

**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Christian Brem

**Merchandising und Licensing
für Rundfunkunternehmen**

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Heft 157

Köln, im April 2002

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

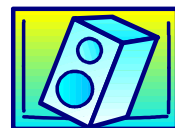
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 157: 3-934156-47-9

Schutzgebühr 4,00 €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die unten genannte Postanschrift



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Christian Brem

**Merchandising und Licensing
für Rundfunkunternehmen**

Abbildungsverzeichnis	III
1. Einführung, Definition, Abgrenzung	1
2. Ökonomische Effekte beim Licensing	3
2.1 Reputationsaufbau: Ökonomie der Superstars	3
2.2 Übertragung der Reputation auf Konsumgüter	5
3. Ökonomische Analyse des Licensing	7
3.1 Beteiligte im Licensing	7
3.2 Interessen der Beteiligten	8
3.3 Formen des Licensing.....	9
3.4 Imageentwicklung und Intensität der Vermarktung	12
4. Perspektiven für Rundfunkunternehmen	15
4.1 Optimierung der Licensing-Aktivitäten anhand der Portfoliotheorie....	15
4.2 Stars kreieren.....	19
4.3 Innovative Konzepte – einige Beispiele.....	20
5. Schlussbetrachtung	23
5.1 Licensing als Finanzierungsinstrument	23
5.2 Licensing als Marketinginstrument.....	23
5.3 Fazit	24
Literaturverzeichnis	25

Abbildungsverzeichnis

Abb. Nr.	Titel	Seite
	Abbildung 1: Beteiligte im Licensing	7
	Abbildung 2: Interessen der Beteiligten	9
	Abbildung 3: Erscheinungsformen des Licensing	10
	Abbildung 4: Bedeutung der Licensingformen	11
	Abbildung 5: Anteile der Produktgattungen am Licensing-Umsatz	12
	Abbildung 6: Entwicklung des Images - Intensität der Vermarktung	13
	Abbildung 7: Business-Screens-Konzept.....	16
	Abbildung 8: Kriterien für Marktattraktivität	17
	Abbildung 9: Kriterien für relative Wettbewerbsvorteile	18

1. Einführung, Definition, Abgrenzung

Im Zuge zunehmenden Wettbewerbs zwischen Rundfunkunternehmen¹, vor allem durch den Eintritt der privaten Rundfunkunternehmen Anfang der achtziger Jahre, steigt die Konkurrenz der Unternehmen auf dem Zuschauermarkt und auf dem Finanzierungsmarkt. Durch die Digitalisierung und die daraus resultierende Vervielfachung der Übertragungskanäle wird diese Konkurrenz noch weiter zunehmen: Die Rundfunkunternehmen buhlen einerseits verstärkt um die Aufmerksamkeit der Zuschauer und andererseits steigt die Konkurrenz um Werbe- und Sponsoringeinnahmen. Diese Umwelteinflüsse erfordern neue Strategien für Rundfunkunternehmen in Marketing und Finanzierung.

Ein mögliches Konzept für Rundfunkunternehmen, auf diese gewandelten Rahmenbedingungen einzugehen, ist das Licensing. Licensing gehört zur „Randnutzung“, das bedeutet die Nutzung von Rundfunkproduktionen und daraus entstandenen Verwertungsrechten abseits des eigentlichen Sachziels der Ausstrahlung des Rundfunkprogrammes.² Licensing wird verstanden als „die kommerzielle und damit gewinnorientierte Nutzung einer Popularität auf Basis einer Lizenzvergabe, mit dem Ziel, Produkte, Firmen und/oder Marken emotional zu positionieren und dadurch den Absatz erhöhen.“³ Rundfunkunternehmen verkaufen Nutzungsrechte an Marken, Formaten oder Charakteren an Industrie und Handel, diese schmücken ihre Produkte mit den entsprechenden Marken und können dadurch ihren Absatz erhöhen. Der Finanzierungsbeitrag durch Einnahmen aus der Lizenzvergabe ist relativ zu den Gesamteinnahmen der Rundfunkunternehmen meist noch ziemlich gering, jedoch mit stark steigender Tendenz.⁴ Licensing dient mehr dem Marketing, so sind bekannte Marken und Formate der Rundfunkunternehmen auch im Handel präsent und bei den Zuschauern zuhause, dadurch werden die Zuschauer intensiv an die Rundfunkunternehmen gebunden.⁵

1 Der Begriff „Rundfunkunternehmen“ bezieht sich sowohl auf öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als auch auf private Rundfunkunternehmen.

2 Vgl. SEIDEL/LIBERTUS, 1993, S. 89.

3 Siehe BÖLL 1999, S. 5.

4 Pro 7 beziffert das Umsatzpotenzial von Licensing-Produkten im Handel für 1999 mit 6 Mrd. DM, das jährliche Wachstum betrage 10 %. Die Licensing-Tochter von Pro 7, Merchandising München, konnte ihr Ergebnis 1999 um 175 % steigern, der Umsatz stieg um 18 %. (Vgl. PRO SIEBEN MEDIA AG (Hrsg.), 2000, S. 51.) Der Westdeutsche Rundfunk erzielte mit seiner Werbetochter WWF 2000 ein Umsatzwachstum im Lizenzgeschäft von 50 %. (Vgl. WDR, 2000, S. 56).

5 Sat 1 sieht die Kommunikationswirkung als Hauptziel des Licensing. Vgl. o.V. (Kabel & Satellit), 1997a, S. 15.



In Abgrenzung zum Licensing ist Merchandising als reines Marketinginstrument anzusehen, bei dem das Rundfunkunternehmen keine oder nur geringe Einnahmen realisiert. Merchandising wird verstanden als „sämtliche Maßnahmen der Absatzförderung, die der Hersteller beim Handel ergreift. Dazu gehören auch sogenannte Werbemittel und Streuartikel (Kugelschreiber, Feuerzeuge, Kalender u.a.m.), die das Markenzeichen des Hauptproduktes tragen und ohne Gewinnerzielung verschenkt bzw. zum Selbstkostenpreis in Umlauf gebracht werden, mit dem Ziel, eine Marke bekannt zu machen.“⁶ Merchandising basiert auf derselben Idee wie Licensing, bekannte Marken, Formate oder Charaktere auf Produkte zu übertragen, nur dient Merchandising nicht der Gewinnerzielung.

Die Abgrenzung zwischen den Begriffen Merchandising und Licensing ist jedoch alles andere als klar, im deutschsprachigen Raum werden die Begriffe seit langem meist synonym verwendet.⁷ SEIDEL/SCHWERTZEL grenzen Merchandising und Licensing über den Träger des finanziellen Risikos ab: Beim Merchandising trägt der Inhaber der Rechte an den Marken das finanzielle Risiko, beim Licensing der Rechtenehmer.⁸ BÖLL sieht die primäre Gewinnerzielungsabsicht als Abgrenzungskriterium, beim Merchandising stehe das Marketing im Vordergrund vor der Gewinnerzielungsabsicht.⁹

Da diese Abgrenzungen sich nicht wesentlich widersprechen, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Merchandising nicht primär gewinnorientiert ist und die Herstellung von sendungsbezogenen Produkten auf eigenes finanzielles Risiko bedeutet. Licensing bezeichnet die gewinnorientierte Nutzung von Popularität auf fremdes finanzielles Risiko. In Anlehnung an einschlägige Literatur¹⁰ wird in dieser Arbeit vorrangig auf das Licensing eingegangen, da der Lizenzmarkt aufgrund der Umsatzstärke der wesentlich bedeutendere Markt ist.

Um sich dem Merchandising und Licensing zu nähern, wird zuerst in Abschnitt 2 die Basis für Merchandising und Licensing beschrieben: Die Entstehung von Popularität und der Reputationsaufbau – analysiert anhand der „Ökonomie der Superstars“. Anschließend wird auf Möglichkeiten der Übertragung dieser Reputation eingegangen. Abschnitt 3 nähert sich der praxisbezogenen Umsetzung des Licensing, geht auf Beteiligte und deren Interessen im Licensing ein und stellt unterschiedliche Erscheinungsformen des Licensing dar. Abschnitt 4 stellt Perspektiven für Rundfunkunternehmen dar – wie Licensing effektiv genutzt werden kann.

⁶ Siehe BÖLL 1999, S. 4.

⁷ Vgl. BÖLL 1999, S. 5.

⁸ Vgl. SEIDEL/SCHWERTZEL, 1998, S. 36.

⁹ Vgl. BÖLL 1999, S. 5.

¹⁰ Vgl. z. B. BÖLL 1999.

2. Ökonomische Effekte beim Licensing

Licensing basiert auf der Übertragung der Popularität von Marken, Charakteren, Persönlichkeiten oder Formaten – sog. *Lizenzthemen*, die in der Öffentlichkeit eine hohe Bekanntheit und Beliebtheit erreicht haben. Ohne diese Popularität der Lizenzthemen wäre Licensing nicht denkbar. Daher wird im folgenden analysiert, wie Lizenzthemen eben diese Popularität erreichen, wie sie zu „Superstars“ (gemacht) werden und Reputation aufbauen. Anschließend wird beschrieben, wie diese Reputation auf Konsumgüter übertragen werden kann.

2.1 Reputationsaufbau: Ökonomie der Superstars

FRANCK differenziert drei unterschiedliche Ansätze für die Existenz von Superstars: Stars entstehen durch den sog. „*medialen Hebel*“, Stars fungieren als „*Standards*“ im Sinne der Netzwerkökonomie oder Stars dienen als „*Qualitätsmonitore*“. ¹¹

Wie Stars durch den *medialen Hebel* entstehen, lässt sich deutlich am Beispiel des Sports zeigen: Durch die Medien erreichen Sportereignisse ohne hohe Grenzkosten ein um ein vielfaches größeres Publikum. Zeitliche und räumliche Restriktionen werden durch die Medien aufgehoben. So können nicht nur 50.000 Zuschauer im Stadion das Spiel von Bayern München verfolgen, sondern mehrere Millionen am Fernseher. Für die Zuschauer sind die Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Mannschaften nur unvollkommen substituierbar, das bedeutet, dass bereits ein geringfügig besseres Leistungsniveau einer Mannschaft einen überproportional höheren Nutzen für den Zuschauer bedeutet. Durch den medialen Hebel erreichen nun die besten einer Disziplin den ganzen Markt mit geringen Grenzkosten und können so den Großteil der Nachfrage des Marktes auf sich ziehen. Daher führen nur relativ geringe Leistungsunterschiede zu sehr großen Einkommensdifferenzen – der wirkliche Leistungsunterschied zwischen Energie Cottbus zum Beispiel und Bayern München ist im Vergleich zum Einkommensunterschied gering. Die Leistungsunterschiede im Sport sind für den Zuschauer relativ objektiv einzuschätzen, also kann durch den medialen Hebel der beste einer Disziplin durch die Überwindung von Angebotsbarrieren die gesamte Nachfrage auf sich ziehen. Für andere Segmente in

¹¹ Die folgende Analyse ist angelehnt an FRANCK, 2001, S. 42-50. FRANCK bezieht sich auf die Entstehung von Superstars in *Film und Sport*, die Mechanismen der Entstehung von Superstars als *Lizenzthemen* sind geringfügig anders, die grundlegenden Theorien jedoch gleich.



der Unterhaltung sind jedoch die Leistungsunterschiede nicht so objektiv einzuschätzen, daher führen andere Mechanismen zum Entstehen von Superstars.¹²

Der Erklärungsansatz von *Superstars als Standards* basiert auf dem Modell der Etablierung von technischen Standards bei der Existenz von Netzwerkexternalitäten nach KATZ/SHAPIRO.¹³ Bei der Existenz von Netzwerkexternalitäten als externe Effekte steigt der Nutzen eines Gutes positiv mit der Anzahl der Nutzer des Gutes.¹⁴ Für die Nachfrage nach Unterhaltungsleistungen bedeutet dies, dass je mehr Konsumenten eine Unterhaltungsleistung konsumieren, der Nutzen für den einzelnen Konsumenten steigt. Der Nutzen besteht im Kommunizieren über diese Unterhaltungsleistung mit Gleichgesinnten. Dieser Effekt ist nicht zu unterschätzen: Unterhaltungen über die aktuellen Geschehnisse in der „Verbotenen Liebe“, wer Wettkönig in der letzten „Wetten dass..?“-Sendung geworden ist, über das Bayern-Spiel vom letzten Samstag oder über die „No Angels“ aus der Sendung „Popstars“ sind beliebte Gesprächsthemen. Über diese Möglichkeit der Interaktion mit Gleichgesinnten kommen neue Fans für einen Star hinzu und dieser wird zum Superstar. Vor allem bei Kindern ist dieser Effekt zu beobachten, oft artet dies sogar schon zu einer Art Gruppenzwang aus, dass Kinder ihre Eltern lange nerven, bis sie auch die gleich umfangreiche Pokemon-Sammlung wie ihre Mitschüler haben. In diesem Fall sind die Leistungsunterschiede zwischen den unterschiedlichen Stars unerheblich; die Stars werden zu Superstars, die schnell eine „kritische Masse“ erreichen, also so viele Fans, dass andere durch die Netzwerkexternalitäten fast automatisch hinzukommen.

Der dritte Erklärungsansatz für die Entstehung von Superstars ist die Funktion von *Stars als Qualitätsmonitoren*. Bei der Einführung einer neuen Unterhaltungssendung z. B. entscheidet oft die Beliebtheit des Moderators über Erfolg und Misserfolg der Sendung. Daher wird oft auf bereits bekannte und beliebte Moderatoren zurückgegriffen, wie z. B. Günther Jauch. Diese werden als Garanten für gute Qualität aufgefasst. Moderatoren haben auch ein großes Interesse an der guten Qualität eines Formates haben, da ihre Reputation mit der ihrer Sendung steigt und fällt, werden sie an der Erstellung des Konzeptes beteiligt und sichern somit wiederum die Qualität der Sendung.

¹² Die Erklärung der Existenz von Superstars durch den medialen Hebel geht zurück auf ROSEN 1981.

¹³ Vgl. KATZ/SHAPIRO, 1986.

¹⁴ Als Beispiel diene die Telekommunikationstechnologie: Je mehr Personen ein Telefon haben, um so größer ist der Nutzen des einzelnen Besitzers eines Telefons, da er mit mehr anderen Nutzern in dem Netzwerk telefonieren kann. Hat eine bestimmte mit anderen Technologien inkompatible Kommunikationstechnologie eine bestimmte Reichweite erreicht (die sog. „kritische Masse“), so wird diese Technologie zum de-facto Standard, da neue Nutzer sich – oft unabhängig von der Qualität der Technologie – für diese entscheiden, da diese bereits weiter verbreitet ist.

2.2 Übertragung der Reputation auf Konsumgüter

Viele Kaufentscheidungen von Konsumgütern werden nicht nur wegen Produktqualität und Preis getroffen, sondern auch wegen emotionaler Komponenten: Das Image eines Produktes und des Herstellers dienen dem Käufer als Qualitätsmonitor für das Produkt. Das Image einer Marke hebt ein Produkt aus der Anonymität heraus und wird zu einem wichtigen Entscheidungsparameter für den Käufer.¹⁵

Um Reputation für ein Konsumgut aufzubauen, sind oft langwierige produktpolitische und kommunikationspolitische Aktivitäten notwendig. Durch Licensing wird ein Produkt mit dem – produktfremden – Image des Lizenzthemas in Verbindung gebracht, dadurch hebt sich dieses Produkt direkt von den anderen ab und der Hersteller erspart sich aufwendige Maßnahmen zum Reputationsaufbau.

Im Licensing kann die Übertragung der Reputation des Lizenzthemas auf ein Produkt auf unterschiedliche Weise erfolgen, und zwar durch die Einbindung des Lizenzthemas in die *produktpolitischen* oder in die *kommunikationspolitischen* Maßnahmen des Herstellers.¹⁶

Die produktpolitischen Maßnahmen umfassen alle Aktivitäten der Produktgestaltung und -verpackung, besitzt der Hersteller eine Lizenz, so kann er diese in die Produktgestaltung einbinden, z.B. indem er seine Produkte mit dem Lizenzthema verziert. Bei erfolgreicher Verzierung kann dies soweit gehen, dass im Empfinden des Käufers eine „Miami Vice“-Brille oder ein „Pumuckl“-Fahrrad gekauft wird und nicht eine Brille mit Miami Vice-Logo oder ein Fahrrad mit einem Bild des Koboldes. In diesem Falle hat der Hersteller sein Produkt erfolgreich psychologisch von anderen diversifiziert und eine Unique Selling Proposition erreicht. Eine weitere Möglichkeit ist, Produkte zu gestalten, die im direkten Zusammenhang mit dem Lizenzthema stehen, wie z. B. ein Harry Potter „Zauber“-Besen.

Kommunikationspolitische Maßnahmen beinhalten vor allem die Werbung für ein Produkt. Bereits seit langem werden bekannte Persönlichkeiten als sog. „Testimonials“ in Werbespots eingesetzt, um das Image der Persönlichkeit auf das Produkt zu übertragen und die Aufmerksamkeit für den Werbespot zu erhöhen. Durch eine Lizenzvergabe kann genau derselbe Effekt erzielt werden, z. B. hat Phillips mit den „Simpsons“ als Lizenzthema für seine Elektrogeräte geworben.¹⁷ Eine weitere Möglichkeit der Einbindung von Lizenzthemen in kommunikationspolitische Maßnahmen ist das *Co-Branding*, bei dem unterschiedliche Marken miteinander kombiniert werden. Eine „RTL-TUI-Reise“ als fiktives Beispiel kombiniert das Image beider Marken.

¹⁵ Vgl. AUER 1993, S. 167-168.

¹⁶ Vgl. AUER 1993, S. 122.

¹⁷ Vgl. AUER 1993, S. 140.

3. Ökonomische Analyse des Licensing

Licensing ist ein komplexes und vielschichtiges Phänomen und wird in vielen Bereichen unterschiedlich eingesetzt. Im folgenden wird Licensing systematisiert, dazu werden Beteiligte und deren Interessen am Licensing dargestellt und die wichtigsten Erscheinungsformen des Licensing vorgestellt.

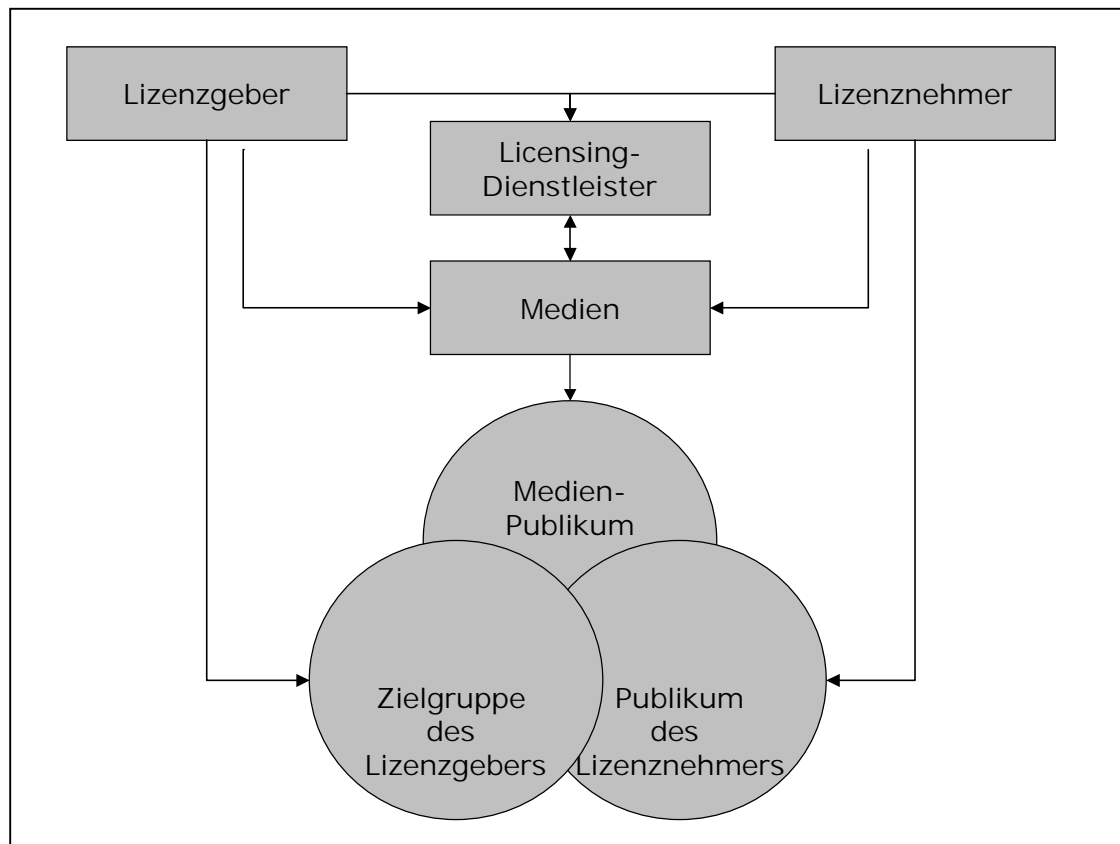
3.1 Beteiligte im Licensing

Im Mittelpunkt des Licensing-Geschäfts steht das Lizenzthema, das ist die Marke, das Format oder der Charakter, dessen Reputation auf ein fremdes Produkt übertragen wird. Der Lizenzgeber besitzt die Urheberrechte an diesem Lizenzthema und verkauft bestimmte Nutzungsrechte an den Lizenznehmer, der mit dem Lizenzthema sein Produkt bewirbt (Lizenzprodukt). Das Lizenzgeschäft wird oft von einer Agentur abgewickelt, einem Licensing-Dienstleister, der die Vertragsgestaltung des Lizenzgeschäftes in Zusammenarbeit mit dem Lizenzgeber und Lizenznehmer übernimmt. Lizenzprodukt und Lizenzthema sind in den Medien präsent und erreichen das Medienpublikum (siehe Abbildung 1).

Für den Lizenzgeber ist seine Zielgruppe entscheidend, durch das Lizenzgeschäft soll die Bindung seiner Kunden an das Lizenzthema erhöht werden. Der Lizenznehmer wiederum ist daran interessiert, den Absatz des Lizenzproduktes in seiner Zielgruppe zu steigern. Damit möglichst viele Kunden erreicht werden, muss das Lizenzthema und das Lizenzprodukt eine hohe Medienpräsenz haben. Im Optimalfall sind Medienpublikum und die Zielgruppen von Lizenznehmer und Lizenzgeber absolut identisch (die Kreise in Abbildung 1 überdecken sich vollständig), in sich sehr homogen und heterogen gegenüber anderen, dann sind Streuverluste gleich Null.



Abbildung 1:
Beteiligte im Licensing



Quelle: BÖLL¹⁸

3.2 Interessen der Beteiligten

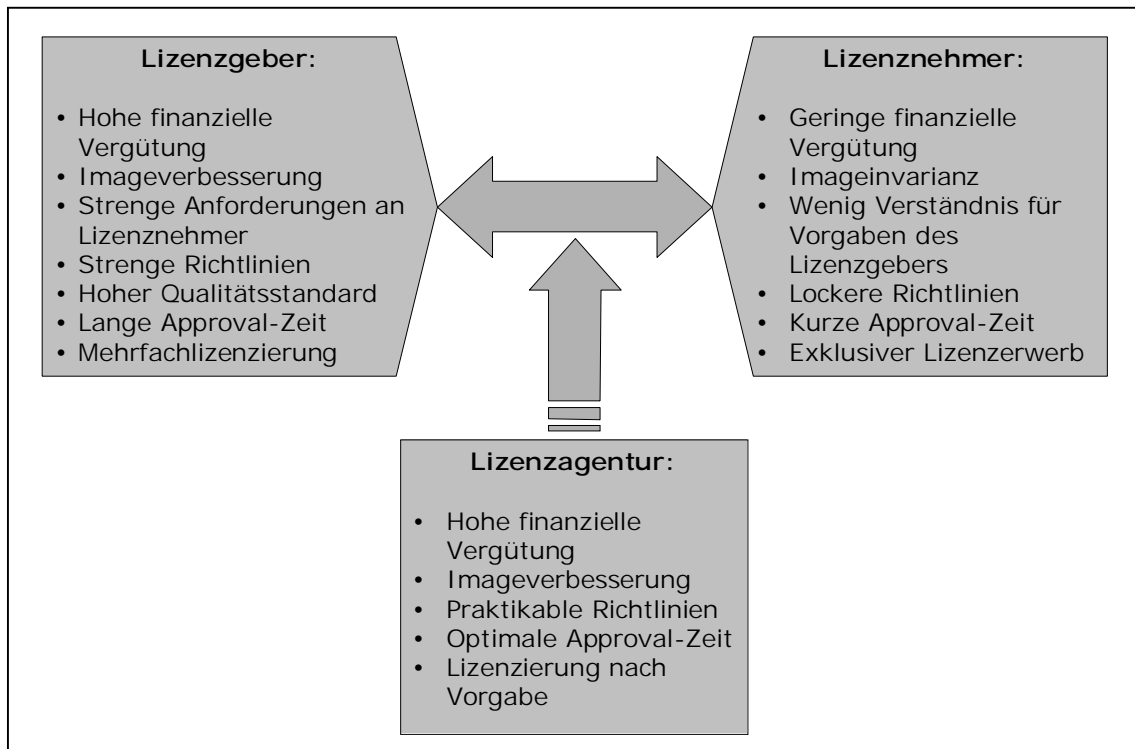
Jedes Lizenzgeschäft wird durch einen *Lizenzvertrag* besiegelt, der Regelungen zu folgenden Aspekten enthält: Lizenzprodukt, Lizenzthema, Lizenzgebiet, Lizenzlaufzeit, Lizenzgebühr,¹⁹ Garantiesumme,²⁰ Vermarktungsdatum, Abrechnungszeitraum, Datum der erstmaligen Anwendung und den Urheberrechtsvermerk (© (Jahr) (Lizenzgeber)). Dabei stoßen prinzipiell gegensätzliche Interessen aufeinander. Der Lizenzvertrag wird meistens von einer Lizenzagentur entworfen, die die unterschiedlichen Interessen zwischen Lizenznehmer und Lizenzgeber auszugleichen versucht (siehe Abbildung 2).

¹⁸ Siehe BÖLL 1999, S. 6.

¹⁹ Die Bemessung der Lizenzgebühr basiert auf einer Stückkostenkalkulation: Ein gewisser Anteil am Umsatz der Lizenzprodukte ist an den Lizenzgeber abzutreten (vgl. BÖLL 1999, S. 15).

²⁰ Die Garantiesumme ist eine Vorauszahlung auf die zu erzielenden Umsätze des Lizenzproduktes und wird mit der Lizenzgebühr verrechnet, ist aber nicht rückzahlbar.

Abbildung 2:
Interessen der Beteiligten



Quelle: Eigene Darstellung, BÖLL²¹

3.3 Formen des Licensing

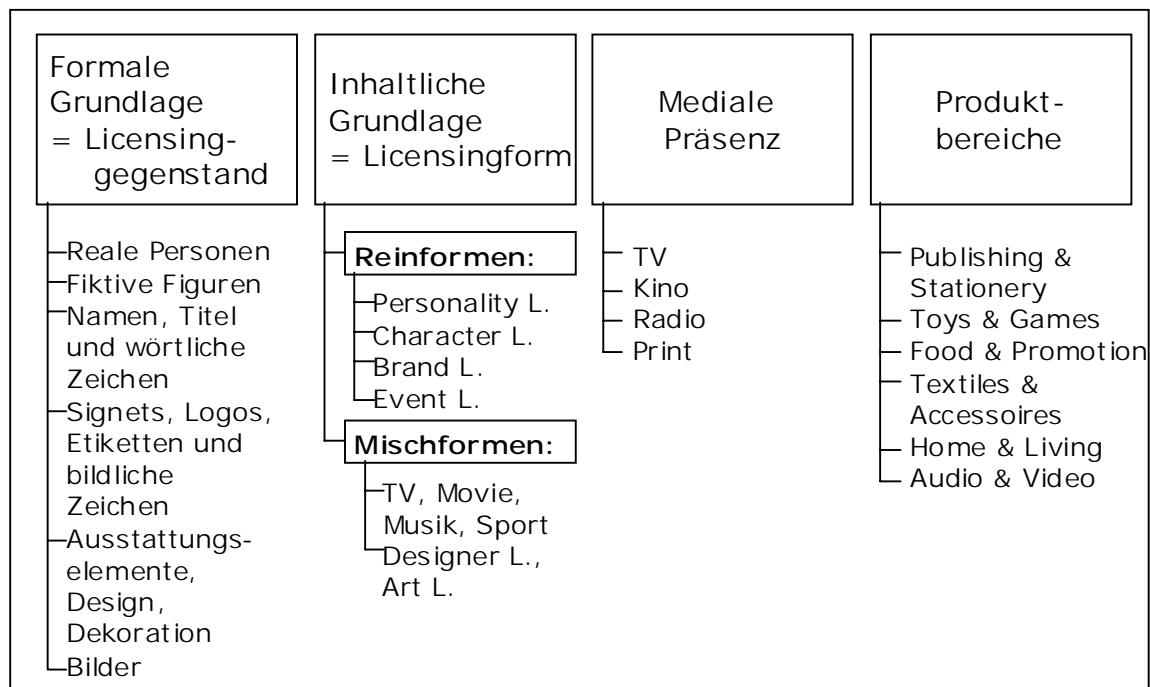
Licensing tritt in sehr vielen Variationen auf (siehe Abbildung 3): Viele unterschiedliche „Stars“ fungieren als Lizenzthemen. Diese Lizenzthemen werden in unterschiedlichen Licensingformen auf Konsumgüter übertragen. Die Lizenzthemen erreichen durch die Präsenz in unterschiedlichen Medien den „medialen Hebel“. Popularität wird auf unterschiedliche Produktbereiche übertragen.²²

²¹ Vgl. BÖLL 1999, S. 15-18.

²² Eine sehr ausführliche Beschreibung der unterschiedlichen Licensing-Gegenstände, Licensingformen und Produktbereiche ist bei BÖLL 1999, S. 26-109 zu finden.



Abbildung 3:
Erscheinungsformen des Licensing



Quelle: BÖLL²³

Brand Licensing ist die bedeutendste Licensing-Form (siehe Abbildung 4), die aber für den Konsumenten meist unbewusst stattfindet: Viele Marken wie z.B. Marlboro, Camel oder Davidoff oder Firmennamen wie Cartier, Mercedes-Benz oder Boss stehen auf vielen unterschiedlichen Konsumgütern, die aber nicht von den Markeninhabern, sondern in Lizenz hergestellt werden. Für Rundfunkunternehmen wäre ein Brand Licensing das Angebot eines Pro 7-Computers oder einer RTL-Reise, was jedoch in der Perzeption der Konsumenten bewusster stattfindet.²⁴

Character Licensing ist nach dem Brand Licensing die zweitbedeutendste Licensing-Form, Characters sind fiktive Figuren z.B. aus Zeichentrickfilmen. Dies ist vor allem auf die hohe Identifikation von Kindern mit den Zeichentrickfiguren zurückzuführen, daher sind Kinder leichter in ihrer Kaufentscheidung beeinflussbar. Kinder haben auch „indirekt“ ein hohes Einkommen, sofern sie ihre Wünsche ihren Eltern gegenüber durchsetzen können.²⁵

Die drittwichtigste Licensingform ist das *Sports Licensing*. Sport ist ein Massenphänomen und bietet den Fans eine hohe Identifikation mit den Sportstars

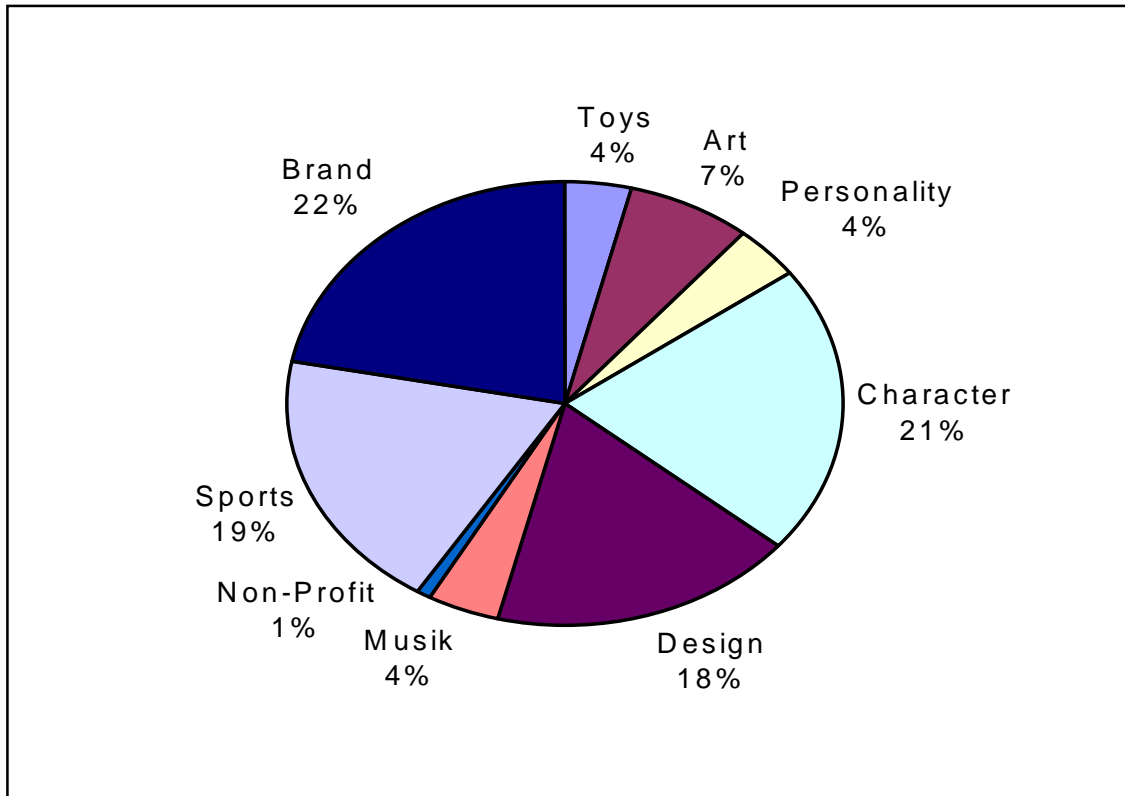
²³ Siehe BÖLL 1999, S. 26.

²⁴ Vgl. BÖLL 1999, S. 36.

²⁵ Vgl. BÖLL 1999, S. 32.

und –vereinen. Im Sports Licensing werden Sport Personalities, Maskottchen und meistens Logos, Embleme oder Symbole für Fanartikel lizenziert.²⁶

Abbildung 4:
Bedeutung der Licensingformen



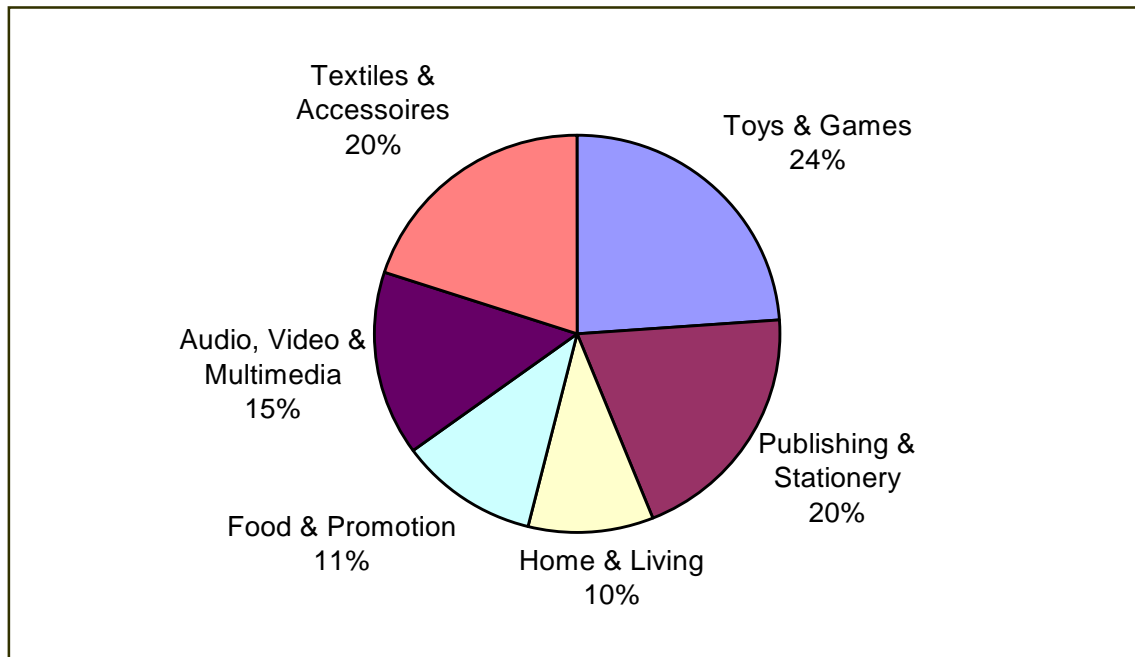
Quelle: BÖLL²⁷

²⁶ Vgl. BÖLL 1999, S. 63.

²⁷ Siehe BÖLL 1999, S. 28.



Abbildung 5:
Anteile der Produktgattungen am Licensing-Umsatz in Deutschland (1998)



Quelle: BÖLL 28

Die unterschiedlichen Licensingformen werden auf verschiedene Produktbereiche angewendet. Die bedeutendsten sind *Toys & Games*, was auf die große Bedeutung des Character Licensing zurückzuführen ist, das vor allem Kinder ansprechen soll. Die zweitwichtigste Produktgattung ist *Textiles & Accessoires* – das erste, was es zu vielen Lizenzthemen gibt, sind T-Shirts, Kaffeetassen und Kugelschreiber. *Publishing & Stationery* ist ebenso sehr wichtig, dies bezeichnet Medienprodukte als Lizenzprodukte, dazu gehört z.B. das Begleitbuch zu einer Sendung oder der Film zu einem Buch (siehe Abbildung 5).

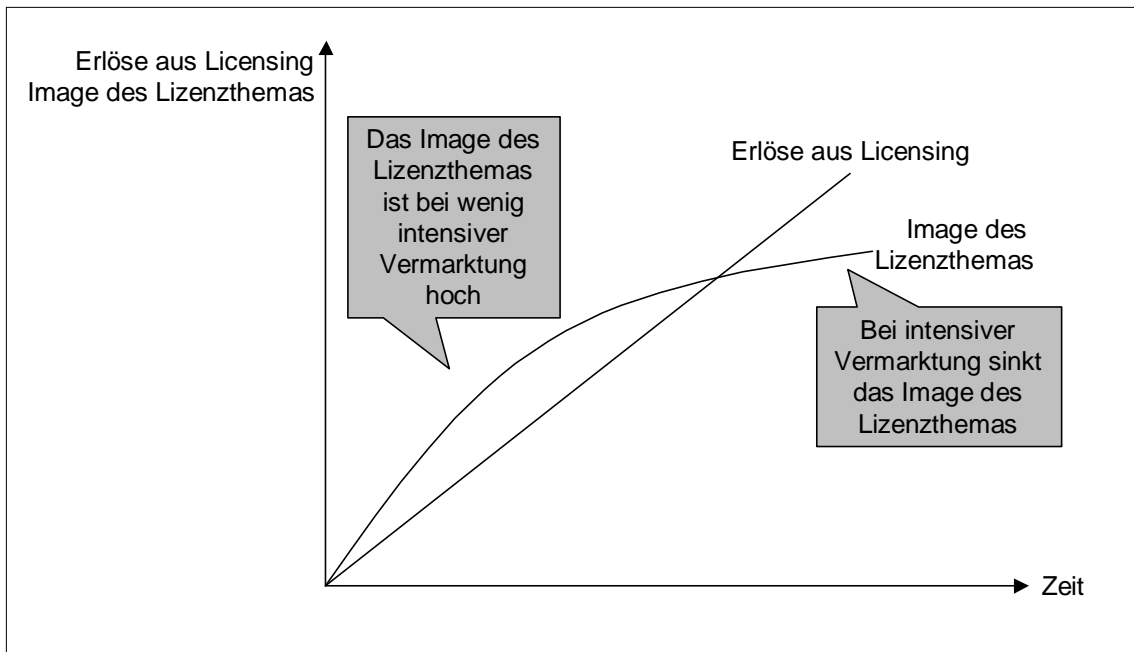
3.4 Imageentwicklung und Intensität der Vermarktung

Das Image eines Lizenzthemas entwickelt sich dynamisch im Zeitablauf, die Erträge, die durch Licensing erzielt werden können, sind abhängig von dem Image des Lizenzthemas. Die Entwicklung des Images ist dabei entscheidend davon abhängig, wie intensiv Licensing betrieben wird. Wenn ein Lizenzthema intensiv vermarktet wird, so sinkt tendenziell die Attraktivität des Lizenzthemas gemäß einem üblichen Marktmechanismus: Steigt das Angebot an dem Lizenzthema, so sinkt der Preis abhängig von der Preiselastizität der Nachfrage. Nun gilt es für Lizenzgeber, die Preiselastizität der Nachfrage zu beurteilen und davon ausgehend eine Strategie zu entwickeln, wie intensiv das Lizenzthema im

28 Siehe BÖLL 1999, S. 82.

Zeitablauf vermarktet wird, mit dem Ziel, die Erlöse aus dem Licensing zu maximieren (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6:
Entwicklung des Images in Abhängigkeit von der Intensität der Vermarktung



Quelle: Eigene Darstellung

Aus dieser Abhängigkeit der Entwicklung des Images von der Intensität der Vermarktung lassen sich unterschiedliche Strategien ableiten, wie Licensing betrieben werden kann: Bei anfangs sehr intensiver Vermarktung können schnell hohe Erlöse erzielt werden, worunter jedoch das Image des Lizenzthemas leidet, was langfristig die Erlöse mindert. Wenn man Licensing eher „vorsichtig“ betreibt, indem die Vermarktung weniger intensiv ist, kann man das Lizenzthema längerfristig gut vermarkten, wobei die Erlöse in einem bestimmten Zeitintervall geringer sind als bei der ersten Strategievvariante.

4. Perspektiven für Rundfunkunternehmen

Rundfunkunternehmen treten im Licensing-Geschäft meist als Lizenzgeber auf. Ihre primären Interessen und Ziele sind, durch Licensing einen Finanzierungsbeitrag zu erreichen und Marketing für die Lizenzthemen zu machen.

Um die Potenziale des Licensing für ein Rundfunkunternehmen auszuschöpfen, wird anhand der Portfoliotheorie gezeigt, wie ein Rundfunkunternehmen seine Licensing-Aktivitäten optimieren kann. Eine weitere mögliche Strategie ist die gezielte Kreation von Stars. Der große kreative Spielraum für innovative Konzepte, den das Licensing bietet, wird beispielhaft dargestellt.

4.1 Optimierung der Licensing-Aktivitäten anhand der Portfoliotheorie

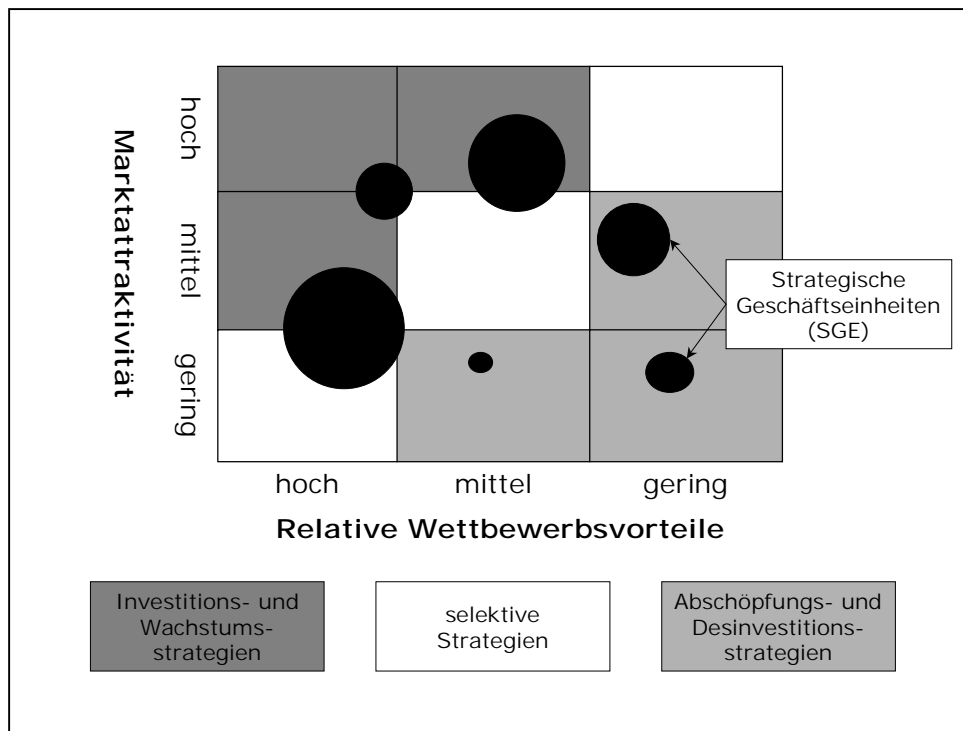
Basierend auf der Portfoliotheorie wird im folgenden analysiert, welche Lizenzthemen eines Rundfunkunternehmens am besten zu vermarkten sind. Die Portfoliotheorie wird im strategischen Management verwendet, wenn es gilt, die Ressourcen eines Unternehmens optimal auf vorhandene Märkte und Produkte zu verteilen. Kriterien für diese Ressourcenallokation sind Marktattraktivität und die relativen Wettbewerbsvorteile der unterschiedlichen „Strategischen Geschäftseinheiten“ eines Unternehmens, die mit bestimmten Produkten entsprechende Märkte bearbeiten. Das Ergebnis der Portfoliotheorie sind finanzwirtschaftliche Handlungsempfehlungen für die Unternehmensführung, in welche Strategische Geschäftseinheiten investiert werden und aus welchen Märkten sich das Unternehmen besser zurückziehen soll (siehe Abbildung 7).²⁹

Übertragen auf ein Rundfunkunternehmen, das sein Lizenzgeschäft optimieren will, sind die „Strategischen Geschäftseinheiten“ die Lizenzthemen (Formate, Marken, Charaktere, Schauspieler usw.). Es gilt nun, sämtliche Lizenzthemen des Rundfunkunternehmens auf Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile hin zu analysieren und daraus resultierend festzustellen, welche Lizenzthemen am besten zu vermarkten sind.

²⁹ Vgl. MACHARZINA, 1999, S. 259 ff.



Abbildung 7:
Business-Screens-Konzept



Quelle: MACHARZINA³⁰

Die Kriterien, anhand derer Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile der Lizenzthemen analysiert werden, sind sehr unterschiedlich zu denen des Ansatzes aus dem strategischen Management.³¹ In Abbildung 8 und 9 wird versucht, Kriterien für die Analyse von Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile aufzustellen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf der Bewertung der Zielgruppe der Lizenznehmer und des Medienpublikums (hier: als Zielgruppe des Lizenzgebers), die möglichst homogen sein sollen (siehe Abschnitt 3.1).

³⁰ Siehe MACHARZINA 1999, S. 278.

³¹ Die Kriterien für Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile aus dem Strategischen Managements sind nachzulesen bei MACHARZINA 1999, S. 276-277.

Abbildung 8:
Kriterien für Marktattraktivität (Umweltvariable)

1. Marktwachstum und Marktgröße
<ul style="list-style-type: none">geschätzte aktuelle Nachfrage nach Lizenzthema und Nachfrageentwicklung
2. Marktqualität
<ul style="list-style-type: none">Anzahl und Struktur der potenziellen LizenznehmerZahlungsbereitschaft der potenziellen Lizenznehmer<ol style="list-style-type: none">Übertragbarkeit des Lizenzthemas auf Konsumgüter → Welche Produktart passt zu dem Lizenzthema? (z.B. „Wer wird Millionär“-Brettspiel, „Verbotene Liebe“-Buch, RTL-Reise)Rentabilität der unterschiedlichen ProduktartenWettbewerbssituation der LizenznehmerEntscheidungsparameter zum Kauf der ProduktartenImagevarianz des Lizenzthemas<ul style="list-style-type: none">→ geschätzte Erfolgswahrscheinlichkeit für Lizenzierung (wie viele Lizenzprodukte werden verkauft?)Homogenität des Medienpublikums (Zielgruppe des Lizenzgebers) mit der Zielgruppe des LizenznehmersGefahr von Piraterie

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Bewertung der Marktattraktivität eines Lizenzthemas geht es vor allem um die Bewertung der potenziellen Lizenznehmer: Die Wettbewerbssituation des Lizenznehmers (Inwieweit ist dem Lizenznehmer eine kommunikationsspezifische Differenzierung zu raten?), Anzahl und Struktur der Kunden des Lizenznehmers (Wie sind die Entscheidungsparameter beim Kauf eines (noch nicht) lizenzierten Produktes?). Das Kalkül lautet: Welchen Nutzen hat eine Lizenz für den potenziellen Lizenznehmer und welche Zahlungsbereitschaft resultiert daraus?

Für das Rundfunkunternehmen ist außerdem wichtig zu beachten, dass durch die Lizenzierung das Image des Lizenzthemas nicht negativ beeinflusst wird. Dies könnte z. B. bei schlechter Qualität des Lizenzproduktes oder bei überhöhten Preisen der Fall sein.



Abbildung 9:
Kriterien für relative Wettbewerbsvorteile (Unternehmensvariable)

1. Senderbezogene Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil in der Zielgruppe und dessen Entwicklung • Position des Senders, Image des Senders in der Zielgruppe
2. Lizenzthemenbezogene Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Charakter des Lizenzthemas → Vermarktbarkeit, Eigenschaften, die mit Charakter verbunden werden • Positionierung des Lizenzthemas im Programm (Ausstrahlungsfrequenz, Programmplatz) • Umfang und Struktur der Zielgruppe des Lizenzthemas <ol style="list-style-type: none"> i. Einkommen und soziodemografische Struktur der Zuschauer, Konsumgewohnheiten der Zuschauer ii. Homogenität in der Zielgruppe und Heterogenität der Zielgruppe gegenüber anderen iii. Konkurrenz in der Zielgruppe mit anderen Lizenzthemen → Anteil an Aufmerksamkeit in der Zielgruppe iv. Zuschauerbindung (Wiederholungsseher) v. Identifikation mit der Sendung, Involvement in die Sendung; Wissen, Interesse über Sendung vi. langfristige Entwicklung der Zielgruppe

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kriterien für die relativen Wettbewerbsvorteile des Lizenzthemas beziehen sich vor allem auf die Zielgruppe des Lizenzthemas, die letztendlich durch die Reputationsübertragung an den Lizenznehmer „verkauft“ wird. Hier geht es vor allem um eine homogene Struktur der Zielgruppe, die eine hohe Identifikation mit dem Lizenzthema hat, in der das Lizenzthema einen hohen Marktanteil gegenüber anderen Lizenzthemen hat und die für potenzielle Lizenzprodukte eine hohe Zahlungsbereitschaft hat. Auch der Charakter des Lizenzthemas spielt eine Rolle, und zwar inwiefern das Lizenzthema zur Übertragung auf Konsumgüter geeignet ist.³²

Es zeigt sich, dass für einen erfolgreichen Einsatz des Licensing das Wissen über die Zielgruppe entscheidend ist. Nur so können die besten Lizenzthemen ausgewählt und an Lizenznehmer vermarktet werden.

³² Lizenzgeber oder Lizenzagenturen entwickeln einen „Style Guide“ für Lizenzthemen, in dem alle Charaktereigenschaften und das Image des Lizenzthemas festgehalten wird. Anhand diesem Style Guide wird die Übertragbarkeit der Reputation auf Konsumgüter bewertet (vgl. AUER 1993, S. 170).

4.2 Stars kreieren

Neben der Optimierung der Vermarktung von bestehenden Lizenzthemen wie anhand der Portfoliotheorie gezeigt wurde, ist die „Kreation“ von neuen Stars als potenzielle Lizenzthemen eine Perspektive für Rundfunkunternehmen. Dabei gibt es keinen „Königsweg“, wie man Stars kreieren kann. Basierend auf der Ökonomie der Superstars (siehe Abschnitt 2.1) existieren jedoch einige Möglichkeiten, wie man das Entstehen von Stars gezielt fördern kann.

Ein Rundfunkunternehmen kann den „*medialen Hebel*“ bedienen, indem die Programmgestaltung gezielt erfolgreiche Sendungen mit höherer Frequenz im Programm präsentiert und dadurch diese Formate zu Stars macht. Anhand von geringen Erfolgsunterschieden („Leistungsunterschieden“) werden die erfolgreichsten identifiziert und weniger erfolgreiche aus dem Programm genommen.³³ Pro 7 hat z.B. mit „TV Total“, die ARD mit „St. Angela“ und das ZDF mit der „Johannes B. Kerner Show“ den medialen Hebel bedient und die Frequenz von einmal wöchentlich auf viermal ausgedehnt.

Außerdem können die oben erläuterten *Netzwerkexternalitäten* ausgenutzt werden, indem um erfolgreiche potenzielle Lizenzthemen „drumherum“ informiert und unterhalten wird. Dadurch werden der Zielgruppe notwendige Hintergrundinformationen geboten, anhand derer sie mit Gleichgesinnten kommunizieren können. Indem viel über eine Sendung oder Stars selbst informiert wird, erscheinen diese in der Perzeption der Zielgruppe mehr als Stars. Als Beispiele für diese Art der Kreation von Stars sind begleitende Internetangebote wie zur „Verbotenen Liebe“ zu sehen, „Making ofs“ von Spielfilmen, Hotlines, bei denen man mit Schauspielern telefonieren kann oder auch intensive Marketing-Kampagnen wie kürzlich zur „Affäre Semmeling“ des ZDF lassen Sendungen als Stars erscheinen.

Stars können auch über den Mechanismus der „*Stars als Qualitätsmonitore*“ kreiert werden, und zwar indem neue Sendungen oder Spielfilme gezielt mit Schauspielern oder Moderatoren besetzt werden, die bereits eine hohe Reputation haben. Die „Affäre Semmeling“ des ZDF ist hierfür ein sehr gutes Beispiel: Die Spielfilmreihe wurde mit einer großen Anzahl von sehr bekannten Schauspielern besetzt, die Marketing-Kampagne für diese Spielfilmreihe basierte ausschließlich auf der Reputation der Schauspieler. Somit erscheint die Reihe bereits von vorneherein als „Star“ und der Verkauf des Soundtracks von „Sasha“ und der Bücher über die „Affäre Semmeling“ erscheint als erfolgversprechendes Konzept.

³³ Diese Art von „medialem Hebel“ ist etwas anders zu verstehen als die unter Abschnitt 2.1 erläuterte: In diesem Zusammenhang ist nicht die Existenz von Medien an sich als medialer Hebel zu verstehen, sondern die Ausweitung des Angebots von Sendungen mit geringen Leistungsunterschieden.



Bei alledem muss der Sender aufpassen, dass er die Zielgruppe nicht überfrachtet oder überbeansprucht, denn dann erscheinen die Aktivitäten zur Kreation von Stars als aufdringlich. Außerdem senkt ein derartig hohes Angebot an „Stars“ potenziell den Preis (abhängig von der Nachfrageelastizität) und damit den Wert der Stars für die Zielgruppe. Daher sollte die Auswahl der Stars, die man kreieren möchte, sehr bedacht getroffen werden, aber allgemein gesehen erscheinen die oben genannten Strategien erfolgversprechend.

4.3 Innovative Konzepte – einige Beispiele

Die Möglichkeiten, mit welchen Marketing- oder Finanzierungsstrategien man Licensing und Merchandising verknüpfen kann, scheinen schier unbegrenzt und bieten sehr großen Spielraum für Kreativität.

Als Beispiel dafür diene der „Marienhof“ der ARD, in der Licensing und Product Placement interessant kombiniert wurde: Das Lied „Du bringst die Liebe mit“ des Popmusikers „Ayman“ wurde mehrfach in der Sendung von Ayman selbst präsentiert, der Song wurde außerdem thematisch in eine aktuelle Beziehungsproblematik eingebaut. Hinzu kommt, dass der Sänger selbst in einigen Folgen als Darsteller mitgespielt hat und aktiv in das Geschehen eingegriffen hat. Parallel erschien die CD „Marienhof präsentiert Ayman“ im Handel.

Die Musikbranche scheint allgemein ein lukrativer Markt für das Licensing zu sein, der „Pro 7 Hit-Tipp“ ist ein weiteres Beispiel für ein innovatives Konzept, bei dem klassische Werbung und Licensing verknüpft wird: Kurz nach der Werbepause wird ein Ausschnitt aus einem Musiktitel mit Video eingespielt, den Pro 7 seinen Zuschauern empfiehlt. Die Tonträger im Handel sind mit dem Logo von Pro 7 versehen. Die Werbung für den Musiktitel erscheint als seriöse Empfehlung von Pro 7, dessen Marke in der Zielgruppe als Garant für gute Qualität gilt.

Ein weiteres interessantes Konzept ist der „RTL Boxenshop“, bei dem RTL als Verkaufsplattform für Formel 1-Fanprodukte fungiert und um die Ausstrahlungszeit der Grand Prixs herum Fanprodukte zum Verkauf bewirbt. Hier ist das Rundfunkunternehmen nicht der Lizenzgeber, in diesem Fall wird die hohe Aufmerksamkeit der Formel-1-Fans genutzt, um die Lizenzprodukte der Formel-1-Stars an die Fans zu vermarkten.

Auch der kürzlich gestartete „Wetten dass..?-Club“ ist eine geschickte Strategie, das Format – eindeutig ein „Superstar“ – geschickt zu vermarkten: Bereits lange hat „Wetten dass..?“ den Talkgästen und Wettpaten als Plattform zur Präsentation ihrer neuen Musicals, CDs, Theaterstücke und Bücher gedient, nun werden den Zuschauern über die Mitgliedschaft im „Wetten dass..?-Club“ Rabatte beim Besuch der Shows angeboten. Und die CD der schönsten „Wetten dass..?-Lovesongs“ gibt es gleich dazu.



Als Beispiel aus dem Radio sollen die Merchandising-Produkte der „Morning-Show“ von Antenne Bayern dienen: (Radio-)Wecker, Zahnputzbecher und Kaffeetassen. So kann sich der Radiosender in seiner zuhörerstärksten Zeit direkt im Badezimmer und auf dem Frühstückstisch der Hörer verewigen, dadurch jeden Morgen passend zur Sendung präsent sein und so die Hörer an sich binden. Bei dieser Merchandising-Strategie ohne Gewinnerzielungsabsicht erscheint es außerdem interessant, die Produkte in Gewinnspielen, in Promotion-Aktionen oder in Events des Radiosenders zu verschenken. Für Hörfunksender ist es allgemein besonders wichtig, auch *visuell* präsent zu sein, denn der Mensch nimmt den Großteil seiner Umwelt visuell wahr, was beim Hörfunk nicht möglich ist.³⁴

Die Möglichkeiten des Merchandising und des Licensing bieten einen sehr großen Spielraum für Rundfunkunternehmen, gefragt sind innovative und kreative Konzepte, wie Rundfunkunternehmen ihre Zielgruppen am besten an sich binden oder an Lizenznehmer vermarkten können.

³⁴ Vgl. o.V. (Kabel & Satellit), 1997b, S. 26.

5. Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass im Licensing noch ein großes Potenzial für Rundfunkunternehmen steckt. Der Licensing-Markt in Deutschland hinkt anderen Märkten noch hinterher, in den USA z. B. sind bereits mehr als 50% aller verkauften Waren in irgendeiner Form lizenziert.³⁵ Dass Licensing in Deutschland ein Wachstumsmarkt ist, darüber ist sich die einschlägige Literatur einig.³⁶

5.1 Licensing als Finanzierungsinstrument

Der relative Finanzierungsbeitrag durch Licensing ist im Verhältnis zu den gesamten Einnahmen noch sehr gering, nur etwa 1 Promill der gesamten Einnahmen des WDR stammen aus dem Lizenzgeschäft. Doch auch hier ist die Tendenz steigend.

Eine große Perspektive für Rundfunkunternehmen besteht darin, bereits bei der Konzeption von neuen Sendungen darauf zu achten, vielseitige Charaktere, interessante Soundtracks oder attraktive Symbole einzubauen, die man später als Lizenzen vermarkten kann.³⁷ So kann man bereits bei der Programmproduktion und der Planung der Herstellungskosten Licensing-Erlöse einplanen und dadurch aufwendiger produzieren und das Programm verbessern.

5.2 Licensing als Marketinginstrument

Dass Licensing ein gutes Marketinginstrument ist, wurde in dieser Arbeit gezeigt. Wenn man bedenkt, dass ein Durchschnittsbürger pro Tag mit tausenden von Werbebotschaften konfrontiert wird, zählt jede kreative Strategie abseits der klassischen Print-, Hörfunk- oder Fernsehwerbung, die eine hohe Aufmerksamkeit erzeugt. Indem Stars im Alltag des Zuschauers/Hörers präsent sind, steigt die Bindung an den Sender.

³⁵ Vgl. BÖLL 1999, S. 6. Diese Zahl ist etwas misstrauisch zu sehen, denn wahrscheinlich sind in die 50% auch Lizenzen für Patente eingerechnet. Dennoch ist der Wert von 50% durchaus beeindruckend – auch wenn man wahrscheinlich einige Abstriche machen müsste.

³⁶ Vgl. z. B. BÖLL 1999, S. 6, WIRTZ 2001, S. 290, SEIDEL/SCHWERTZEL 1998, S. 36

³⁷ Siehe hierzu auch AUER 1993, S. 120.



5.3 Fazit

In dieser Arbeit wurde gezeigt, welche Mechanismen dem Merchandising und Licensing zugrunde liegen und wie Rundfunkunternehmen diese Instrumente effizient einsetzen können. Dabei wurden bewusst theoretische, abstrakte Modelle benutzt, denn Merchandising und Licensing bietet einen so großen Spielraum, dass es sinnvoll erscheint, die Zusammenhänge allgemein zu erläutern.

Es bleibt abzuwarten, wie sich der Lizenzmarkt in Deutschland entwickelt. Die Anzeichen deuten auf ein hohes Wachstum hin. Es wird spannend sein, welche kreativen Konzepte Rundfunkunternehmen anwenden werden, um sich den gewandelten Rahmenbedingungen anzupassen.

Kritisch anzumerken bleibt, dass beim Licensing Menschen durch geschicktes Marketing noch mehr manipuliert werden und ihre Kaufentscheidung durch andere Aspekte als Produktqualität und Preis weiter beeinflusst wird. Dadurch steigt letztendlich die Informationsasymmetrie. Letztendlich zahlen die Konsumenten die Lizenzgebühr für etwas, was sie vielleicht gar nicht möchten.

Literaturverzeichnis

- Auer, M./Diederichs, F. A.: Werbung – below the line: Licensing, Product placement, TV-Sponsoring, Landsberg/Lech, 1993
- Böll, Karin: Merchandising und Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management, München, 1999
- Franck, Egon: Das Starphänomen: Drei Erklärungsansätze und ihre Anwendung auf verschiedene Segmente des Unterhaltungsmarktes. In: Gaitanides, M./ Kruse, J. (Hrsg.): Stars in Film und Sport: Ökonomische Analyse des Starphänomens, S. 41-57, München, 2001
- Katz, M.L./Shapiro C.: Technology Adoption in the Presence of Network Externalities, in: Journal of Political Economy Nr. 94, S. 822-841, 1986
- Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden, 1999
- o.V. (1997a): Licensing statt Merchandising, in: Kabel & Satellit, Nr. 13, 1997, S. 15-16
- o.V. (1997b): Hörernähe durch Merchandising, in Kabel & Satellit Extra "Radio Day 97", (Beilage zu Kabel & Satellit Nr. 20/1997), S. 26-27
- Pro Sieben Media AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 1999, München, 2000
- Rosen, Shervin: The Economics of Superstars, in: American Economic Review Nr. 71, S. 845-858, 1981
- Seidel, N./Libertus, M.: Rundfunkökonomie – Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden 1993
- Seidel, N./Schwertzel, U.: Finanzierungsmöglichkeiten für Fernsehunternehmen, in: Pethig/Blind (Hrsg.): Fernsehfinanzierung: Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven, S. 13-42, Opladen, 1998
- Westdeutscher Rundfunk (Hrsg.): Jahresbericht 1999. Köln, 2000
- Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement. 2. Auflage, 2001, Wiesbaden

ISSN 0945-8999
ISBN 3-934156-47-9