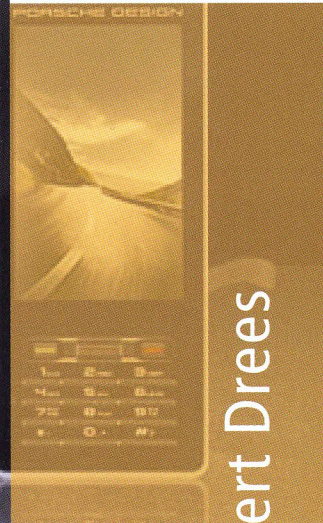


Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing
von Dr. Rembert Horstmann

Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen
von Sascha Kirchner

Erfurter Hefte zum angewandten Marketing



Fiege

Heft 25

Markenpolitik

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees



**FACHHOCHSCHULE
ERFURT** UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
Wirtschafts-
wissenschaften

Inhalt:**Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing**

von Dr. Rembert Horstmann

1 Branchen- und Marktsituation der Logistik	4
2 Kommunikationsherausforderungen im B-to-B	4
2.1 Ideen für den kommunikativen Urknall	5
2.2 Zielgruppe Mensch	5
3 Wege der Markenbildung am Beispiel FIEGE	5
3.1 Der USP „Familie“	5
3.2 Leistungsversprechen mit Inhaberverantwortung	6
3.3 Von der Kernkompetenz zum Markenkern	7
3.4 Branchenfokussierung	7
3.5 Pioniergeist als Innovationsfaktor	7
3.6 Think big	8
3.7 Nachhaltigkeit – Verantwortung als Teil der Markenpersönlichkeit	8
3.8 Konstanz – Nur wer durchhält, gewinnt	8
3.9 Unternehmensübergreifendes Engagement	8
4 Instrumente der Unternehmens- und Markeninszenierung bei FIEGE	9
4.1 Corporate Design	9
4.2 Corporate Governance – Stimmübung für den guten Ton	9
4.3 Slogan und zentrale Botschaften – Fixsterne der Positionsbestimmung	9
4.4 Corporate Social Responsibility (CSR) – Gutes tun und nicht viel darüber reden	9
4.5 PR – Analysieren, konzipieren, moderieren, Themen setzen	10
4.6 Pressespiegel – Radar für Marketing und Unternehmenskommunikation	10
4.7 Lobbyarbeit – Der Bundeskanzlerinnen-Effekt	11
4.8 Corporate Publishing – Marktplatz für Kunden und Mitarbeiter	11
4.9 Interne Kommunikation – Mitarbeiter zu informieren, ist erste Pflicht	11
4.10 Geschäftsberichte – Paradestück der Corporate Communications	11
4.11 Web & Co. – Plattformen für Multiplikationseffekte	11
4.12 Employer Branding – Die hohe Kunst, um Talente zu werben	12
4.13 Anzeigen und Klassische Werbung – Nice to have	12
4.14 Messen, Events und Sponsoring – Flagge zeigen und für die Musik sorgen	12
5 Unternehmens- und Markenarbeit in der Praxis – FIEGE-Fallbeispiele	12
5.1 Issue Management	12
5.2 Corporate Social Responsibility	13
5.3 Standortbezogene PR	14
6 Vom Segen der Markenbildung im B-to-B	15
7 Ansätze zum Erfahrungstransfer	15

Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen

von Sascha Kirchner

1 Begriffliche Grundlagen	16
1.1 Begriff der Marke	16
1.2 Begriff der Lizenz	16
1.2.1 Formen nach Art des Lizenzgegenstandes	16
1.2.2 Formen nach dem Umfang der Lizenz	17
2 Strategischer Ansatz der Markenlizenzierung	17
2.1 Ursprung und allgemeiner Ansatz der Lizenzierung von Marken	17
2.2 Strategischer Hintergrund der Markenlizenzierung aus Sicht der Markeninhaber	18
2.3 Imagetransfer als Wirkungsmechanismus	19
2.4 Eigendurchführung versus Lizenzvergabe	20
2.5 Strategischer Hintergrund der Markenlizenzierung aus Sicht der Lizenznehmer	20
3 Formen der Lizenzierung von Marken	20
3.1 Brand Extension Licensing	21
3.2 Brand Promotion Licensing	21
3.3 International Brand Licensing	21
3.4 Sonderformen	22
3.4.1 Character Licensing	22
3.4.2 Personality Licensing	22
3.4.3 Event Licensing	22
4 Der Lizenzvertrag	22
4.1 Beteiligte Personen und sich ergebende Rechte und Pflichten	23
4.2 Wichtige Inhalte des Lizenzvertrages	23
4.3 Lizenzgebühren	23
5 Chancen und Risiken der Markenlizenzierung	23
5.1 Chancen und Risiken für den Lizenznehmer	23
5.2 Chancen und Risiken für den Markeninhaber	23
6 Fazit	24

Druckauflage: 5.500 Exemplare

Heft 25 (2010): **Markenpolitik**

Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing

von Dr. Rembert Horstmann

Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen

von Sascha Kirchner

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2010 Copyright beim Herausgeber, alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**

Informationen zu den Heften 1 bis 24 finden Sie unter:

<http://www.fh-erfurt.de/wlv/wil/lehrende/norbert-drees/veroeffentlichungen/erfurter-hefte/>

Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing

von Dr. Rembert Horstmann

Marketingchefs haben heute alle Hände voll zu tun. Sie müssen Unwägbarkeiten managen, mit Marktentwicklungen umgehen, die niemand vorausgesehen hat, sprunghafte Verbraucher einfangen, inhomogene Bezugsgruppen ansprechen, meckernde Medien im Zaum halten und Finanzkrisen aushalten. Wie steht es da um die Grundsätze erfolgreicher Marketingarbeit? Was ist mit Kontinuität? Mit konsistenter Markenführung? Oder dem Werte vermittelnden Unternehmensimage?

Plötzlich ziehen Wolken auf über Gebieten, in denen lange eitel Sonnenschein herrschte. Absatzzahlen und Zielvorgaben driften auseinander. Rahmenbedingungen verschlechtern sich. Der Kostendruck wächst. Selbst erfolgreiche Konsumentenmarken bekommen zur spüren, dass nichts so bleibt wie es ist.

Mit immer kürzeren Produktzyklen und über Produktinnovationen versuchen Unternehmen, das Verbraucherinteresse in einem sich immer schneller drehenden Markt wach zu halten. Kann eine etablierte Marke diesen Fliehkräften auf Dauer standhalten? Und wie können sich Unternehmen unter den schnelllebigen Bedingungen unserer Zeit nachhaltig erfolgreich in ihrem Markt inszenieren?

Um es gleich vorweg zu nehmen: Marketing an dieser Stelle ist ein Knochenjob. Als „Balance-Akt der Zukunft“, beschreibt Bernd M. Michael eine der wichtigsten Aufgaben des Marketings unserer Tage: die Markenführung. Der Werber, ehemals Chef der Grey Gruppe, sieht das Wesen der Marke einem Einfluss ausgesetzt, dem es sich nicht mehr entziehen kann: dem Zeitgeist. Seine These: Wer es nicht schafft, Zeitgeisteströmungen in seine Markenarbeit aufzunehmen, wird über kurz oder lang vom Markt verschwinden.

Im Umkehrschluss bedeutet dies: Wer als Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen für den Markt interessant bleiben will, der muss sich ständig neu erfinden. Die Evolution der Marke – sei es eine Unternehmens- oder Produktmarke – steht für Marketer deshalb im Zentrum ihrer Arbeit. Knifflig an dem Job ist, dass das Marketing gleichzeitig einem Zeitgeist-Phänomen entgegenwirken muss: der Markenimage- oder Markenkonfusion. Experten haben herausgefunden, dass es dem Nachfrager im Konzert der Markenkampagnen zunehmend schwerer fällt, Leistungsversprechen einer ganz bestimmten Marke zuzuordnen. Das Fatale daran: Verbraucher verweigern sich der Einladung zum Konsum, da sie sich bei Kaufentscheidungen überfordert fühlen.

Auf Agenturseite hat diese Entwicklung bereits zu einem Strategiewechsel geführt. Weil klassische Werbeetats wegbrechen und Kunden eine Beratung einfordern, die sämtliche Kommunikationsdisziplinen integriert, setzen gewiefte Dienstleister auf ein Orchester aus klassischer Werbung, PR, Event und vertriebsunterstützenden Maßnahmen. So aufgestellt, können Agenturpartner das Marketing in Unternehmen ganzheitlich beraten und bei aufkommenden Zeitgeisteströmungen Balance halten.

Hat sich der Markengedanke also überlebt? Das Gegenteil ist der Fall. Wer nicht in der Bugwelle des überall herrschenden Verdrängungswettbewerbs untergehen will, ist gut beraten, Markenführung ins Zentrum seiner Marketingarbeit zu stellen. Denn erst die Marke gibt der Leistung ein Gesicht. Die Zeichen der Zeit fordern es indes, noch härter an einer klaren Positionierung zu arbeiten, disziplinübergreifend zu denken, neue, unkonventionelle Wege zu gehen. Und den Markt mit einem wohl abgestimmten Maßnahmen-

konzert zu bedienen, das Musik in den Ohren der Zielkunden ist.

Inszenierung von Unternehmen und Marken im B-to-B-Bereich

Späte Anerkennung für die B-Liga. Mit dem „GWA Profi“ lobt der Gesamtverband Werbeagenturen im Jahr 2009 erstmals einen B-to-B-Award aus – ein halbes Jahrhundert nach seiner Gründung. Werber, die sich bislang um Schokoriegel oder Babywindeln einen Kopf machten, können jetzt auch mit Werbung für Gabelstapler, Lagertechnik und Logistikunternehmen in den Olymp der Kreativen aufsteigen und sich im Erfolg ihrer Kampagnen sonnen. Leicht ist dieses Geschäft nicht. Denn die Kommunikation von Profis für Profis in hochspeziellen Marktsegmenten setzt ein tiefes Branchenverständnis voraus, wie es bei der Entwicklung von Kampagnen im Business-to-Consumer-Bereich selten benötigt wird.

Sind die Produkteigenschaften eines Schokoriegels schnell erfasst, erfordert die Beschreibung eines Gabelstaplers eine äußerst differenzierte Betrachtung: Unterschiedliche Antriebskonzepte, Ausführungen und Belastungsgrenzen definieren nicht nur das mögliche Einsatzgebiet des Staplers, sondern sprechen auch völlig unterschiedliche Zielgruppen an. Anderes Produkt, andere Baustelle: Während die „Ameise“ im Kleinlager beim Kaufmann um die Ecke ihren Dienst tut, benötigt der Betreiber eines Hochregallagers mit 30.000 Palettenstellplätzen einen Schubmaststapler, der die 13 Meter bis zur Hallendecke ohne Wackeln packt. In der Chemischen Industrie ist der explosionsgeschützte Stapler gefragt. Und wie ist das mit dem Schokoriegel? Der schmeckt jedem.

Wer Unternehmen und Marken in diesem Business inszenieren will, muss wissen: Hier weicht Genussmoment dem Drehmoment. Zielgruppe ist nicht Otto Normalverbraucher, sondern Dr. Ing. Otto Spezialanwender. Mit platten Werbebotschaften ist da nichts zu wollen. Mit Emotionen schon. Gute B-to-B-Agenturen schaffen es, Kampagnen zu kreieren, die trotz aller Nähe zu fachlichen Inhalten das Menschliche, die emotionale Komponente, nicht außer Acht lassen. Sie arbeiten mit plakativen Motiven, überraschenden Analogien, witzigen Headlines, pointierten Texten. Denn sie wissen: Selbst Entscheider mit Tunnelblick auf ihr Business ziehen im Zweifel einen unbestechlichen Berater zu Rate – ihren Bauch.

Löst eine Branche wie die Automobilindustrie schon aus dem Stand Emotionen aus, fällt es Deutschlands drittgrößter Branche, der Logistik, schwer, sich Markt und Kunden überzeugend zu präsentieren. Schon der Begriff klingt kompliziert, alles und nichts sagend, verwirrend. Unternehmen, die hier zuhause sind, befinden sich in einem andauernden Erklärungsnotstand. Vorsilben und eingrenzende Produktbezeichnungen sollen es in der Unternehmensdarstellung richten: Produktionslogistik, Entsorgungslogistik, Industrielogistik, Kontraktlogistik, Transportlogistik – die Liste der um Definition bemühten Namenszusätze ließe sich endlos

Dr. Rembert Horstmann

Director Marketing & Communications sowie Sprecher des Vorstands der Josef FIEGE Stiftung & Co. KG, Greven.



Rembert.Horstmann@fiege.com

fortsetzen. Das Drehbuch für eine Unternehmens- und Markeninszenierung in einem erklärungsbedürftigen Branchen-umfeld wie der Logistik enthält daher immer einige Kapitel mehr.

1 Branchen- und Marktsituation der Logistik

In Zeiten des fortschreitenden Wettbewerbs und des steigenden Preisdrucks gewinnt das Thema Marke stark an Bedeutung. Die Unternehmen verlagern die Marktversorgung ihrer Produkte an externe Dienstleister. Dies bedingt Vertrauen in die Kompetenz und Stabilität ihrer Logistik-Partner. Eine starke Marke ist hierfür zwingend erforderlich.

B-to-where? Logistik – eine Branche auf der Suche nach sich selbst

Die Geschichte der Kommunikation in der Logistik ist schnell erzählt: es gibt sie nicht. Noch bis Anfang der 90er-Jahre funktioniert der Markt, ohne dass sich Spediteure genötigt sehen, die Werbetrommel zu rühren. marktregulierende Instrumente wie der bahnamtliche Reichskraftwagentarif, erst 1994 abgelöst vom Güterfernverkehrstarif, sorgen für auskömmliche Zeiten unter Deutschlands Spediteuren. Erst Ende der 90er-Jahre, mit Abschaffung geregelter Tarifsyste-me, erwächst die Notwendigkeit, sich in einem immer härter umkämpften Markt mit Mitteln der Kommunikation in Szene zu setzen. Seitdem befindet sich die Branche in einem rasanten Wandel.

Globalisierung, Firmenzukäufe und -übernahmen und die fixe Vertriebsidee vom „One Stopp Shopping“ stellen Kommunikationsprofis vor eine zentrale Herausforderung: die Konsistenz der Marke in Zeiten des Wandels zu gewährleisten.

Manch aufkeimende Marke wird von Repositionierungsprozessen in ihrem Wachstum immer wieder geschwächt. Beispiel Deutsche Post. Bis aus dem Express-Bereich des gelben Riesen die drei Buchstaben DHL wurden, durchlief das Unternehmen zahlreiche Kampagnen, die Millionenbudgets verschlungen haben. Vorläufiges Ergebnis: Mit dem Rückzug aus dem USA-Geschäft hat bei der Post der Umkehrschub der Globalisierungsoffensive eingesetzt.

Manchmal geht es auch mit weniger Aufwand, wie DPD „mehr als geschickt“ (Unternehmensslogan) beweist: Aus den Initialen, die ursprünglich für „Deutscher Paket Dienst“ standen, wurde kurzerhand „Dynamic Parcel Distribution“, ein Unternehmen mit internationalem Betätigungsfeld.

In vielen Bereichen gleicht die Um- oder Neupositionierung der Unternehmensmarke einem Kraftakt mit unsicherem Ausgang: Die Deutsche Bahn als globalen Logistiker zu etablieren, funktioniert nur mit gebührendem Abstand zur Kernmarke über die Logistiktochter Schenker. Zu anfällig für das Image der DB sind Schienennetz und Hiobsbotschaften über kollabierende ICE-Technik.

Abgesehen von mehr oder weniger erfolgreichen Marketingstrategien, haben Deutschlands Logistiker durch die Bank mit einer weiteren Herausforderung zu kämpfen: dem schlechten Branchenimage.

Stiefkind Image: Vom Brummikummer des Transportwesens

Gelten Branchen wie IT, Energie oder Maschinenbau als innovativ und unverzichtbar für die Prosperität des Standortes Deutschland, rennt die Transport- und Logistikindustrie ihrem Anspruch hinterher, zentraler Motor unserer Wirtschaft zu sein. Immer wieder wird die Branche von einem Imagekiller ausgebremst, der allgegenwärtig ist: dem LKW. Als Monster-Truck, Umweltsünder oder Staufaktor verschrien, denunziert der LKW das Ansehen der Branche auf weiter Strecke. Und das unverdientermaßen. Denn die Transportleistung ist nur Teilbereich eines äußerst intelligenten

Systems, das Wohlstand, Arbeitsplätze und Lebensqualität unseres Landes sichert. Mit mehr als 200 Milliarden Euro Marktvolumen ist die Logistik nach der Automobilindustrie und dem Maschinenbau Deutschlands drittgrößte Branche. Sie ist die Schlüsseldisziplin unserer Industriegesellschaft. Sie sorgt für volle Regale, das Ersatzteil fürs Auto, den fertig konfigurierten Laptop aus Fernost.

Dennoch fehlt vor allem in der breiten Öffentlichkeit das Bewusstsein für die Bedeutung der Logistik. Obwohl sich ihre Funktionen quer durch alle Branchen und Wirtschaftsbereiche ziehen, fehlen positiv besetzte Assoziationen.

Warum entwickelt sich die Begeisterung für diese Branche nur zögerlich? Logistik kann man nicht anfassen, nicht riechen und in keine Probierpackung stecken. Es fehlt das emotionale Moment eines Herstellungsprozesses, der in hochglänzenden Autoträumen Ausdruck findet, in einem modischen Outfit oder in polyphonen Klingeltönen. Statt Begeisterung zu entfachen, herrscht besagter Erklärungsbedarf, den Brummis auf unseren Autobahnen als Rechtfertigungskampagne vor uns hertragen: „Ohne uns wären die Straßen schön leer – genau wie Ihr Kühlschrank“, witzelt ein Spruch auf LKW-Planen.

Evolution im Sauseschritt: Vom Kistenschlepper zum Alleskönner

Dabei ist Logistik weit mehr als Mittel zum Zweck. Im Zuge der Globalisierung, der weltweiten Arbeitsteilung, der immer weiter fortschreitenden Spezialisierung haben sich die Unternehmen der Branche binnen weniger Jahre zu einem unverzichtbaren Leistungsgaranten für Industrie und Handel entwickelt. Häufig getrieben vom Kundenwunsch, über den Transport hinaus gehende Aufgaben zu übernehmen, sind Logistiker binnen kürzester Zeit zu Alleskönnern herangewachsen. Neben der Steuerung weltweiter Warenströme erbringen Logistikfirmen hoch qualifizierte Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette, die bis in die industrielle Produktion hineinreichen.

2 Kommunikationsherausforderungen im B-to-B – Der Weg vom Hinterhof ins Bewusstsein der Öffentlichkeit

Man muss nicht Ingenieur oder Logistiker sein, um erfolgreiche B-to-B-Konzepte entwickeln zu können. Weitreichende branchenbezogene Fachkompetenz ist dennoch Grundvoraussetzung für einen fruchtbaren Dialog in dieser Disziplin. Grundsätzlich gilt: Ernst zu nehmende Marketingprofis müssen nicht nur die Sprache des Kunden sprechen, sondern auch die des Marktes, in dem der Kunde zuhause ist. Das ist nicht selbstverständlich. Trotz vermeintlich kreativer Ideen sind Punktlandungen von Agenturen selten. Die knallige Headline, die plakative Optik überzeugt nicht, solange der Fachbereich mehr Fragen als Antworten in dem Kreativkonzept findet. Die letzte Stufe der versuchsweisen Annäherung (siehe auch „Hornberger Schießen“) liefert selten das beste Ergebnis: Frustriert vom mangelnden Verständnis auf Agenturseite textet der Kunde am Ende seine Broschüre selbst.

Im Kundengespräch müssen B-to-B-Marketer in der Logistik Empathie bis zur Leistungsgrenze entwickeln. Marketing- und PR-bezogene Fachtermini, die zum Grundwortschatz jedes Beraters gehören, machen ihn eher verdächtig. Spediteure sind es gewohnt, um jeden Euro zu feilschen, und vermuten hinter der professionellen Attitude des Beraters schnell Preistreiberi.

Die fehlende Affinität zum Thema Kommunikation hat neben historischen auch strukturelle Gründe. Nur wenige Logistikunternehmen besitzen einen Marketingleiter oder Kommunikationsdirektor, geschweige denn ein Bewusstsein für das, was Kommunikation leisten kann. Die Branche ist

geprägt von kleinen und mittelständischen Familienunternehmen, in denen das erste Fahrzeug noch ein Pferdewerk war. So weit konservative Strategien das Speditionsunternehmen in der Vergangenheit getragen haben, so kurz springt diese Haltung im Zeitalter moderner Unternehmenskommunikation. Das Werbekonzept von Vater, Sohn & Co.: Die Anzeige zum 100jährigen Firmenjubiläum. Zweispaltig, schwarzweiß, 100 Millimeter hoch.

Da nützt auch der Abschluss des Juniorchefs in Harvard oder St. Gallen wenig. Selbst im Marketing geschulte Young Professionals unter den Sohnmännern müssen erfahren, dass sie altväterlicher Dirigierlaune im Familienunternehmen oft wenig entgegenzusetzen haben. Jedenfalls nicht, bis sich der Patriarch im achten Lebensjahrzehnt endlich aufs Altenteil zurückgezogen hat. In den Aufsichtsrat der Firma.

50 Prozent der Kommunikation in der Logistik sind folglich Überzeugungsarbeit. Solange PR Teufelszeug ist und Journalisten eine Berufsgruppe, der man besser nicht begegnet, gibt es viel zu tun. Überzeugt werden will auf der anderen Seite die Politik, die breite Öffentlichkeit, der Kunde. Das schlechte Image der Branche macht sie nämlich zugleich zum Verlierer. 12.000 Jobs im Jahr können in der Logistik nicht besetzt werden, weil sich nur wenige junge Menschen eine Karriere als Supply Chain Manager, als Logistikleiter oder IT-Chef eines Logistikunternehmens vorstellen können. Galionsfiguren wie Ex-Porsche-Chef Wiedeking gibt es in der Logistik nicht. Da schillert nichts, da macht nichts an. Da riecht es vielmehr nach Diesel. Und den gibt es bei Porsche bekanntlich nur als Trecker.

Was Kommunikation in der Logistik leisten muss? Sie muss den Weg vom Hinterhof ins Bewusstsein der Öffentlichkeit beschreiten. Sie muss die zentrale Aufgabe dieser Branche weit über B-to-B-Zielgruppen hinaus (be)greifbar machen. Sie muss Unternehmen den Wert verleihen, den sie aufgrund ihrer Leistungsstärke längst besitzen.

2.1 Ideen für den kommunikativen Urknall

Wie stellt sich die dynamische Entwicklung der Logistik und ihrer Marktteilnehmer in der Unternehmenskommunikation dar? Wie verändern sich Logos, Slogans, Kommunikationsinhalte? Ein Symbol, das Dynamik und fortschrittliches Denken verheißen soll, inflationiert die Branche: der Pfeil. Handgezeichnet, mit Millimeterpapier unterlegt oder in alle möglichen Richtungen weisend, wird der Pfeil zum Markensymbol für viele Unternehmen. Pfeile bilden einen Bogen, ein Quadrat, ein Dreieck oder gar einen Kreis, um sinnbildlich geschlossene Abläufe zu symbolisieren. Internationalität lässt sich erschlagen, indem Pfeile über die Umrisse der Deutschlandkarte hinweg in alle Himmelsrichtungen weisen. Pfeile verbinden Punkte, Buchstaben, Standorte. Nur ins Zentrum der reinen Marketinglehre treffen die Pfeile nicht: Wo bleibt die Differenzierung? Welches Leistungsversprechen ist mit der Symbolik verbunden? Und welche Markenpersönlichkeit lässt sich daraus formen?

Gesegnet mit den Erfolgen professioneller Unternehmenskommunikation sind Firmen, die beim kleinen 1x1 anfangen: dem durchgängigen Corporate Design. Wer es schafft, Firmennamen oder Initialen ein unverwechselbares Gesicht zu geben, liegt schon ganz gut im Rennen. Da der Name des Gründers oder der Familie bei den meisten Logistikern Programm ist, spielen Typografie und Farbgebung des Firmenschriftzuges eine gewichtige Rolle.

TNT-Orange, UPS-Braun oder Post-Gelb können es beim Außenanstrich der Marke durchaus mit Milka-Lila oder Marlboro-Rot aufnehmen. Eigenarten in der Schriftart, der Schreibweise, der Darstellung bringen diesen Effekt noch besser auf die Straße. Drei Kreise um die Buchstaben T(Thomas), N(Nationwide), T(Transport) sind es dem niederländischen Express-Dienstleister Mitte der 90er Jahre

wert, eine viel beachtete „Smiley-Kampagne“ zu starten, die sogar im deutschen Werbefernsehen geschaltet wurde.

2.2 Zielgruppe Mensch

Es ist ein Irrtum zu glauben, B-to-B-Werbung müsse so uniform aussehen wie das Manageroutfit in der Business-Lounge der Lufthansa. Auch unter dunklem Tuch schlägt ein Herz, das sich den Luxus leistet, Gefühle zu besitzen. Die Macht der Emotion über die Ratio ist in der Werbung immer wieder beschrieben worden. Erst die emotionale Ansprache knackt die Wahrnehmungsschwelle des Adressaten. In 1,7 Sekunden unterscheidet das Unterbewusstsein zwischen Schatz und Schund. Botschaften, die diese Schwelle nicht überschreiten, gehen in der Informationsflut unter.

Hinter diesem einfachen, wenn auch selten überzeugend umgesetzten Grundsatz steht das Prinzip Mensch. Getrieben von Ur-Instinkten, Verhaltensweisen, die sich in den Millionenjahren der Evolution nicht verändert haben, wendet der Mensch im täglichen Überlebenskampf Verhaltensmuster an, die sich zum überwiegenden Teil unserer Ratio entziehen. Nahrung, Schlaf, Atmung und Sexualität stehen im Zentrum unbewusst gesteuerter Wahrnehmungsprozesse. Was das mit B-to-B-Kommunikation in der Logistik zu tun hat? Ganz einfach: Eine Werbekampagne, die nur aus Produktsicht argumentiert, hat schon verloren. Es geht um den Kundennutzen. Darum, wie meinem Kunden Anerkennung, Geld und schöne Frauen zuteil werden.

Warum gibt es den Pirelli-Kalender? Warum kürt der Art Directors Club Deutschland den Kunden des Jahres? Warum verbinden schlaue Firmen einen Kundenworkshop mit einem Golfturnier?

Und was wird Entscheidungsträgern in der Logistik zugemutet? Anzeigentexte, die sich wie Gebrauchsanweisungen lesen. Internetseiten, die monologisieren. Presstexte mit Wir-sind-die-besten-Approach.

Durch ihre so genannte Querschnittsfunktion muss die Logistik-Kommunikation viele Zielgruppen erreichen. Erfolg versprechend sind dabei Kampagnen, die gleichzeitig auf Herz und Verstand zielen, mit Emotionen. Natürlich ist bei einem 100-Millionen-Invest das Kleingedruckte wichtig. Aber noch wichtiger ist, den Kunden als Menschen zu betrachten, der sich gerne für das Unternehmen und seine Sache begeistern lässt.

3 Wege der Markenbildung am Beispiel FIEGE

Das Unternehmen FIEGE ist seit Jahrzehnten verlässlicher Partner seiner Kunden. Garant hierfür sind die beiden Inhaber und die Flexibilität eines Familienunternehmens.

3.1 Der USP „Familie“

Anders sein, besser, einzigartig. Wer das für sein Unternehmen sucht, hat den Weg zur Marke schon halb gefunden. Doch selbst die Trüffelschweine unter den Markenarchitekten tun sich schwer, unter der glatten Oberfläche der Unternehmensdarstellung seltene Kostbarkeiten zu entdecken. Beherrscht von Normen, Standards und Zertifizierungen bewegen wir uns in einer Welt, in der Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden. Wir haben es mit einer Art Gleichmacherei zu tun, die Erscheinungsformen von Marktangeboten bis zum Krümmungsradius der Banane EU-weit reglementiert.

Lassen sich Produkte aus der Industrie noch über Patente abgrenzen, sind Dienstleistungen viel leichter austauschbar. Einen Transport von A nach B zu organisieren, ist heute eine Dutzendleistung, die es an der Frachtenbörse zum Dumpingpreis gibt. Das Ende vom Lied: Unternehmen versuchen, sich über den Preis zu differenzieren und setzen sich damit einem ruinösen Wettbewerb aus.



Abb. 1: Markenattribute der Marke FIEGE

Ein Alleinstellungsmerkmal, die Unique Selling Proposition (USP), wirkt hingegen Wert steigernd und schützt vor der Beliebigkeit eines Leistungsversprechens. Das differenzierende, einzigartige Etwas, kann der Knopf im Ohr sein, der aus Plüschbären Steiff-Tiere macht. Die Glasflasche, die auch ohne Inhalt auf Coca-Cola schließen lässt. Die Suppenwürze, die als Maggiflasche auf den Tisch kommt. Oder der LKW, der über innovative Technologien zum Diebstahlschutz verfügt.

Familienunternehmen haben es auf der Suche nach dem USP leichter. Denn ihnen ist ein Alleinstellungsmerkmal in die Wiege gelegt, das in keiner Form duplizierbar ist: die Person des Inhabers. Seine Persönlichkeit steht unverwechselbar für Verantwortung, Verlässlichkeit, Qualität, Innovationskraft, Nachhaltigkeit. In einer zunehmend anonymisierten Welt spielen diese Faktoren eine wichtige Rolle. Bei FIEGE sind es gleich zwei Inhaber, die im Einerlei der Transport- und Logistikbetriebe in Deutschland den Unterschied machen: Heinz und Dr. Hugo Fiege. Die ungleichen Brüder stehen an der Spitze eines Unternehmens, das sich mit den Söhnen Jens und Felix, beide in den 30ern, bereits in fünfter Generation erfolgreich am Markt behauptet. Mit 1,8 Milliarden Umsatz, 21.000 Mitarbeitern und 230 Standorten in aller Welt zählt die FIEGE-Gruppe zu den führenden Logistikern in Europa.

Die Fiege-Brüder verkörpern einen Typus von Familienunternehmen, der in Zeiten überhitzter Märkte einen Kontrapunkt zu börsengetriebener Kurzatmigkeit setzt. Was den Geist der FIEGE-Gruppe prägt, sind Faktoren, die im Mission Statement ihren Ausdruck finden: Nachhaltigkeit versus Quartalsdenken. Gesellschaftliches Engagement versus

Nabelschau. Umweltbewusstsein versus Profitgier. Fairness versus Ellbogenmentalität.

„Familienunternehmen sind die tragende Säule unserer Wirtschaft. Neun von zehn Unternehmen in Deutschland sind in Familienhand, insgesamt mehr als eine Million. Sie erwirtschaften über die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts, beschäftigen 60 Prozent aller Arbeitnehmer und erweisen sich als äußerst innovationsfreudig“, heißt es in der weltweiten Mittelstandsstudie „Familienunternehmen 2008“, die das Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführt hat.

Die Studie liefert den Stoff, mit dem Positionierungskämpfe gewonnen werden können: Kontinuität, Innovationsgeist und Technologieführerschaft sind herausragende Merkmale von Familienunternehmen, so das Ergebnis des Frankfurter Beratungshauses.

3.2 Leistungsversprechen mit Inhaberverantwortung

Das Wesen der Marke ist, dass wir ihr Vertrauen entgegen bringen, dass wir ihr begegnen wie einem guten Freund. Die Persönlichkeit eines Unternehmens herauszuarbeiten, heißt also, sie mit individuellen Charaktermerkmalen auszustatten. Welche Botschaften sind mit dem Namen des Unternehmens verknüpft? Welche Leistungen werden assoziiert? Welches Bild (Image) haben wir vor Augen?

Je mehr (Marken-)Persönlichkeit ein Unternehmen besitzt, desto eher wird es unter vergleichbaren Anbietern, in Präsentationen und Ausschreibungsmarathons, überzeugen. Oftmals ist der Name allein schon Auswahlkriterium. Das gute Gefühl, die richtige Wahl getroffen zu haben, kennt sicher jeder von uns, der sich nach einem langen Auswahl-

procedere für ein Produkt oder eine Dienstleistung entschieden hat.

Ein immer wieder eingesetztes, probates Verstärkungsinstrument in der Werbung ist die Inhaberverantwortung. Nikolaus Darboven (Idee Kaffee) oder Claus Hipp (Baby-nahrung), um zwei bekannte Beispiele zu nennen, verbürgen sich in Anzeigen und TV-Spots mit ihrem Namen für die Qualität ihrer Produkte. Und wo kein Inhaber greifbar ist, soll der Sympathiegrad prominenter Testimonials wie Beckenbauer, Jauch & Co. positiv auf die Marke abstrahlen. Bei DHL waren es lange Zeit die Gottschalk-Brüder, die dem Unternehmen hinter der komplexen Logistikdienstleistung ein sympathisches, modernes Gesicht verleihen sollten.

Dies funktioniert, solange der Werbedruck hoch genug ist, um den gewünschten Imagetransfer zu erzielen. Baut sich der Werbedruck ab, schwächeln in kürzester Zeit erfahrungsgemäß auch die Recall-Werte. Und die eingesetzten Werbemillionen haben ihren return-on-invest verspielt.

Bei FIEGE ist nicht das Fernsehen oder die Anzeige Bühne für einen markenwirksamen Auftritt, sondern eine Vielzahl abgestimmter Kommunikationsmaßnahmen. Nicht der kurzfristige Gag, sondern die seit drei Jahrzehnten währende Branchenpräsenz der Brüder Heinz und Dr. Hugo Fiege hat dem Unternehmen sein Gesicht verliehen. Inhaberverantwortung ist hier an jeder Stelle des Dialogs nach innen und außen spürbar. Im Intranet, auf Messen, im Kundenmagazin, in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Der Kunde erlebt Logistik „made by FIEGE“ nicht als standardisierte Dienstleistung, sondern als flexible, individuelle Lösung, die sich mit dem Qualitätsversprechen seiner Inhaber verbindet. Nicht die 30 Sekunden eines Werbespots lang, sondern Tag für Tag, Jahr für Jahr.

3.3 Von der Kernkompetenz zum Markenkern

Wer sich in hart umkämpften Märkten behaupten will, muss seine Kräfte bündeln und sich auf die eigenen Stärken konzentrieren. Was kann der Logistiker in welchen Bereichen besser als andere? Wo liegt das größte Entwicklungspotenzial? Welche Referenzen können angeführt werden?

Oftmals sind es große Kunden, die zum Treiber der eigenen Unternehmensentwicklung werden. Wachsende Anforderungen, hoch spezielle Aufgabenstellungen, das Engagement auf neuen Märkten ermutigen Dienstleister dazu, sich zu entwickeln. Manchmal in eine neue, unvorhergesehene Richtung, die Mut und Investitionen erfordert, sich aber im Nachhinein als segensreich entpuppt.

Bei FIEGE kann man von einer Metamorphose sprechen. Der Wandel vom Spediteur zu einem der führenden Kontraktlogistiker in Europa, eingeleitet Ende der Siebziger Jahre, ist zum Motor einer Erfolgsgeschichte geworden, die bis heute nichts von ihrer Dynamik verloren hat. Kontraktlogistik, die Übernahme von Vertragsleistungen, die weit über den Transport von Waren hinausgeht, ist heute in all ihren Dienstleistungsfacetten Kernkompetenz der FIEGE-Gruppe. Zu verdanken ist dies auch dem Unternehmen Bridgestone. Als einer der ersten FIEGE-Kunden begann der weltbekannte Reifenhersteller damit, Dienstleistungen, die nicht unmittelbar etwas mit der Produktion zu tun hatten, auszulagern. Beschaffung, Lagerung, Vormontagen und Distribution wurden von FIEGE übernommen. Der Pionier der Kontraktlogistik in Deutschland war geboren. Heute gilt FIEGE als führend in diesem Marktsegment. Sich als Kontraktlogistiker zu positionieren, ist daher wichtigstes Attribut des internationalen Markenauftritts von FIEGE.

3.4 Branchenfokussierung

Da Leistungen der Kontraktlogistik quasi in allen Branchen und Produktionsbereichen zum Zuge kommen können, ist

die Frage: Für welche Industrien kann diese Dienstleistung bis zur Exzellenz entwickelt werden? Welche Branchen können von dem gewachsenen logistischen Know-how profitieren? Und mit welcher Botschaft soll das Leistungsversprechen in Richtung Zielkunden kommuniziert werden? Reduktion, die Konzentration auf das Wesentliche, ist bei der Formulierung von Unternehmensbotschaften hierbei genauso wichtig wie die Fokussierung eines Unternehmens auf ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Niemand kann es sich in Zeiten des Informationsoverkills schließlich leisten, sich potenziellen Kunden mit unscharfen Aussagen zu nähern.

Die Fokussierung auf die Dienstleistung der Kontraktlogistik mündet in der Kommunikation für FIEGE in ein Leistungsversprechen mit klarer Abgrenzung: „Acht Branchen. Eine Welt.“ Vier Worte, die zum Leitbild eines Unternehmens werden, das seine Kommunikation in Folge auf acht Branchen ausrichtet: Fashion, Fast Moving Consumer Goods, Handel, Healthcare/Medical, Industriegüter, Durable Consumer Goods, Reifen, Medien.

Nach dem Motto „Spezialisierung schafft Differenzierung“ entwickelt FIEGE für jede dieser Branchen zielgruppengerechte Kommunikationsinstrumente. Produktbeschreibungen haben immer die Perspektive der Branche, um die es geht. So folgen die Informationsmedien im Bereich Fashion die fotografischen Ästhetik eines Modekatalogs. „En vogue: 100% Kontraktlogistik“ verkündet das Label, aufgebracht wie die in einen Pullover eingenähte Pflegeanleitung, auf dem Titel der Broschüre. In der Welt der Reifen sind es Stationen einer Formel 1-Rennstrecke, die Leistungen entlang der Versorgungskette vom Hersteller aus Übersee bis zur Distribution an den regionalen Reifenhändler beschreiben. Tempo, Können und Leistungsbereitschaft – dies sind Assoziationen, die sich beim Empfänger der Botschaft in diesem Segment einstellen.

Mögliche Zielkunden über eine direkte, zielgruppenadäquate Ansprache abzuholen, ist heute das wohl probateste Mittel erfolgreicher Kommunikation. Nicht das „Wir über uns“ steht im Fokus der Kundenansprache, sondern das „Wir für Sie“. Ausgehend von der Bedarfssituation des Kunden werden Inhalte in der Sprache des Kunden kommuniziert. Bestes Beispiel für diese Form der fokussierten Kommunikation sind gut gemachte Websites. Sie präsentieren sich als Portal, das auf der Startseite in Form so genannter Teaser „Informationshäppchen“ liefert, die bereits auf einen speziellen Dienstleistungsaspekt abzielen. Der Besucher der Site wird ohne Umwege, mit nur einem Klick, zu den für ihn relevanten Fragestellungen geführt.

3.5 Pioniergeist als Innovationsfaktor

Wer Kunden gewinnen will, muss die Kraft der Marke mit immer wieder neuen Ideen lebendig halten. Produktinnovationen, ein erweitertes Dienstleistungsspektrum oder neue Angebotsformen liefern den Anstoß zu neuer Kraftentfaltung. Die Kontraktlogistik als Kernkompetenz zu definieren, war in Zeiten des von speditionellen Dienstleistungen getriebenen Logistikgeschäfts eine Pionierleistung. Sie hat FIEGE zum führenden inhabergeführten Kontraktlogistiker in Europa gemacht. Doch jeder Marketingmann, der es ernst mit der Markenbildung meint, weiß: Ausruhen gilt nicht. Selbst das Beste von Persil braucht Megaperls, um in der Gunst der Verbraucher weiter vorne zu liegen. Ideen also, die die Marke fortlaufend erfrischen, den Absatz fördern, das Markenguthaben aufladen. Denn weit her mit der viel beschworenen Markentreue ist es nicht im Me-too-Zeitalter.

Kunden im B-to-B-Bereich sind da nicht anders. Wachsender Kostendruck zwingt Unternehmen dazu, häufiger auf Ihren Controller zu hören als auf ihren Marketingchef. Die Folge: Kürzere Ausschreibungszyklen, härtere Verhandlungen

gen, unvermittelter Dienstleisterwechsel. Erst der Mut zu neuen, bahnbrechenden Leistungen kann zur notwendigen Erneuerung der Marke von innen heraus beitragen, Kunden binden und begeistern.

Die Ernennung von Innovationsmanagern ist die Antwort vieler Unternehmen auf diese Entwicklung. Innovationsmanagement nennt sich der zur Jobbeschreibung kultivierte Pioniergeist. Auch beim Logistiker FIEGE wird diese Disziplin gepflegt. Mit Erfindung der „Ökologistik“ besetzt FIEGE einen Begriff, der das Prinzip Nachhaltigkeit bereits Mitte der 90er-Jahre vorwegnimmt. Die Marke wird nicht grün. Aber sie gewinnt europaweit Ansehen durch Logistikprojekte, deren Innovationskraft darin liegt, Ökonomie und Ökologie zum Nutzen aller zu verbinden.

3.6 Think big

Zeichen dieser Innovation sind FIEGE Mega Center, gigantische Logistikanlagen mit mehr als 30.000 Quadratmeter Grundfläche. Zentrale Idee hinter den raumgreifenden Grundrissen dieser Anlagen ist es, ökonomische und ökologische Interessen effizient zusammenzuführen. So sorgt die Vielzahl unter einem Dach angesiedelter Dienstleistungen für kurze Wege und schnelle Reaktionszeiten. Viele Transporte werden überflüssig oder lassen sich über Mengen bündeln. Die Anbindung an Schiene und teilweise auch an die Wasserstraße ermöglicht zudem einen umweltfreundlichen Versand.

Für die Markenbildung liefert dieses Konzept wertvolle Inhalte. Zum einen gewinnt die Unternehmensinszenierung über FIEGE Mega Center die weithin sichtbare Kontur moderner Industriearchitektur. Wie Monolithen ragen die kolossalen Bauten, oftmals direkt an Verkehrsknotenpunkten gelegen, in den Himmel. Täglich wahrgenommen von Millionen Autofahrern kündigt das FIEGE-Logo auf dem Dach der Logistikzentren von der außergewöhnlichen Dimension des Unternehmens.

Zum anderen wird mit dem Betrieb von FIEGE Mega Centern an derzeit 30 Standorten in Europa ein Konzept umgesetzt, das Umweltauforderungen in vielerlei Hinsicht gerecht wird. Die Erhaltung von Biotopen, die Schaffung von Ersatzflächen, der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen passt in die Landschaft des auch von der Industrie formulierten Umweltbewusstseins.

3.7 Nachhaltigkeit – Verantwortung als Teil der Markenpersönlichkeit

Dass Unternehmen von ihren Dienstleistern nachhaltige Konzepte verlangen, offenbart ein Blick in die Leitlinien der Auftraggeber. Der ökologische Fußabdruck soll möglichst klein ausfallen in einer vom wachsenden CO₂-Handel gesteuerten Emissionswelt. Eine grüne Imagekomponente



Abb. 2: FIEGE Mega Center Erfurt

lässt die Marke freundlicher erscheinen, verantwortungsbewusster. Green Cargo, Green Logistics, Green Buildings – die Ausprägungen dieses Markentrends sind in der Logistik an jeder Ecke zu beobachten. Dies wird über kurz oder lang vermutlich zu einer Entwertung des Gedankens führen, da das Umweltzertifikat ebenso als Qualitätsstandard in Unternehmen vorausgesetzt wird wie sonstige DIN/ISO-Zertifizierungen. Dennoch macht es in Ausschreibungen derzeit noch immer einen Unterschied, wenn Leistungen des Anbieters auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit positiv beantwortet werden können.

Wer etwas auf sich hält, wird der von Politikern gern zitierten Verantwortung für unsere Kinder und Kindeskindern auch bei der Planung von Logistikkonzepten gerecht. Der Einsatz schadstoffarmer Motoren, innovative Energiekonzepte und die Konstruktion von Logistikkbauten, die auch eine Drittverwertung ermöglichen, sind Zeichen nachhaltigen Wirtschaftens bei FIEGE.

3.8 Konstanz – Nur wer durchhält, gewinnt

Schon der Blick auf die eigene Familie, die das 1873 gegründete Unternehmen in fünfter Generation führt, verpflichtet FIEGE zu langfristiger Denkweise. Für die Markenentwicklung eines Unternehmens ist das ein Segen. Denn an Werten festzuhalten, sie zum Bestandteil täglichen Handelns zu machen, ist nicht nur gelebte Verantwortung, sondern auch Besitzstandssicherung von Markenwerten. Die Realität in Marketingabteilungen sieht allerdings häufig anders aus. Ständig wechselnde Verantwortung auf dem Chefposten des Marketingleiters höhlt die Marke unter Umständen in wenigen Jahren aus. Zumindest dann, wenn die Profilierungssucht größer ist als die Idee im Marketingkonzept. Was leider häufig der Fall ist.

Mega-Marken wie Milka oder Marlboro zeigen: Nur wer durchhält, gewinnt. Solche Ikonen der Markenwelt austauschen zu wollen, käme der Vernichtung von Milliardenwerten gleich. Gleichwohl wechseln in der Jahrzehnte währenden Präsenz dieser Markenhelden die Konzepte. Immer wieder werden von Agenturen neue Ideen entwickelt, die die Story anders erzählen und neue Kapitel hinzufügen. Dennoch: die Hauptdarsteller bleiben.

Image, der Vertrauensvorsprung den eine Marke genießt, braucht Jahre des Aufbaus. Wer nicht das Budget für groß angelegte Imageanzeigen hat, muss sich in Geduld üben. Selbst mit dem Powerplay konzertierter Marketingmaßnahmen wird sich erst nach drei bis fünf Jahren ein wahrnehmbarer Imagezuwachs einstellen. Vorausgesetzt, das Unternehmen bietet erstklassige Leistungen, sorgt über kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für wahrnehmbare Präsenz und gerät in diesem Zeitraum nicht ins Störfeuer unzufriedener Kunden oder missgünstiger Journalisten.

3.9 Unternehmensübergreifendes Engagement – Warum der Blick über den Tellerrand für die Markenpolitik Gold wert ist

Jede Inszenierung, die das eigene Unternehmen in ein sympathisches Licht setzt, verstärkt seine positive Wahrnehmung. Soziales oder kulturelles Engagement, Sportsponsoring, Vorstandsfunktionen in renommierten Branchenverbänden – viele Bereiche des Wirtschafts- oder Gesellschaftslebens bieten die Chance, sich über das eigene Dienstleistungsspektrum hinaus öffentlichkeitswirksam darzustellen. Wer Marke als Unternehmenspersönlichkeit begreift, die sich aus einer Vielzahl ergänzender Persönlichkeitsmerkmale zusammensetzt, kann mit gezielten Engagements den Charakter seiner Marke formen. Beispiel Jugendförderung: Mit einem Simulationsspiel, entwickelt von FIEGE Antwerpen, wird Schülern im Alter von 14 bis 18 Jahren im Rahmen des Schulunterrichts das



Fiege



Abb. 3: Evolution der Marke FIEGE: Fuhrunternehmen – Transport – Spedition – Kontrakt Dienstleister

Thema Logistik spielerisch näher gebracht. Übersetzt in die Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Niederländisch wird die FIEGE Simulation von den Medien bejubelt. Tenor: Endlich mal eine Idee, die den dringend benötigten Nachwuchs für die Logistik begeistert.

4 Instrumente der Unternehmens- und Markeninszenierung bei FIEGE

Im B-to-B-Marketing gelten eigene Gesetze. Dies gilt auch für Logistikdienstleister. Wichtig ist, dass die Instrumente durchgängig und aufeinander abgestimmt sind.

4.1 Corporate Design

Der Schnelltest für das durchgängige Erscheinungsbild eines Unternehmens: Sammeln Sie bei einem Streifzug durch die Abteilungen Ihrer Firma Visitenkarten ein. Weicht das Gestaltungsraster auch nur in zwei Fällen voneinander ab, ist es nicht weit her mit dem Corporate Design. Wild West auf 15 Quadratcentimetern Papier: Munter wechselnde Schriften, beliebig modifizierte Satzspiegel, unterschiedliche Größen, verschiedene Papieroberflächen – unschöner Alltag für die Visitenkarte des Unternehmens, das äußere Erscheinungsbild.

Da man bekanntlich keine zweite Chance hat, um einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen, kommt dem Erscheinungsbild des Unternehmens eine immense Bedeutung zu. Farben und Formen, Schriften oder die Gestaltungslinie von Anzeigen sind mehr als reine Äußerlichkeiten. Sie sind ebenso Teil des Images, das ein Unternehmen verkörpert wie seine hochglänzenden Produkte.

Alles beginnt mit dem Logo. Hebt es sich wohltuend ab, ohne sich allzu aufdringlich in den Vordergrund zu schieben? Lässt es sich auch noch als Firmensignet erkennen, wenn es schwarz-weiß und stark verkleinert aus dem Fax-Gerät kommt? Hat es die Größe, Jahrzehnte zu überdauern? Ist es weltweit einmalig? Kommt es „aus der Seele“ des Unternehmens?

Dass CD-Entwicklungen inklusive Logo-Gestaltung sechsstellige Eurobeträge verschlingen können, wird vor dem Hintergrund der Einmaligkeit bei gleichzeitig universeller Einsetzbarkeit deutlich. Bei FIEGE hat der Weg zum heutigen Erscheinungsbild in der über hundertjährigen Geschichte des Unternehmens große Sprünge gemacht. Farben und Formen orientierten sich im letzten Jahrhundert wechselweise an Gestaltungstrends, die an das Emblem einer Fliegerstaffel erinnern oder an das Logo eines Autoherstellers. Erst Mitte der 90er-Jahre wurde die moderne, reduzierte Form des Logos entwickelt, das bis heute unverändert Gültigkeit besitzt.

Es ist ein Logo, das seinen Ursprung im Unternehmen findet. Es entspringt den Grundrissen einer modernen Umschlaganlage, welche die Fiege-Brüder Anfang der 90er-Jahre in Greven-Reckenfeld errichtet haben. Ein Bau, dessen Architektur dem Flughafen Berlin-Tegel nachempfunden worden ist. Ein Sechseck. Kombiniert mit der Signalfarbe Rot, hohen Weißanteilen und einer modernen, serifenfreien Schrift, treffen Logo und Corporate Design eine klare Aussage: Die Welt der Logistik – hier findet sie ihre eigene

Kontur, ihr eigenes Qualitätsverständnis, ihren Leistungsanspruch.

Prüfstein für die Konsistenz des Unternehmensauftritts ist der Blick auf die frei zugänglichen Medien: Internet, Anzeigen, Broschüren, Kundenmagazine. Passt da zusammen, was zusammengehört? Oder ist Flickschusterei Gestaltungsprinzip? Und wie sieht es mit flankierenden Kommunikationsmedien aus? Trägt die Powerpoint-Präsentation die Handschrift des Unternehmens? Fühlt sich der Messebesucher auf dem Stand zuhause? Wahrnehmung hat immer auch eine „gefühlte Ebene“. Diese positiv anzusprechen, ist Aufgabe des Corporate Designs.

4.2 Corporate Governance – Stimmübung für den guten Ton

Gestaltungsvorgaben sind das Eine. Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter und Unternehmenslenker das Andere. Während Corporate Design Unternehmen ein Gesicht verleiht, sorgt Corporate Governance für den guten Ton. Auch als „Knigge für Unternehmen“ bezeichnet, „umfasst Corporate Governance allgemein die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Werte und Grundsätze für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung, welche sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmensführung von Unternehmen gelten“, heißt es dazu in Wikipedia. Auf FIEGE bezogen, beschreibt diese Definition wünschenswerte Eigenschaft, die in der Regel zur Grundethik von Familienunternehmen gehören: Offene Kommunikation, transparente Prozesse, kurze Entscheidungswege, direkte Verantwortlichkeit, Kontinuität und der faire Umgang mit allen, dem Unternehmen verbundenen Partnern und Dienstleistern. Diese Attribute der Unternehmensführung zu pflegen, sorgt nicht nur für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch für breite Anerkennung auf Kundenseite.

4.3 Slogan und zentrale Botschaften – Fixsterne der Positionsbestimmung

Der Slogan „The World of Logistics“ ist fester Bestandteil der FIEGE-Wort-Bildmarke. Internationalität spricht daraus. Aber auch das Leistungsversprechen, in dieser Welt zuhause zu sein. Als Unternehmen, das in 18 Ländern vertreten ist, positioniert sich FIEGE grenzüberschreitend mit klaren Botschaften und einheitlichem Auftritt. Die Story: FIEGE ist Pionier der Kontraktlogistik. Kunden profitieren heute rund um den Globus von Erfahrung und Branchenkompetenz des größten inhabergeführten Kontraktlogistik-Spezialisten in Europa.

4.4 Corporate Social Responsibility (CSR) – Gutes tun und nicht viel darüber reden

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, gehört ab einer gewissen Unternehmensgröße zum guten Ton. Meistens bestimmt von sozialen und umweltorientierten Belangen, gibt gesellschaftliches Engagement dem Markenbild eine weitere Farbe hinzu. Corporate Social Responsibility (CSR) zeigt, dass Unternehmen über den Tellerrand hinaus blicken, indem sie förderungswürdige Projekte durch Spenden unterstützen, die wiederum der Gesellschaft zugute kommen. Das kann die Finanzspritze für den regionalen

Kindergarten sein, die Förderung eines Jugend- oder Umweltprojekts, medizinische Unterstützung. Über die Josef FIEGE Stiftung, benannt nach dem verstorbenen Vater der Stiftungsgründer Heinz Fiege und Dr. Hugo Fiege, fließen jährlich mehr als 100.000 Euro in CSR-Projekte, zu denen auch Initiativen von FIEGE Mitarbeitern zählen, die Nutzen stiften. Für PR-Zwecke ist Social Responsibility nur bedingt einsetzbar, da der Pressewirbel um ein Schulbauprojekt in der Dritten Welt auch als eigennützig verstanden werden kann und damit die Idee der Stiftung konterkariert. Für die Kommunikation nach innen ist die Publikation solcher Projekte gleichwohl geeignet. Zeigt man damit doch, dass bei Gewinnmaximierung auch an den Gewinn benachteiligter Menschen gedacht ist.

4.5 PR – Analysieren, konzipieren, moderieren, Themen setzen

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kern der Public Relations (PR), ist unverzichtbarer Bestandteil der erfolgreichen Unternehmensinszenierung. Denn was in der Zeitung steht oder im Fernsehen läuft, erreicht im Kontext der journalistischen Publikation ein Höchstmaß an Beachtung. Darin liegt eine riesige Chance. Aber auch eine nicht minder große Gefahr. Die Chance: Im professionellen Dialog mit den Medien lässt sich eine Marktpräsenz erzielen, die mit Instrumenten klassischer Werbung nur unter Einsatz sehr hoher Werbebudgets erreicht werden könnte. Die Gefahr: Die journalistisch notwendige Verkürzung eines Themas kann unerwünschte Interpretationsräume entstehen lassen. Oder es finden Zwischentöne, Kommentare oder sogar falsch verstandene Informationen den Weg in die Öffentlichkeit. Dies entzieht sich letztlich jeder Einflussnahme durch die PR-Abteilung des Unternehmens.

Deshalb ist PR immer Chefsache. Sie muss unter dem Blickwinkel journalistischer Grundsätze und Ethik betrieben werden. Professionell, glaubwürdig, nah an den Leserinteressen des Mediums. Denn nichts hassen Journalisten mehr als Marketingprosa, schlecht informierte Sekretärinnen und das Gefühl, von Unternehmen instrumentalisiert zu werden.

Sich mit Fach- und Wirtschaftsjournalisten auf Augenhöhe zu bewegen, gehört deshalb zum Kommunikationsanspruch der FIEGE-Gruppe. Der persönliche Dialog mit Redakteuren ist unabdingbar, wenn PR-Arbeit nachhaltig Erfolg bringen soll. Journalistische Qualität ist wichtig. Authentizität. Transparenz. Nur Pressemitteilungen, die einen news-Wert besitzen, verlassen auch das Haus. Da die Informationstiefe von B-to-B-Medien anderer Natur ist als die von Publikumsmedien, arbeitet FIEGE im Bereich der Transport- und Logistikmedien mit Agenturpartnern zusammen, die in diesem Markt zuhause sind.

Die Frequenz der von FIEGE herausgegebenen Presseinformationen ist hoch. Mindestens eine news pro Woche geht in englischer und deutscher Version an die Medien. Neue Kunden, neue Aufgaben, neue Standorte, Personalien – die Themenquelle in einem Unternehmen mit 230 Standorten in aller Welt ist unerschöpflich. Dabei ist die Vielzahl der versendeten Presseartikel nur das Butter-und-Brot-Geschäft der PR. Sie erzeugt ein Grundrauschen im Markt. Der Mehrwert erwächst erst aus der strategischen Pressearbeit: Best-Practice-Stories aus der Kontraktlogistik, Fach- und Autorenbeiträge, Interviews mit bedeutenden Tageszeitungen wie der FAZ oder der Financial Times Deutschland, Pressekonferenzen und -events zu Standorteröffnungen.

Erfolgsbeispiele der FIEGE Logistik werden zu unterschiedlichen Anlässen und für verschiedenste Publikationen verwertet. Die Story über den Hubschrauberhersteller Eurocopter, eine EADS-Tochter, ist so ein Erfolgsbeispiel. Denn das Thema integriert sämtliche Leistungen der Logistik für ein Industrieunternehmen: Von der Konzeption des Produkti-

onsstandortes über das Materialflussmanagement bis hin zur Erstellung von Vorprodukten und schließlich der weltweiten Auslieferung der fertig produzierten Hubschrauber. Nach der exklusiven Titelstory in einem führenden deutschen Logistikmagazin wurde das Thema in der Breite kommuniziert. Hintergrundberichte mit Statements des Kunden folgten, Fachbeiträge der involvierten Manager, Präsentationen auf Fachmessen und Kongressen.

Die Kunst der PR liegt darin, ein derart inhaltsreiches Thema über einen Zeitraum von Monaten aus immer wieder neuer Perspektive zu beleuchten und somit das Medieninteresse wach zu halten. Varianten ergeben sich bereits aus den Heftkonzepten der Fachverlage, die im Bereich der Logistik ganz unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Stehen bei dem einen Medium technische Lager- oder Produktionsabläufe im Vordergrund, sind bei einem anderen Magazin die ökonomischen Vorteile des Outsourcings von Interesse. Tages- und Wirtschaftszeitungen haben – zu meist in thematisch fokussierten Sonderbeilagen – Managementtrends im Blick.

Über so genanntes „Agendasetting“ Themen von großem bundesweitem Medieninteresse zu setzen, erfordert besonderes Gespür. Wer es besitzt, kann auf einer Publikationswelle reiten, die den Namen des Unternehmens über Monate in die Schlagzeilen trägt. Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und sie für eine Kommunikationsoffensive des Unternehmens journalistisch nutzen zu können, sind Grundvoraussetzung des Agendasettings. Nicht immer kann allerdings im Vorfeld eingeschätzt werden, ob die Medien auch auf das Thema aufspringen.

Im Falle des LKW-Fahrermangels, der im Jahr 2006 zu massiven Kapazitätsengpässen in der Branche geführt hat, ist es FIEGE gelungen. Mit der Headline „LKW-Fahrer händleringend gesucht“ haben wir bundesweit ein Thema ins Rollen gebracht, das den Berufsstand an sich und die Situation der Transportbranche in die Schlagzeilen katapultierte. Gleichzeitig konnten wir mit der Gründung der FIEGE Fahrschule eine Antwort auf die Situation liefern und uns als Themenführer positionieren. Der Erfolg ließ sich an mehreren Indikatoren messen. Die Kurse der Fahrschule waren in kürzester Zeit ausgebucht. Radio- und TV-Sender griffen das Thema über Monate mit O-Tönen von FIEGE auf. Die Resonanz, auch in den überregionalen Tageszeitungen des Landes, war gewaltig.

4.6 Pressespiegel – Radar für Marketing und Unternehmenskommunikation

Welche Relevanz ein Thema im Wettbewerbsumfeld besitzt, lässt sich durch kontinuierliche Beobachtung der Medienresonanz analysieren. Ausschnittdienste zu nutzen, die sich um die stichwortgerechte Auswertung und Aufbereitung aller zugänglichen Medienveröffentlichungen kümmern, sind ein geeignetes Kontrollinstrument für jeden Marketer. Nach individuellen Suchbegriffen zusammengestellt, liefern Clippings eine Übersicht der zu Themen, Firmen und Produkten publizierten Pressebeiträge. Dokumentiert in einem Pressespiegel, der die Zahl der themen- oder namensspezifischen Veröffentlichungen bündelt, lässt sich so der Erfolg von Marketing- und PR-Maßnahmen messen. Auch Handlungsempfehlungen für die Geschäftsführung können daraus abgeleitet werden. Wer nicht im Blindflug unterwegs sein will, sollte dieses Instrument nutzen. Es ermöglicht zudem eine Äquivalenzrechnung, die in aller Regel eindrucksvoll dokumentiert, welches Anzeigenbudget hätte vergleichsweise eingesetzt werden müssen, um die durch Pressearbeit geschaffene Marktwahrnehmung zu erzielen.

4.7 Lobbyarbeit – Der Bundeskanzlerinnen-Effekt

Lobbyarbeit ist der leiseste Teil der PR. Lobbyarbeiter vertreten die Interessen eines Unternehmens oder einer Branche auf politischer Ebene. Sie gelten als dialogfreudige Taktierer, die Politikern den Text für neue Gesetzesentwürfe einflüstern. Oder sie zumindest für die Belange einer Branche, eines Verbandes oder eines Großunternehmens interessieren. Die Logistik hat diese Arbeit mehr als nötig, da sie trotz ihrer Bedeutung für den Standort Deutschland von der Öffentlichkeit unterbewertet wird. Das Engagement von FIEGE in der Bundesvereinigung Logistik (BVL), in regionalen Logistikinitiativen und Wirtschaftsförderungseinrichtungen trägt diesem Zustand Rechnung. Als Vorstandsmittglied der BVL, die bundesweit mehr als 8.000 Mitglieder zählt, prägt Dr. Hugo Fiege die Arbeit der Vereinigung wesentlich mit. Der nachhaltigen Lobbyarbeit der BVL ist es zu verdanken, dass auf dem 24. Deutschen Logistik-Kongress 2007 in Berlin Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel von Dr. Hugo Fiege empfangen werden konnte. Ein Meilenstein für die Branche. Denn erstmals unterstrich ein Regierungsoberhaupt die Bedeutung der Logistik für den Standort Deutschland.

4.8 Corporate Publishing – Marktplatz für Kunden und Mitarbeiter

Periodische Publikationen, die das Unternehmen selbst herausgibt, sind für die PR-Abteilung ein Heimspiel. Kundenmagazine zählen dazu, Newsletter, Mitarbeiterzeitungen. Bis auf Punkt und Komma kann die Diktion in Texten solcher Medien justiert, die Bildauswahl bestimmt werden. Gut gemachte Kundenmagazine nutzen diese Möglichkeiten nicht als Selbstzweck, sondern legen an das Medium ebenso hohe journalistische Grundsätze an wie sie für Wirtschaftsmagazine gelten.

„Logo“, das FIEGE-Magazin, folgt diesem Grundsatz. News aus dem eigenen Haus wechseln mit Beiträgen renommierter Autoren, die zu Marktentwicklungen Stellung nehmen und wertvolle Hintergrundinformationen liefern. Zum anderen gewährt das Magazin einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens, berichtet über die für Kunden, Partner und Mitarbeiter wichtigen Neuigkeiten, Strategien und Produkte. Fotografen fangen ungewöhnliche Perspektiven der Logistik ein. Kundenbeispiele bringen Leben in IT-gesteuerte Logistikprozesse. So gewinnt das Magazin in der Gunst der Empfänger die Akzeptanz, die es in Marktumfragen immer wieder zugesprochen bekommt: Nach dem persönlichen Gespräch ist das Kundenmagazin zweitwichtigste Informationsquelle der Unternehmenskommunikation. Und ein Marktplatz, auf dem Kunden glänzend in den Mittelpunkt gestellt werden können.

4.9 Interne Kommunikation – Mitarbeiter zu informieren, ist erste Pflicht

Wer wie FIEGE 21.100 Mitarbeiter beschäftigt, kann wichtige Botschaften nicht übers Schwarze Brett oder in Betriebsversammlungen lancieren. Dennoch ist die Kommunikation nach innen eine der ersten Aufgaben im Unternehmen. Denn jeder Mitarbeiter – von der Empfangsdame bis zum Top-Manager – ist ein für das Unternehmen wichtiger Multiplikator. Wenn Entwicklungen des Unternehmens von Mitarbeitern mit Verständnis oder Begeisterung mitgetragen werden sollen, kommt es darauf an, in der richtigen Reihenfolge zu kommunizieren: Zuerst nach innen, dann nach außen. Wer diese Regel einhält, kann sich auch in schwierigen Zeiten der Loyalität seiner Mitarbeiter sicher sein.

Um die Kommunikation nach innen über alle Abteilungen und Managementebenen hinweg gewährleisten zu können, bedient sich FIEGE über das Intranet hinaus unterschiedlicher Medien. Mit „logo news“ wurde ein Newsletter nur für

Mitarbeiter geschaffen, der per E-Mail bis zu zehnmal im Jahr versendet wird. „Logo local“ nennt sich eine auf den jeweiligen FIEGE Standort bezogene online-Information. Zu besonders wichtigen Anlässen wird ein vertraulicher Infobrief des Inhabers – ebenfalls auf elektronischem Wege – an die betreffenden Personengruppen verteilt. Was offene, zeitnahe Mitarbeiterinformation schafft, ist viel: Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.

4.10 Geschäftsberichte – Paradestück der Corporate Communications

Gut gemacht, vermitteln Geschäftsberichte mehr als Zahlen, Daten und Fakten. Sie sind ein reichweitenstarker Imageträger par excellence, der auch auf dem Tisch führender Wirtschaftsredaktionen landet. Deshalb sollte ein Geschäftsbericht immer auch als Chance gesehen werden, Journalisten, Kunden und wichtige Interessengruppen für die Welt des Unternehmens zu begeistern. Die Anforderungen an die Konzeption sind hoch. Neben äußerster Sorgfaltspflicht verlangt die Umsetzung eines außergewöhnlichen Geschäftsberichts eine tragende kreative Idee, die Markenwerte emotional kommuniziert. Im Jahresbericht 2006 der FIEGE Holding, der im doppelten Wortsinn mit der Headline „Branchenführer“ überschrieben war, haben wir zu einem Ausflug in die Branchenwelten von FIEGE eingeladen und uns der spezifischen Text- und Bildsprache der einzelnen Branchen bedient. Die Logistikleistungen für den Handel wurden auch so präsentiert: als „Schweinebauchanzeige“ mit Aktionspreisen. Lösungen für die Pharmaindustrie wurden in einem Beipackzettel verpackt, Medienlogistik auf Zeitungsseiten beschrieben. Das fanden nicht nur wir und unsere Kunden gut, sondern auch die Jury des IF Design Awards, die uns in der Kategorie „print media – Image“ zum Gewinner machte.

4.11 Web & Co. – Plattformen für Multiplikationseffekte

FIEGE steht bei Wikipedia, bei logistics.de und auf vielen anderen Web-Plattformen. Mit Markenbildung hat das weniger zu tun. Mehr mit Multiplikationseffekten. Ziel der webbasierten Unternehmensinszenierung ist eine stärkere Marktdurchdringung. Vordere Plätze im Suchmaschinen-Ranking zählen dazu. Aber auch die Chance, Inhalte dem weitesten möglichen Interessentenkreis zugänglich zu machen. In den meisten Fällen zum Nulltarif. Die Chance: Über den Dialog im Web wird man Teil einer Community. Branchenthemen werden auf solchen Plattformen häufig aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert, von Branchenkennern, die ihre Expertise in Form von Autorenbeiträgen unter der Flagge ihres Unternehmens bereitstellen. Daraus lassen sich Erkenntnisse für eigene Aufgabenstellungen gewinnen. Aber auch Pluspunkte fürs Image.

Deshalb werden seriöse Web-Plattformen in die Marketingarbeit mit einbezogen. Eine breite Streuung versprechen PR-Portale, die FIEGE bei Presseaussendungen grundsätzlich mit bedient. Jegliche Informationen und Kommunikationsmedien sind mit der Adresse der FIEGE-Website gekoppelt. Wer dort landet, ist in der FIEGE-Welt angekommen. Rot, Grau und Weiß sind die dominierenden Farben der Site. Übersichtliche Portalstruktur, Branchenübersichten, Pressebereich, Suchmaschine, umfangreiche Downloadfunktionen – die Nutzerführung der FIEGE-Homepage lässt schon beim ersten Besuch kaum Fragen offen. Sie mit aktuellen Informationen auf dem Laufenden zu halten, ist erste Pflicht des Marketers. Denn 80 Prozent aller Entscheider, so haben aktuelle Umfragen ergeben, verschaffen sich via Website einen ersten Eindruck vom Unternehmen.

4.12 Employer Branding – Die hohe Kunst, um Talente zu werben

Sich als attraktive Arbeitgebermarke zu präsentieren, ist im „war of talents“ ein Stück Zukunftssicherung. Denn ambitionierte Schul- oder Studienabgänger, die ihren Weg in der Logistik machen wollen, sind Mangelware. Chancen hat, wer frühzeitig in den Dialog mit jungen Menschen einsteigt und sie für die Karriere in einem Logistikunternehmen begeistert. Orientierung zu bieten auf Jobmessen oder im wissenschaftlichen Dialog mit Fachhochschulen und Universitäten, schafft wertvolle Grundlagen. Partnerschaften mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, der Fachhochschule Münster sowie Kooperationen mit Berufsakademien sind Zeichen des von FIEGE betriebenen Hochschulmarketings. An der Fachhochschule Münster sponsert FIEGE den Lehrstuhl Logistik.

Die Vermarktung von Karrierechancen wird im Dialog zwischen Personal- und Marketingverantwortlichen betrieben. Während der Personaler den Auftritt inhaltlich unterstützt, kümmert sich das Marketing um die Form. Ob Anzeige, Messestand oder Karriereseite der Homepage: Alle Merkmale der Unternehmensmarke müssen auch bei diesem imageförderlichen Auftritt berücksichtigt werden. Denn auch Employer Branding ist Corporate Branding.

4.13 Anzeigen und Klassische Werbung – Nice to have

Anzeigen kosten Geld. Und sie sorgen erst für Wahrnehmung, wenn man reichlich davon investiert. Das Gesetz der großen Zahl – nirgendwo hat es mehr Gültigkeit als hier. Ganz gleich, wie toll die Idee der Kreativagentur ist: Erst eine hohe Frequenz, gekoppelt mit geschickter Platzierung, verspricht in der Anzeigenwerbung wünschenswerte Erfolge. Und natürlich spielt das Format eine wichtige Rolle. Nur schwer lässt sich die Strahlkraft der Marke über eine einspaltige Anzeige transportieren.

Die Vielzahl der in der Logistik interessanten B-to-B-Medien macht es zudem schwer, eine Medienauswahl zu treffen, die dem Branchenfokus der FIEGE-Gruppe entspricht. Anzeigenwerbung wird bei FIEGE daher mit Augenmaß betrieben. Geschaltet wird in Publikationen, die einen deutlichen Bezug zu einer der acht FIEGE-Branchen besitzen. Oder in Publikationen, deren Halbwertszeit über den Wochen- oder Monatsrhythmus üblicher Magazine hinausgehen. Jahresbände, herausgegeben von Verlagen und großen Verbänden, sind für uns eine sinnvolle Option. Ebenso Sonderpublikationen, die zu Branchenveranstaltungen herausgegeben werden. Oder Druckerzeugnisse, die eine umfassende Branchenübersicht bieten, so wie das „Who is Who“ der Logistik.

4.14 Messen, Events und Sponsoring – Flagge zeigen und für die Musik sorgen

Messen sind der Hätetest jeder Unternehmensinszenierung. Denn im Stimmengewirr marktschreierischer Botschaften kommt es darauf an, nicht überhört und vor allem gefunden zu werden. Die Belegung ungewöhnlicher Plakataflächen, wie beispielsweise auf dem Boden platzierte „Floorgraphics“, haben wir auf der transport+logistic 2007 erfolgreich als Standhinweis genutzt. Ein schöner Hingucker. Aber erst im Kontext eines integrierten Kommunikationskonzeptes wirklich sinnvoll. Dazu zählt von der Einladung bis zum Give-away alles. Ergänzen und verstärken sollen sich die eingesetzten Medien.

Die Frage ist: Welche Unternehmensbotschaft soll im Rahmen der Veranstaltung transportiert werden? Was sollen Messebesucher mit nach Hause nehmen? Und was rechtfertigt einen solch kostenintensiven Auftritt, der über Monate bis ins Detail vorbereitet wurde? Mit Einführung der Kampagne „Acht Branchen. Eine Welt.“ wurde im wahrsten Sin-



Abb. 4: FIEGE Messestand auf der transport+logistic 2007

ne des Wortes eine Welt geschaffen: Ein FIEGE-Kosmos in Form eines roten Kubus, der Messebesucher in seinen Bann zog. Jeder wollte einen Blick in diese Welt werfen, um ihre Besonderheiten zu entdecken. Belohnt wurde das Interesse mit einem roten Trolley in Containerform, der von FIEGE-Besuchern auf dem ganzen Messegelände wiederum Werbung für die FIEGE-Welt machte.

Wichtig für solche Auftritte ist, dass die Idee zur Veranstaltung passt, besser noch, den Veranstaltungsrahmen geschickt für das Unternehmensinteresse nutzt. Beispiel Love Parade. Um junge Menschen für die Berufschancen in der Logistik zu interessieren, sponserte FIEGE uni/serv, der Personallogistiker der FIEGE-Gruppe, einen Tour-Bus des Berliner Musik-Events. Zu den Beats der ultimativen Raver-Fête konnten sich die feiernden Jugendlichen in dem Bus über aktuelle Job-Angebote informieren. Mehr als 100 fanden mit FIEGE einen neuen Job. Fotos des FIEGE-Busses gingen durch die Medien. Ein schöner PR-Effekt.

Zur festen Einrichtung ist eine sehr exklusive Veranstaltung unseres Unternehmens geworden: die FIEGE-Gala im Rahmen des alljährlichen Deutschen Logistik-Kongresses in Berlin. Top-Manager aus allen Bereichen der Wirtschaft, Forschung und Entwicklung, Politiker und Medienleute tauchen hier in die ausgelassen feiernde FIEGE-Welt ein. Weit weg ist der Logistikalltag, wenn zu „The Rat Pack“ die Champagnerkorken knallen und neue Kontakte zwischen Tischnachbarn geknüpft werden. Auch das ist Teil der Unternehmens- und Markeninszenierung. Auf einem sehr spannenden, glanzvollen Niveau.

5 Unternehmens- und Markenarbeit in der Praxis – FIEGE-Fallbeispiele

Die nachfolgenden FIEGE-Fallbeispiele zeigen exemplarisch, wie man mit den richtigen Themen zur richtigen Zeit punkten und sich deutlich vom Wettbewerb abheben kann.

5.1 Issue Management

Einige Disziplinen der Marken- und Kommunikationsarbeit in Unternehmen haben einen besonderen Stellenwert, da sie sich der Planbarkeit weitgehend entziehen. Plötzlich auftauchende Krisensituationen oder negativ besetzte öffentliche Themen, die das Unternehmensumfeld berühren, können auch für erfolgsverwöhnte Unternehmen und ihre Markenwelt zu einem Risiko werden. Deshalb ist es bei jeder erfolgreichen Unternehmensinszenierung so wichtig, auch Momente auf dem Zettel zu haben, die die Kommunikationsarbeit „aus heiterem Himmel“ maßgeblich beeinflussen können.

Issue Management nennt sich die Disziplin, bei der es darauf ankommt, das Gras früher wachsen zu hören als andere. Große Konzerne stellen heute ganze Mitarbeiterstäbe für das oftmals in der PR-Abteilung angesiedelte Issue Management ab. Spezielle Aufgabe dieser Abteilungen ist es, Trends, Meinungen und gesellschaftliche Strömungen aufzuspüren, die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens betreffen könnten. Damit ist Issue Management ein Frühwarnsystem für Krisen. Aber auch ein Ideenfinder für Themen, über die morgen die ganze Welt spricht. Die hohe Kunst des Issue Managements liegt folglich darin, Kommunikationsstrategien im Vorfeld eines von außen auf das Unternehmen zusteuernenden Ereignisses zu entwickeln, um das Thema im Sinne der eigenen Unternehmensinteressen steuern zu können. Oder besser: Das Thema selbst auf die Agenda zu setzen.

Fallbeispiel Issue Management: Der Fahrermangel in der Transportwirtschaft

Marktsituation

Ein Jahr vor der weltweiten Finanzkrise befindet sich die Transport- und Logistikbranche auf Rekordkurs. Unternehmen überschlagen sich mit immer neuen Erfolgsmeldungen. Die bewegten Gütermengen steigen rasant. Gleichzeitig wird der verfügbare Laderaum im Markt knapp, da es – mit verursacht durch die neue gesetzliche Lenk- und Ruhezeitenverordnung – nicht genügend LKW-Fahrer für die gewaltig ansteigenden Transportmengen gibt. Plötzlich sucht die Branche händeringend Trucker. Und damit Personal für einen Beruf, der in unserer Gesellschaft wenig Attraktivität besitzt.

Unternehmenssituation

Der noch junge Personallogistiker FIEGE uni/serv, ein Unternehmen der FIEGE-Gruppe, hat mit Gründung der FIEGE Fahrschule einen weiteren Schritt zum Ausbau seines Dienstleistungsangebotes unternommen. Neben der Bereitstellung von Arbeitskräften für andere Bereiche der Logistik soll die Fahrschule den Markt auch mit Fahrpersonal versorgen.

Strategie

Statt die Gründung der FIEGE Fahrschule als zentrale Nachricht in den Markt zu tragen, haben wir den vorhandenen Fahrermangel als „Aufhänger“ thematisiert. Die Idee dahinter: Ist die Gründung einer LKW-Fahrschule lediglich den Logistikmedien eine Meldung wert, besitzt das Thema „LKW-Fahrer händeringend gesucht“ eine branchen- und unternehmensübergreifende Dimension, die alle Medien in Deutschland interessiert.

Ziel

Ziel dieser Strategie: die FIEGE Fahrschule nicht nur als neue Schuleinrichtung bekannt zu machen, sondern gleichzeitig als innovativen Lösungsanbieter zu positionieren, der bei diesem Thema bundesweit von Medien wie von Transportunternehmen gefragt ist.

Umsetzung

Der Pressemitteilung an Fach- und Wirtschaftsmedien folgen Berichte und Interviews in der FAZ, dem Hamburger Abendblatt und weiteren großen überregionalen Tageszeitungen. Auch Radio- und Fernsehsender werden in die Medienarbeit einbezogen und berichten ausführlich. Bedient werden auch für FIEGE relevante Regionalzeitungen.

Erfolgsbilanz

Der Name FIEGE taucht innerhalb weniger Tage in allen wichtigen Medien des Landes auf. Die FIEGE Fahrschule ist schlagartig bekannt, ihre Kurse binnen weniger Wochen ausgebucht, so dass ein zweiter Fahrschulstandort gegründet wird. Einmal mehr kann sich die FIEGE-Gruppe über ein

Thema als innovativer Dienstleister positionieren. Zwei Jahre nach Inszenierung des Themas kommen noch immer Medienanfragen. Verbände haben sich Image und Qualifizierung des Berufsstandes auf ihre Fahnen geschrieben. Mittlerweile hat FIEGE uni/serv in Kooperation mit GE TIP Services, einem der größten Nutzfahrzeugvermieter Europas, das Produkt „Truck+Driver“ entwickelt, das Kunden LKW plus Fahrer bereitstellt.

5.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Wer die Welt rettet, ist nicht nur im Film ein Held. Im Alltag reichen oftmals schon kleinere Heldentaten, um das Miteinander auf unserem Planeten ein wenig freundlicher zu gestalten. Doch anders als im Film ist das soziale oder gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Regel nicht ganz uneigennützig. Mit dem richtigen Fingerspitzengefühl des Marketings kann aus CSR weit mehr werden, als der Zweck, Geld PR-wirksam unter die Leute zu bringen. Im Idealfall reflektiert CSR nachhaltig auf Unternehmensidentität und Image. Manchmal sogar auf Produkte. Wenn aus Biertrinkern Sponsoren für Bolzplätze werden oder aus Mineralwasserkonsumenten Förderer für Brunnen in der Dritten Welt, so ist das durchaus als sympathische Absatzförderungsmaßnahme zu verstehen.

Die Medien springen immer an, wenn es darum geht, über Gutes zu berichten, das auf den ersten Blick nicht der Unternehmenswerbung dient. Oder doch? Noch immer ist die symbolische Scheckübergabe der Firma XY an eine soziale Einrichtung der Lokalpresse ein dreispaltiges Foto wert. Selbst dann, wenn die Summe auf dem Scheck ein Witz ist. Eben weil die Möglichkeiten, Gutes zu tun, unbegrenzt sind, müssen sie mit Bedacht ausgewählt werden. Neben der passenden Idee braucht es Authentizität. Wer hilft, die Natur zu schützen, indem er ein Biosphärenreservat finanziell unterstützt, muss den Faktor Ökologie auch sonst, im operativen Alltag, ernst nehmen. Für ein Logistikunternehmen kann dies bedeuten: Bevor Geld in ökologische CSR-Projekte fließt, muss der Blick auf die CO₂-Emissionen des Firmenfuhrparks gerichtet werden, auf verkehrsoptimierte Versorgungsstrukturen und die Energiebilanz von Lagerhallen.

Wie erfolgreich CSR in das Unternehmensimage hineinwirken kann, zeigt die Marke „The Body Shop“. Sie hat sich der Nutzung natürlicher Rohstoffe, der Verantwortung für Umwelt und den Menschenrechte verschrieben. Umgesetzt werden die daraus abgeleiteten CSR-Maßnahmen mit beeindruckender Konsequenz. So stellen „The Body Shop“-Filialen einen halben Arbeitstag im Monat für soziale Projekte zur Verfügung. Es gibt internationale Kampagnen zum Schutz der Tropenwälder sowie weitere Umweltprojekte. Die Kraft, die CSR im Konzert imagebildender Marketingmaßnahmen entfalten kann, ist nicht zu unterschätzen. So richten größere Unternehmen Stiftungen ein, die sich um förderungswürdige Projekte außerhalb des Kerngeschäfts kümmern. „Eine starke Stiftungsmarke kann die Legitimation der Stiftung in der Öffentlichkeit erhöhen, in der Zusammenarbeit mit Partnern als Türöffner dienen und Identifikationsanker für Talente sein“, beschreibt Deutschlands bekanntester Marketing-Professor, Heribert Meffert, eine zentrale Stiftungsfunktion. Orientierung zu liefern, Vertrauen aufzubauen und Verantwortung zu übernehmen sind aus Mefferts Sicht zentrale Aspekte der Stiftungsarbeit.

Fallbeispiel:

CSR unter dem Dach der Josef FIEGE Stiftung

Marktsituation

Mehr und mehr Unternehmen entdecken ihre Verantwortung für die Gesellschaft. Es gehört zum guten Ton, nicht nur auf die Gewinnmaximierung zu zielen, sondern auch

darauf, Verantwortung für Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft zu übernehmen. „CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmensestätigkeit und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“, definiert die Europäische Kommission in ihrem Grünbuch. Oder wie es Winston Churchill formuliert hat: „Der Preis der Größe heißt Verantwortung.“

Unternehmenssituation

Die über CSR definierte Unternehmensverantwortung wird bei FIEGE schon seit zwei Jahrzehnten gelebt. Sie ist nicht dem CSR-Hype geschuldet, sondern Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses. Mit weit reichenden Ökologiekonzepten kann sich FIEGE bereits 1996 als „Ökomanager des Jahres“ profilieren. Auch Sponsoring-Konzepte in den Bereichen Sport, Kunst und Kultur gehören seit langem zum Programm. Investitionen in diesen Bereichen werden zwar konsequent aber ohne zielführendes Marketingkonzept getätigt.

Strategie

Mit Gründung der Josef FIEGE Stiftung schafft FIEGE einen Rahmen für die zahlreichen CSR-Projekte. Die Stiftung wird primäre Beratungsinstanz in allen Fragen der sozialen Unternehmensverantwortung. Sie entscheidet über die Vergabe von Fördergeldern, setzt Projekte um, legt Werte fest. Und: Sie wird Teil der FIEGE-Markenstrategie.

Ziel

Ziel der unter dem Dach der Josef FIEGE Stiftung gebündelten CSR-Projekte ist es, unternehmensübergreifendes Engagement zum lebendigen Bestandteil der Unternehmensinszenierung zu machen. Ein Teilaspekt dabei ist, den Namen des Unternehmens FIEGE im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung stärker in der Öffentlichkeit zu verankern.

Umsetzung

Die Josef FIEGE Stiftung definiert ihr Engagement über ein Drei-Säulen-Modell, das die Bereiche Umwelt/Natur, Soziales und die Förderung von sozialen Mitarbeiter-Engagements umfasst. Sie ist nach dem Vater der Stiftungsgründer Heinz und Dr. Hugo Fiege benannt. Um das nachhaltige Engagement nach außen hin deutlich zu machen, erhält die Josef FIEGE Stiftung ein eigenes Corporate Design, ein Logo sowie eine eigene Website. Grundlage der Vergabe von Fördermitteln ist ein Selektionsraster, das einen klaren Bezug zur Region besitzt. Idee ist es, vordringlich Projekte an den Hauptstandorten der FIEGE-Gruppe zu fördern, um für eine regionale Verankerung zu sorgen. Ausgenommen davon sind außergewöhnliche, internationale Hilfsprojekte. Unter das Dach der CSR-Maßnahmen werden auch Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, Vereins- und Beiratstätigkeiten gestellt.

Erfolgsbilanz

Corporate Social Responsibility hat sich zu einem zentralen Baustein der FIEGE-Kommunikation entwickelt. Projekte, die mit ökologischen Zielen verbunden sind, wirken sogar unmittelbar in die Logistik hinein. So werden durch gebündelte Transporte CO₂-Emissionen gesenkt. Neubauten werden ökologiegerecht geplant und umgesetzt. Regenerative Energien genutzt. Die Erfolgsstory für die Medien dokumentiert, wie sich Ökonomie (Kostenbewusstsein) und Ökologie gewinnbringend für den Kunden und den Dienstleister verbinden lassen. Auf Foren und Kongressen werden die Maßnahmen von FIEGE-Managern öffentlichkeitswirksam präsentiert. Auch nach innen zeigt CSR Wirkung: Mitarbeiter fühlen sich motiviert, sich sozial zu engagieren und der Stiftung förderungswürdige Projekte vorzuschlagen.

5.3 Standortbezogene PR

Public Relations sind häufig ein regionales, standortbezogenes Geschäft. Denn die guten Beziehungen zur Öffentlichkeit, zu Meinungsbildnern und anderen Bezugsgruppen beginnen vor Ort. Oder sie gehen von einem Standort aus. Kontakte zu regionalen Medien, zur Wirtschaftsförderung, zum Bürgermeister sind erste Pflicht. Denn regionale Präsenz bedeutet an dieser Stelle: Es fällt leichter, Mitarbeiter zu gewinnen, Multiplikatoren zu erreichen und ein gutes Standortklima zu erzeugen.

Gleichwohl sind standortbezogene Botschaften der Kommunikationsstrategie des Unternehmens unterzuordnen. Jede öffentlichkeitswirksame Maßnahme ist folglich ein zentral initiiertes Ereignis. Ob Pressemitteilung, Presse-Event oder Redaktionsgespräch: bis auf Punkt und Komma müssen Aussagen und Zielrichtung im Vorfeld abgeklärt werden, um ihr Ziel nicht zu verfehlen.

Die zentrale Steuerung dient nicht nur der Qualitätssicherung. Sie sichert auch die Interessen der Geschäftsführung oder die von Kundenseite ab. Denn wo Kundeninteressen berührt werden – und dies ist schon bei einer Lagerbesichtigung der Fall – geht nichts ohne ausdrückliche Zustimmung. Zu den PR-Verantwortlichen des Kunden einen kurzen Draht zu halten, sollte selbstverständlich sein. Denn die Bereitschaft des Kunden, PR-Aktivitäten zu unterstützen, ist Grundlage für aufmerksamkeitsstarke, journalistische Formate wie beispielsweise Reportagen oder best-practice-Stories.

Der Einbezug von regionalen PR-Agenturen, die einen guten Draht zu den Medien am Standort haben, ist bei größeren Aktivitäten zu empfehlen. Dies gilt vor allem für Auslandsstandorte. Gut vorbereitet, löst Standort-PR eine Medienkaskade aus, die weit über den Standort hinaus positive Zeichen setzt.

Fallbeispiel: PR zur Eröffnung eines Logistikstandortes in Tschechien

Marktsituation

Die Eröffnung von Auslandsstandorten ist auch für Logistiker eine Herausforderung. Denn sie müssen mit dem Expansionstempo ihrer Kunden Schritt halten und an jedem Ort der Welt eine Logistik-Qualität nach westeuropäischem Standard gewährleisten. Nur wenige Logistiker können dabei ein weltweites Netzwerk in Verbindung mit anspruchsvollen Branchenlösungen abbilden.

Unternehmenssituation

Mit dem Kunden Bridgestone verbindet den Logistiker FIEGE eine 30jährige Erfolgsgeschichte. Der weltbekannte Reifenhersteller war für FIEGE gleichbedeutend mit dem Schritt in die Kontraktlogistik. Heute zählt Reifenlogistik zu den zentralen Kompetenzfeldern der FIEGE-Gruppe. Mit Eröffnung des FIEGE-Distributionszentrum im tschechischen Bor bei Pilsen hat FIEGE einen weiteren Meilenstein der Internationalisierung erreicht.

Strategie

Die Eröffnung eines Distributionslagers ist auf den ersten Blick nur eine Randnotiz. Es sei denn, ein Weltunternehmen wie Bridgestone liefert den Anlass dafür. Auch für FIEGE ist der Standort ein Superlativ der Firmengeschichte. Strategie ist es, die Eröffnung mit der Botschaft „30 Jahre Logistik für Bridgestone“ zu verknüpfen und über einen PR-Event drei Aspekte zu kommunizieren: Den Erfolg der langjährigen Kundenbeziehung. Den Ausbau der Reifenlogistik-Kompetenz. Das Erreichen einer weiteren wichtigen Etappe der FIEGE-Internationalisierung.

Ziel

Ziel des Presse-Events ist es, ein breites Medieninteresse zu erzeugen, das weit über den Standort hinaus in Richtung

Reifenindustrie, produzierende Wirtschaft und Investoren abstrahlt.

Umsetzung

Zu dem Presse-Event werden Fach-, Tageszeitungs- und Wirtschaftsjournalisten aus ganz Europa eingeladen. Mit der feierlichen Eröffnung verbunden ist eine kurze Pressekonferenz, die wichtige Informationen zum neuen Standort vermittelt. Zeitgleich wird eine aktuelle Presseinformation herausgegeben.

Erfolgsbilanz

Mehr als 50 Medien, darunter die wichtigsten Tageszeitungen und Logistikmedien Europas, berichten ausführlich von dem Ereignis. Lokale TV- und Radiostationen senden Beiträge. Auf dem Event werden wichtige Kontakte zu tschechischen Wirtschafts- und Regionalmedien sowie zu wichtigen Personen des öffentlichen Lebens geknüpft.

6 Vom Segen der Markenbildung im B-to-B

Wer seiner Kommunikationslinie treu bleibt, schafft Werte. Denn nach zwei, drei Jahren kontinuierlicher Marktbearbeitung wird das Bild erkennbar, das sich aus den Mosaiksteinchen der Kommunikationsstrategie zu einem großen Ganzen fügt. Willkommen im Reich der Marke! Wer es bis hierher geschafft hat, erntet Anerkennung. Vom Chef, bei Kreativwettbewerben, von Kundenseite. Und manchmal sogar von den Hausbanken. Preise bei internationalen Kreativwettbewerben, die FIEGE zwei Jahre nach Start eines umfassenden Marken-Relaunches gewinnen konnte, sind Bestätigung für den eingeschlagenen Kommunikationsweg. Und Motivation zugleich. Neben Design-Awards für den FIEGE-Jahresbericht 2006, fand der darauf folgende Jahresbericht 2007 Eingang in „Deutsche Standards“ für beispielhafte Geschäftsberichte. Für die B-to-B-Broschüre „FIEGE Fashionspecial“ gab es beim 38. Creativity Award Gold.

Der wahre Wert solcher Auszeichnungen? Dass auch die Augen der Kunden und Mitarbeiter glänzen. Und das tun sie. Denn nicht nur im Sport entwickeln Siegertypen bekanntlich die größte Anziehungskraft. Was sich daraus folgern lässt? Wer für große Marken arbeiten will, muss selber eine sein. So schaffen auch Mittelständler den Sprung aus dem Schattendasein ins Licht der Öffentlichkeit. Gestern „Hidden Champion“, heute Preisträger des DVZ Leo, einem B-to-B-Award der Logistikwelt, den die FIEGE-Brüder 2007 als „Unternehmer des Jahres“ für ihre Pionierleistung in der Kontraktlogistik gewinnen konnten.

Der Blick auf die Effizienz imagebildender Maßnahmen zeigt: In die Marke zu investieren, lohnt sich in vielerlei Hinsicht. Beim Personalchef landen mehr Top-Bewerbungen, ohne dass Headhunter bemüht werden müssen. Die Zahl der Ausschreibungen, zu denen man eingeladen ist, wächst. Kunden erweitern ihr Auftragsvolumen. Der Umsatz steigt. Der Chef ist zufrieden. Es lässt sich also richtig Geld verdienen mit der Inszenierung von Marken und Unternehmen im B-to-B-Bereich. Vorhang auf!

7 Ansätze zum Erfahrungstransfer

Es gibt viele Wege, Unternehmen und Marken zu inszenieren. Hier einige Erfahrungswerte, die Ihnen dabei helfen, Lehrgeld zu sparen:

Benchmarking

Am Anfang steht die Positionsbestimmung. Wie präsentiert sich der Wettbewerb? Welche Botschaften, Produkte und Kommunikationsmittel werden eingesetzt? Schauen Sie sich den Auftritt erfolgreicher Unternehmen aus Ihrer Branche an. Vergleichen Sie Slogans, Farb- und Bildwelten, die Machart und Tonalität von Werbebroschüren, das Angebot der Website, aktuelle Presseveröffentlichungen. Und dann

entwickeln Sie Ihre eigene Sicht der Dinge! Lassen Sie sich dabei keinesfalls von den Ideen der Konkurrenz leiten. Sie passen vermutlich gar nicht zu Ihrem Unternehmen. Und auch nicht zu dem, was Ihre Kunden von Ihnen erwarten.

Interne Befragung

Die Perspektive der Mitarbeiter ist wichtig. Denn sie tragen am Ende des Tages als wichtige Multiplikatoren Ihre Botschaft in die Welt. Im Idealfall mit Begeisterung. Im schlechtesten Fall mit Gleichgültigkeit. Beziehen Sie deshalb Mitarbeiter und Management abteilungsübergreifend in einen internen „Arbeitskreis Marketing“ oder einen Workshop ein. Nehmen Sie Kritik konstruktiv auf, werten Sie Ideen und Impulse aus. Aber entscheiden Sie allein! Denn mehrheitsfähige Lösungen, die alle unterschreiben können, bilden in der Regel den kleinsten gemeinsamen Nenner ab. Marken zu inszenieren braucht jedoch mehr: den Mut zu neuen, manchmal ungewöhnlichen Ideen.

Externe Sicht

Wie wird Ihr Unternehmen von außen gesehen? Von Journalisten, Kunden, Partnern? Was traut man Ihnen zu? Was nicht? Starten Sie eine online-Umfrage mit nicht mehr als sechs zentralen Fragen, die Ihre Adressaten ohne Überforderung beantworten können. Sie werden staunen, welche überraschenden Erkenntnisse Ihnen die spontane, unbelastete Sicht von außen liefert. Und das zum Nulltarif.

Zielvision

Mit der Zielvision erzeugen Sie Verbindlichkeit. Einmal festgelegt, erspart die Zielvision immer wieder aufkeimende Diskussionen über angestrebte Kommunikationsziele und den Weg dorthin. Kommunikationsführer der Branche zu sein, kann eine Vision sein. Rechnen Sie mit einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren. Dann überprüfen und justieren Sie gegebenenfalls die festgelegten Zielvorstellungen nach.

Maßnahmenplanung

Definieren Sie die Instrumente der Unternehmens- und Markeninszenierung. Und legen Sie einen Maßnahmenplan für mindestens 12 Monate fest, der die Meilensteine, das zur Verfügung stehende Budget und die Verantwortlichkeiten beinhaltet. Folgende Instrumente sind für einen erfolgreichen Auftritt unverzichtbar:

Kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, konsistentes Corporate Design von der Visitenkarte über die Powerpointpräsentation bis zum Messestand, eigene Bildsprache, nutzerfreundliche, dialogorientierte Website, durchgängiges Broschürenkonzept.

Prioritäten

Setzen Sie Prioritäten für Ihre B-to-B-Marketingmaßnahmen, einmal aus Sicht eines potenziellen Neukunden, aber auch aus Sicht eines langjährigen Bestandskunden. Was will er wissen? Womit kommt der Neukunde zuerst in Berührung? Welche Informationen fordert er ab, wenn er sich ein Bild von Ihrem Unternehmen machen will? Welche frei zugänglichen Quellen zapft er an? Welche Instrumente benötige ich zur Kundenpflege? Legen Sie eine Reihenfolge fest. Und das Budget, das zur Umsetzung eingesetzt werden muss.

Mut und Konsequenz

Letztlich hängt der Erfolg jeder Unternehmensinszenierung davon ab, wie viel Mut die Unternehmenslenker aufbringen, mit Konventionen zu brechen. Wenn jahrelang verfolgte Marketing- und Vertriebsstrategien auf den Kopf gestellt werden, muss in aller Regel viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Dies erfordert Kraft, Stehvermögen, Konsequenz. Letztere ist für die erfolgreiche Umsetzung der Marketingkonzepte von elementarer Bedeutung. Denn nur mit Konsequenz wird aus einer Idee langfristig eine starke Marke.

Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen

von Sascha Kirchner

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft und des wachsenden Wettbewerbsdrucks werden die Marke sowie das Markenmanagement zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmenspolitik. Häufig wird die Marke als das wichtigste Kapital eines Unternehmens bezeichnet, so dass sich die Markierung von Waren auf nahezu sämtlichen Märkten durchgesetzt hat.¹ Allerdings ist der Aufbau einer Marke heute kaum noch finanzierbar. Experten zufolge ist dabei in den ersten drei Jahren ein Investitionsaufwand in dreistelliger Millionenhöhe vonnöten, damit 20 Prozent Bekanntheit in einer breiten Bevölkerungszielgruppe erreicht werden.² Deshalb ist es für jedes Unternehmen ein sehr großer und außergewöhnlicher Wettbewerbsvorteil, von Anbeginn an über eine Marke mit einem sehr hohen Bekanntheitsgrad zu verfügen. Die Lizenz bietet dabei die Möglichkeit, neue Produkte unter den Bedingungen einer bekannten Marke schneller auf den Markt zu bringen, um somit Zeit und Geld zu gewinnen.³ Daraus ergibt sich ein Geschäft, von dem beide Seiten (Lizenzgeber und Lizenznehmer) gleichermaßen profitieren können. Nicht ohne Grund hat die Lizenzierung von Marken auch auf den Heimmärkten immer mehr an Bedeutung gewonnen.⁴ Dieser Beitrag soll einen Überblick über die Thematik der Markenlizenzierung geben, ihre Hintergründe beleuchten sowie Chancen und Risiken dieses Instrumentes der Markenpolitik aufzeigen.

1 Begriffliche Grundlagen

Als Grundlage der weiteren Diskussion wird zunächst die Terminologie der Marke und der Lizenz erörtert, da die klare und unmissverständliche Bestimmung dieser Begriffe für das Verständnis der Vorgehensweisen bzw. für die Überlegungen bei einer Markenlizenzierung grundlegend sind.

1.1 Begriff der Marke

Nach klassischem Verständnis wird die Marke als physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels verstanden.⁵ Hierbei wird die Marke also schlicht als ein auf einer Ware angebrachtes Zeichen angesehen, welches der Individualisierung dient. Heutzutage kann der Begriff der Marke allerdings nicht mehr auf so einfache und eindimensionale Weise bestimmt werden. Deshalb finden sich in der Literatur auch eine Vielzahl von Definitionen, die es sehr schwer machen, eine eindeutige Kernaussage zur Marke zu treffen.⁶ Die AMA (American Marketing Association) sieht in einer Marke – ihrer Entwicklung und ihrer heutigen Bedeutung entsprechend – „a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition“⁷. Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass die Kennzeichnung sowohl durch den Markennamen als auch durch verschiedene Markenelemente wie Logo, Symbole, die Warenausstattung (Design) beziehungsweise durch eine Kombination von Markennamen und unterschiedlichen Markenelementen erfolgt. Auch das deutsche Markengesetz bestimmt die Marke ähnlich der American Marketing Association, nimmt

aber noch deutlicher auf die einzelnen Markenelemente Bezug: „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.“⁸ Neben den Markenelementen rückt bei der Definition des Markenbegriffs mehr und mehr eine konsumorientierte Sichtweise in den Vordergrund, die die merkmalbezogene Sichtweise nicht ersetzt, jedoch elementar ergänzt.⁹ Dieser Aspekt wird durch die Definition von Meffert deutlich, der in der Marke „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“¹⁰ sieht. „Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“¹¹ Zusammenfassend soll für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit die Definition von Haedrich, Tomczak und Kaetzke als Basis dienen: „Als Marke wird jedes Angebot bezeichnet (Konsumgut, Dienstleistung, Investitionsgut), das mit einem Markennamen und zusätzlich mit festen Markenelementen gekennzeichnet ist, das den Angehörigen der Zielgruppen und weiteren Bezugsgruppen bekannt und mit einem ausgeprägten und unverwechselbaren Markenbild (Image) versehen ist.“¹²

1.2 Begriff der Lizenz

Im engeren Sinn ist eine Lizenz die vom Inhaber eines gewerblichen Schutzrechts oder urheberrechtlichen Verwertungsrechts einem Dritten eingeräumte Befugnis, die dem Rechtsinhaber zustehenden Verwertungsrechte auszuüben. Man erwirbt mit ihr also ein sogenanntes Nutzungsrecht.¹³ Allerdings sind als Betrachtungsgegenstand der Lizenzierung auch ungeschützte Erfindungen einzubeziehen. Um eine allgemeingültige Definition des Lizenzbegriffs zu gewährleisten, welcher auch die verschiedenen Formen der Lizenzvergabe mit einbezieht, soll im Weiteren unter einer Lizenz eine Vereinbarung verstanden werden, die entgeltlich oder unentgeltlich ein Nutzungsrecht gewerblicher Schutzrechte sowie urheberrechtlich geschützter Verwertungsrechte einräumt und auch nicht patentierte (geheime) Kenntnisse einem oder mehreren Lizenznehmern zugänglich macht.¹⁴ In der Praxis werden zwei Formen der Differenzierung von Lizenzen unterschieden, deren zugehörige Lizenzformen sich nach Art des Lizenzgegenstandes oder nach dem Umfang der Lizenz (Lizenzcharakter) bestimmen.

1.2.1 Formen nach Art des Lizenzgegenstandes

Dieser Kategorie werden in der Praxis folgende Formen zugeordnet:

- **Lizenzen über Herstellungs- und Vertriebsrechte:** Unter diese Art der Lizenz fallen vor allem Patente, Geschmacks- und Gebrauchsmuster sowie Urheberrechte. Abhängig davon, ob der Lizenznehmer die lizenzierten Produkte herstellt und/oder vertreibt, werden Herstellungslizenzen bzw. Vertriebslizenzen vergeben.¹⁵

¹ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.1.

² Vgl. Fügner, A. (2001a).

³ Vgl. Hundeshagen, G.-H. (2010).

⁴ Vgl. Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.203.

⁵ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.18.

⁶ Vgl. Linxweiler, R. (1999), S.55.

⁷ Zitiert nach: Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.6.

⁸ o.V. (2010a).

⁹ Vgl. Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003), S.17.

¹⁰ Meffert, H. (2000), S.847.

¹¹ Meffert, H. (2000), S.847.

¹² Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003), S.18.

¹³ Vgl. o.V. (2003).

¹⁴ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.35

¹⁵ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.37.

- **Markenlizenzen:**
Hierbei wird dem Lizenznehmer das Recht zur (Mit-) Nutzung einer bestehenden Marke eingeräumt. Dieses kann unter anderem über eine Produktlizenz oder Produktionslizenz geschehen und ist im Markengesetz geregelt. Dabei ist die Markenlizenz von einer Auftragsproduktion für einen Hersteller unter dessen Markennamen zu unterscheiden.¹⁶
- **Reine und gemischte Lizenzen:**
Als reine Lizenz bezeichnet man eine isolierte Lizenzierung, die sich nur auf einen Schutzrechtsbereich bezieht. Die gemischte Lizenz dagegen wird durch die Kombination mehrerer Schutzrechte beschrieben.¹⁷
- **Know-how-Lizenzen:**
Unter dieser Art von Lizenzen versteht man die Vergabe von nicht geschützten Betriebsgeheimnissen.¹⁸

1.2.2 Formen nach dem Umfang der Lizenz (Lizenzcharakter)

Der Umfang der Lizenz bzw. die Anzahl der Lizenznehmer, die den Lizenzgegenstand nutzen dürfen, definiert den sogenannten Lizenzcharakter. Hiernach werden folgende Lizenzformen unterschieden:

- **Die ausschließliche Lizenz:**
Bei einer ausschließlichen Lizenz erhält ein Lizenznehmer das alleinige Recht, über den Lizenzgegenstand zu verfügen, was bedeutet, dass der Lizenzgeber keine konkurrierenden Lizenzen vergeben darf. Auch der Lizenzgeber selbst wird dabei ausgeschlossen.¹⁹
- **Die alleinige Lizenz:**
Hierbei behält sich der Lizenzgeber eine nicht ausschließliche Lizenz für die eigene Nutzung vor. Daraus ergibt sich, dass nur er und der Lizenznehmer zur Nutzung des Lizenzgegenstands berechtigt sind.²⁰
- **Die nicht ausschließliche Lizenz:**
Bei dieser Form erhält der Lizenznehmer lediglich ein Benutzungsrecht, was dem Lizenzgeber die Chance bietet, auf dem Zielmarkt mehrere Lizenznehmer zu bestimmen.²¹
- **Die Unterlizenz:**
Dem Lizenznehmer wird das Recht eingeräumt, weitere Lizenzen zu vergeben. In der Praxis wird von dieser Möglichkeit jedoch meist Abstand genommen, weil ein Kontrollverlust des Lizenzgebers in der Regel vorprogrammiert ist und die Rechtsprechung selbst sehr kontrovers über die Zulässigkeit solcher Unterlizenzen diskutiert.²²

2 Strategischer Ansatz der Markenlizenzierung

Welche strategische Überlegung steckt nun hinter der Markenlizenzierung? Wann und wo hatte sie ihren Ursprung? Vor welchem Hintergrund birgt dieses Marketinginstrument sowohl für Markeninhaber als auch für Lizenznehmer wirtschaftliches Potential? Diese Fragen soll das folgende Kapitel beantworten. Dazu werden zunächst der Ursprung und der allgemeine Ansatz der Markenlizenzierung erörtert. Die weiteren Abschnitte geben Aufschluss über die strategischen Hintergründe aus Sicht der Markeninhaber und aus Sicht der Lizenznehmer.

2.1 Ursprung und allgemeiner Ansatz der Lizenzierung von Marken

Im Jahr 1929 wurden zum ersten Mal Comic-Nebenrechte vermarktet. Walt Disney vergab damals eine Lizenz von Mickey Mouse zum Bedrucken einer Schreibtischplatte für 300 Dollar. Die Ursprünge der Markenlizenzierung gehen also auf dieses Jahr zurück.²³ Mittlerweile verzeichnet der Walt Disney Konzern mit der Vergabe von Lizenzen und Nebenrechten an Spielfilmen Umsätze in Milliardenhöhe. Trotzdem wurde dieses Marketinginstrument lange Zeit vernachlässigt, hat sich aber in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur unter dem Begriff „Licensing“, als sogenannte Sonderform des Marketing manifestiert und bezeichnet unter anderem die Lizenzierung von Marken, Namen, Logos, Filmfiguren, Themen und Events im Konsumgüterbereich.²⁴ Die Markenlizenzen treten dabei in vielen Erscheinungsformen auf. Diese lassen sich nach der Anzahl und Breite der Lizenzprodukte (von einem einzigen bis zu mehreren hundert Lizenzprodukten) sowie nach der Ähnlichkeit mit den Ausgangsprodukten unterscheiden. Die Ähnlichkeit kann sich vom quasi identischen bis hin zum völlig artfremden Produkt erstrecken.²⁵ Das Prinzip dieses Marketinginstrumentes ist simpel: Bei einer Markenlizenzierung räumt der Inhaber einer Marke einem anderen Unternehmen das Recht ein, diese Marke für seine eigenen Produkte zu benutzen.²⁶ Dabei bezieht sich das Nutzungsrecht entweder auf neue Produkte, die der Markeninhaber selbst nicht vermarktet (Markentransfer) oder auf Regionen, in denen der Markeninhaber nicht mit eigenen Produkten präsent ist (in der Regel internationale Markenerweiterung).²⁷ Als Gegenleistung für das Nutzungsrecht muss sich der Lizenznehmer an vertragliche Vorgaben halten und ist zur Zahlung einer Lizenzgebühr verpflichtet.²⁸

In Deutschland gab es schon 2005 mehr als 1.000 Markenlizenzverträge für Markenerweiterungen bei Wachstumsraten von etwa 10 Prozent und einem Umsatzvolumen von 8,5 Milliarden Euro. Zusammen mit Importprodukten belief sich das Umsatzvolumen von Lizenzmarken in Deutschland schon vor fünf Jahren sogar auf über 10 Milliarden Euro zu Herstellerabgabepreisen.²⁹ Durch Markenlizenzierung erwirtschaften einige Marken, wie beispielsweise *Joop!*, weit höhere Umsätze als durch die eigentlichen Produkte des Namensgebers oder durch die Produkte der Markeninhaber. Damit wird deutlich, dass Markenlizenzen ein erfolgreiches Instrument der Markenexpansion sein können.³⁰

Die Marke *Joop!* steht im Übrigen seit dem Jahr 2001 vollständig im Eigentum der Textil-Firmengruppe Wünsche und agiert bei der Lizenzierung seitdem ohne den namengebenden

Sascha Kirchner studiert Business Administration an der Fachhochschule Erfurt mit der Vertiefungsrichtung Marketing.



s.kirchner79@gmx.de

¹⁶ Vgl. o.V. (2003).

¹⁷ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.37.

¹⁸ Vgl. Groß, M. (1995), S.21.

¹⁹ Vgl. o.V. (2010b).

²⁰ Vgl. Groß, M. (1995), S.22.

²¹ Vgl. Kirchner, A. u. Freis, I. (2006), S.48.

²² Vgl. Pahlow, L. (2006), S.428.

²³ Vgl. Ludewig, D. (2006), S.59.

²⁴ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.38.

²⁵ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.387.

²⁶ Vgl. Böll, K. (1999), zitiert nach: Esch, F.-R. (2005), S.342.

²⁷ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.342.

²⁸ Vgl. Straub, W. (1998), S.64.

²⁹ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.343.

³⁰ Vgl. Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.204.

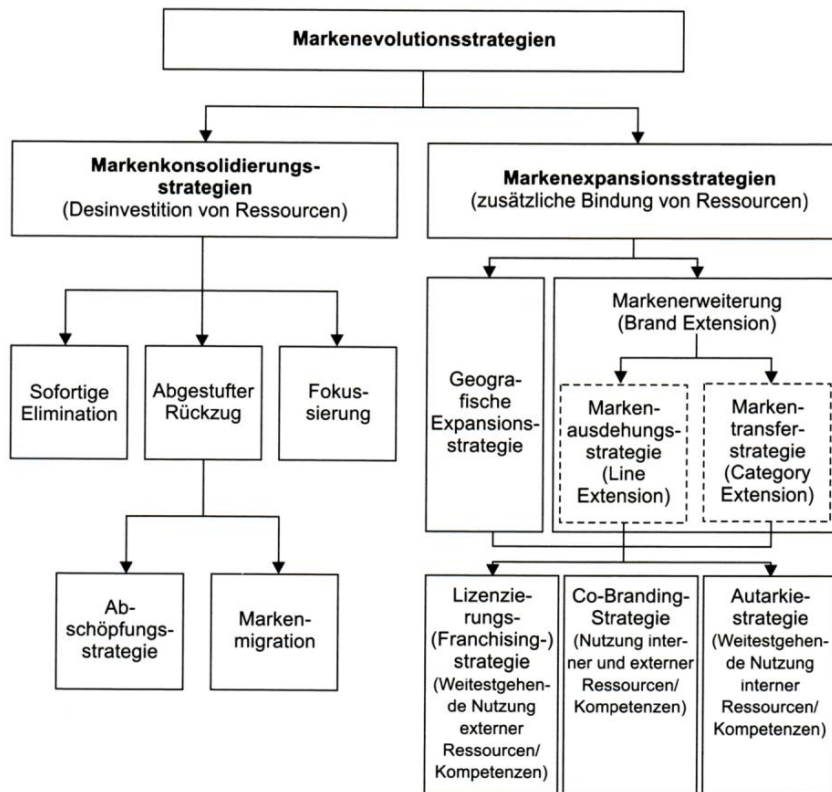


Abb. 1: Überblick über Markenevolutionsstrategien
 Quelle: Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.184.

Meffert spricht in diesem Zusammenhang von Markenevolutionsstrategien als einem langfristigen, bedingten und globalen Verhaltensplan, der die Entwicklungsrichtung einer Marke hinsichtlich ihrer Expansion bzw. Konsolidierung für die kommenden zwei bis fünf Jahre festlegt. Diese Strategien lassen sich grundsätzlich in Konsolidierungs- und expansive Strategien klassifizieren³⁵ (Abb. 1).

Als Expansionsansatz bietet sich dabei neben der geografischen Expansion die Markenerweiterung (Brand Extension) an.

Das Hauptaugenmerk lag dabei lange Zeit bei der Produktlinienerweiterung, d.h. der Verwendung der Marke für andere Produkte derselben Produktkategorie (Line Extension). Ein typisches Beispiel für eine Line Extension ist „Coca Cola“ mit seinen Produktlinien „Coca Cola Light“ und „Coca Cola Zero“. Mit der Line Extension Strategie hat sich der Wettbewerbs- und Wachstumsdruck noch weiter erhöht. Zwar sind in den letzten zehn Jahren die Märkte dadurch feiner segmentiert worden, insgesamt aber weithin nicht gewachsen, weil neue Varianten zu einem erheblichen Teil eigene Produkte kannibalisiert haben. Auch die Herstellungskosten haben sich aufgrund

den Modedesigner.³¹ Unter der Marke Joop! Ist heute eine Vielzahl von Produkten erhältlich, von vielfältigster Damen- und Herrenbekleidung über Bekleidungsaccessoires wie Gürtel, Taschen, Geldbörsen, Uhren und Schmuck, weiter über verschiedenste Beauty- und Duftprodukte bis hin zu Bettwäsche, Vorhängen, Möbeln und Duschkabinen. Aus dem Designer-Label ist eine Lifestyle-Marke geworden, die sich von ihrem Schöpfer emanzipiert hat, selbst zum Produkt geworden ist und einen eigenen vermarktbareren Wert verkörpert, auf dessen Basis Lizenzen vergeben, aber keine eigenen Produkte mehr hergestellt werden.

2.2 Strategischer Hintergrund der Markenlizenzierung aus Sicht der Markeninhaber

Im Zuge der Markenetablierung und dem damit verbundenen Markenaufbau beziehungsweise der Markenstärkung ist es vor allem wichtig, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren.³² Das heißt, jeder sollte in erster Linie das tun, was er am besten kann.³³ Solche Kernkompetenzen können im Know-how, in bestimmten Produktbereichen, Verfahren und/oder Produktionstechniken liegen. So liegt die Kernkompetenz des Unternehmens „Boss“ zweifelsohne bei der Herstellung von Bekleidung, aber in keiner Weise bei der Herstellung von Parfum.³⁴ Der Markt mit seinen Wettbewerbern initiiert allerdings einen ständigen Wachstumsdruck, welchem man unter oben genannter Unternehmensstrategie nur schwer standhalten kann, da das Wachstumspotential im angestammten Produktbereich irgendwann an seine Grenzen stößt. Dennoch heißt das Erfolgsrezept Markenzwachstum. Aufgrund dessen bieten sich Markenexpansionen an.

der Artikelvielfalt und der damit verbundenen starken Verringerung der artikelbezogenen Losgrößen erhöht.³⁶

Die Alternative zur Line Extension bildet die Übertragung der Marke im Rahmen einer Markentransferstrategie (Category Extension bzw. Brand Extension) in neue Produktbereiche. Im Fokus standen dabei lange Zeit andere, verwandte Produktkategorien, in die man selbst diversifizierte. Als Beispiel einer solchen internen Markenerweiterung kann „Nivea“ genannt werden (Abb. 2).³⁷

Die interne Markenerweiterung stößt aber dort an ihre Grenzen, wo die Know-how- und Fertigungskompetenzen beim Markeninhaber nicht mehr gegeben sind.



Abb. 2: Interne Markenerweiterung „Nivea“
 Quelle: http://www.welt.de/multimedia/archive/1250000/594000/00625/nivea_cremes_heute_625626g.jpg

³¹ Vgl. Stuhr, A. (2001).
³² Vgl. Ludewig, D. (2006), S.50.
³³ Vgl. Fügner, A. (2001b).
³⁴ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.343.

³⁵ Vgl. Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.184.
³⁶ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.390.
³⁷ Vgl. Wirtz, B.-W. u. Göttgens, O. (2004), S.479.

Hier liegt der Lösungsansatz im Rahmen der Brand Extension in der externen Markenerweiterung durch Lizenzvergabe. Man expandiert in andere Bereiche, in denen man von den Kenntnissen der Lizenznehmer profitiert.³⁸ An solche externen Partner werden dann wesentliche Bestandteile der Wertschöpfung ausgelagert. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass diese Strategie zu einem Wachstum der Marke führt, dabei aber die eigenen Produkte nicht substituiert werden.³⁹ Man kann daher bei der externen Brand Extension Strategie von einer heute relevanten Wachstumsstrategie sprechen, weil es dabei in der Regel keine Kannibalisierungseffekte mit dem Ausgangssortiment gibt, die Verwandtschafts- oder Ähnlichkeitskriterien beim Verbraucher immer mehr verwischt werden (hohe Glaubwürdigkeit auch bei unterschiedlichen Produkten unter einer Marke) und bislang getrennte Segmente zu sogenannten Problemlösungsbündeln geschnürt werden (z.B. *Villeroy & Boch: Besteck / Geschirr / Gläser*).⁴⁰

Dennoch ist auch diese Möglichkeit nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen zu verwirklichen. Um ein ressourcenschonendes Wachstum zu realisieren, ist das Outsourcen bestimmter Wertaktivitäten, wie der Produktion oder des Vertriebs, unumgänglich und eine geeignete Möglichkeit, neue Märkte mit begrenztem Mitteleinsatz zu erschließen. Eine Lizenzvergabe von Marken stellt somit eine optimale Alternative dar.⁴¹ Je nach Aufgabenverteilung verbleiben lediglich Markeninhaberschaft, Teile der Markenführung und Teile der Produktentwicklung beim eigenen Unternehmen. Alle anderen wertschöpfenden Funktionen, beispielsweise Absatzkanäle, Produktions-Know-how⁴² und insbesondere das wirtschaftliche Risiko, werden dagegen vollständig auf den Lizenznehmer übertragen. Dadurch kann die Marke wachsen und der Markeninhaber sich gleichzeitig auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.⁴³

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das die Markenlizenzierung sehr offensiv betreibt, ist *Philips*. Auf seiner Internetseite bietet *Philips* ausdrücklich mögliche Markenlizenzpartnerschaften an und formuliert:

„Die Marke Philips gehört zu den bekanntesten und beliebtesten Marken der Welt. Marken entwickeln sich nicht über Nacht. Unsere kontinuierlichen Investitionen und Marketingaktivitäten gewährleisten ein jährliches Anwachsen unserer Markendynamik. Mit dem Markenlizenzierungsprogramm möchte Philips seinen Partnern die Möglichkeit geben, von der Marke zu profitieren und dem Kunden "sense and simplicity" näher zu bringen. Als Lizenznehmer der Marke Philips kommen unseren Partnern unsere weltweiten Markenvorteile zugute. Zudem profitieren die Markenlizenznehmer von der langjährigen Erfahrung von Philips im Bereich Innovation und Markteinführung. Dazu gehören auch die Auswertung von Marktforschungsergebnissen, kategorieübergreifende Forschung und Vertriebsmöglichkeiten. Regelmäßige gemeinsame Geschäftsüberprüfungen beschleunigen die Weitergabe von neuen Erkenntnissen und bieten Gelegenheit zu Marktprognosen, um ein kontinuierliches Geschäftswachstum zu ermöglichen. Auch hinsichtlich des Geschäftsbetriebs arbeitet Philips mit Markenlizenznehmern zusammen, um Produkte, Kundenservice und Marketingstrategien zu befürworten. Damit wird sichergestellt, dass diese mit den Standards von Philips übereinstimmen und der Net Promoter Scores verbessert wird. Als Markenlizenznehmer von Philips setzen Sie sich dafür ein, unser Markenversprechen kontinuierlich zu unterstützen.

zen. Um als Lizenznehmer in Frage zu kommen, sollten Sie uns erläutern können, wie Ihr Angebot den Wert der Marke Philips und das Kunden-Erlebnis verbessern kann. Im Gegenzug interessiert uns, wie die Marke Philips zu einer Verbesserung Ihres Angebots beitragen kann. Neben einem hochwertigen Angebot an Produkten für Verbraucher sollten Sie auch Kompetenzen, wie einen guten Kundenservice und erfolgreiche Marketing- und Vertriebsstrategien, mitbringen.

Bei einer Markenlizenzierung fallen in der Regel eine Gebühr für die Lizenzvergabe, eine minimale Nutzungsgebühr, ein genehmigter Geschäftsplan, zuvor vereinbarte Geschäftsmetriken sowie die üblichen Provisionen für Versicherung und Schadloshaltung an. Meetings bezüglich der Markenlizenzierung werden während der gemeinsamen Geschäftsüberprüfungen sowie in regelmäßigen Abständen abgehalten.“⁴⁴

2.3 Imagetransfer als Wirkungsmechanismus

Bei der externen Brand Extension wird die Marke in der Regel in grundlegend neue Märkte übertragen, die keinen technisch-funktionalen Zusammenhang und damit insbesondere keinen produktionstechnischen Zusammenhang mit dem Ursprungsmarkt der Marke aufweisen.⁴⁵ In erster Linie ist der Markentransfer hierbei als eine Unternehmensaktivität zu sehen, bei der mit Hilfe eines gemeinsamen Markennamens positive Imagekomponenten von einer Lizenzmarke eines vorhandenen Produktbereichs auf ein Lizenz(-transfer)produkt einer neuen Warengruppe übertragen werden.⁴⁶ Die grundlegende Basis für den Erfolg des Markentransfers bildet die imagemäßige Ähnlichkeit zwischen Haupt- und Transfermarke. Eine solche Ähnlichkeit kann sich aus einer hohen Übereinstimmung von sachbezogenen (denotativen) und emotionalen, symbolhaften (konnotativen) Assoziationen, die ein Verbraucher bestimmten Produkten beziehungsweise Produkteigenschaften zuweist, ergeben.⁴⁷ Beispielsweise lassen sich mit einem Sportwagen denotative Assoziationen wie Schnelligkeit oder Verarbeitungsqualität verbinden, während Luxus oder Exklusivität mögliche Konnotationen darstellen. Des Weiteren kann auch die Herausstellung eines übereinstimmenden Verwendungsfeldes oder gemeinsamer Erlebniswelten sowie Lebensstile als Grundlagen für einen erfolgreichen Markentransfer dienen. So hat beispielsweise „*Michelin*“ über das gemeinsame Verwendungsfeld des Autofahrens gekonnt den Spagat zwischen Michelin-Autoreifen und Guide-Michelin gemacht.⁴⁸ Aus den Möglichkeiten, die sich mit der Nutzung einer vorhandene Marke und ihres sogenannten „Goodwills“ im Zuge der Markentransferstrategie ergeben, lassen sich also eine Reihe von Chancen ableiten, die sich schon in den allgemeinen Vorteilen der Markenerweiterung wiederfinden. So wird beispielsweise durch die geringeren Markteintrittsbarrieren das Flop-Risiko wesentlich vermindert und damit der Eintritt in völlig neue Produktbereiche erleichtert. In vielen Fällen kann sogar in umgekehrter Richtung ein Image-Rücktransfer auf die Stamm-Marke erfolgen, was zu einer potenziellen Stärkung und Erweiterung des Markenimages führt.⁴⁹ Um allerdings den Erfolg einer Markentransferstrategie zu gewährleisten beziehungsweise abschätzen zu können, ist eine Analyse des Transferpotentials von Marken sowie eine Ähnlichkeitsmessung von Stamm- und Transferprodukt unerlässlich. Dieses Potential kann als die prinzipielle Möglichkeit, einen Markennamen

³⁸ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.390.

³⁹ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.28.

⁴⁰ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.28.

⁴¹ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.345.

⁴² Vgl. Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003), S.141.

⁴³ Vgl. Fügner, A. (2001a).

⁴⁴ o.V. (2010d).

⁴⁵ Vgl. Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.201.

⁴⁶ Vgl. Ludewig, D. (2006), S.51.

⁴⁷ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.327.

⁴⁸ Vgl. Meffert, H. (2000), S.867.

⁴⁹ Vgl. Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.202.



Abb. 3: Brand Extension Licensing bei „Käfer“
Quelle: BMG GmbH, München

auf neue Produktbereiche zu transferieren, verstanden werden. Vor allem bei der Lizenzierung kommt dem Transferpotential eine sehr große Bedeutung zu, da hierbei vorwiegend auf Imagetransfer gesetzt wird. Dieser setzt im Zusammenhang mit der Transferproblematik eine starke Tragfähigkeit der Marke voraus, welche gleichzusetzen ist mit der Frage, ob die Aufnahme von zusätzlichen Produkten unter einer Marke beziehungsweise in die Markenfamilie langfristig zu einem Verlust an Imageprägnanz führt (Markenerosion).⁵⁰ Hat schlussendlich die Analyse ein solches Transferpotential für die Marke ergeben, muss noch abgewogen werden, ob dieses Potential in Eigendurchführung (intern) oder Lizenzvergabe (extern) genutzt wird. Denn eine konsequente Beurteilung der Ressourcen und Mittel sowie sich daraus ergebender Erfolgsfaktoren ist auch bei dieser strategischen Maßnahme unabdinglich.⁵¹

2.4 Eigendurchführung versus Lizenzvergabe

Eine Lizenzvergabe kann gegenüber der Eigendurchführung dann vorteilhaft sein, wenn folgende Rahmenbedingungen vorliegen.⁵² Eine Lizenzvergabe ist dann von Vorteil, wenn im Zielsegment ein starker Wettbewerb herrscht. Durch die Lizenzvergabe wird der Markeninhaber selbst nicht in dem neuen Produktfeld tätig, während der Lizenznehmer in der Regel dort schon aktiv ist. Aufgrund dessen ändert sich an der Wettbewerbskonstellation im neuen Produktsegment nichts, denn Preise, Attraktivität und Kapazitäten bleiben konstant. Insbesondere gilt dies gerade für stagnierende beziehungsweise stark konzentrierte Marktsegmente.⁵³ Weiterhin initiieren viele Marktsegmente oft hohe Eintrittsbarrieren, wie beispielsweise wirtschaftliche Mindestmengen, Anlagegrößen, spezifisches Know-how oder langwierige Einführungszyklen. Diese stellen für einen potentiellen Lizenznehmer meist ein wesentlich geringeres

Problem dar. Dadurch kann schneller agiert werden, was gleichzeitig einen erheblichen Zeitvorteil bedeutet.⁵⁴ Ein entscheidendes Kriterium ist in der Regel auch der Kundenzugang und die Frage, ob sich der Aufbau eines neuen Vertriebs rechnet. Stattdessen kann über die Lizenzierung auf bereits aufgestellte und funktionstüchtige Vertriebskanäle des Lizenznehmers zurückgegriffen werden.⁵⁵ Oftmals ist die Erschließung neuer Märkte zudem mit einem enormen Investitionsaufwand verbunden. Da das wirtschaftliche Risiko bei der Lizenzvergabe vom Lizenznehmer getragen wird, ergibt sich daraus eine vielversprechende Alternative.⁵⁶ Eine letzte Rahmenbedingung ergibt sich dann, wenn das angestrebte Marktsegment mit seinen spezifischen Erfolgsfaktoren wesentliche Unterschiede zu den bisherigen Geschäftsfeldern aufweist. Hierbei ist es vorteilhaft, sich auf einen erfahrenen Partner stützen zu können und somit das Flop-Risiko entscheidend zu minimieren.⁵⁷

2.5 Strategischer Hintergrund der Markenlizenzierung aus Sicht der Lizenznehmer

Der strategische Ansatz der Lizenznehmer liegt in der zunehmenden Bedeutung von Marken. Neue Produktideen lassen sich ohne etablierten Namen nur schwer am Markt durchsetzen.⁵⁸ Durch die Lizenzierung einer Marke ergibt sich für den Lizenznehmer ein Vertrauensvorschuss, der ihm den Zugang zu Zielgruppen und Märkten erleichtert.⁵⁹ Zudem üben Marken eine enorme Anziehungskraft auf die Verbraucher aus, weil diese heute einer immer stärker steigenden Anzahl von Kaufentscheidungen ausgesetzt sind. Vor allem in sehr wettbewerbsintensiven Produktmärkten mit einem breiten Angebot vergleichbarer Produkte, wie beispielsweise dem Lebensmittelmarkt, bieten Marken dem Verbraucher Sicherheit und Orientierung. Gerade auch dieser Aspekt macht die Markenlizenzierung für Lizenznehmer zunehmend interessanter, weil infolgedessen eine schnellere Produktidentifikation beim Konsumenten stattfindet.⁶⁰ Durch einen bekannten Markennamen kann der Lizenznehmer Markteintrittsbarrieren umgehen beziehungsweise minimieren und darüber hinaus oftmals von vornherein einen höheren Produktpreis erzielen, wodurch selbst eine Markteintrittsbarriere errichtet werden kann.⁶¹ Außerdem liegt das Bestreben des Lizenznehmers darin, die Kundenbindung zu stärken, was durch die Übertragung der Kundentreue zur Lizenzmarke auf das Lizenzprodukt erreicht werden soll.⁶²

3 Formen der Lizenzierung von Marken

Im Rahmen der Markenlizenzierung werden in der Literatur hauptsächlich drei Grundformen sowie vier Sonderformen unterschieden. Einen Überblick hierzu liefert dieses Kapitel und veranschaulicht die Formen an Beispielen.

⁵⁰ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.34.
⁵¹ Vgl. o.V. (2001).
⁵² Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.345.
⁵³ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.393.

⁵⁴ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.62.
⁵⁵ Vgl. Fügner, A. (2001b).
⁵⁶ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.345.
⁵⁷ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.394.
⁵⁸ Vgl. Fügner, A. (2001b).
⁵⁹ Vgl. Fügner, A. (2001a).
⁶⁰ Vgl. Hundeshagen, G.-H. (2010).
⁶¹ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.63.
⁶² Vgl. Ludewig, D. (2006), S.52.



Abb. 4: Brand Extension Licensing bei „Porsche Design“

Quelle: <http://shop1.porsche.com/germany/porschedesignonlineshop/>

3.1 Brand Extension Licensing

Das Brand Extension Licensing beschreibt die Übertragung wesentlicher Imagefaktoren einer Marke auf neue Produkte in neuen Marktsegmenten oder sogar ganz neuen Märkten.⁶³ Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf Markennamen, die bereits einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt haben. Bei diesem Lizenzgeschäft erhalten die Produkte ihre Positionierung und Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten ausschließlich aus den charakteristischen Imagefaktoren der Marke.⁶⁴ Diese Form der Lizenzierung eröffnet die Möglichkeit, die Kontaktwahrscheinlichkeit beziehungsweise die Kontaktchance des Kunden mit der Marke zu erhöhen und führt zeitgleich zu Einsparungen im Marketing-Budget, weil nicht das einzelne Produkt als Marke beworben werden muss. Der Lizenznehmer erhält neben dem Recht zum Vertrieb und zur Vermarktung der Lizenzprodukte unter der Marke in der Regel auch das Recht zur Entwicklung und zur Herstellung dieser Produkte.⁶⁵ In Europa findet man Brand Extension Licensing in erster Linie bei Mode- und Prestigemarken im Bereich Modedesign (Dior), Schmuck (Bulgari), Uhren (Chopard), Leder (Aigner), Tabak (Camel, Davidoff, Marlboro) und Autos (Jaguar, Porsche). Die Produkteigenschaften solcher Marken lassen sich auf Produkt- und Lizenzkategorien, wie beispielsweise Kosmetik, Brillen, Uhren, Schuhe, Wäsche, Lederwaren, Accessoires, Heimtextilien und viele mehr, übertragen.⁶⁶

Unter der Marke „Porsche Design“ werden z.B. Uhren, Brillen, Schuhe, Füllfederhalter, Mobiltelefone, Kosmetika, Manschettenknöpfe und Taschen vermarktet (Abb. 4). Größere Lizenzprogramme in dieser Form gibt es auch im Lebensmittelbereich, wo „Feinkost Käfer“, nach Angaben auf der Website des Unternehmens, ein intelligentes Lizenzierungskonzept aufgestellt hat, das eine Vielzahl von Lizenzpartnern und -produkten nachweist und sogar bis nach Japan reicht (Abb. 3). Die Lizenznehmer von Käfer sind z.B. die *HASA GmbH* (Pizza), die *Minges Kaffee GmbH*, die *Norfisk Berlin GmbH* (Fischprodukte) sowie die *Hiestand & Suhr GmbH* (Backwaren).⁶⁷

3.2 Brand Promotion Licensing

Beim Brand Promotion Licensing macht man sich das ausgeprägte Streben des Verbrauchers nach Identifikation mit der Marke zu Nutze. Diese Lizenzierungsform bezieht sich üblicherweise auf Geschenk-, Werbe-, Sympathie-, Fanartikel und Souvenirs rund um die Marke. Während in den USA solche Promotion-Sortimente fast ausschließlich über Lizenzvergaben betrieben werden, wird dies in Deutschland oft noch in Eigenregie vermarktet.⁶⁸ Die Vorteile die aus dem Brand Promotion Licensing gezogen werden, liegen in der Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Erhöhung der Markenloyalität.⁶⁹ Als Beispiel für diese Lizenzierungsgeschäfte sind aus den USA vor allem die Marken „Coca Cola“ sowie „Harley Davidson“ und aus Deutschland die „Lufthansa“ mit ihrem Sky-Shop sowie „BMW“ mit dem BMW M Style-Sortiment zu nennen.

3.3 International Brand Licensing

International Brand Licensing dient der Expansion über den Heimatmarkt hinaus mit Hilfe von Lizenznehmern. Eine solche Art der Lizenzierung kommt gerade dann in Frage, wenn ein direkter Export der Produkte wegen Frischeaspekten oder hohen Transportkosten ebenso wenig möglich ist wie die Errichtung eigener Produktions- und Vertriebsstätten im Auslandsmarkt.⁷⁰ Besonders Getränke, Bekleidung, chemische Konsumgüter und Molkereiprodukte stellen typische Märkte für die internationale Markenlizenzierung dar. Beispiel hierfür sind „Heineken“, „Löwenbräu“ und „Hofbräu“ mit Bierlizenzen sowie „Adidas“ im Bekleidungsbereich, „Emmi“ bei Molkereiprodukten und „Schwarzkopf“ auf dem Gebiet der chemischen Konsumgüter.⁷¹ Speziell die Biermarken „Heineken“ und „Hofbräu“ produzieren in ausländischer Lizenz mehr Bier als in ihren Stammhäusern.⁷² Der Lizenznehmer erhält bei dieser Internationalisierungsstrategie in der Regel das Recht, Produkte unter einer Marke zu vertreiben und zu bewerben. An strenge Vorgaben ist dabei allerdings die Entwicklung und Herstellung der Produkte geknüpft, sei es über eine Bezugspflicht beim Lizenzgeber (z.B. Bekleidung, Sportartikel) oder durch Vorgabe von

⁶³ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.397.

⁶⁴ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.48.

⁶⁵ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.397.

⁶⁶ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.347.

⁶⁷ Vgl. o.V. (2010c).

⁶⁸ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.399.

⁶⁹ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.48.

⁷⁰ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.348.

⁷¹ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.49.

⁷² Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.400.

Herstellungsverfahren (z.B. Rezepturen, Inhaltsstoffe). Deshalb findet man solche Verträge auch als Vertriebslizenz in der Literatur wieder.⁷³ Etwas anders geht dies bei Spirituosen und Bekleidung vonstatten. Der Markeninhaber übernimmt hierbei die Produktion der Produkte in seinem Stammbetrieb, vergibt jedoch Lizenzrechte für Markenführung (insbesondere Werbung und kommunikativer Auftritt) und Vertrieb an einen Generalimporteur im Ausland. Die Lizenzgebühr wird dann meist im Zusammenhang mit dem Verrechnungspreis für die Produkte festgesetzt.⁷⁴

3.4 Sonderformen

Neben den drei Grundformen der Markenlizenzierung lassen sich dieser Markenexpansionsstrategie noch einige Sonderformen zuordnen.

3.4.1 Character Licensing

Bei der Verwertung von fiktiven Figuren oder Helden aus Comics und Filmen spricht man von Character Licensing.⁷⁵ Hierbei wird einer bestehenden Marke ein zusätzliches Brandingelement hinzugefügt.⁷⁶ Besonders bei Kindern findet man über diese Art der Lizenzierung eine erfolgversprechende Zielgruppe für den Absatz von Lizenzprodukten. Auch deshalb gehört das Character Licensing zu den am häufigsten auftretenden Arten des Licensing.⁷⁷ Im Vergleich zu anderen Formen sind die Kosten zur Konzeption der Lizenz geringer. Die Charaktere werden von dem Lizenznehmer für den Imagetransfer auf die eigenen Produkte genutzt, während die Markeninhaber wiederum über Packungs- und Kaufhaus-Promotion junge Zielgruppen in Vertriebskanälen erreichen, die der klassischen Werbung bisher verschlossen waren. Insbesondere Filmvermarkter profitieren gerade von diesem Lizenzgeschäft.⁷⁸ Eines der erfolgreichsten Modelle in diesem Bereich findet man im Walt Disney Konzern. Vor allem die Figur „Winnie the Pooh“ ist bei der jüngeren Zielgruppe über Jahre hinweg ein absoluter Verkaufsschlager.⁷⁹ Aber auch andere Unternehmen bedienen sich immer wieder der Beliebtheit bestimmter Charaktere, so hat zum Beispiel „Bauer“ jüngst sein Joghurtsortiment mit „LooneyToon“ Figuren der „Time Warner Group“ belabelt und „Lego“ eine ganze Serie aus der „Star Wars“-Reihe auf den Markt gebracht.

3.4.2 Personality Licensing

Oft erreichen beliebte oder bewunderte Personen, die über einen längeren Zeitraum im Blickpunkt der Medien standen, einen markenähnlichen Status. Auf diesen Beliebtheitsaspekt lassen sich Lizenzprodukte aufbauen. Als Beispiel sollen im Besonderen Accessoires (Base-Caps) von Michael Schumacher, Parfums von Gabriela Sabatini und Sporttaschen von Steffi Graf genannt werden⁸⁰ (Abb. 5).

3.4.3 Event Licensing

Auch Events (Großveranstaltungen) schaffen in der Regel einen so großen Bekanntheits- und Identifikationsgrad, dass sie sich hervorragend für eine Lizenzvergabe eignen.⁸¹ Insbesondere sportliche Events (z.B. Fußballweltmeisterschaft, Olympische Spiele), kulturelle Events (z.B. Filmfestivals) oder auch ökologische Events (z.B. Umweltkonferenz



Abb. 5: „Steffi Graf“-Sporttasche

Quelle: http://farm1.static.flickr.com/43/118918358_e0fc280b19.jpg?v=0, Abruf am 06.01.2010



Abb. 6: „Fifa World Cup 2010“-Bettwäsche

Quelle: <http://www.fanandmore.de/fussballportal/de/shop/pix/a/n/1258619196-15113.jpg>, Abruf am 06.01.2010

in Kopenhagen 2009) werden für die Vermarktung von Lizenzprodukten genutzt⁸² (Abb. 6).

4 Der Lizenzvertrag

Mit dem Markengesetz, speziell mit dem § 30 Markengesetz, gibt das deutsche Recht eine gesetzliche Regelung der Markenlizenz vor. Diese Regelung weist allerdings einige Lücken auf, weil sie beispielsweise nur wenige Bestimmungen zum Inhalt eines Lizenzvertrages enthält.⁸³ Im Zuge dessen sind den Geschäftspartnern hierbei fast keine Grenzen gesetzt.⁸⁴ Die wesentlichen Elemente des Lizenzvertrags sowie ihre Ausgestaltung sollten mit potentiellen Lizenznehmern also im Vorhinein klar festgelegt werden, da der Umfang der Lizenzierung hauptsächlich durch die Regelungen im Lizenzvertrag bestimmt wird.⁸⁵ Im Abschnitt 4.1 wird deshalb zunächst auf die beteiligten Personen und die

⁷³ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.400.

⁷⁴ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.349.

⁷⁵ Vgl. Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003), S.142.

⁷⁶ Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.203.

⁷⁷ Vgl. Mansees, M. (2009), S.28.

⁷⁸ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.52.

⁷⁹ Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.203.

⁸⁰ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.401.

⁸¹ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.349.

⁸² Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.51.

⁸³ Vgl. Kirchner, A. u. Freis, I. (2006), S.48.

⁸⁴ Vgl. Repenn, W. (1998), S.20.

⁸⁵ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.403.

wichtigsten, sich aus dem Vertragsabschluss ergebenden, Rechte und Pflichten Bezug genommen, um nachfolgend unter 4.2 auf Gestaltungsmöglichkeiten und wichtige Inhalte des Lizenzvertrags einzugehen. Abschließend wird im Abschnitt 4.3 das Thema der Lizenzgebühren kurz beleuchtet.

4.1 Beteiligte Personen und sich ergebende Rechte und Pflichten

Bei einem Lizenzgeschäft geht der Lizenzgeber in erster Linie eine vertragliche Kooperation mit einem Lizenznehmer ein und stellt diesem ein Nutzungsrecht zur Verfügung. Der Lizenzgeber besitzt dabei gegenüber dem Lizenznehmer ein Weisungs- und Kontrollrecht, welches im Vertrag geregelt sein muss.⁸⁶ Der Lizenznehmer wird vertraglich dazu verpflichtet, für die erhaltene Leistung ein Entgelt in Form einer Lizenzgebühr zu entrichten. Handelt es sich bei dem Lizenzvertrag um eine Exklusivlizenz, dann ist der Lizenznehmer darüber hinaus zum Gebrauch der Marke verpflichtet, weil diese sonst zu erlöschen droht.⁸⁷ Aufgrund der expansiven Entwicklung des Licensing eröffnete sich ein großes Potential für Lizenzagenturen. Diese treten als unabhängige Unternehmen auf und bilden die Schnittstelle zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer. Die Lizenzagenturen repräsentieren in der Regel ein Bündel von Lizenzen und sind zuständig für deren Betreuung in einem zugeordneten Teilgebiet des entsprechenden Lizenzmarktes.⁸⁸

4.2 Wichtige Inhalte des Lizenzvertrags

Für die Ausgestaltung eines Lizenzvertrags ist üblicherweise der Rückgriff auf erfahrene Lizenzanwälte vonnöten. Folgende Punkte sind für einen Lizenzvertrag elementar:

- **Art und Umfang der Lizenz:** Hier wird vor allem die Festlegung von Produkten und Regionen sowie die Regelung der Nutzung definiert.⁸⁹
- **Dauer und Beendigung:** Dabei sollten unter anderem die Laufzeit, Verlängerungsmodalitäten, Kündigungsfristen und Regelungen zur außerordentlichen sowie fristlosen Kündigung getroffen werden.⁹⁰
- **Qualitätskontrollen:** Es ist anzuraten Qualitätsstandards, aber auch Häufigkeit, Örtlichkeit und Form der Qualitätskontrollen festzulegen.⁹¹
- **Haftung:** Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, die Gewährleistung des Lizenzgebers (Haftung für Herstellung und Inverkehrbringung, Produkthaftung) genau zu bestimmen.
- **Markenschutz:** Dies umfasst sowohl die Zuständigkeit zur Aufrechterhaltung des Markenschutzes als auch die Verteidigung der Marke gegen Verletzung Dritter.⁹²
- **Lizenzgebühren:** Hier sollten insbesondere Art und Höhe der Lizenzgebühr, deren Bemessungsgrundlage sowie Zahlungs- und Abrechnungsmodalitäten, Nachweissführung und Kontrollmöglichkeit, steuerliche Aspekte und Währungsbestimmungen festgelegt werden.⁹³

Daneben gibt es noch eine Vielzahl anderer Regelungen, wie beispielsweise Freigaben oder Vereinbarungen hinsichtlich der Kompetenzen und Verpflichtungen im Rahmen der Markenpflege, die ein Lizenzvertrag unbedingt beinhalten sollte.

⁸⁶ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.45.

⁸⁷ Vgl. Straub, W. (1998), S.64.

⁸⁸ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.46.

⁸⁹ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.349.

⁹⁰ Vgl. Kirchner, A. u. Freis, I. (2006), S.49.

⁹¹ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.403.

⁹² Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.349.

⁹³ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.101.

4.3 Lizenzgebühren

Die Höhe der Lizenzgebühren ist eines der bestbehüteten Geheimnisse im Lizenzgeschäft. Sie ist im Einzelfall immer von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren abhängig und ist letztendlich Verhandlungssache. Zur Bemessung der Höhe gibt es weder Marktpreise noch allgemein anerkannte analytische Verfahren. Dennoch finden sich in der Praxis eine ganze Reihe unterschiedlicher Bemessungsverfahren wieder,⁹⁴ die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht genauer betrachtet werden können. Üblicherweise berechnen sich die Lizenzgebühren als Prozentsatz der Nettoverkaufserlöse des Lizenznehmers. Dabei schwanken die Gebührensätze in Abhängigkeit von der Ertragssituation im Zielmarkt und von der Stärke der Marke. Unter 3,5 Prozent und über 12 Prozent kommen Verträge allerdings nur selten zum Abschluss.⁹⁵ Alternativ zu den umsatzbezogenen Lizenzgebühren sind in der Praxis aber auch Pauschallizenzgebühren, Stücklizenzgebühren und Mindestlizenzgebühren durchaus gängige Verfahren.⁹⁶ Hier werden oftmals mehrere Arten miteinander kombiniert.⁹⁶

5 Chancen und Risiken der Markenlizenzierung

Zum Abschluss dieses Beitrages zeigt ein zusammenfassender Überblick die Chancen und Risiken der Lizenzierung von Marken, sowohl für den Markeninhaber als auch für den Lizenznehmer, auf. Dabei werden die im Zuge der vorangegangenen Ausführungen schon benannten Punkte weiter ergänzt.

5.1 Chancen und Risiken für den Lizenznehmer

Aus einem Lizenzgeschäft können sich für einen Lizenznehmer folgende Chancen beziehungsweise Vorteile ergeben:

- Vermarktung der Produkte unter einem bereits etablierten Namen,
- Image- und Goodwill-Transfer,
- Einführung mit deutlich geringeren Kosten und vermindertem Risiko,
- Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Marktanteils,⁹⁷
- höhere Preisspielräume und zusätzliche Deckungsbeiträge durch Verwendung der Marke.⁹⁸

Diesen Chancen stehen aber auch Risiken gegenüber. Ein Risiko liegt darin, dass das Produkt unter der Markenbezeichnung nicht angenommen wird, weil beim Konsumenten andere Vorstellungen zur Marke vorherrschen.⁹⁹ Des Weiteren ergeben sich gegenüber einer Eigenvermarktung Abstriche beim Gewinn durch die Zahlung von Lizenzgebühren.

5.2 Chancen und Risiken für den Markeninhaber

Auch für den Markeninhaber bringt ein Lizenzierungsgeschäft, insbesondere bei fehlenden Ressourcen und Kompetenzen für eine Eigendurchführung, zahlreiche Chancen mit sich, wie beispielsweise folgende:

- Erschließung neuer Marktsegmente mit Hilfe des Lizenznehmers,
- Minderung von Eintrittsbarrieren,
- Senkung des Zeit- und Investitionsbedarfs beim Aufbau eines neuen Kundenkreises,

⁹⁴ Vgl. Binder, C.-U. (2005).

⁹⁵ Vgl. Binder, C.-U. (2001b), S.94.

⁹⁶ Vgl. Kirchner, A. u. Freis, I. (2006), S.49.

⁹⁷ Vgl. Fügner, A. (2001a).

⁹⁸ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.42.

⁹⁹ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S.167.

- Steigerung der Markenloyalität,
- Steigerung des Bekanntheitsgrades,
- Stärkung der Assoziationen und des Images der Marke beim Konsumenten,
- Erschließung neuer Vertriebswege durch den Lizenznehmer,
- Hebelwirkung für Werbung und Kommunikation,
- gezieltere Ausschöpfung der Kompetenz einer Marke, durch Anbieten von Problemlösungsbündeln anstelle von Teilproblemlösungen (z.B. Tennisschläger und Bespannung),¹⁰⁰
- Lizenzeinnahmen, denen verhältnismäßig geringe Ausgaben gegenüberstehen.¹⁰¹

Im Gegensatz dazu ergeben sich natürlich auch einige Risiken. So kann z.B. das Image der Stammmarke Schaden nehmen, wenn sie mit dem Lizenzprodukt nicht vereinbar ist. Zudem können Differenzen in der Marketing- und Markenkultur der Partnerunternehmen zu unüberwindlichen Hindernissen für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit führen. Im Rahmen eines Brand Promotion Licensing besteht die Gefahr, dass das Lizenzthema bereits an Aktualität verloren hat, weil der Abschluss des Lizenzvertrages zu lange gedauert hat.¹⁰² Langfristig betrachtet stellen sich immer dann Probleme ein, wenn die Umsatzrendite im Eigengeschäft des Markeninhabers nicht mindestens die Höhe der Lizenzgebühr erreicht, die der Lizenznehmer abführen soll. Wenn das passiert, spricht die Literatur vom sogenannten „Overlicensing“ als Gefahr des Lizenzierungsgeschäfts. Ein typisches Beispiel stellte in der Vergangenheit die Firma „Gucci“ mit über 14.000 Produkten dar.¹⁰³

6 Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Lizenzvergabe eine durchaus attraktive Option zur Markenexpansion darstellt, ohne dabei ein größeres finanzielles Risiko einzugehen. Im Rahmen eines Lizenzierungsgeschäfts ergeben sich sowohl für den Lizenzgeber als auch für den Lizenznehmer vorteilhafte Perspektiven, bei welchen der Markeninhaber insbesondere von einem positiven Imagetransfer profitiert.¹⁰⁴ Um zu verhindern, dass die Stammmarke durch eine solche Lizenzierung Schaden nimmt, ist es aus Sicht des Lizenzgebers besonders wichtig, einen adäquaten Transferbereich zu ermitteln und das Markenpotential für diesen Bereich einzuschätzen.¹⁰⁵

Des Weiteren kommt auch der Wahl des Lizenzpartners eine hohe Bedeutung zu, weil nur durch einen geeigneten und kompetenten Partner ein erfolversprechendes Lizenzgeschäft zustande kommen kann. Die grundlegenden Bedingungen und Konditionen sollten anschließend sorgfältig in einem Lizenzvertrag verankert werden, um für etwaige Komplikationen ein schriftliches Reglement zu besitzen.¹⁰⁶ Insbesondere aus Sicht der Markeninhaber sollten zudem im Vorfeld organisatorische, personelle und finanzielle Voraussetzungen geschaffen werden, da Markenlizenzen einer intensiven Betreuung und ständiger Kontrollen bedürfen.¹⁰⁷ Hat man sich unter Berücksichtigung all dieser Gesichtspunkte für eine Markenlizenzierung entschieden, ergibt sich für den Lizenznehmer und dem Lizenzgeber zumeist eine klassische „Win-Win“-Situation.

Quellenverzeichnis:

Literatur:

- Baumgarth, C. (2008):** Markenpolitik – Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Binder, C.-U. (2001):** Lizenzierung von Marken, in: Esch, F.-R. (2001): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S.386-411.
- Binder, C.-U. (2001):** Markentransfer mit Lizenzen, In: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 07/2001, S.92-95.
- Böll, K. (1999),** Merchandising und Licensing. Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999.
- Braitmayer, O.(1998):** Die Lizenzierung von Marken, Frankfurt 1998.
- Esch, F.-R. (2005):** Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München 2005.
- Groß, M.(1995):** Marken-Lizenzvertrag, Heidelberg 1995.
- Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003):** Strategische Markenführung, 3. Aufl., Stuttgart 2003.
- Linxweiler, R. (1999):** Marken-Design, Wiesbaden 1999.
- Ludewig, D. (2006):** Markenlizenzwert, Göttingen 2006.
- Mansees, M. (2009):** Lizenzmarken als gefeierte Stars, In: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 03/2009, S.24-31.
- Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2005):** Markenmanagement, 2.Aufl., Wiesbaden 2005.
- Meffert, H. (2000):** Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Pahlow, L. (2006):** Lizenz und Lizenzvertrag im Recht des geistigen Eigentums, Tübingen 2006 .
- Repenn, Wolfgang (1998):** Handbuch der Markenbewertung und -verwertung, Weinheim 1998.
- Straub, W. (1998):** Mehrfache Berechtigung an Marken, Bern 1998.
- Wirtz, B.-W., Göttgens, O. (2004):** Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement, Wiesbaden 2004.

Internetquellen:

- Binder, C.-U. (2005):** Markenlizenzen in der Praxis, in: O&R Corporate Finance Bulletin, von Juli 2005, <http://www.orcf.de/downloads/Bulletin0502.pdf>, Stand: 06.01.2010
- Fügner, A. (2001a):** Lizenz zum Vermarkten statt eigener Aufbau, in: Welt Online, vom 23. November 2001, http://www.welt.de/printwelt/article488816/Lizenz_zum_Vermarktenstatt_eigener_Aufbau.html, Stand:06.01.2010
- Fügner, A. (2001b):** Deutschland – ein Lizenzmarkt mit Perspektive, in: lizenz.com, von 2001, <http://www.lizenz.com/artikel02.de.php>, Stand: 06.01.2010
- Hundeshagen, Dr. Dr. G. H. (2010):** Markenlizenzen, in: „Raden Saleh“ Foundation,<http://www.raden-saleh.org/markenlizenzen.html>, Stand: 06.01.2010
- Kirchner, Dr. A., Freis, I. (2006):** Nutzung von Marken, in: Lizenzrecht - Licensing mep, Mai/Juni 2006, S. 47-49, <https://www.mislegal.de/uploads/media/Markenlizenzen.pdf>, Stand: 06.01.2010
- o.V. (2003):** Definitionen Lizenz, Marke, Markenlizenz, Produktlizenz, Produktionslizenz, Lizenzvertrag, in: Gabler Wirtschaftslexikon Online, <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de>, Stand: 06.01.2010
- o.V. (2001):** Lizenzmarketing – Markentransfer mit Lizenzen, in: absatzwirtschaft online, vom 01. Juli 2001, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/printpage.aspx?_p=1004040&sst=LADZfEsYQ86q2OqzNVRx9pbFASIL3ghX87p%2BSCnQR3rYRbiNV9lr8w%3D%3D&an=070101051, Stand: 06.01.2010
- o.V. (2010a):** Markengesetz, in: www.markengesetz.de, <http://www.markengesetz.de/>, Stand: 06.01.2010
- o.V. (2010b):** Patentführerschein – Patentrecht, in: [patentfuehrerschein.de](http://www.patentfuehrerschein.de), http://www.unimuester.de/Jura.itm/patentfs/kap8/809_ausschliesslichelizenz.htm, Stand: 06.01.2010
- o.V. (2010c):** Feinkost Käfer, in: www.feinkost-kaefer.de, <http://www.feinkost-kaefer.de/lizenzen/>, Stand: 06.01.2010
- o.V. (2010d):** <http://www.philips.de/about/company/global/brand/partnershipsandponsorships/brandlicensing.page>, Stand: 14.01.2010
- Stuhr, A. (2001):** "Joop hat ohne Wolfgang mehr Potenzial", in: <http://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,131655,00.html>, Stand: 18.04.2010

¹⁰⁰ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.391.

¹⁰¹ Vgl. Meffert, H., Burmann, C. u. Koers, M. (2005), S.205.

¹⁰² Vgl. Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003), S.143.

¹⁰³ Vgl. Meffert, H. (2000), S.869.

¹⁰⁴ Vgl. Haedrich, G., Tomczak, T. u. Kaetzke, P. (2003), S.142.

¹⁰⁵ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.352.

¹⁰⁶ Vgl. Binder, C.-U. (2001a), S.408.

¹⁰⁷ Vgl. Esch, F.-R. (2005), S.352.