

Axel Dammler

# Das Geschäft mit der Lizenz

## Was, wann, wie und warum im Lizenzgeschäft?

**Dieser Artikel gibt einen Einblick in die Praxis der Marktforschung zum Lizenzgeschäft. Was sind die »High-Interest«-Themen der 6- bis 12-Jährigen?**

Wenn man durch Geschäfte geht, kann man ihnen kaum entgehen: Quer durch alle Regale stößt man auf SpongeBob, Die Wilden Kerle, Hannah Montana & Co. Es gibt wohl insbesondere im Kindermarkt mittlerweile kaum noch einen Produktbereich, in dem es nicht auch irgendwelche Lizenzprodukte zu kaufen gibt (vor Jahren gab es sogar einmal ein 1.-FC-Bayern-München-Fertighaus!). Die Umsätze mit Lizenzen wachsen entsprechend kontinuierlich an, selbst wenn Deutschland hier im Vergleich immer noch deutlich hinter Ländern wie Großbritannien oder den USA zurückliegt. Der weltweite Anstieg des Lizenzgeschäfts kommt aber nicht etwa zufällig und ist auch kein zeitlich begrenzter Marketing-Hype, sondern hat letztlich handfeste wirtschaftliche Gründe.

In Zeiten, in denen es kaum noch wirkliche Produktinnovationen gibt und in denen die Regale voll mit weitgehend homogenen Produkten sind, fällt es den Unternehmen immer schwerer, sich von Wettbewerbern abzusetzen. Das ist nicht nur ein Problem gegenüber dem Endverbraucher, sondern insbesondere auch gegenüber dem Handel als wichtigem Gatekeeper, der ständige Bewegung auf seinen Regalen sehen möchte und uninteressante Produkte schnell wie-

der auslistet oder erst gar nicht ordert. Die klassische Marketinglehre sieht in einem solchen Fall vor, das eigene Produkt mit einem emotionalen Mehrwert anzureichern, sprich: über Verpackung und Werbung eine Marke mit einem eigenen Image oder – bei jüngeren Kindern – zumindest mit einem eigenen Look aufzubauen. Das hat auch so lange ganz gut funktioniert, wie der Markt noch überschaubar war. Heute ist es durch die gesättigten Märkte jedoch immer schwerer, die Nische für die eigene Marke zu finden, und es wird durch die Vielzahl von Kommunikationskanälen zusätzlich auch noch immer aufwendiger, dieses Markenimage zum Verbraucher zu tragen, sprich: die Nische im Markt zu verankern. Kurz: Es war noch nie so schwer und so teuer, Marken zu schaffen, wie heute, weswegen sich Erfolgsgeschichten wie der »Paula Pudding« von Dr. Oetker auch an einer Hand abzählen lassen.

### Die Sicht der Unternehmen

Wenn ein großer Aufwand auf ein großes Risiko trifft, bleibt das natürlich auch den Unternehmen nicht verborgen – und hier bieten sich Lizenzen als Ausweg an. Lizenzen sind ein probates Mittel, sowohl wenn es um den Launch eines komplett neuen Produkts geht, um eine »Line Extension« (z. B. ein spezielles Kinderprodukt als Ergänzung zur bestehenden Produktpalette), als auch wenn das Ziel nur eine Aktualisierung ist, um dem Verbraucher und dem Handel etwas Neues über die eigene Marke erzählen zu können. Die Vorteile lie-

gen auf der Hand, denn man schlägt hier verschiedene Fliegen mit einer Klappe:

- **Zielgruppendefinition:** Jede Lizenz hat eine klar definierte Zielgruppe, die oft über Alter und Geschlecht hinausgeht und auch noch eine psychografische Beschreibung umfasst – mit Hannah Montana erreicht man z. B. vorjugendlich orientierte Mädchen, mit der Biene Maja nicht nur eher jüngere »KI.KA-Kinder«, sondern auch deren Mütter, die in ihren eigenen Kindheitserinnerungen schwelgen.
- **Aufmerksamkeit durch Bekanntheit:** Starke Lizenzen sind echte Hingucker, die das Interesse der Fans kanalisieren und auf diese Weise dem Produkt zu mehr Durchsetzungsfähigkeit im Regal verhelfen können.
- **Image-Transfer:** Lizenzen sind mit emotionalen Werte- und Erlebniswelten verknüpft, die das jeweilige Produkt aufwerten und spannender machen. Für die Eltern können Lizenzen aber z. B. auch Qualitätsindikatoren sein und dadurch den akzeptierten Preispunkt beeinflussen: Ein Produkt mit Figuren von *Die Sendung mit der Maus* darauf wird als hochwertiger wahrgenommen als ein Produkt mit Bugs Bunny und könnte deswegen auch etwas teurer sein.
- **Synergie-Effekte:** Lizenzprodukte profitieren von der Präsenz der Lizenz in den Medien, aber auch von der Präsenz anderer Produkte mit dieser Lizenz. Das, was andere für die Lizenz tun, kommt auch dem eigenen Produkt zugute. (Hier liegt

natürlich auch ein Risiko: Wenn der Lizenzgeber oder ein anderer Lizenznehmer hier sprichwörtlich Mist baut, fällt das womöglich ebenso auf alle anderen Lizenzprodukte zurück!

Alles, was eine etablierte Marke leisten kann, ist also prinzipiell auch mit einer Lizenz erreichbar – und das mit deutlich weniger Aufwand. Kein Wunder also, dass sich immer mehr Unternehmen dieses Auswegs bedienen – vor allem im Kindermarkt, der für viele oft nur ein Nebenher-Geschäft ist, für das es weder große Budgets noch spezialisierte Kompetenz im Haus gibt.

### Die Suche nach der passenden Lizenz

Wenn die Entscheidung gefallen ist, mit einer Lizenz zu arbeiten, stellt sich natürlich die Frage, welche Lizenz es denn sein soll. Und hier zeigt sich dann, dass das Lizenzgeschäft doch nicht nur eitel Sonnenschein ist. Es gibt keine seriöse Zählung, wie viele Lizenzen zur Auswahl stehen, doch wenn man allein für den deutschen Kindermarkt von mehreren Tausend ausgeht, liegt man sicherlich nicht falsch. Es gibt ja nicht nur die »üblichen Verdächtigen« aus TV und Kino, sondern auch Sportler, Musiker, Marken, Medien, Verbände oder den Handel als Lizenzgeber – um nur die wichtigsten zu nennen. Es gibt wohl kaum einen Inhaber von Marken- oder Designrechten, der die Lizenzierung nicht schon als lukratives Zusatzgeschäft für sich entdeckt hätte. Der Lizenzmarkt ist ein Dschungel, der sich jedes Jahr weiter ausweitet und das Leben der Lizenznehmer schwer macht – zumal jeder Lizenzgeber natürlich von seiner Lizenz glaubt und verbreitet, sie sei die Tollste unter der Sonne. Lizenzen sind aber selten so toll, wie die Lizenzgeber glauben, weswegen Lizenznehmer verschiedene Punkte bei der Auswahl berücksichtigen müssen, z. B.:

- **Bekanntheit:** Eine Lizenz, die man nicht kennt, wird man nicht kaufen. Allerdings muss die Lizenz auch nur bei denen bekannt sein, die das Produkt kaufen sollen: Der Skater Tony Hawks hat bei der Gesamtbevölkerung nur eine minimale Bekanntheit, wenn man aber Skateboards oder entsprechende Kleidung verkaufen will, dann ist er der Szene-Gott.
- **Sympathie:** Eine Lizenz, die man nicht mag, wird man nicht kaufen. »Mögen« ist aber auch hier nicht gleich »Mögen«: Nur nett zu sein reicht nicht, denn die Lizenz muss eine motivationale Sogkraft haben, die über ein schlichtes »Die mag ich« hinausgeht. In den meisten Produktbereichen wird eben nur die »erste Wahl« gekauft.
- **Präsenz:** Gerade im Kindermarkt ist eine breite Präsenz der Lizenz sehr wichtig, denn Kinder orientieren sich stark an dem, was andere haben und mögen. Deswegen liegen in den Rankings regelmäßig jene Lizenzen vorne, die die vorabendliche Prime Time des Kinderfernsehens und damit auch die Gespräche auf dem Schulhof beherrschen.
- **Stimmigkeit zum Produktbereich bzw. zur Marke:** Vorschulkindern ist es noch vollkommen egal, ob es einen logischen Bezug zwischen Lizenz und Produkt gibt – Hauptsache, die Lizenz gefällt ihnen. Ab etwa 6 oder 7 Jahren sollte dann aber schon auf eine Produktstimmigkeit geachtet werden (SpongeBob passt gut zu allem, was mit Wasser zu tun hat), und ab etwa 9 Jahren muss auch an die Markenstimmigkeit gedacht werden (Spiderman passt zu Nike, weil beide cool sind).
- **Produktverwendung:** Für Produkte, die in der sozialen Situation verwendet werden, braucht es auch eine Lizenz mit starker Außenwirkung und hoher Akzeptanz bei den Freunden, auf keinen Fall darf sie z. B. zu kindlich wirken.

Produkte, die in den eigenen vier Wänden genutzt werden und die die Freunde nicht zu sehen bekommen, vertragen dagegen auch eine bravere, kindlichere Lizenz (die dann auch der Mama gefällt ...).

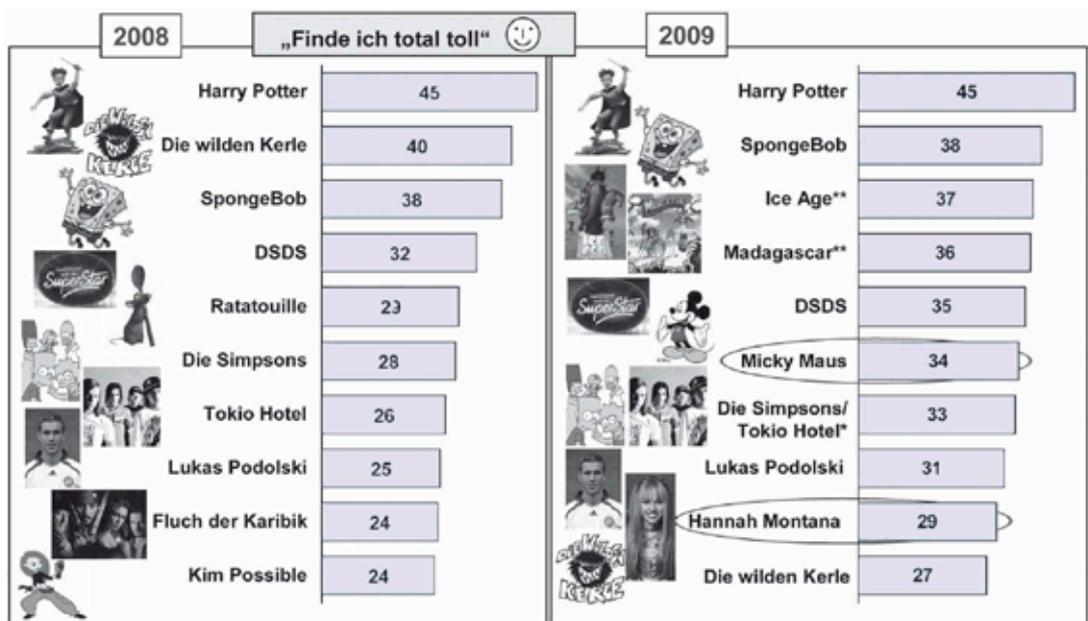
- **Lizenz- und Produktzyklus:** Kinofilm-Lizenzen sind in der Regel nur für einen sehr kurzen Zeitraum von wenigen Wochen attraktiv, entsprechend eignen sie sich vor allem für kurzfristige Promotions oder »Schnellschüsse«. Wenn man längerfristig im Markt agieren möchte, dann kommen dagegen nur Lizenzen infrage, denen man eine gewisse Langlebigkeit und auch längere Präsenz zutraut.
- **Konkurrenzumfeld:** Wenn man in einem Produktbereich der Einzige ist, der mit einer Lizenz arbeitet, kommt man wohl auch mit einer Lizenz der »B-Kategorie« weiter, wenn es aber starken Wettbewerb gibt, dann helfen nur die absoluten Top-Lizenzen weiter. Andersherum gilt aber auch: Wenn der Markt bereits mit den Produkten einer starken Lizenz gesättigt ist (wir beobachten das gerade bei SpongeBob), dann ist eher die kleine, originelle Alternative gefragt. Im Einzelfall wird sich diese Liste oft noch länger und komplexer darstellen (z. B. wenn eine internationale Verwertung geplant ist) – sie führt aber auch in dieser Form schon dazu, dass das Geschäft mit der Lizenz extrem schwierig ist. Man sucht ja meistens nicht nach dem Thema, das heute brilliert, sondern nach dem Thema, das in 6, 12 oder 18 Monaten funktioniert.

### Die Top-Lizenzen in Deutschland

Eine vollständige Erhebung des Lizenzmarkts samt einer detaillierten Aufschlüsselung, welche Themen vorne liegen, ist aufgrund der Komplexität dieses Feldes nicht möglich – die Produkte lassen schlicht und einfach zu viele verschiedene Kassen klingeln, als dass dies zu erfassen

sen wäre, und die Lizenzgeber lassen sich natürlich auch nur begrenzt in die Bücher schauen. In unserer eigenen, allerdings unvollständigen Marktbeobachtung liegen jedoch Harry Potter, SpongeBob und Die Wilden Kerle schon seit Jahren auf den vorderen Rängen der beliebten High-Interest-Themen, die für eine Lizenzierung infrage

kommen (vgl. Abb. 1 und 2). Dabei ist die dauerhafte Stärke von SpongeBob aber auch dem Fehlen starker Wettbewerber im Bereich der Fun Animation geschuldet, der nicht nur im Lizenzbereich den gemeinsamen Nenner im Kindermarkt darstellt. Schaut man sich aber die weiteren Plätze der Rangliste an, dann wird deutlich, wie komplex der Markt geworden ist: Je nach Teilzielgruppe stehen ganz andere Themen vorne. Bei den Jungs tauchen Fußballer wie Lukas Podolski auf, bei den Mädchen Sendungen wie *Deutschland sucht den Superstar (DSDS)* oder *Germany's Next Topmodel (GNTM)* neben *Hannah Montana*, aber auch Bands wie Tokio Hotel. Hier spiegelt sich wider, was wir als signifikanten Trend nicht nur im Lizenzmarkt, sondern auch bei den Lieblingssendungen im Fernsehen als den zentralen Ursprung von Lizenzen beobachten (vgl. Abb. 2): Die Jugendthemen halten Einzug im Kindermarkt ... Das führt auch gleich zur zweiten zentralen Beobachtung: Fast alle genannten Lizenzthemen leben von ihrer massiven Präsenz im Fernsehen. Wie schon an anderer Stelle angedeutet: Der richtige Sendeplatz ist mit entscheidend dafür, ob eine Lizenz



© Trend Tracking Kids© 2009, Basis: n = alle befragten 6- bis 12-Jährigen (2008: Split 1: n = 292; Split 2: n = 297 / 2009: Split K: n = 357; Split M: n = 351) Bewertung mittels 5-stufiger Gesichterskala / Top-Box-Analyse („finde ich total toll“) / Angaben in % / \*Gleiche Anzahl Nennungen / \*\*2008 nicht gefragt

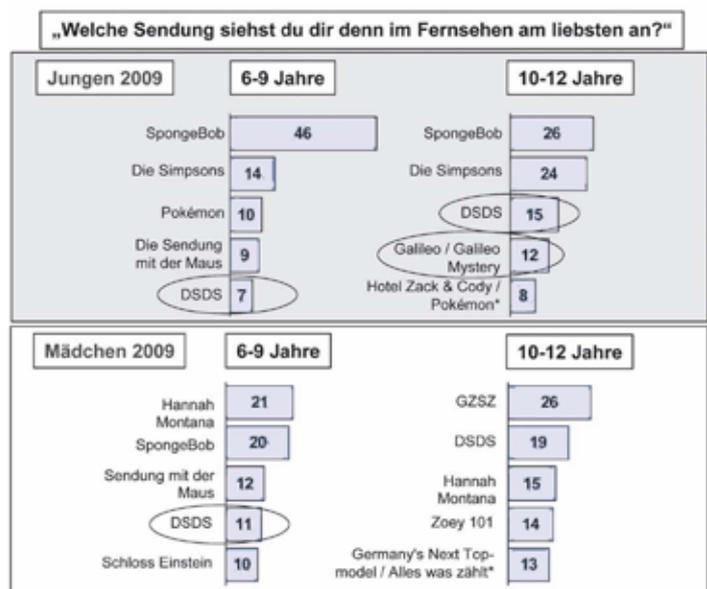
Abb. 1: Die beliebtesten High-Interest-Themen der 6- bis 12-Jährigen 2008 und 2009. Mit Kreis markiert sind die Neueinsteiger 2009

abhebt oder im Mittelmaß stecken bleibt. Daraus folgt aber auch: Was dauerhaft stark im TV präsent ist, das hat auch als Lizenz Langlebigkeit. Ein regelmäßiges Kommen und Gehen herrscht dagegen bei den Kinofilmen: Es braucht schon mindestens 3 Filme, um sich dauerhaft unter den Top-Lizenzen zu etablieren. Geschafft haben das z. B. *Ice Age* oder eben *Harry Potter*.

**Der kleine Unterschied ...**

Nicht ganz überraschend zeigen sich auch bei den Lizenz-Präferenzen klare Unterschiede zwischen den Geschlechtern (vgl. Abb. 3):

- **Jungen** stehen auf Helden aller Art, mit denen sie sich identifizieren können – von Fußball-Heroen über Action-Helden bis hin zu coolen Typen wie Bart Simpson.



© Trend Tracking Kids 2009, Basis 2009: n = 740 6- bis 19-jährige Jungen, n = 728 6- bis 19-jährige Mädchen Ungestützte Frage nach Lieblings-TV-Sendung, 3 Nennungen möglich / Angaben in % / \*Gleiche Anzahl Nennungen

Abb. 2: Die beliebtesten Fernsehsendungen nach Alter. Mit Kreis markiert sind die Neueinsteiger 2009

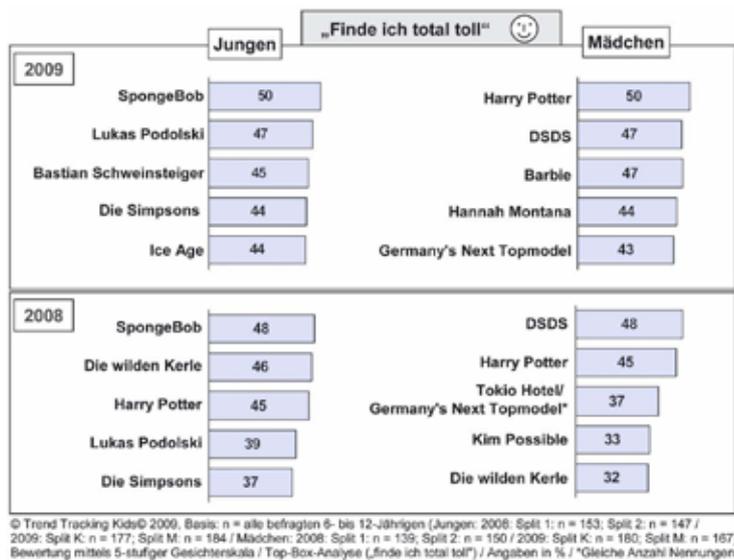


Abb. 3: Die beliebtesten High-Interest-Themen nach Geschlecht 2009

- Bei Mädchen geht es stark um die Projektionsfläche und die Welt, die die Lizenz aufbaut – von heilen Kinderwelten wie Barbie oder Pippi Langstrumpf bis zu den Starwelten von *DSDS* oder *Hannah Montana*.

Bei den geschlechts-, aber auch bei den altersspezifischen Präferenzen spielt natürlich auch der jeweilige Design-Code eine Rolle: Das Pink von Barbie oder Prinzessin Lillifee geht eben nur bei Mädchen und auch bei ihnen nur bis zu einem gewissen Alter. Insgesamt mögen es Mädchen aber eher »schön« und »süß« (d. h. harmonisch und integrativ) wie z. B. auch bei Hello Kitty, während die Jungs eher Lizenzen mögen, die durch ihren Auftritt ein markantes Statement abgeben, »cool« und »edgy« sind (d. h. differenzierend, sogar kompetitiv).

Damit brauchen die Jungs in den meisten Fällen aber auch die Story bzw. die Leistung hinter der Lizenz, damit diese den gewünschten Status verschaffen kann, während bei den Mädchen schon die schöne Optik allein und ganz ohne Story oder tiefere Bedeutung ausreichen kann. Nicht zufällig sind die wenigen Beispiele von Lizenzen, die ohne massive Medienunterstützung funktionieren, auch bei den Mädchen zu finden: Hello Kitty,

Diddl und anfangs auch Prinzessin Lillifee sind Lizenzen, die komplett durch ihren Designcode getrieben wurden und allein über ihre Optik und nur mit der Botschaft »süß« funktioniert haben. Andersherum konnte ein durchaus erfolgreiches TV-Format wie Angela Anaconda trotz klarer inhaltlicher Ausrichtung auf Mädchen nicht als Lizenz punkten, weil die Optik einfach hässlich war ...

### Wie Lizenz-Produkte gestaltet werden

Die Lizenz sollte natürlich einen kaufrelevanten Zusatznutzen für das Produkt darstellen und so die Verkaufschancen erhöhen. Wie genau mit den Lizenzen gearbeitet wird, ist aber höchst unterschiedlich und extrem von den Vorgaben des Lizenzgebers abhängig.

Wir beobachten sehr oft das recht einfältige »Aufklatschen« einer Figur auf das Produkt, offensichtlich ohne dass man sich weitere Gedanken gemacht hätte. Bei Kindern im Vorschulalter funktioniert das meistens auch, wenn man die richtige Lizenz hat: Diese Kinder wollen vor allem die Lizenz sehen, alles andere ist ihnen egal. Viele Lizenzgeber schreiben ihren Partnern zumindest verbindliche Styleguides vor, in denen nicht nur festgelegt ist, wie eine Figur ausse-

hen soll, sondern z. B. auch, in welchen Situationen oder mit welchen Gegenständen sie gezeigt werden darf. Im Idealfall wird aber nicht nur die Gestaltung des Produkts an die Lizenz adaptiert, sondern auch das Produkt selbst. Die wesentlichen Eigenschaften und Facetten der Lizenz werden auf das Produkt übertragen, sodass ein echter Mehrwert entsteht. Das Prinzessin-Lillifee-Shampoo für Mädchen hat z. B. nicht nur eine rosa Flasche mit der Figur darauf, sondern das Produkt selbst enthält auch glitzernden »Feenstaub«. Eine solche Form der Adaption macht natürlich mehr Mühe, verspricht aber auch mehr Erfolg, weil eine Kannibalisierung von »normalen« Produkten dadurch unwahrscheinlicher wird. Wir stellen immer wieder fest: Je mehr Vorgaben ein Lizenzgeber macht (d. h. je mehr er darauf achtet, dass seine Lizenz sorgsam gepflegt wird), desto besser für alle Beteiligten – selbst wenn es dem Lizenznehmer zunächst mehr Arbeit macht und auch mehr Geld kostet. Wenn also schon der Weg zur richtigen Lizenz nicht gerade einfach ist, dann ist es eine gute Umsetzung des Lizenzprodukts schon gleich gar nicht – man sieht es an der hohen Flop-Rate im Markt. Trotzdem werden wir auch in den nächsten Jahren eine ansteigende Bedeutung von Lizenzprodukten sehen: Vielen Unternehmen bleibt gar nichts anderes übrig, da die eigenen Mittel den Aufbau eigener Marken und Designcodes nicht erlauben. ■

#### DER AUTOR



Axel Dammler studierte Kommunikationswissenschaft und ist seit 1999 geschäftsführender Gesellschafter bei iconkids & youth international research, München.