

## MARKENTRANSFER IN MEHRKANALSYSTEMEN AUS DER SICHT EINES KOMPONENTENHERSTELLERS

Diana Drăgușinoiu<sup>1</sup>, Günter Specht<sup>2</sup>, Adrian Pascu<sup>3</sup>

*Cercetarea cu privire la tranșerul unei mărci are ca obiect principal de cercetere tranșerul de marcă-produs. In schimb, autorilor nu le este conoșcută nicio lucrare științifică care să se dedice tranșerului de marcă dintr-un canal de distribuție într-un alt canal de distribuție. Articolul de față exploră posibilitățile și granițele unui tranșer de marcă într-un sistem de distribuție multicanal, din perspectiva unui producător de componente.*

*The main focus of brand transfer research is the extension of a brand on one or more products. The authors are not known with any scientific publication which deals with the brand transfer from one channel to another channel. This article explores the possibilities and limits of brand transfer in a multi channel system from the perspective of a component manufacturer.*

*Forschungsschwerpunkt im Blick auf den Markentransfer ist die Überführung einer Marke auf ein anderes Produkt oder auf mehrere andere Produkte. Den Autoren ist aber kein wissenschaftlicher Beitrag bekannt, der sich mit dem Markentransfer aus einem Vertriebskanal in einem weiteren Vertriebskanal befasst. Dieser Artikel erforscht die Möglichkeiten und die Grenzen eines Markentransfers in einem Mehrkanalsystem aus der Perspektive eines Komponentenherstellers.*

**Keywords:** Komponentenhersteller, Markentransfer, Mehrkanalsysteme

### 1. Einleitung

Zum Thema Markentransfer wurden in den vergangenen Jahren zunehmend wissenschaftliche Arbeiten veröffentlicht [1, 2, 3, 4]. In diesen Beiträgen handelt es sich bei einem Markentransfer hauptsächlich um die Übertragung einer Marke auf ein weiteres Produkt oder auf eine weitere Produktgruppe. Das zunehmende wissenschaftliche Interesse an diesem Thema basiert in erster Linie darauf, dass in der heutigen Überflutung von Werbebotschaften, ein neues Produkt eher die Akzeptanz der Konsumenten erlangt, wenn das Produkt unter einer bereits bekannten und vertrauten Marke am Markt auftritt [5].

---

<sup>1</sup> Doktorandin, Universität Polytechnica Bukarest

<sup>2</sup> Emeritus der Technischen Universität Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre

<sup>3</sup> Professor, Universität Polytechnica Bukarest, Lehrstuhl für Maschinenelemente und Tribologie

Dagegen gibt es nach Kenntnis der Autoren bislang keinen wissenschaftlichen Beitrag, der die Probleme des Transfers einer Marke aus einem Vertriebskanal in einen weiteren Vertriebskanal untersucht, obwohl diese Frage von hoher praktischer Relevanz ist: Mit dem zentralen Ziel, möglichst alle wirtschaftlich relevante Abnehmergruppen zu erreichen und um unterschiedliche Ansprüche der Abnehmer zu erfüllen, gehen Unternehmen über mehrere Vertriebskanäle. Der Einsatz von Mehrkanalsystemen wird in Unternehmen immer mehr zur Regel [6, 7]. Bei neu eingesetzten Vertriebskanälen übertragen Unternehmen oftmals die vorhandene Marke oder die vorhandenen Marken auf den neuen Vertriebskanal. Dies betrifft auch Komponentenhersteller. Viele Komponentenhersteller stehen vor der Herausforderung, sowohl nachgelagerte Märkte wie zum Beispiel Erstausrüster im Zuliefergeschäft, als auch Endverwender im Ersatzteilgeschäft zu bedienen. Der vorliegende Beitrag setzt genau an dieser Stelle an und hat das Ziel, die Möglichkeiten und die Grenzen eines Markentransfers in Mehrkanalsystemen aus der Sicht eines Komponentenherstellers zu analysieren.

Im folgenden Kapitel werden die begrifflichen Grundlagen für diesen Beitrag dargestellt. Kapitel drei beschäftigt sich mit den Herausforderungen eines Komponentenherstellers bei der Durchführung eines Markentransfers. Anschließend werden die Schlussfolgerungen dieser Arbeit präsentiert.

## **2. Begriffliche Grundlegung**

Komponenten sind Fertigprodukte, „die ohne wesentliche weitere Be- oder Verarbeitung in andere Produkte eingebaut beziehungsweise zu solchen zusammengefügt werden“ und dabei ihre Identität bewahren [8]. Nach dem Einsatzzweck können Komponenten weiterhin in Fertigungsteile und Ersatzteile unterteilt werden. Ein Fertigungsteil dient der Herstellung beziehungsweise der Erstausrüstung eines Primärproduktes [9]. Fertigungsteile werden von Erstausrüstern beschafft, um sie in ihre Produkte einzubauen. Dabei wird der Erstausrüster als Lieferant des Herstellers eines Endproduktes (z.B. Automobilhersteller) verstanden [8]. Ein Ersatzteil wird als eine austauschbare Komponente eines Primärproduktes verstanden, die dazu bestimmt ist, eine beschädigte, verschlissene oder fehlende Komponente zu ersetzen [10].

Als Komponentenzulieferer sind solche Unternehmen anzusehen, die Komponenten für ihre Abnehmer fertigen, die diese wiederum in ihre Produkte einbauen [11]. Im Regelfall produzieren die Komponentenzulieferer die Komponenten nach Normen und Vorschriften ihrer Abnehmer.

Komponentenhersteller sind immer stärker darauf angewiesen, mehrere Vertriebskanäle einzusetzen um ihre potentiellen Käufer maßgeschneidert zu erreichen. So verfügt ein Komponentenhersteller immer dann über ein Mehrkanalsystem, wenn er mindestens zwei Vertriebskanäle für den Vertrieb von Leistun-

gen seines Unternehmens einsetzt. Dabei kann es sich um direkte und/ oder indirekte Vertriebskanäle handeln. Direkter Vertrieb bedeutet, dass eigene Vertriebskanäle des Unternehmens den Verkauf bei den Abnehmern bewirken. Dagegen werden beim indirekten Vertrieb unternehmensfremde, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Absatzmittler einschaltet [12].

Esch bezeichnet eine Marke als ein in den Köpfen der Verwender fest verankertes Vorstellungsbild [13]. Ein zentrales Ziels des Markenmanagements ist es, dieses Vorstellungsbild beziehungsweise Image langfristig zu erhalten und zu stärken [14]. Dieses Ziel sollte auch im Falle eines Markentransfers verfolgt werden. Dabei handelt es sich bei einem Markentransfer im vorliegenden Beitrag, um die Überführung einer Marke aus einem Vertriebskanal in einen weiteren Vertriebskanal. Der vorhandene Vertriebskanal wird als Ausgangskanal bezeichnet. Als Zielkanal wird der in Erwägung gezogene zukünftige Vertriebskanal bezeichnet. Gründe für einen Markentransfer können die Ansprache neuer Zielgruppen, geänderte Kundenanforderungen, Kostengründe oder veränderte Marktbedingungen sein.

### **3. Herausforderungen eines Komponentenherstellers bei der Durchführung eines Markentransfers**

Oftmals verfügen Komponentenhersteller über eine einzige Unternehmensmarke, die sie auf weitere Vertriebskanäle transferieren.

Bei einem Markentransfer steht der Komponentenhersteller vor verschiedenen Herausforderungen. Zum einen gibt es Risiken, die Beziehungen zu bisherigen Kunden und Vertriebspartner zu verschlechtern oder gar zu beenden. Zum anderen sehen sich Unternehmen durch einen Markentransfer neuen Bedingungen ausgesetzt, die neue Fähigkeiten erfordern. Neue Vertriebskanäle bereiten Probleme, weil das Know-how für die neuen Anforderungen und Aufgaben häufig nicht vorhanden ist. Es stellt sich die Frage, welche weiteren Problemfelder bei einem Markentransfer auftreten und wie die Probleme in diesen Bereichen gelöst werden können.

Im Folgenden werden zwei Arten des Markentransfers analysiert und es wird auf die verschiedenen Problemfelder und Lösungspotentiale hingewiesen (Abbildung 1). Die Abgrenzung dieser beiden Arten des Transfers basiert auf dem Grad der Trennbarkeit der avisierten Kunden beziehungsweise Kundengruppen:

- Die Vertriebskanäle bearbeiten weitgehend unterschiedliche Kunden beziehungsweise Kundengruppen,
- die Kunden beziehungsweise Kundengruppen überlappen sich.

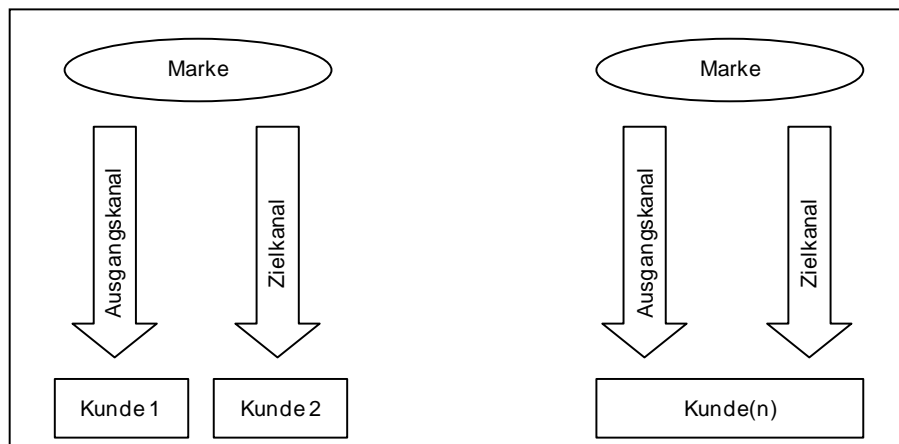


Abbildung 1: Arten des Markentransfers

***Situation 1: Die Vertriebskanäle bearbeiten weitgehend unterschiedliche Kunden beziehungsweise Kundengruppen***

Für Zulieferer von verschleiß- oder nachrüstungsintensiven Komponenten bestehen weitreichende Erfolgspotentiale in einer systematischen Bearbeitung des Ersatzteilmarktes. Dies geschieht durch die Erschließung neuer, i.d.R. indirekter Vertriebskanäle.

Die Ersatzteilmarktbearbeitung wirft verschiedene Probleme auf. Zumeist braucht der Komponentenhersteller eine hohe Macht gegenüber dem Erstausrüster, um seine Marke direkt an den Endverbraucher verkaufen zu können. Der Aufbau von Vertriebswegen und Markenbekanntheit auf dem Endkundenmarkt ist außerdem mit erheblichen Kosten verbunden. Meist fehlt den Zulieferern das notwendige Kapital für eine Vertriebsorganisation und für große Werbe- und Imagekampagnen, um ihre Marke bei den Endkunden bekannt zu machen [15].

Zudem ist bei der Einschaltung von Absatzmittlern im Ersatzteilmarkt, deren Einfluss auf die Marketingkonzeption des Komponentenherstellers zu berücksichtigen. Die Durchsetzbarkeit der Marketinginstrumente des Komponentenherstellers im Ersatzteilgeschäft hängt von der Verhandlungsmacht der Absatzmittler gegenüber dem Zulieferer ab. Ihre Macht ist von Branche zu Branche unterschiedlich. In der Automobilindustrie repräsentieren bereits heute in Deutschland fünf starke Kooperationen im Produktionsverbundhandel 70% des Teilevolumens im freien Ersatzteilmarkt [16]. Daher ist es bei hoher Macht der Absatzmittler nützlich, bereits vor dem Markentransfer über hohe Bekanntheit und guten Ruf auf dem Endkundenmarkt zu verfügen, um die Aufnahmebereitschaft der Marke bei den Absatzmittler zu unterstützen.

Umgekehrt ist der langfristige Markenerfolg auf dem Endabnehmermarkt davon abhängig, inwiefern der Markentransfer im neuen Vertriebskanal erfolg-

reich gelingt. In der indirekten Distribution sind Kenntnisse darüber notwendig, wie eine Geschäftsbeziehung zu Absatzmittlern aufgebaut und langfristig gepflegt werden muss. Dabei unterscheiden sich die Anforderungen in indirekten Vertriebskanälen von denen in direkten Vertriebskanälen. Während für einen Erstausrüster vor allem die Problemlösungskompetenz, technische und qualitative Produktmerkmale, der technische und logistische Service sowie der angebotene Preis im Vordergrund der Vermarktung stehen, legen Absatzmittler i.d.R. Wert auf Aspekte wie Sortiment, Umschlaggeschwindigkeit, Lagerbestände, Zahlungsbedingungen und Implementierung von Promotions- und Werbeprogrammen [17]. Darüber hinaus ist es wichtig, dass der neue Vertriebskanal den Qualitätsanspruch der Marke einhält. Bei komplexen und beratungsintensiven Komponenten sind selektive Partnerschaften oder Schulungsprogramme notwendig.

Die Ausprägung von relevanten Auswahlkriterien für die Kaufentscheidung kann in den verschiedenen Komponentenmärkten ebenfalls unterschiedlich sein. So sollte festgestellt werden, inwieweit die Attraktivitätsprofile der Fertigungsteile einerseits und der Ersatzteile andererseits bei den jeweils entsprechenden Zielgruppen voneinander abweichen. Die Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse und Anforderungen erfordert i.d.R. eine stufenspezifische Kommunikationspolitik sowohl bei der Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen als auch bei der inhaltlichen Gestaltung [18].

Ein Markentransfer ergibt sich auch dann, wenn der Komponentenhersteller beschließt, an einen zweiten Erstausrüster zu vertreiben. Dabei ist vorstellbar, dass die Anforderungen der zwei Erstausrüster so unterschiedlich ausfallen (z.B. verschiedene Standorte), dass für den neuen Kunden ein neuer Vertriebskanal aufgebaut wird. Wenn es sich um eine individuelle Problemlösung handelt, agiert eine starke Unternehmensmarke des Komponentenherstellers als Vertrauensanker im neuen Vertriebskanal ohne weitere Implikationen. In der Praxis ist es aber üblich, dass innovative Leistungen von markenführenden Komponentenherstellern nach einer begrenzten Serienlaufzeit (meistens nach 6 Monaten in der Automobilindustrie) an Konkurrenten des Auftraggebers (der Erstausrüster, der den Auftrag zur Herstellung der Komponente gegeben hat) vertrieben werden. Dabei können Konflikte auftreten, denn gleiche Komponenten führen zu einer Angleichung von Leistungen der Erstausrüster und zu verstärkter Konkurrenz zwischen diesen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei klar abgrenzbaren Kundengruppen im Ausgangs- und Zielkanal keine Konkurrenz zwischen den Vertriebskanälen entsteht. Die Vertriebskanäle können im Blick auf Preise, Promotion, Sortiment und Services differieren und können gezielt auf die Ansprüche der Zielgruppen ausgerichtet werden. Da es sich aber um dieselbe Marke handelt, ist es dennoch wichtig, dass die Qualitätsansprüche der Marke beibehalten werden.

Der Markentransfer kann Probleme zwischen Zulieferer und nachgelagerten Produktionsstufen hervorrufen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der

Komponentenhersteller beschließt, im Ersatzteilmarkt tätig zu werden und der Erstausrüster selbst den Ersatzteilmarkt bearbeitet.

***Situation 2: Kundengruppen des Ausgangskanals und des Zielkanals überlappen sich***

Durch unterschiedliche Vertriebskanäle kann der Komponentenhersteller auf die Kundenansprüche differenzierter und wirtschaftlicher eingehen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, haben Lieferanten zudem oft gar keine andere Wahl, als neue Vertriebskanäle aufzubauen. Bei IBM werden beispielsweise je nach Problemstellung eines Industriekunden direkte und indirekte Vertriebskanäle kombiniert. Während sich bei komplexen Problemstellungen eine enge Zusammenarbeit mit dem Hersteller anbietet, werden Absatzmittler für weniger komplexe Probleme vorgezogen [19].

In Abhängigkeit von der Beschaffungssituation präferieren die Kunden eines Komponentenherstellers oft verschiedene Vertriebskanäle. Beispielsweise wurden Online-Auktionen in der Automobilindustrie insbesondere durch die Erstausrüster initiiert. Da Erstausrüster Teile ihres Beschaffungsprozesses im Internet abwickeln bzw. auf Handelsplattformen realisieren, werden Komponentenhersteller gezwungen, diese Absatzwege zu nutzen. Aus Sicht des Erstausrüsters trägt die Verlagerung der Beschaffung auf Handelsplattformen dazu bei, Transaktionskosten zu senken (z.B. Reduzierung von Ineffizienzen bei der Verteilung und Auswertung der Angebote verschiedener Zulieferer) [20].

Einkaufsaktivitäten und speziell Auktionen im Internet bringen die Gefahr zunehmender Konflikte mit sich. Im Zuliefergeschäft haben Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sowie Innovationspotentiale eine größere Bedeutung als der Preis. Bei einer Auktion z.B. entfällt die Möglichkeit einer persönlichen Begründung des eigenen Angebotes. Für den Komponentenhersteller bedeutet die Nutzung der Online-Auktion eine Reduktion der Verhandlung über den Angebotspreis. Deshalb kann der Komponentenhersteller annehmen, dass er die Erwartungen des Erstausrüsters nicht mehr erfüllt oder dass dieser opportunistisch handelt. Es entsteht Vertrauensverlust und schlimmstenfalls können wertvolle Partnerschaften zwischen Erstausrüster und Komponentenhersteller verloren gehen [20]. Für die Marke bzw. für den Ruf des Komponentenherstellers gibt es weitere negative Implikationen. Bei häufigen Teilnahmen an Auktionen kann der Komponentenhersteller das Image eines Niedrigpreisanbieters erzeugen. Zudem besteht bei einer der Beendigung der Geschäftsbeziehung mit dem Erstausrüster die Gefahr der schlechten Nachrede.

Ein Vertrauensverlust zwischen Erstausrüster und Komponentenhersteller nützt keinem Partner. Eine Möglichkeit der Entschärfung der Konfliktsituation

wäre beispielsweise, nur einen Teil der Vertriebsfunktionen ins Internet zu verlagern.

Da der gleiche Kunde Markenerfahrungen in beiden Kanälen (im Ausgangskanal und im Zielkanal) sammeln kann, sollten sich beide Vertriebskanäle möglichst gut untereinander abstimmen. Dadurch sind die Koordinationskosten höher, als im Falle nicht überlappender Kundengruppen. Große Preis- und Qualitätsunterschiede dürfen in den beiden Kanälen nicht bestehen, da die Glaubwürdigkeit der Marke dadurch verloren geht. Ein gemeinsames Kundendatensystem kann zu Effizienz- und Effektivitätssteigerungen in der Kundenbetreuung führen [21].

Generell ist bei sich überlappenden Kundengruppen anzunehmen, dass der Markentransfer Kanalkonflikte hervorruft. Der Ausgangskanal fühlt sich bedroht, Kunden an den Zielkanal zu verlieren. Konfliktursachen wie Demotivation, Verzögerungen oder Kämpfe um die Gunst des Kunden blockieren den schnellen und reibungslosen Vertriebsprozess, was Unzufriedenheit beim Kunden auslöst. Schlimmstenfalls können sich die Kunden von ihrer bevorzugten Marke abwenden. Der Komponentenhersteller sollte deshalb geeignete Maßnahmen treffen, um einer solchen Situation entgegen zu wirken. Beispiele hierfür sind frühzeitige Kommunikation und Involvierung des Ausgangskanals beim Aufbau des neuen Kanals, Konfliktmanagement oder geeignete Vergütungsinstrumente.

#### **4. Schlussfolgerungen**

Es wird immer mehr zur Regel, dass Komponentenhersteller für die Vermarktung ihrer Marke beziehungsweise ihrer Marken Mehrkanalsysteme benutzen. Dabei ist es von hoher Bedeutung, dass die Komponentenhersteller die möglichen Folgen eines Markentransfers verstehen. Unbedachte Handlungen können sowohl der Marke als auch den Beziehungen im bisherigen Vertriebssystem schaden. Der vorliegende Beitrag knüpft hier an und versucht die Probleme eines Markentransfers aus der Sicht eines Komponentenherstellers aufzuzeigen. Es werden sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen eines Markentransfers in einem Mehrkanalsystem im Blick auf zwei unterschiedliche Fälle analysiert:

- die Vertriebskanäle bearbeiten weitgehend unterschiedliche Kundengruppen,
- die Kundengruppen überlappen sich.

Durch die Kenntnisnahme dieser Möglichkeiten und Grenzen, soll die Entscheidungsqualität von Komponentenherstellern bei einem Markentransfer verbessert werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

- [1] *B. S. Blichfeldt*, On the Development of Brand and Line Extensions, in: *Journal of Brand Management*, 12, 3, Februar 2005, S. 177-190.
- [2] *D. A. Aaker, K. L. Keller*, Consumer Evaluation of Brand Extensions, in: *Journal of Marketing*, 54, 1, 1990, S. 27-41.
- [3] *P. Kumar*, Brand Counter Extensions: The Impact of Brand Extension Success Versus Failure, in: *Journal of Marketing Research (JMR)*, 42, 2, Mai 2005, S.183-194.
- [4] *B. C. Shine, C. Byung, J. Park, R. S. Wyer*, Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions, in: *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44, 4, November 2007, S. 663-670.
- [5] *W. Lomax, G. McWilliam*, Consumer Response to Line Extensions: Trial and Cannibalization Effects, in: *Journal of Marketing Management*, 17, 3/4, 2001, S. 391-406.
- [6] *M. Schögel, A. Sauer, I. Schmidt*, Multichannel Marketing. Fokus auf Kunden und Kanäle, in: *Thesis*, 2, 2002, S. 34-38.
- [7] *G. Frazier*, Organizing and Managing Channels of Distribution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 2, 1999, S. 226–240.
- [8] *W. H. Engelhardt, B. Günter*, Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart, 1981.
- [9] *E. Frese, K. Heppner*, Ersatzteilversorgung – Strategie und Organisation, München, 1995.
- [10] *H. Biedermann*, Ersatzteilmanagement, 2. Aufl., Berlin, 2008.
- [11] *H. Gierl, G. Gehrke*, Kundenbindung in industriellen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56, 3, 2004, S. 203-236.
- [12] *G. Specht, W. Fritz*: Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart, 2005.
- [13] *F.-R. Esch*, Strategie und Technik der Markenführung, 6. Aufl., München, 2010.
- [14] *C. Baumgarth*, Markenpolitik: Markenpolitik – Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden, 2008.
- [15] *K. Wenz*, Viele Wege führen zum Teil. Umbau der GVO bietet auch den Zulieferindustrie neue Chancen: Werkstätten profitieren vom Wettbewerb, in: *kfz-betrieb*, 44/45, 2003, S. 64-66.
- [16] *N. Rubbel*, Aftermarket Wettbewerb gewinnt an Dynamik: Marktteilnehmer stärken ihre Positionen im Teile- und Servicegeschäft, in: *kfz-betrieb*, 33/34, 2005, S. 12-15.
- [17] *J. Shang, T. P. Yildirim, P. Tadikamalla, V. Mittal, L. H. Brown*, Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness, in: *Journal of Marketing*, 73, März 2009, S. 143-163.
- [18] *C. Baumgarth*, Kommunikationspolitik für Ingredient Brands, München, 2009, S. 132-148.
- [19] *M. Schögel*, Mehrkanalsysteme in der Distribution, Dissertation, Wiesbaden, 1997.
- [20] *R. Lasch*, Online-Einkaufsaktionen: Grenzen und Probleme der Alltag nach der Hype, in: *BA Beschaffung Aktuell*, 7, 2008, S. 44-45.
- [21] *R. Bunduchi*, Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges: A Socio-Economic Approach, in: *Industrial Marketing Management*, 37, 5, 2008, S. 610-622.