzthemen, JPG, URL:  
[http://www.holzspielzeug-geschenkideen.de/images/produkte/logos/  
diddl\\_logo.jpg](http://www.holzspielzeug-geschenkideen.de/images/produkte/logos/<br/>diddl_logo.jpg), 2009

LIMA Deutschland : Aussichten 2009; 11.08.2009;

URL: <http://www.etoys.de/NewsPageList.aspx?lzmLang=7&DCT=1&MBS=8&YBS=2009&MES=10&YES=2009&LPS=20&>, 12.09.2009

Merchparadise:

Lady Gaga, PNG, URL:

[http://www.merchparadise.com/img/produkte/LadyGaga\\_BeautifulDirtyRich\\_30511201.png](http://www.merchparadise.com/img/produkte/LadyGaga_BeautifulDirtyRich_30511201.png), 2009

Hannah Montana, JPG, URL:

[http://www.merchparadise.com/img/produkte/HannahMontana\\_Flowers\\_4803567.jpg](http://www.merchparadise.com/img/produkte/HannahMontana_Flowers_4803567.jpg), 2009

Mouse-Watches: Character-Licensing [a], JPG, URL:

<http://www.mouse-watches.com/store/mens-mickey-mouse-watch.jpg>, 2009

MSNBC: Buster Brown, GIF, URL:

[http://cagle.msnbc.com/hogan/webextras14/sheet\\_music/buster\\_brown.gif](http://cagle.msnbc.com/hogan/webextras14/sheet_music/buster_brown.gif), 2009

MusicStack: Die Band "Alice in Chains", JPG, URL:

<http://991.com/newgallery/Alice-In-Chains-Facelife-T-Shirt-400145.jpg>, 2009

My Digital Life (Hrsg.): Franchiseunternehmen [b], GIF, URL:

<http://www.mydigitallife.info/wpcontent/uploads/2007/10/20061213mcdonalds.gif>, 2009

Nestler GmbH:

Lizenzprodukte, JPG, URL:

<http://www.nestler-gmbh.de/Image.php?Bild=./Images/Artikel/Bilder/Bild1234781552.536x407.jpg>, 2009

Disney Consumer products: (Screenshots aus dem Mitgliederbereich) Disney Styleguides Online, Bambi Styleguide von Disney, JPGs, URL:

<http://disneyconsumerproducts.com>, 2008

Sleeping Beauty, JPG, URL:

<http://www.nestler-gmbh.de/Image.php?Bild=./Images/Artikel/Bilder/Bild1162892971.500x356.jpg>, 2008

Schultüte, JPG, URL:

<http://www.nestler-gmbh.de/Image.php?Bild=./Images/Artikel/Bilder/Bild1234780648.747x831.jpg>, 2009

OTTO: Jette Joop im Otto- Katalog, JPG, URL:

<http://www.otto.com/Jette-Joop.157.0.html>, 2009

Picasa: Produkte des Art-Licensings [a], JPG, URL:

[http://lh5.ggpht.com/\\_pPBlulHAcio/ShFaxdIWdbI/AAAAAAAAAfU/Uvt\\_qv3ldFQ/andy\\_warhol\\_ci.jpg](http://lh5.ggpht.com/_pPBlulHAcio/ShFaxdIWdbI/AAAAAAAAAfU/Uvt_qv3ldFQ/andy_warhol_ci.jpg), 2009

Reklameblogger: Die Mainzelmännchen aus dem ZDF, JPG, URL:

[http://www.reklameblogger.de/wp-content/uploads/2007/12/mainzelmaennchen\\_1963.jpg](http://www.reklameblogger.de/wp-content/uploads/2007/12/mainzelmaennchen_1963.jpg), 2009

Sagen.at: Struwwelpeter, JPG, URL:

[http://www.sagen.at/texte/maerchen/maerchen\\_deutschland/hoffmann/images/struwwelpeter.jpg](http://www.sagen.at/texte/maerchen/maerchen_deutschland/hoffmann/images/struwwelpeter.jpg), 2009

Sammlerdomaine: Max und Moritz, JPG, URL:

<http://www.sammlerdomaine.com/bilder/s2935.jpg>, 2009

- SGStriesen e.V: Franchiseunternehmen [a], JPG, URL:  
<http://www.sgstriesen.de/nachwuchs/menu/sponsoren/images/hp.jpg>, 2009
- Slashgear: Disney-Logo, JPG, URL:  
[http://www.slashgear.com/wp-content/uploads/2009/01/disney-logo-blue\\_w3001.jpg](http://www.slashgear.com/wp-content/uploads/2009/01/disney-logo-blue_w3001.jpg), 2009
- Spotlight-Online: Mickey-Mouse in Steamboat Willie, JPG, URL;  
<http://www.spotlight-online.de/files/spotlight/leadimages/Steamboat-willie-title2.jpg>, 2009
- Stern TV (Hrsg.): Mit Franchise in die Pleite, 20. September 2008,  
URL: <http://www.stern.de/tv/sterntv/:Fastfood-Kette-Subway-Mit-Franchise-Pleite/646018.html>, 1. März 2009
- Subway: Nummer 1 der Franchise-Geschäftsmöglichkeiten\*:  
SUBWAY® Sandwiches sucht Franchisepartner!,  
URL: <http://www.subway-sandwiches.de/index.php?id=5521>, März 2009
- Taube, Pascale:  
Deutscher Franchise-Verband ermittelt die 20 größten Franchise-Systeme, URL:  
<http://presstext.at/news/090730007/deutscher-franchise-verband-ermittelt-die-20-groessten-franchise-systeme/>, 04. November 2009  
Franchise-Marken als Wachstumstreiber des deutschen Mittelstands, 12. Februar 2008, 12.02.2008, URL:  
<http://www.prcenter.de/Franchise-Marken-als-Wachstumstreiber-des-deutschen-Mittelstands.13434.html>, 04. November 2009
- Tennisplaza: Boris Becker, JPG, URL:  
[http://www.tennisplaza.com/gallery-exec/product\\_id/1319](http://www.tennisplaza.com/gallery-exec/product_id/1319), 2009
- The Encyclopedia of Disney Animated Shorts: Alice's Wonderland, JPG, URL:  
<http://www.disneyshorts.org/years/1923/images/alice.jpg>, 2009
- University of Southern California: Franchiseunternehmen [c], JPG, URL:  
<http://fbs.usc.edu/depts/purchasing/files/2008/8/6/6.jpg>, 2009
- Walt Disney company (Hrsg.):  
Verhaltenskodex für Hersteller, Januar 2007, PDF, URL:  
[http://corporate.disney.go.com/media/corporate/compliance/languages/German\\_5771\\_COC\\_w\\_En\\_template.pdf](http://corporate.disney.go.com/media/corporate/compliance/languages/German_5771_COC_w_En_template.pdf), 18.05.08  
Sales meeting in Paris 2007, in: Disney Consumer Products, Dezember 2007, Videoclip im Mitgliederbereich, URL:  
<http://www.disneyconsumerproducts.com>, 20. Mai 2008
- Weißborn, Christine: Lizenz zum Abkassieren für Subway, 05.05.2008, URL:  
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/lizenz-zum-abkassieren-fuer-subway-291546/>, 1. März 2009
- Wikipedia:  
Jumbo Spiele GmbH als Lizenzgeber [b], PNG, URL:  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/8/8d/Jumbo\\_Logo.svg/180px-Jumbo\\_Logo.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/8/8d/Jumbo_Logo.svg/180px-Jumbo_Logo.svg.png), 2009  
Die heutigen Top-Lizenzthemen [b]: PNG, URL:  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/6/6c/Star\\_Wars\\_Logo.svg/694px-Star\\_Wars\\_Logo.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/6/6c/Star_Wars_Logo.svg/694px-Star_Wars_Logo.svg.png), 2009



Zippocollector: Produkte des Art-Licensings, JPG, URL:  
<http://zippocollector.ru/blog/wp-content/uploads/2009/07/josef-bauer-3.jpg>,  
2009

### Unveröffentlichte Schriften

Egmont MediaSolutions: Kids Verbraucheranalyse 2008, in: Hilbck Stefan  
(Karstadt), Vortrag, 2008

LIMA und npdgroup Deutschland GmbH: Lizenzmarkt Deutschland,  
Situationsanalyse, München, 2007

### Schriftliche Kontakte

Homeyer, Alexander (Geschäftsführer youngcom!): Vortrag zur Jugendstudie 2009,  
E-Mail, 7. September 2009

Lenzner, Werner (npdgroup Deutschland GmbH/ EuroToys): Befragung per E-Mail,  
Lizenzmarkt Deutschland Studie, 2.10.2009

Litzel, Susanne, Dr. (Geschäftsführerin Klaus Herding GmbH): Befragung per  
E-Mail, 23. September 2009

### Persönliche Gespräche

Albers, Monika (Licensing Manager TV Mania): Telefoninterview, 29. September

Dammler, Axel (iconKids&Youth): Vortrag, 4. November 2008 in: LIMA Licensing  
Market, München, 4. November 2008

Feindor-Schmidt, Ursula, Dr (Rechtsanwältin): Vortrag, 4. November 2008  
in: LIMA Licensing Market, München, 4. November 2008

Hilbck, Stefan (Karstadt):  
Vortrag, 4. November 2008 in: LIMA Licensing Market,  
München, 4. November 2008

Jassner, Wolfgang (Geschäftsführer bruno banani): Vortrag, 4. November 2008  
in: LIMA Licensing Market, München, 4. November 2008

Morgenstern, Robin (Geschäftsführer der Morgenstern AG): Telefoninterview,  
15. September 2009

Nestler, Ursula (Geschäftsführerin der Nestler GmbH): Interview; 20. August 2009

## **Anlage**

## Anlagenverzeichnis

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| <i>Anlage 1:</i> Urheberrechtsgesetz §1 und §2                  | 81 |
| <i>Anlage 2:</i> Urheberrechtsgesetz §27                        | 82 |
| <i>Anlage 3:</i> Urheberrechtsgesetz §97                        | 82 |
| <i>Anlage 4:</i> Erschöpfungsgrundsatz §24 MarkenG              | 83 |
| <i>Anlage 5:</i> Umsatzveränderungen 2005 zu 2006               | 83 |
| <i>Anlage 6:</i> Markenbewusstsein von Kindern                  | 84 |
| <i>Anlage 7:</i> Marktwachstum Games                            | 84 |
| <i>Anlage 8:</i> Das klassische Spielzeug ist leicht rückläufig | 85 |
| <i>Anlage 9:</i> Games bei Mädchen                              | 85 |
| <i>Anlage 10:</i> Fanseite auf Facebook                         | 86 |
| <i>Anlage 11:</i> Ebay-Anwendung auf Facebook                   | 86 |

**Anlage 1: Urheberrechtsgesetz §1 und §2****§ 1 Allgemeines**

Die Urheber von Werken der Literatur, Wissenschaft und Kunst genießen für ihre Werke Schutz nach Maßgabe dieses Gesetzes.

**§ 2 Geschützte Werke**

(1) Zu den geschützten Werken der Literatur, Wissenschaft und Kunst gehören insbesondere:

1. Sprachwerke, wie Schriftwerke, Reden und Computerprogramme;
2. Werke der Musik;
3. pantomimische Werke einschließlich der Werke der Tanzkunst;
4. Werke der bildenden Künste einschließlich der Werke der Baukunst und der angewandten Kunst und Entwürfe solcher Werke;
5. Lichtbildwerke einschließlich der Werke, die ähnlich wie Lichtbildwerke geschaffen werden;
6. Filmwerke einschließlich der Werke, die ähnlich wie Filmwerke geschaffen werden;
7. Darstellungen wissenschaftlicher oder technischer Art, wie Zeichnungen, Pläne, Karten, Skizzen, Tabellen und plastische Darstellungen.

(2) Werke im Sinne dieses Gesetzes sind nur persönliche geistige Schöpfungen.

(Gesetze im Internet, 2009)

**Anlage 2: Urheberrechtsgesetz §27****§ 29 Rechtsgeschäfte über das Urheberrecht**

(1) Das Urheberrecht ist nicht übertragbar, es sei denn, es wird in Erfüllung einer Verfügung von Todes wegen oder an Miterben im Wege der Erbauseinandersetzung übertragen.

(2) Zulässig sind die Einräumung von Nutzungsrechten (§ 31), schuldrechtliche Einwilligungen und Vereinbarungen zu Verwertungsrechten sowie die in § 39 geregelten Rechtsgeschäfte über Urheberpersönlichkeitsrechte.

(Gesetze im Internet, 2009)

**Anlage 3: Urheberrechtsgesetz §97 (Gesetze im Internet, 2009)****§ 97 Anspruch auf Unterlassung und Schadensersatz**

(1) Wer das Urheberrecht oder ein anderes nach diesem Gesetz geschütztes Recht widerrechtlich verletzt, kann von dem Verletzten auf Beseitigung der Beeinträchtigung, bei Wiederholungsgefahr auf Unterlassung in Anspruch genommen werden. Der Anspruch auf Unterlassung besteht auch dann, wenn eine Zuwiderhandlung erstmalig droht.

(2) Wer die Handlung vorsätzlich oder fahrlässig vornimmt, ist dem Verletzten zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet. Bei der Bemessung des Schadensersatzes kann auch der Gewinn, den der Verletzer durch die Verletzung des Rechts erzielt hat, berücksichtigt werden. Der Schadensersatzanspruch kann auch auf der Grundlage des Betrages berechnet werden, den der Verletzer als angemessene Vergütung hätte entrichten müssen, wenn er die Erlaubnis zur Nutzung des verletzten Rechts eingeholt hätte. Urheber, Verfasser wissenschaftlicher Ausgaben (§ 70), Lichtbildner (§ 72) und ausübende Künstler (§ 73) können auch wegen des Schadens, der nicht Vermögensschaden ist, eine Entschädigung in Geld verlangen, wenn und soweit dies der Billigkeit entspricht.

(Gesetze im Internet, 2009)

**Anlage 4: § 24 Abs. 1 MarkenG****§ 24 Erschöpfung**

(1) Der Inhaber einer Marke oder einer geschäftlichen Bezeichnung hat nicht das Recht, einem Dritten zu untersagen, die Marke oder die geschäftliche Bezeichnung für Waren zu benutzen, die unter dieser Marke oder dieser geschäftlichen Bezeichnung von ihm oder mit seiner Zustimmung im Inland, in einem der übrigen Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder in einem anderen Vertragsstaat des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum in den Verkehr gebracht worden sind.

(2) Absatz 1 findet keine Anwendung, wenn sich der Inhaber der Marke oder der geschäftlichen Bezeichnung der Benutzung der Marke oder der geschäftlichen Bezeichnung im Zusammenhang mit dem weiteren Vertrieb der Waren aus berechtigten Gründen widersetzt, insbesondere wenn der Zustand der Waren nach ihrem Inverkehrbringen verändert oder verschlechtert ist.

(Gesetze im Internet, 2009)

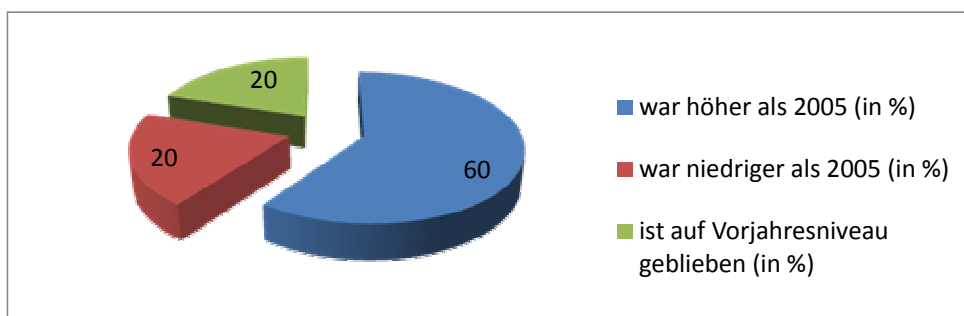
**Anlage 5: Umsatzveränderungen 2005 zu 2006**

Abbildung 48: Umsatzveränderung 2005 zu 2006 (npdgroup, 2007)

### Anlage 6: Markenbewusstsein von Kindern

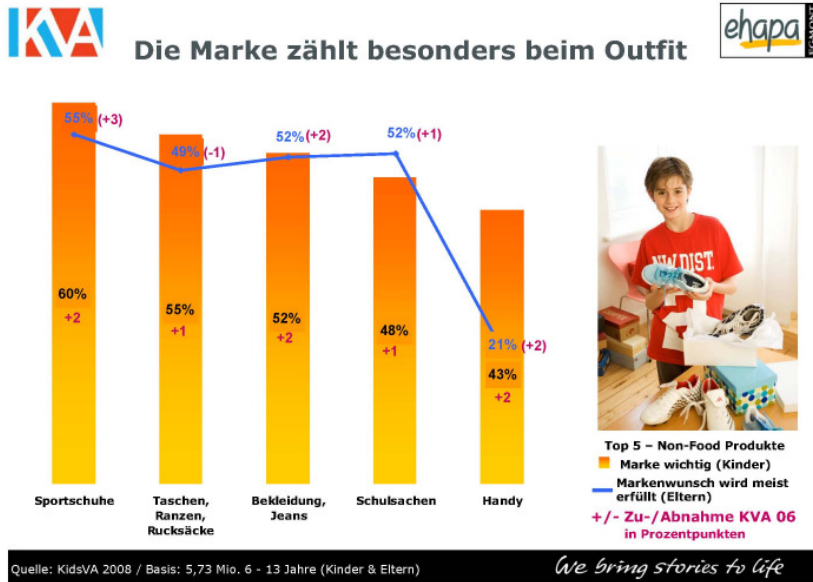


Abbildung 49: Markenbewusstsein Kinder (Hilbck, 2008)

### Anlage 7: Marktwachstum Games



Abbildung 50: Marktwachstum Games (Hilbck, 2008)



**Anlage 8: Das Klassische Spielzeug ist leicht rückläufig**



Abbildung 51: Das klassische Spielzeug (Hilbck, 2008)

**Anlage 9: Games bei Mädchen**

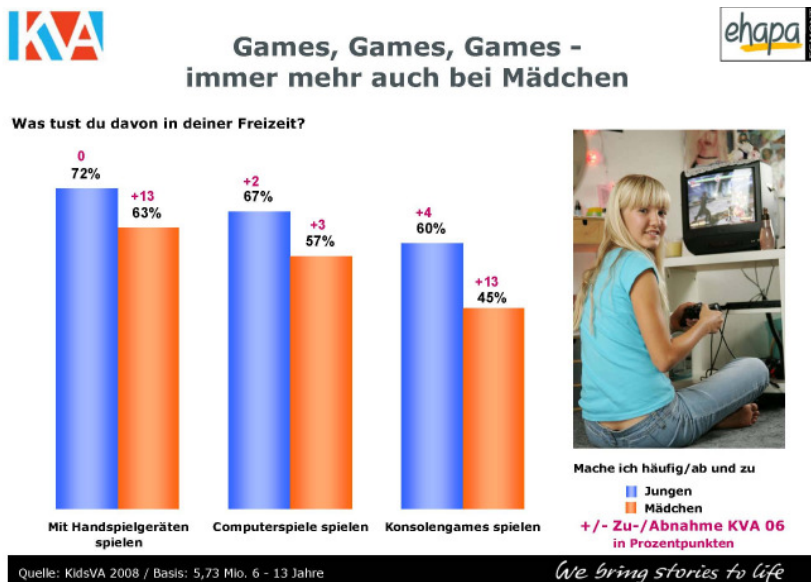


Abbildung 52: Games bei Mädchen (Hilbck, 2008)

### Anlage 10: Fansite auf Facebook



Abbildung 53: McDonalds Fansite auf Facebook (Facebook, 2009)

### Anlage 11: Ebay - Anwendung auf Facebook



Abbildung 54: Ebay Anwendung auf Facebook (Homeyer, 2009, nicht mehr online)

**Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Dresden, 19. November 2009

-----

Bettina Nestler