



**Lehrstuhl für Industriebetriebslehre
Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät



**Ingredient Branding in Capital Goods Markets –
Results from an Empirical Analysis
in the Automotive Supplier Industry**

Chair of Industrial Management, Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt

Authors:

**Prof. Dr. Kai-Ingo
Voigt**

Full-Professor
Chair of Industrial
Management
University of
Erlangen-Nuremberg

**Alexander
Brem**

Dipl.-Kfm., Senior
Research and Teaching
Assistant

Chair of Industrial
Management

University of Erlangen-
Nuremberg

**Lothar
Czaja**

Dipl.-Kfm., Senior
Research and Teaching
Assistant

Chair of Industrial
Management

University of Erlangen-
Nuremberg

**Sandra Manuela
Mann**

Dipl.-Kffr.,
Employee
ZF Friedrichshafen
AG

© Chair of Industrial Management
Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt
Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nuremberg
Lange Gasse 20
Germany - 90403 Nuremberg
Phone +499115302244
Fax +499115302238
E-Mail info@industriebetriebslehre.de

Nuremberg,10/2006

Ingredient Branding in Capital Goods Markets – Results from an Empirical Analysis in the Automotive Supplier Industry

ABSTRACT

"Strong brands are more profitable!"¹ An actual study – where heads of marketing and sales from the European Top 500 companies were interviewed – shows that brand-oriented companies are almost twice as successful as comparable companies without this focus. Hence, the most important companies have a sophisticated and strong linkage between the brand management and the corporate strategy and organization.² Therefore brand management is a vital part not only of the marketing strategy, but also within the corporate strategy. In the consumer goods industry, brand management is already very common, within the capital goods market it is not.³ One reason for that lies in the special relationship between the individual steps of value creation: Taking the automotive industry as an example, 75 percent of the value creation is contributed by the automotive suppliers, but hardly an end-consumer knows either the company itself or their brands.⁴ Still, there are examples of very successful companies in other branches, like Intel. They have chosen the strategy of "Ingredient Branding"⁵, on which this paper focuses.

Our research concentrates on the importance of "Ingredient Branding" in the field of capital goods markets, especially in the Automotive Sector. Therefore, a literature overview is given focusing on the role of "Ingredient Branding" within the marketing strategy. In order to gain more insight of the role of "Ingredient Branding" within the capital goods market, an explorative empirical research was conducted in the automotive supplier industry in Europe. As a result, starting points for sustainable brand communication to the end consumer were found, if the company has an adequate concept and implementation strategy. Thus, a framework for "Ingredient Branding" in capital good companies is introduced. Moreover, suggestions for a successful implementation are given.

¹ Reihle/Marrero (Starke Marken sind rentabler 2005), S. 1.

² Vgl. Reihle/Marrero (Starke Marken sind rentabler 2005), S. 1.

³ Vgl. Köhler (Tendenzen des Markenartikels 1994), S. 2063.

⁴ Vgl. Aumann/Baumbach (Ingredient Branding 2004), S. 1.

⁵ Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005), S. 462, vgl. Kleinaltenkamp (Ingredient Branding 2001), S. 263.

TABLE OF CONTENTS

ABSTRACT	II
TABLE OF CONTENTS	III
ZUSAMMENFASSUNG	- 1 -
1. Mehrstufiges Marketing als Rahmen von Ingredient Branding	- 2 -
1.1 Definition und Abgrenzung zu vertikalem Marketing	- 2 -
1.2 Die Wirkungsmechanismen des mehrstufigen Marketing	- 4 -
1.3 Voraussetzungen einer mehrstufigen Marketingstrategie	- 6 -
2. Begriffsabgrenzung Ingredient Branding und praktischer Bezug	9
2.1 Ingredient Branding als Form von Co-Branding	9
2.2 Ingredient Branding in der Praxis	11
3. Ingredient Branding-Strategien in der Automobilzuliefererindustrie	13
3.1 Hintergrund der Befragung	13
3.2 Prüfung der Anwendbarkeit	13
3.3 Grenzen und Möglichkeiten	18
3.4 Ziele	21
3.5 Implementierungsschritte	22
3.6 Notwendigkeit und Ausgestaltung einer integrierten Kommunikation	25
4. Schlussbetrachtung	30
4.1 Resümee	30
4.2 Ausblick	32
BIBLIOGRAPHY	IV

ZUSAMMENFASSUNG

„Starke Marken sind rentabler!“⁶ Dass markenorientierte Unternehmen fast doppelt so erfolgreich sind, belegt eine aktuelle Studie der Managementberatung Booz Allen Hamilton in Zusammenarbeit mit Wolff Olins, Agentur für Markenkommunikation. Befragt wurden die Vertriebs- und Marketingleiter der europäischen Top 500-Unternehmen. Die wichtigste Erkenntnis dieser Studie ist, dass bei denjenigen Unternehmen, welche Markenführung erfolgreich betreiben, diese stark mit der Strategie und Organisation verzahnt ist.⁷ Die Studie ist ein Beweis dafür, wie wichtig Markenführung für Unternehmen heutzutage ist und welche Entwicklung sie von einem reinen Marketinginstrument bis hin zur Verankerung in der Unternehmensstrategie vollzogen hat. Während sie in der Konsumgüterindustrie bereits konsequent umgesetzt wird, steckt Markenführung in der Investitionsgüterindustrie noch in den Kinderschuhen.⁸ Angesichts der vorherrschenden Strukturen und Gegebenheiten mancher Branchen, scheint Markenführung für Investitionsgüter alles andere als einfach zu sein. Man denke hier bspw. an die Automobilindustrie: Bis in dieser Branche ein Investitionsgut, also ein Zulieferprodukt, im Fahrzeug verbaut wird, durchläuft es u.U. mehrere Produktions- und Montageprozesse. Hinzu kommt, dass ein enormer Kosten- und Leistungsdruck auf den Automobilzulieferern lastet. Gleichwohl Automobilzulieferer heutzutage einen Wertschöpfungsanteil von bis zu 75 Prozent an der Herstellung eines Automobils tragen, ist die Leistung der Automobilzulieferer dem Autokäufer wenig bekannt.⁹ Um die Frage zu beantworten, wie Markenführung in der Automobilzulieferindustrie umgesetzt werden könnte, hilft eine Betrachtung erfolgreicher Marken. Was also haben Marken wie Coca-Cola, Marlboro, Intel oder Nokia gemeinsam? Sie alle befinden sich unter den Top 10 der ‚Best Global Brands‘, der jährlichen Markenbewertung des Markenberatungsunternehmens Interbrand. Aber was unterscheidet sie? Alle sind eigenständige Marken von Konsumgütern, bis auf Intel. Wie schaffte es Intel, eigentlich die ‚Marke in der Marke‘ auf Platz 5 in diesem Markenwert-Ranking?¹⁰ Die Antwort ist einfach und lautet: Durch ‚Ingredient Branding‘¹¹.

⁶ Reihle/Marrero (Starke Marken sind rentabler 2005), S. 1.

⁷ Vgl. Reihle/Marrero (Starke Marken sind rentabler 2005), S. 1.

⁸ Vgl. Köhler (Tendenzen des Markenartikels 1994), S. 2063.

⁹ Vgl. Aumann/Baumbach (Ingredient Branding 2004), S. 1.

¹⁰ Vgl. Raab (Marke in der Marke 2001), S. 33.

¹¹ Unter ‚Ingredient Branding‘ wird im Sinne dieser Arbeit, eine Markenpolitik für investive Verbrauchsgüter, „die aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe eine Marke darstellen“ verstanden. Für eine nähere Begriffsabgrenzung wird an dieser Stelle auf Kapitel 4.5 verwiesen. Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005), S. 462, vgl. Kleinaltenkamp (Ingredient Branding 2001), S. 263.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand der Funktionen, die Marken erfüllen, aufzuzeigen, warum Markenführung auch für die Investitionsgüterindustrie wichtig ist und wie sie in der Automobilzulieferindustrie erfolgreich umgesetzt werden kann. Hierfür soll als ein weiteres Ziel, die Anwendbarkeit von Ingredient Branding, als eine Markenpolitik für Automobilzulieferer, mithilfe der durchgeführten Befragung in dieser Branche belegt werden um darauf aufbauend eine Ingredient Branding-Strategie und deren Umsetzung zu erarbeiten.

1. Mehrstufiges Marketing als Rahmen von Ingredient Branding

Ein Zulieferer der Automobilindustrie, der eine Emanzipationsstrategie verfolgt, hat die Möglichkeit dies über ein mehrstufiges Marketing zu tun. Letzteres bildet einen Rahmen für die Markenpolitik investiver Verbrauchsgüter, auch "Ingredient Branding" genannt, deren Hauptaugenmerk auf der Markierung von Produktbestandteilen liegt. Deshalb soll nun zu allererst der Begriff des ‚mehrstufigen Marketings‘ definiert und die Wirkungsmechanismen, die einer solchen Marketingstrategie zugrunde liegen, erläutert werden.

1.1 Definition und Abgrenzung zu vertikalem Marketing

Am weitesten ist in der Literatur der Begriff des ‚vertikalen Marketings‘ verbreitet. Dieser soll hier zunächst definiert und im Anschluss vom ‚mehrstufigen Marketing‘ abgegrenzt werden. Das Konzept des vertikalen Marketings basiert auf der Tatsache, dass die meisten Güter mindestens zwei Märkte bis zu ihrem Endverbrauch durchlaufen.¹² Hierauf fußt ebenso der Begriff der ‚Vertikalkette‘. Unter einer ‚Vertikalkette‘ versteht man „ein gedankliches Konstrukt aus den Verbindungen zwischen einem Einsatzstoffhersteller und allen Abnehmern einer Verwendungsrichtung“.¹³ Zwischen den einzelnen Gliedern können Beziehungen wie beispielsweise Informations-, Zahlungs-, Güter- und Absatzförderungsbeziehungen bestehen.¹⁴ Der vorliegenden Arbeit liegt die vereinfachte Vertikalkette ‚Zulieferer-OEM-Endabnehmer‘ zugrunde. Der Ursprung des Begriffs ‚Vertical Marketing‘ geht auf McCammon zurück, welcher ‚Vertical Marketing System‘ folgendermaßen definiert: „Planned systems are professionally managed and centrally programmed networks, pre-engineered to achieve operating economies and maximum market impact. Stated alternatively, these vertical marketing systems are rationalized and capital-intensive networks designed to achieve technological, managerial, and promotional economies through the integration coordination and synchronization of marketing flows from point of production to points of

¹² Vgl. Kunkel (Vertikales Marketing 1977), S. 20.

¹³ Baumgarth (Vertikale Marketingstrategien 1998), S. 41.

¹⁴ Vgl. Baumgarth (Vertikale Marketingstrategien 1998), S. 41.

ultimate use.”¹⁵ Wichtig ist der letzte Teilsatz dieser Definition, welcher besagt, dass vertikales Marketing die Integration, Koordination und Synchronisierung der gesamten Marketingaktivitäten von der Produktion eines Produktes bis hin zum Endverbrauch ist. Trotzdem soll diese Definition an dieser Stelle lediglich den Ursprung des Begriffes markieren. Für diese Arbeit wird unter vertikalem Marketing in Anlehnung an Kunkel „eine auf mehrere Marktstufen zielende absatzfördernde Strategie und deren taktische Ausgestaltung durch eine Unternehmung wie auch durch mehrere Unternehmungen“ verstanden.¹⁶ Während also vertikales Marketing als eine absatzfördernde Strategie auf mehrere Marktstufen gerichtet ist, umfasst mehrstufiges Marketing „die Gesamtheit aller absatzpolitischen Maßnahmen, die auf eine (mehrere) den unmittelbaren Abnehmern nachfolgende Marktstufe(n) gerichtet sind.“¹⁷ So kann man also mehrstufiges Marketing als einen Teil des vertikalen Marketings verstehen. Mehrstufiges Marketing kann also genau wie vertikales Marketing die Bearbeitung mehrerer Marktstufen beinhalten. Mehrstufiges Marketing schließt allerdings die Bearbeitung der direkt nachfolgenden Marktstufe aus.

Im Zusammenhang mit Ingredient Branding, dessen Erläuterung im nachfolgenden Kapitel folgt, wird in der Literatur immer der Begriff ‚mehrstufiges Marketing‘ verwendet, da die behandelten Marketingmaßnahmen sich primär nicht auf den direkten Abnehmer des Zulieferers, also auf den Endprodukthersteller, sondern auf die Stufe danach, nämlich auf den Endabnehmer beziehen. Das schließt allerdings nicht aus, dass die Marketingmaßnahmen im Rahmen eines mehrstufigen Marketings keine Auswirkungen auf die nächstfolgende Marktstufe haben. Ausgangspunkt des mehrstufigen Marketings ist die abgeleitete Nachfrage auf Investitionsgütermärkten. Ein Kennzeichen für die Vermarktung von Investitionsgütern ist, dass sich die Nachfrage nach ihnen aus den Beschaffungsentscheidungen nachgelagerter Marktstufen ergibt.¹⁸ Da die vermarkteten Leistungen im Investitionsgüterbereich meist mehrere Weiterverarbeitungs-, Handels- und/oder Nutzungsstufen durchlaufen bevor sie an den Endverbraucher gelangen, kann es für einen Anbieter sinnvoll sein, seine Marketingaktivitäten nicht nur auf die ihm nachgelagerte Stufe auszurichten. Hieraus begründet sich die Vorgehensweise eines mehrstufigen Marketings.¹⁹ Wichtig ist, dass mehrstufiges Marketing lediglich den Rahmen für Ingredient Branding bildet, da die Hauptzielgruppe zwar der Endkonsument ist, daneben allerdings der OEM die zweite Zielgruppe darstellt. Dieser Sachverhalt wird im Anschluss genauer erläutert.

¹⁵ McCammon (System Management 1970), S. 43.

¹⁶ Kunkel (Vertikales Marketing 1977), S. 23.

¹⁷ Rudolph (Mehrstufiges Marketing 1989), S. 34.

¹⁸ Kleinaltenkamp (Produktionsgütermarketing 1995), Sp. 2112.

¹⁹ Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 285-287.

1.2 Die Wirkungsmechanismen des mehrstufigen Marketing

Das Ziel einer mehrstufigen Absatzstrategie ist es, die Kaufentscheidungen von Abnehmern nachgelagerter Marktstufen zu beeinflussen. Im Kern handelt es sich hierbei um eine ‚Pull-Strategie‘. Der Hersteller eines Produktes versucht einen Nachfragesog bei den Endabnehmern, also eine dem direkten Abnehmer nachgelagerte Stufe, auszulösen.²⁰ Konkret bedeutet dies, dass Automobilzulieferer versuchen, die Nachfrage nach denjenigen Fahrzeugen zu erhöhen, die ihre Teile oder Komponenten enthalten. Dieser Nachfragesog wirkt sich also primär auf den OEM aus, über diesen hinaus aber auch auf den Zulieferer, und soll dadurch zu einer Mengen- und/oder Gewinnsteigerung bzw. einer allgemeinen Verbesserung der Marktposition führen.²¹ „In the pull strategy, the manufacturer takes major responsibility for creating end-user demand through advertising and personal selling activities aimed directly at end-users.“²² Aus dieser Definition geht hervor, dass der Hersteller eines Produktes versucht, beim ‚Abnehmer seines direkten Abnehmers‘ eine Nachfrage für sein Produkt zu erzeugen. Im Investitionsgüterkontext und vor allem in der Automobilbranche ist allerdings zu beachten, dass eine Pull-Strategie durch reine Druckausübung aufgrund des hohen Stellenwerts von Geschäftsbeziehungen und der Tatsache, dass ein Zulieferprodukt ohne das Endprodukt wertlos ist, nicht funktionieren kann. Damit eine Pull-Strategie erfolgreich ist, muss sie zur Unterstützung des direkten Abnehmers verfolgt werden. Ansonsten verfehlen Pull-Strategien das höchste Ziel, nämlich eine gegenseitig nützliche Beziehung zwischen den Partnern.²³ Unger-Firnhaber betont deshalb, dass Pull-Strategien im Investitionsgüterkontext über die reine Erzeugung eines Nachfragesoges hinausgehen sollten: „Supplier pull strategies should go beyond demand stimulation in the user market towards offering OEM customers strong incentives such as channel assistance and market intelligence. Therefore, a pull strategy supports mutually beneficial seller-buyer relationships. This indicates the necessity to view supplier pull strategies as taking part in, and not outside, the channel.“²⁴

Eine Pull-Strategie kann verschiedenartig ausgestaltet werden. Es gibt die Möglichkeit eines autonomen, eines kooperativen oder eines synergetischen Marketings. Autonomes Pull-Marketing steht zwar für eine gewisse Unabhängigkeit, die der Zulieferer in seinen Aktivitäten besitzt, allerdings ist diese Autonomie nicht mit der Ignoranz der Wünsche und

²⁰ Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 291.

²¹ Vgl. Rudolph (Mehrstufiges Marketing 1989), S. 73.

²² Webster (Industrial Marketing Strategy 1991), S. 221.

²³ Vgl. Unger-Firnhaber (Pull Strategies for Parts Suppliers 1996), S. 52f.

²⁴ Unger-Firnhaber (Pull Strategies for Parts Suppliers 1996), S. 56.

Bedürfnisse des OEMs gleichzusetzen. Autonome Pull-Aktivitäten können Messeauftritte, Direkt-Mailing-Aktionen oder Printwerbung beinhalten. Kooperatives Pull-Marketing beinhaltet Aktivitäten in Zusammenarbeit mit weiteren Zulieferern jeglicher Art oder aber auch Intermediäre oder Beeinflussern, wie bspw. Unternehmensberatungen. Synergetisches Pull-Marketing bezieht sich auf gemeinsame Aktivitäten von Zulieferer und OEM, wie bspw. gemeinsame Werbung, die Markierung des Zulieferproduktes auf bzw. im Endprodukt oder Unterstützung des OEMs mit Händlertraining etc.²⁵ Gerade in der Automobilbranche ist es zudem wichtig, die Dimension von Pull-Aktivitäten zu betrachten. Dabei werden zwei Arten von Zulieferern unterschieden und zwar die ‚Ingredient Supplier‘ und die ‚Aftermarket Supplier‘. Ein ‚Ingredient Supplier‘ wäre bspw. das Unternehmen Xxx²⁶. Xxx entwickelt und fertigt für die Automobilindustrie mechanische und elektronische Schließsysteme. Vor allem aus versicherungstechnischen Gründen hat sich Xxx verpflichtet, seine Produkte in jedem Fall immer nur über den jeweiligen OEM zu liefern. Somit hat Xxx keinerlei Endkundenberührungspunkte.²⁷ Dagegen hat ein Unternehmen wie Bridgestone, dessen Produkt Autoreifen sind, ein riesiges Ersatzteil- bzw. Aftermarketgeschäft und damit einen direkten Endkundenkontakt und ist damit ein ‚Aftermarket Supplier‘.

Bei einer ‚Push-Strategie‘ wird versucht, ein Produkt in den Markt ‚zu drücken‘ bzw. einen Angebotsdruck auf die nächste Stufe auszuüben. Eine Push-Strategie ist immer auf die nachfolgende Marktstufe gerichtet, es handelt sich somit um eine einstufige Strategie.²⁸ Durch den Angebotsdruck lässt sich mithilfe einer Push-Strategie eine Umsatzerhöhung realisieren. Demgegenüber fallen allerdings auch hohe Marktbearbeitungskosten an. Ein Nachteil der Push-Strategie ist, dass der Nachfragesog nach einer alternativen Komponente den ausgeübten Angebotsdruck übersteigen kann und dadurch eine Substitutionsgefahr vorherrscht. Außerdem verlieren Push-Konzepte mit zunehmender Länge der Vertikalkette ihre Wirkung.²⁹

Übertragen auf die Automobilindustrie ist eine reine Push-Strategie eines Automobilzulieferers aufgrund der vorherrschenden Machtstrukturen wenig denkbar. Deshalb wird meist nicht nur eine der beiden Strategien verfolgt, sondern ein Mix aus Push- und Pull-Strategie. Dies rührt ganz einfach daher, dass bei einer reinen Pull-Strategie mit massiven Widerständen der betroffenen unmittelbaren Nachfrager zu rechnen ist. Wichtig ist, die Aktivitäten aufeinander abzustimmen und so einzusetzen, dass die gesetzten Marktziele

²⁵ Vgl. Unger-Firmhaber (Pull Strategies for Parts Suppliers 1996), S. 60-62.

²⁶ Im Folgenden ‚Xxx‘ genannt.

²⁷ Vgl. Ute Hoppe, Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei Xxx in einem Gespräch vom 11.11.2005.

²⁸ Vgl. Baumgarth (Vertikale Marketingstrategien 1998), S. 234.

²⁹ Vgl. Baumgarth (Vertikale Marketingstrategien 1998), S. 236.

erreicht werden.³⁰ Baumgarth fasste in einem Interview in der Zeitschrift ‚Horizont‘ den vorliegenden Sachverhalt wie folgt zusammen: „Dem Ingredient Branding liegt das Push- und Pull-Prinzip als Basisprinzip der Marktstimulierung zugrunde. Während das isolierte Push-Prinzip auf dem Aufbau eines Angebotsdrucks auf die Abnehmerstufen zielt, versucht das Pull-Prinzip durch das Überspringen von Stufen der Vertikalkette auf diese einen Nachfragesog auszuüben. Das Ingredient Branding, speziell wenn es mehrstufig betrieben wird, kombiniert beide Effekte.“³¹

Für diese Arbeit soll dies zwar auch gelten, allerdings mit der Ergänzung, dass es sich beim Pull-Marketing um synergetische Pull-Aktivitäten, also in Zusammenarbeit von Zulieferer und OEM, handelt. Bei einer Push-Strategie wird durch absatzfördernde Marketingmaßnahmen ein Angebotsdruck auf die direkt nachfolgende Stufe hervorgerufen. Bei der Pull-Strategie wirken die Maßnahmen auf den Endkunden. Im Idealfall entstehen dadurch Präferenzen, die wiederum einen Nachfragesog erzeugen und damit insofern einen Einfluss auf das Beschaffungsverhalten des OEMs haben, so dass die Substituierbarkeit durch Wettbewerbsprodukte gegen null geht.³²

1.3 Voraussetzungen einer mehrstufigen Marketingstrategie

Für die Umsetzung einer mehrstufigen Marketingstrategie ist zunächst die Kenntnis der Vertikalkette und vor allem der zu bearbeitenden Stufe eine notwendige Voraussetzung und der Ausgangspunkt weiterer Überlegungen.³³ Im Anschluss muss überprüft werden, ob die notwendigen Bedingungen für den Einsatz einer mehrstufigen Marketingstrategie gegeben sind. Die wesentlichen Bedingungen sind:

- Das Vorhandensein eines relativen Kundenvorteils

Unter einem Kundenvorteil ist der überlegene Nutzen, den ein Anbieter im Vergleich zu einem mit ihm im Wettbewerb stehenden Anbieter einem Kunden bietet, zu verstehen.³⁴ Das bedeutet, dass bei einer mehrstufigen Marketingkonzeption das Produkt einen Kundenvorteil bietet, welcher für „mindestens eine der nachfolgenden Weiterverarbeitungs- und Distributionsstufen kaufrelevant ist“.³⁵ Dieser Kundenvorteil stellt den Anknüpfungspunkt für ein mehrstufiges Marketing dar, der sich im Vertrieb bspw. als Verkaufsargument und beim Käufer als Kaufgrund äußert. Wichtig ist außerdem, dass lediglich ein relativer Vorteil

³⁰ Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 291f.

³¹ Baumgarth (B-to-B-Werbung 1999), S. VII.

³² Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 291.

³³ Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 295.

³⁴ Vgl. Plinke (Grundlagen des Marktprozesses 1995), S. 86.

³⁵ Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 299.

vorliegen muss. Das betroffene Produkt muss also nicht in allen Teilen, sondern mindestens in einem relevanten Aspekt überlegen sein. Dazu kommt, dass dieser überlegene Nutzen nicht zwangsweise für alle nachgelagerten Stufen vorhanden sein muss. Für den Einsatz einer mehrstufigen Marketingstrategie genügt dies bereits auf einer Stufe. Im Idealfall sollte dieser Vorteil für die Schlüsselstufe vorhanden sein. RUDOLPH merkt allerdings an, dass es im Falle des Nicht-Vorhandenseins des Kundenvorteils auf der Schlüsselstufe dennoch möglich ist, diese über die indirekte Ansprache von einer Marktstufe aus, für welche die Anforderungen erfüllt sind, zu erreichen.³⁶ Für das Verständnis des Nutzens eines Produktes ist die Einteilung nach Vershofen in Grund- und Zusatznutzen hilfreich. Der Grundnutzen ist dabei stofflich-technischer Art und äußert sich in der konkreten Leistungseigenschaft oder in der Qualität eines Produktes. Der Zusatznutzen ist seelisch-geistiger Art. Hierunter fallen bspw. Aspekte wie Ästhetik, Komfort, Prestige, Sicherheit oder Selbstbestätigung.³⁷

- Die Kaufrelevanz dieses Kundenvorteils

Ein relativer Nutzenvorteil ist für die Schlüsselstufe nur dann kaufrelevant, wenn das Produkt bzw. der Produktbestandteil eine wesentliche Bedeutung für das Folge- bzw. Endprodukt hat. Ein Produktbestandteil hat dann eine wesentliche Bedeutung, wenn entweder ein hoher Wertschöpfungsanteil vorliegt oder wenn die Eigenschaften des Bestandteils für die Qualität des Endproduktes von entscheidendem Gewicht sind.³⁸

- Die Kommunizierbarkeit dieses Kundenvorteils

Wichtig ist weiterhin, dass der entsprechende Vorteil in einer solchen Art und Weise vermittelbar ist, dass die Nachfrager auf der Schlüsselstufe erkennen, dass er vorliegt und er auf Eigenschaften eines Produktbestandteils zurückzuführen ist.³⁹

- Die Identifizierbarkeit des Produktes auf nachgelagerten Marktstufen

Eine Pull-Strategie hat das Ziel, Präferenzen bei den Nachfragern zu schaffen. Dies gelingt allerdings nur, wenn diese auch wissen, um welchen Bestandteil in einem Produkt es sich handelt. Es ist aber möglich, die Identifizierbarkeit durch eine Markierung des Bestandteils herbeizuführen.⁴⁰

- Markt- und Marketing-Know-how

Für die erfolgreiche Umsetzung einer mehrstufigen Marketingstrategie sollte ein Mindestmaß an Markt- und Marketing-Know-how vorhanden sein. Das bedeutet, dass das Unternehmen,

³⁶ Vgl. Rudolph (Mehrstufiges Marketing 1989), S. 169f.

³⁷ Vgl. Vershofen (Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung 1959), S. 89f., vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 152.

³⁸ Vgl. Rudolph (Mehrstufiges Marketing 1989), S. 180f.

³⁹ Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 299.

⁴⁰ Vgl. Rudolph (Mehrstufiges Marketing 1989), S. 187.

welches eine solche Strategie verfolgt, über Kenntnisse wie die weitere Verarbeitung und Distribution des Produktbestandteils sowie Kenntnisse über Nachfrager- und Wettbewerberverhalten verfügen sollte. Deshalb sind umfassende Marktforschungsaktivitäten unabdingbar.⁴¹

- Keine bzw. geringe Marktwiderstände gegen eine mehrstufige Marketingstrategie

Die letzte Voraussetzung zur Durchführung einer mehrstufigen Marketingkonzeption ist, dass der entstehende Nachfragesog nicht durch eine der nachgelagerten Stufen blockiert wird. Bei einem mehrstufigen Marketing kann es oftmals zu Widerständen kommen. Dies rührt daher, dass bei einer solchen Strategie versucht wird, Marktteilnehmer zu einem bestimmten Kaufverhalten zu bewegen und dies wiederum durch die Aktivierung anderer Marktteilnehmer geschieht. Die auftretenden Widerstände können dabei entweder gegen die Verbreitung des Produktes an sich oder gegen die Anwendung dieses Konzeptes sein. Produktbezogene Widerstände können die folgenden Ursachen haben:

- Es existiert kein Anreiz für den Einsatz des Produktbestandteils.
- Es besteht eine hohe Bindung an aktuelle Lieferanten und im Falle eines Wechsels würden
- hohe Umstellungskosten anfallen.

Die Widerstände gegen die Anwendung eines mehrstufigen Marketings können folgende Ursachen haben:

- Unternehmen auf nachfolgenden Marktstufen werden in der Umsetzung eigener Marketingkonzepte behindert, könnten sich außerdem
- in ihrer Beschaffungsfreiheit eingeschränkt fühlen,
- oder einen Verlust des Know-how-Vorteils bezüglich eigener Produktions- und Vertriebsaktivitäten befürchten oder sich sogar
- in der Gefahr eines Aufkaufs sehen.⁴²

Inwieweit diese Voraussetzungen für Ingredient Branding als Instrument einer mehrstufigen Marketingstrategie für Automobilzulieferunternehmen gegeben sind, wird im weiteren Verlauf der Untersuchung diskutiert. Zunächst soll der Begriff des Ingredient Branding definiert werden.

⁴¹ Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 302.

⁴² Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 302.

2. Begriffsabgrenzung Ingredient Branding und praktischer Bezug

2.1 Ingredient Branding als Form von Co-Branding

Co-Branding ist eine gemeinsam unternommene Markenpolitik auf Basis einer kollektiv erstellten Leistung.⁴³ Es wird durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet: Grundsätzlich werden mindestens zwei Marken verbunden, welche in einer solchen Weise kooperieren, dass es für den Nachfrager wahrnehmbar ist.⁴⁴ Das Ziel dieser Markenkooperation ist das Schaffen eines gemeinsamen Leistungsbündels. Wichtig ist außerdem, dass die kooperierenden Marken vor und nach dem Co-Branding selbstständig sind.⁴⁵ Co-Branding bezeichnet also die Tatsache, dass ein Anbieter ein Produkt, welches bereits eine Marke trägt, mit einer zusätzlichen Markierung versieht.⁴⁶ Je nachdem ob die Kooperation beim Co-Branding horizontaler oder vertikaler Art ist, werden folgende Formen unterschieden: Bei der horizontalen Ausprägung des Co-Brandings kooperieren Hersteller auf einer Stufe. Bei vertikalen Stufen besteht die Markenallianz zwischen unterschiedlichen, also vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Diese Form wird in der Literatur als Ingredient Branding bezeichnet. Somit ist Ingredient Branding eine Ausprägung des Co-Brandings.

In der Literatur findet sich keine deutsche Übersetzung für den Begriff ‚Ingredient Branding‘. Wörtlich übersetzt bedeutet Ingredient Branding die ‚Markierung von Bestandteilen‘.⁴⁷ Das Phänomen ist in der Praxis bereits länger bekannt. So beschreibt Corey z.B. den Fall des Kunststoffes Polystyrol der Marke STYRON™. Dow Chemical initiierte 1946 ein immenses Marktentwicklungsprogramm, welches die Markierung ‚Made of Styron, a Dow Plastic‘ auf dem Endprodukt beinhaltete.⁴⁸ Der Begriff ‚Ingredient Branding‘ wurde allerdings erst zu Beginn der Neunzigerjahre durch Norris geprägt. Norris definiert Ingredient Branding folgendermaßen: „An input supplier may now choose to invest in a branded ingredient strategy, that is, the promotion of the ingredient to the final user.“⁴⁹ Hier wird deutlich, dass es sich wie eben beschrieben um eine mehrstufige Marketingstrategie handelt, die das Ziel hat, ein Zulieferprodukt bis zum Endabnehmer bekannt zu machen. Simon/Sebastian definieren Ingredient Branding als „die Markenpolitik für eine Produktkomponente, die zumeist wesentlicher Bestandteil (‚essential ingredient‘) des Endproduktes wird, im Letzteren

⁴³ Vgl. Cooke/Ryan (Brand Alliances 2000), S. 37.

⁴⁴ Vgl. Bugdahl (Marken machen Märkte 1998), S. 208f.

⁴⁵ Vgl. Burmann u.a. (Markenevolutionsstrategien 2005), S. 206.

⁴⁶ Vgl. Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005), S. 462.

⁴⁷ Vgl. Kemper (Ingredient Branding 1997), S. 271.

⁴⁸ Vgl. Corey (Industrial Marketing 1962), S. 331f.

⁴⁹ Norris (Ingredient Branding 1992), S. 20.

aber ‚untergeht‘ und für die Abnehmer auf nachfolgenden Stufen unsichtbar bleibt.“⁵⁰ Pförtsch versteht unter Ingredient Branding „die Aufwertung des Produktes durch markierte Komponenten“.⁵¹ Beide Definitionen gehen allerdings schon sehr detailliert auf das Konzept an sich ein und enthalten Aussagen, die im weiteren Verlauf der Arbeit erst geprüft werden sollen. Betrachtet man erfolgreiche Ingredient Branding-Strategien, so ist es im Gegensatz zu der Behauptung von Simon/Sebastian durchaus so, dass die markierte Produktkomponente für die Abnehmer auf nachfolgenden Stufen sichtbar ist bzw. gemacht wird. Die Definition nach Pförtsch enthält eher schon eine Zielsetzung von Ingredient Branding und zwar die Aufwertung des Endproduktes.

In dieser Arbeit soll Ingredient Branding in Anlehnung an Freter/Baumgarth und Kleinaltenkamp als eine Markenpolitik für investive Verbrauchsgüter, „die aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe eine Marke darstellen“ verstanden werden.⁵² An dieser Stelle wird erneut auf die Definition der Begriffe Markenpolitik und Marke sowie auf die gütertypologische Beschränkung, die dieser Arbeit zugrunde liegen, hingewiesen. Markenpolitik wurde als der operative Teil der Markenführung i.w.S. verstanden und wird in diesem Kontext mit Ingredient Branding gleichgesetzt. Das bedeutet, dass Ingredient Branding ein Instrument innerhalb der Markenführung solcher Unternehmen ist, welche investive Verbrauchsgüter herstellen. Eine Marke wurde definiert als ein Nutzenbündel, welches durch die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse der entsprechenden Zielgruppe einen Erfolg am Markt realisiert bzw. realisieren kann und sich von anderen Nutzenbündeln nachhaltig differenziert. Hier wird deutlich, dass die wirkungsbezogene Sichtweise dieser Begriffsbestimmung auch in der verwendeten Definition für Ingredient Branding wieder auftaucht. Dies soll die herausragende Stellung der relevanten Zielgruppe verdeutlichen. Allein der Endkunde ist verantwortlich für den Kauf bzw. Nichtkauf eines Produktes. Deshalb ist gerade seine Sichtweise der Marke äußerst wichtig. Auch wenn Ingredient Branding per definitionem eine Markenpolitik für sämtliche investive Verbrauchsgüter ist, sollen hier lediglich Teile im Sinne von Zulieferprodukten betrachtet werden. Ingredient Branding ist damit ein Instrument der Markenführung zur Umsetzung einer mehrstufigen Marketingstrategie, dessen Fokus auf der stufenübergreifenden Markierung von Produktbestandteilen liegt.⁵³

⁵⁰ Simon/Sebastian (Ingredient Branding 1995), S. 42.

⁵¹ Vgl. Pförtsch (Ingredient Branding für Automobilzulieferer 2005), S. 1.

⁵² Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005), S. 462, vgl. Kleinaltenkamp (Ingredient Branding 2001), S. 263.

⁵³ Vgl. Havenstein (Ingredient Branding 2004), S. 50.

Die Begriffe ‚Zuliefermarke‘ und ‚Ingredient Brand‘ werden im Folgenden synonym verwendet. Eine Möglichkeit besteht in einer Allianz von zwei oder mehreren Marken, die eigenständig vermarktet werden, aber in einem komplementären Verhältnis stehen. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation von Obi und Otto, deren gemeinsame Leistung der Verkauf von Obi-Produkten über das Internetportal ‚www.obiatotto.de‘ den Ottoversand darstellt. Eine zweite Möglichkeit für Co-Branding ist die Entwicklung eines neuen Produktes, an welcher zwei oder mehrere Marken beteiligt sind. Hier lässt sich als ein Beispiel ‚PerfectDraft‘ von Philips und Inbev anführen. ‚PerfectDraft‘ ist eine Zapfanlage für den Privatgebrauch. Die Anlage kommt von Philips, die dazugehörigen 6l-Bierfässer von Inbev.

Zwischen Ingredient Branding und Co-Branding gibt es zwei signifikante Unterschiede. Zum einen ist Ingredient Branding die vertikale Form von Co-Branding, zum anderen ist Ingredient Branding aber auch die isolierte Markenpolitik eines Produktionsgüterherstellers, was mit den Beispielen Teflon und Plexiglas belegt wird.⁵⁴

2.2 Ingredient Branding in der Praxis

In der Öffentlichkeit wurde Ingredient Branding durch die Intel Corporation mit ihrem Slogan ‚intel inside‘ bekannt. Am 1. August 2005 veröffentlichte Interbrand, das weltweit führende Markenberatungsunternehmen, zum fünften Mal in Folge, das Ranking der 100 wertvollsten Marken der Welt im Magazin ‚BusinessWeek‘. Intel befindet sich wie auch im Jahr 2004 auf dem fünften Platz mit einem Markenwert von 29,5 Milliarden Euro.⁵⁵ Wie hat es Intel geschafft, seine Marke so weit nach oben zu bringen? Wie wurde aus einem markenlosen Bauteil – einem Prozessor – eine Zuliefermarke?

Anfang der 90er Jahre hatte Intel mit seinen Prozessoren ‚386‘ und ‚486‘ ein Monopol in diesem Markt. Als 1991 der Wettbewerbsdruck durch den Markteintritt von Advanced Micro Devices (AMD) und Cyrix unter den Prozessor-Herstellern wuchs, suchte die Intel Corporation einen Weg, um sich zu differenzieren.⁵⁶ 1994 bestätigt Sally Fundakowski, damals zuständig für das Markenmanagement der Prozessoren, in einem Interview mit der Zeitschrift ‚Sales & Marketing Management‘: „When we started the campaign, end users weren’t very aware of Intel at all. They didn’t know we were a microprocessor company – or even what a microprocessor was.“⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005), S. 463.

⁵⁵ Vgl. o.V. (Best Global Brands 2005), S. 1.

⁵⁶ Vgl. Schmäb/Erdmeier (Sechs Jahre ‚Intel inside‘ 1997), S. 122, vgl. Keller (Strategic Brand Management 1998), S. B-1.

⁵⁷ Arnott (Inside Intel’s Marketing Coup 1994), S. 78.

In einem ersten Schritt betrieb Intel zunächst Marktforschung hinsichtlich Geschäfts- und Privatkunden. Vor allem bei privaten PC-Kunden stellte Intel fest, dass diese ihre Kaufentscheidung hauptsächlich am Preis festmachen, wenig Kenntnisse über das Innenleben eines PCs haben, aber auch gerne fortschrittliche Technologie kaufen würden, die den aktuellen und zukünftigen Softwareanforderungen gerecht wird.

Aus diesen Gründen startete Intel in einem zweiten Schritt eine millionenschwere Werbekampagne, um zunächst Prozessoren in die Wahrnehmung des Konsumenten zu rücken mit dem Ziel, einen Nachfragesog zu erzeugen. Im Anschluss wurde die Bedeutung der Prozessoren herausgestellt und damit zum Thema für PC-Käufer gemacht.⁵⁸ 1991 wurde für die Kampagne mit dem Slogan ‚The Computer Inside‘ 14 Millionen US Dollar ausgegeben. Im Jahr darauf wurden die Ausgaben auf 250 Millionen US Dollar erhöht, was allerdings die direkte und indirekte Werbung (in Kooperation mit PC-Herstellern), Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet.⁵⁹ Gerade die Kooperation in der Werbung mit den PC-Herstellern markierte den Durchbruch für Intel. Das Intel-Logo erschien bei allen Werbungen derjenigen Computer, die die Intel-Prozessoren beinhalteten. So schaffte es Intel zum einen, das eigene Angebot von den Wettbewerbern abzuheben und zum anderen schlug sich die Werbekampagne in einer erhöhten Relevanz des Prozessors als Selektionskriterium beim Kauf eines PCs nieder. Wichtig am Intel-Konzept war neben der Werbekampagne die Tatsache, dass das ‚intel-inside‘-Logo gut sichtbar am Endprodukt angebracht wurde. Auf diese Weise wurde den Konsumenten Orientierung und Sicherheit geboten, welche zu den wichtigsten Funktionen von Marken gehört.⁶⁰

Ein weiteres Ziel von Intel war die Vergrößerung des Auftragsvolumens und der Produktpalette der PC-Hersteller durch neue Technologien. So setzte Intel hierfür bspw. eine eigene Verkaufsmannschaft zum Geschäftskundenvertrieb von PCs ein, die mit einem 486-Prozessor ausgestattet waren. Ein weiterer Erfolgsfaktor von Intels Ingredient Branding-Strategie war die Kooperation mit den OEMs in der Forschung und der gemeinsamen Computerentwicklung. Intel zeigte sich weiterhin sehr kooperativ in Bezug auf die Preispolitik seiner Produkte und reagierte schnell auf Veränderungen im Wettbewerbsumfeld. Zu guter Letzt hat Intel mit der Endkundenwerbung bis heute nicht aufgehört und verfolgt damit mit dem Logo ‚intel inside‘ eine konsequente Markenführung.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Esch/Stein (Die Macht der Lieferanten-Marken 2001), S. 64f.

⁵⁹ Vgl. Norris (Intel inside 1993), S. 20.

⁶⁰ Vgl. Esch/Stein (Die Macht der Lieferanten-Marken 2001), S. 64f.

⁶¹ Vgl. Norris (Intel inside 1993), S. 19-23.

Dieses Erfolgsbeispiel soll lediglich zur Veranschaulichung von Ingredient Branding dienen. Dass es nicht 1:1 auf die Automobilindustrie übertragbar ist, lässt sich auf die Branchegegebenheiten zurückführen und wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit genauer analysiert. Trotzdem können einige Maßnahmen, die Intel im Rahmen dieser Ingredient Branding-Strategie durchgeführt hat und bis heute immer noch durchführt, als Vorbild dienen.

3. Ingredient Branding-Strategien in der Automobilzuliefererindustrie

3.1 Hintergrund der Befragung

Mit Hilfe eines Fragebogens wurde im Zeitraum vom 15.09 bis 31.10.2005 eine schriftliche Befragung von Unternehmen der Automobilzulieferbranche durchgeführt. Der Hauptteil der Befragung fand am 15. und 16. September 2005 an den Fachbesuchertagen der IAA in Frankfurt statt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Befragt wurden Verantwortliche aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Produktmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Insgesamt wurden 43 Fragebögen ausgegeben, auswertbar davon waren 25, was einer Rücklaufquote von 58 Prozent entspricht. Die Unternehmen wurden zunächst zu Eigenschaften ihrer Produkte, wie bspw. Substituierbarkeit oder Identifizierbarkeit befragt. Im zweiten Abschnitt des Fragebogens wurden Fragen zu dem Thema ‚Markenpolitik‘ gestellt. Es muss darauf hingewiesen werden, dass aufgrund der geringen Stichprobe lediglich eine deskriptive Auswertung der Daten möglich ist. In den folgenden Ausführungen werden die Ergebnisse dieser Befragung thematisch in den einzelnen Kapiteln aufgeführt.

3.2 Prüfung der Anwendbarkeit

Um die generelle Anwendbarkeit von Ingredient Branding überprüfen zu können, sollen nun die Voraussetzungen einer mehrstufigen Marketingstrategie auf die Automobilzulieferindustrie angewandt werden. Die erste Voraussetzung zur Durchführung einer mehrstufigen Marketingstrategie ist das Vorhandensein eines relativen Kundenvorteils. Übertragen auf die Automobilindustrie bedeutet dies, dass für den Autokäufer das Zulieferprodukt im Automobil einen Nutzen darstellen muss.

Das Zulieferprodukt muss etwas Besonderes besitzen oder „durch die Marke mit etwas Besonderem auszustatten sein“.⁶² In der durchgeführten Befragung wurden die Unternehmen gebeten, für jeden ihrer Kunden bzw. nachfolgenden Stufen den relativ höheren Nutzen zu beschreiben, welches ihr Produkt im Vergleich zu Konkurrenzprodukten bietet (Frage 3). Fast die Hälfte der Befragten gab einen Nutzen für den Endkunden an.

⁶² Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 153.

Das Beispiel ‚Marke‘ wurde vom Autositzhersteller Recaro genannt. Einen ‚emotionalen Mehrwert‘ bietet die Webasto AG⁶³ mit seinen Schiebedächern und Dachsystemen. ‚Wärme‘ und ‚Sicherheit‘ sind Beispiele für den Nutzen, welche Standheizungen den Kunden bieten. Nimmt man das Beispiel Sicherheit und Elektronik im Auto (Nachtsichtkamera), so gibt es gerade auf diesem Gebiet ein großes Potenzial für Ingredient Branding, was auch der jährliche Bericht der deutschen Automobil Treuhand GmbH (DAT) bestätigt. Bei den Kaufkriterien eines Neuwagens ist die Serienausstattung das dritt wichtigste Kaufkriterium.⁶⁴ Zusätzlich stellt die DAT fest, dass die Serienausstattung von Jahr zu Jahr zunimmt.

So haben Ausstattungen wie Navigationssysteme, Xenon-Licht, feste Freisprecheinrichtungen, Einparkhilfen und weitere elektronische Helfer in den letzten Jahren eine größere Verbreitung gefunden. Im Jahr 2004 betragen die Quoten dieser Ausstattungen in Neufahrzeugen zwischen 18 und 20 Prozent, während Fahrer- und Beifahrerairbag bereits auf eine Ausstattungsquote von 98 Prozent kommen.⁶⁵ Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass das Problem in dieser Branche nicht im ‚Nicht-Vorhandensein‘ eines Kundenvorteils liegt, denn einen Nutzen bieten Zulieferprodukte sehr wohl. Das bedeutet, dass einige Komponenten im Automobil ein Potenzial für Ingredient Branding haben. Die Probleme liegen meist eher in der Kommunizierbarkeit dieses Nutzens und in seiner Kaufrelevanz, was im Nachfolgenden untersucht wird. Je sichtbarer das Zulieferprodukt im Automobil für den Autokäufer, desto leichter ist es, seinen Nutzen herauszustellen.

In Frage 4 der durchgeführten Befragung wurde um eine Einschätzung der heutigen und zukünftigen Bedeutung der Markenpolitik im Allgemeinen sowohl für das eigene Unternehmen, als auch für die Branche gebeten. Zum einen ist deutlich wahrnehmbar, dass die Bedeutung der Markenpolitik in der Zukunft zunehmen wird. Zum anderen wird, im Vergleich zu den restlichen Zulieferern, Markenpolitik von denjenigen Zulieferern, die Teile für den Innenraum eines Fahrzeugs herstellen, als weitaus bedeutender angesehen. Ein Grund hierfür ist sicherlich in dem Zusammenhang zwischen Sichtbarkeit und Nutzen eines Zulieferproduktes und dem damit einhergehenden Vorteil, der sich für ‚Interieur-Automobilzulieferer‘ ergibt, zu sehen.

Die zweite Voraussetzung besteht in der Kaufrelevanz des Kundenvorteils. Diese liegt dann vor, wenn das Zulieferprodukt entweder einen hohen Wertschöpfungsanteil am Endprodukt hat oder es für die Qualität des Endproduktes von entscheidender Bedeutung ist. Vergleicht

⁶³ Im Folgenden ‚Webasto‘ genannt.

⁶⁴ Vgl. o.V. (DAT Report 2005), S. 16.

⁶⁵ Vgl. o.V. (DAT Report 2005), S. 39, vgl. Dudenhöffer (Zuliefer-Wachstum 2003), S. 3.

man Zulieferprodukte mit dem ‚Intelbeispiel‘ muss festgestellt werden, dass kein Zulieferprodukt in einem Automobil mit einem Prozessor eines Computers zu vergleichen ist. Vor allem die First-Tier-Lieferanten fertigen komplette Module und Systeme und haben damit folglich bereits heute einen hohen Wertschöpfungsanteil am Fahrzeug. Auf der anderen Seite ist es aber so gut wie unmöglich, komplette Module wie bspw. ein Cockpitmodul zu markieren. Die Sicherstellung der Kaufrelevanz bei Zulieferprodukten ist daher eher durch den Beitrag, welchen sie zur Qualität des Endprodukts leisten, gegeben.

Um nochmals als Beispiel die ‚Opel OPC Modelle‘ aufzugreifen, kann hier festgestellt werden, dass Opel gerade unter dem Stichpunkt ‚maßgeschneiderte Qualität‘ die Sitze von Recaro als das Highlight heraushebt.⁶⁶ Richtig deutlich wird die Wichtigkeit der Qualität von Zulieferprodukten erst, wenn die negativen Auswirkungen von Qualitätsschwächen dieser Produkte wie bspw. im Fall von Rückrufaktionen betrachtet werden. Allein im Jahr 2003 waren in Deutschland 144 Rückrufaktionen von Automobilherstellern zu verzeichnen. 2004 musste DaimlerChrysler 680.000 Fahrzeuge der E- und SL-Klasse in die Werkstätten zur Überprüfung zurückrufen. Grund war eine Fehlfunktion der elektrohydraulischen Bremse ‚Sensoric Brake Control‘ (SBC), die die DaimlerChrysler AG⁶⁷ gemeinsam mit der Robert Bosch GmbH⁶⁸ entwickelte. Für DaimlerChrysler entstanden ein materieller Schaden in Höhe von ca. 25 Millionen Euro und ein zusätzlicher immaterieller Imageschaden.⁶⁹

Zusammenfassend lässt sich für diese Voraussetzung feststellen, dass Ingredient Branding umso erfolgsversprechender ist, je höher der Nutzen des Zulieferproduktes für das Endprodukt und damit für den Endkunden ist. Somit muss die Kaufrelevanz der Kundenvorteile bei Zulieferprodukten zwar grundsätzlich für den Einzelfall geprüft werden, ist allerdings für einige Zulieferprodukte, wie die Beispiele zeigen, durchaus gegeben.

Die dritte Voraussetzung für eine mehrstufige Marketingstrategie ist die Kommunizierbarkeit des Kundenvorteils. Hierbei zählt einzig und allein die Fähigkeit, mit den entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen die Eigenschaften eines Fahrzeugs auf das zugrunde liegende Zulieferprodukt zurückzuführen. Im Kern geht es darum, die Wichtigkeit des Ingredients für das Endprodukt herauszustellen und durch eine entsprechende Kommunikation Endkunden dafür zu sensibilisieren.⁷⁰ 1999 startete Bosch die so genannten ‚Ja-Kampagne‘. Ziel der Kampagne ist es, dem Endkunden wichtige Innovationen von Bosch, wie z.B. das

⁶⁶ Vgl. o.V. (Opel OPC Modelle 2005), o.S.

⁶⁷ Im Folgenden ‚DaimlerChrysler‘ genannt.

⁶⁸ Im Folgenden ‚Bosch‘ genannt.

⁶⁹ Vgl. Zintz/Pretzlaff (Gilt in der Autoindustrie das Bananenprinzip? 2004), S. 113.

⁷⁰ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 136.

Elektronische Stabilitätsprogramm (ESP[®]), zu zeigen. „Im Vordergrund steht dabei weniger die Technik, als vielmehr deren unmittelbarer Kundennutzen, wie er für jeden Autofahrer erlebbar ist.“⁷¹ In der vorliegenden Anzeige wird das Thema Sicherheit mit dem ESP[®] von Bosch verknüpft. Zusätzlich wird im unteren Teil der Anzeige das ESP[®] kurz erklärt und dessen Nutzen, nämlich die Reduzierung von Unfällen durch ins Schleudern kommende Fahrzeuge, herausgestellt. In der Anzeige von TRW heißt es: „Das ist der Hochleistungs-Bremssattel von TRW und der Mensch, den er vielleicht einmal schützen muss“. Hier wird das Stichwort ‚safety‘, und damit der Sicherheit eines Autos, dem Bremssattel von TRW zugeordnet. Gleichzeitig stellt diese Anzeige ein Beispiel dafür dar, wie sogar einer für den Endkunden unsichtbaren Komponente im Automobil eine Herkunft und damit eine Marke zugeordnet werden kann.

Die vierte Voraussetzung ist die Identifizierbarkeit des Produktes auf nachgelagerten Marktstufen. Da viele Zulieferprodukte wenig bis überhaupt nicht für den Endkunden sichtbar sind, ist es wichtig, diese identifizierbar zu machen. In der durchgeführten Befragung wurden in Frage 1 einige Eigenschaften der Zulieferprodukte abgefragt. Eine Eigenschaft war die Identifizierbarkeit durch den Endverbraucher im Endprodukt anhand einer Fünferskala von ‚sehr leicht identifizierbar‘ bis ‚nicht identifizierbar‘. Lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen (32 Prozent) gaben an, dass ihr Produkt sehr leicht bzw. leicht identifizierbar sei. Demgegenüber stehen 60 Prozent, die ihr Produkt als nicht oder wenig identifizierbar beschreiben. Aus diesem Grund ist für ein erfolgreiches Ingredient Branding eine Markierung des Produktbestandteils unbedingt erforderlich.⁷² Gerade diese Markierung ist aber nicht bei allen Zulieferprodukten möglich. Doch „das Zulieferprodukt muss für die Endverbraucher erlebbar gemacht werden. Je direkter erlebbar und wahrnehmbar, je leichter zugänglich für den Endkunden, desto höher das Erfolgspotenzial des Ingredient Branding.“⁷³ Die Markierung stellt einen Anker für Vorstellungsbilder und Informationen dar, die Ingredients ohne Markierung kaum selbst ausstrahlen vermögen.⁷⁴ Ein identifizierbares Markenzeichen ist die Basis für die Erfüllung der Markenfunktionen. Wie dieser Schwierigkeit begegnet werden kann, wird im nachfolgenden Kapitel zu den Grenzen und Möglichkeiten von Ingredient Branding aufgezeigt.

In Frage 6 der durchgeführten Befragung wurden die Automobilzulieferer gebeten, ihre Markierung auf dem Endprodukt zu beschreiben. Bei 13 der befragten Unternehmen ist das

⁷¹ Vgl. Chur (Bosch – Innovation mit Tradition 2003), S. 256.

⁷² Vgl. Kemper (Ingredient Branding 1997), S. 272.

⁷³ Esch/Stein (Die Macht der Lieferanten-Marken 2001), S. 66.

⁷⁴ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 145.

Zulieferprodukt innerhalb des Endproduktes markiert. Bei acht von diesen steht der Markenname zusammen und gleichberechtigt mit der Marke des OEMs auf dem Endprodukt, bei den restlichen fünf steht er zusammen, aber nicht gleichberechtigt mit der OEM-Marke auf dem Endprodukt. Zwölf Unternehmen gaben an, dass ihr Markenname nicht auf dem Endprodukt auftaucht. In der Filterfrage 7 wurden diejenigen Unternehmen, bei welchen in irgendeiner Form eine Markierung auf dem Endprodukt stattfindet gefragt, ob eher der Zulieferer oder der OEM über Größe und Platzierung der Markierung entscheidet. Lediglich zwei Automobilzulieferer gaben an, dass ausschließlich bzw. eher das eigene Unternehmen über die Markierung entscheidet. Bei der Mehrheit (sechs Unternehmen) fällt die Entscheidung gemeinschaftlich und fünf Unternehmen gaben an, dass ausschließlich der OEM über Größe und Platzierung der Markierung entscheidet. Diese Ergebnisse zeugen für die vorherrschenden Machtverhältnisse in der Automobilindustrie.

Die fünfte Voraussetzung besteht in einem fundierten Markt- und Marketing-Know-how.

Bei dieser Voraussetzung geht es im Speziellen um Marktforschungsaktivitäten der Automobilzulieferer. Klaus Kögel, Marketingleiter von Webasto berichtete in einem Gespräch bspw. von einer so genannten ‚Endkunden-Clinic‘, einem Produkttest vor der Einführung des neuen Panoramadaches. Hierbei wurde potenziellen Automobilkäufern ein Auto mit dem neuen Dach gezeigt, um herauszufinden, wie diese es wahrnehmen und wie es ankommt. Gleichzeitig wurde die Zahlungsbereitschaft für ein solches Dach abgefragt.⁷⁵ Ein weiteres Beispiel für ein Unternehmen, welches Marktforschung schon längere Zeit einsetzt ist der Innenraum-Spezialist Johnson-Controls.⁷⁶ Somit ist das Markt- und Marketing-Know-how stark vom Unternehmen abhängig.

In Frage 5 wurden die Automobilzulieferer gebeten, ihre gesamten Marketingressourcen auf die einzelnen Weiterverarbeitungsstufen zu verteilen. Die Ergebnisse lassen zwar keine Rückschlüsse auf etwaige Marktforschungsaktivitäten zu, geben allerdings eine klare Tendenz hinsichtlich des Fokus‘ der Marketingaktivitäten, welcher mit 63 Prozent klar beim OEM liegt.

Die letzte Voraussetzung für eine mehrstufige Marketingstrategie sind keine bzw. geringe Marktwiderstände auf den nachgelagerten Stufen. Im letzten Teil der Befragung wurden die Automobilzulieferer gebeten, die Probleme und Vorteile von Ingredient Branding einzuschätzen. Bei möglichen Interessenskonflikten mit nachgelagerten Stufen liegt der Mittelwert mit 2,78 knapp unter dem Indifferenzbereich, da fast genauso viele Unternehmen

⁷⁵ Vgl. Klaus Kögel, Leiter Corporate Marketing bei Webasto in einem Gespräch vom 25.10.05.

⁷⁶ Vgl. Dudenhöffer (Neue Wege für Zulieferer 2004), S. 28.

dieser Aussage zugestimmt wie widersprochen haben. Dies könnte daher rühren, dass es je nach Intensität und Art der jeweiligen Beziehung zwischen Zulieferer und OEM bzw. weiteren nachgelagerten Stufen, Unterschiede im Verhalten der Marktpartner gibt. Außerdem sind Marktwiderstände maßgeblich darauf zurückzuführen, wie aggressiv und auf welche Art und Weise ein Zulieferer seine Interessen bzw. seine Maßnahmen durchsetzt. Wie das Erfolgsbeispiel ‚Intel‘ zeigt, ist eine sehr enge Zusammenarbeit mit den OEMs sehr wichtig, um Marktwiderstände vorzubeugen. Intel arbeitet im Vertrieb und in der Kommunikation eng mit den PC-Herstellern zusammen, indem sie gemeinsame Werbung schalten und Intel den OEM-Vertrieb sogar aktiv mit einer eigenen Verkaufsmannschaft unterstützt.⁷⁷

Es lässt sich also festhalten, dass die Voraussetzungen für eine mehrstufige Marketingstrategie in der Automobilindustrie prinzipiell gegeben sind, diese aber stark von dem jeweiligen Produkt und Unternehmen abhängig sind.

3.3 Grenzen und Möglichkeiten

Gleichwohl die Grenzen einer Ingredient Branding-Strategie für die Automobilzulieferindustrie bei der Prüfung der Anwendbarkeit teilweise bereits angesprochen wurden, sollen an dieser Stelle die kritischsten Punkte erneut aufgegriffen und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

In der Literatur zu Ingredient Branding ist häufig zu lesen, dass das Zulieferprodukt ein ‚wesentlicher Bestandteil‘ oder aber auch ‚essential ingredient‘ des Endproduktes sein muss.⁷⁸ Dies wird von den Erfolgsbeispielen aus der Praxis bestätigt. Im Beispiel von Intel stellt der Prozessor das Herzstück eines Computers dar, was übertragen auf das Automobil nur dem Motor entsprechen würde. Ein weiteres Erfolgsbeispiel ist die Vermarktung von Aspartam, einem Süßstoff, der unter der Marke ‚NutraSweet‘ als Zuckerersatzstoff unter anderem in Coca-Cola Light und Wrigley’s zuckerfreiem Kaugummi verwendet wird. Auch NutraSweet ist in diesen Fällen ein wesentlicher Bestandteil, denn er steht für eine kalorienärmere Variante von Zucker.⁷⁹ Die Marke Gore-Tex hat es sogar geschafft, ein Synonym für den jeweiligen Sport- und Freizeitbekleidungshersteller zu werden, wenn Kunden sagen „Ich habe mir eine Gore-Tex-Jacke gekauft“. Gore-Tex macht Bekleidung atmungsaktiv und winddicht.⁸⁰ NutraSweet macht Nahrungsmittel kalorienarm und Intel bestimmt die Leistungsfähigkeit eines Computers. Damit sind die Eigenschaften dieser Ingredients für den Konsumenten klar erkennbar. Ganz anders ist dies bei Komponenten in einem Fahrzeug.

⁷⁷ Vgl. Norris (Intel inside 1993), S. 22.

⁷⁸ Vgl. Simon/Sebastian (Ingredient Branding 1995), S. 42.

⁷⁹ Vgl. Vögele (Das Innenleben entscheidet 2002), S. 29.

⁸⁰ Vgl. Hilberth (Auf den Spuren von Gore-Tex 2004), S. 12.

Wenn Ingredient Branding allerdings nur für Komponenten, die dem Prozessor eines Computers entsprechen, funktioniert, wäre es für die Automobilindustrie überhaupt nicht anwendbar, denn den Motor fertigen die meisten Automobilhersteller selbst. CHUR spricht in diesem Zusammenhang vom ‚supplier-inside‘-Missverständnis und dass aus den genannten Gründen ‚intel inside‘ auf keinen Fall als Benchmark für die Automobilbranche herangezogen werden darf.⁸¹ Diese Feststellung ist ohne Zweifel richtig. Trotz allem dient das Beispiel ‚Intel‘ zur Veranschaulichung der Funktionsweise von Ingredient Branding. Außerdem lassen sich einige Maßnahmen von Intel, wie bspw. die Kooperation mit den Herstellern bzgl. der durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen, sehr wohl als Benchmark für die Automobilbranche heranziehen. Wichtig bleibt festzuhalten, dass es auf jeden Fall für die Anwendbarkeit von Ingredient Branding in der Automobilzulieferindustrie Grenzen gibt. So ist es bei bestimmten Teilen wie bspw. Schrauben offensichtlich, dass hier markenpolitische Aufwendungen wenig Aussicht auf Erfolg haben. Das betreffende Zulieferprodukt muss genau unter die Lupe genommen werden, um den Nutzen, welchen es für das Endprodukt leistet, zu definieren. Je sichtbarer und wichtiger das Zulieferprodukt im bzw. für das Endprodukt ist, desto einfacher ist dies. Dennoch hat es Bosch geschafft, auch einer so gut wie unsichtbaren Komponente wie ESP[®] eine Marke zu geben und die Funktion, die ESP[®] im Auto erfüllt, den Endkunden nahe zu bringen. Ein weiteres Beispiel aus der Automobilzulieferindustrie ist die Bose GmbH, die es geschafft hat, eine für die Funktion bzw. den Grundnutzen eines Autos recht unwichtige Komponente bekannt zu machen, nämlich das ‚Bose (Surround) Sound-System‘. So ist dieses Sound-System bei Fahrzeugen von Audi, Mercedes-Benz und Porsche optimal auf die Akustik des Innenraums abgestimmt und stellt damit einen Zusatznutzen für den Endkunden dar.⁸²

In der Literatur wird ferner die Unerlässlichkeit der Marke auf dem Endprodukt propagiert. Dies mag für die oben genannten Beispiele aus dem Konsumgüterbereich sehr einfach sein. In der Automobilbranche ist dies allerdings alles andere als einfach auf dem Endprodukt, also dem Automobil, eine Zuliefermarke aufzubringen bzw. so anzubringen, dass der Kunde diese erkennt. Kunden können aber erst durch das sichtbare Markenzeichen die damit verknüpften Produkt- und Leistungsversprechen abrufen.⁸³ Deshalb gilt für eine erfolgreiche Ingredient Branding-Strategie für Automobilzulieferer, dass der Kunde die Zuliefermarke in irgendeiner Weise wahrnehmen muss. Bezogen auf das Produkt Automobil, muss die Marke nicht

⁸¹ Vgl. Chur (Bosch – Innovation mit Tradition 2003), S. 262.

⁸² Vgl. o.V. (Bose Sound-System 2005), o.S.

⁸³ Vgl. Simon/Sebastian (Ingredient Branding 1995), S. 46, vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 144f.

zwangsläufig im oder auf dem Auto angebracht werden. Zum einen ist dies überhaupt nicht bei allen Teilen möglich und zum anderen wird ein OEM vermutlich niemals zulassen, dass sein Produkt mit Zuliefermarken überfüllt ist. Es kommt darauf an, dass die Zuliefermarke in irgendeiner Weise mit dem Automobil präsentiert wird. Dies könnte bspw., wie später im Praxisbeispiel von Webasto ausführlich beschrieben, durch eine Kundenbroschüre umgesetzt werden. Webasto hat zur Einführung des neuen Panoramadaches im Opel Zafira eine Broschüre entworfen, die im Opel-Verkaufsraum für die Kunden ausliegt, und in welcher die Vorteile des neuen Daches präsentiert werden. In dieser Broschüre sind sowohl die Marke ‚Webasto‘ als auch die Marke ‚Opel‘ abgedruckt. Diese Art und Weise, eine Zuliefermarke zu präsentieren, erreicht unter Umständen eine viel größere Aufmerksamkeit als wenn die Marke ‚Webasto‘ auf dem Fahrzeug Opel Zafira irgendwo am Schiebedach angebracht werden würde. Weitere Beispiele die Marke zu präsentieren folgen im Rahmen der Ausführungen zu den Kommunikationsmaßnahmen bei einer Ingredient Branding-Strategie. Somit gibt es für Ingredient Branding aus Zuliefersicht zwar Grenzen, allerdings sollte das Konzept nicht grundsätzlich verworfen werden, da es, wie dargestellt Wege gibt, aufkommende Schwierigkeiten zu umgehen.

Betrachtet man Ingredient Branding aus Endkundensicht, ergibt sich zunächst ein ernüchterndes Bild. Im Jahr 2000/01 führte RAAB eine Endkundenbefragung zu dem Thema Ingredient Branding durch. Im Rahmen dieser Studie wurden 311 Autohalter nach der Wichtigkeit und Bekanntheit von Automobilzulieferern befragt mit dem Ziel, gegenwärtige und künftige Trends bezüglich der Ausstattungsmerkmale in der Automobilindustrie aufzudecken.⁸⁴ Auf die Frage „Wie wichtig ist Ihnen die Marke der Ausstattungselemente?“ antworteten ca. 70 Prozent der Befragten über alle Fahrzeugklassen hinweg mit ‚unwichtig‘ oder ‚egal‘.⁸⁵ Zugleich kennt die Mehrheit der Befragten den Hersteller der Ausstattungselemente nicht („Kennen Sie die Namen der Hersteller der folgenden Komponenten Ihres Wagens?“). So liegt lediglich die Bekanntheit des Herstellers des Autoradios bei 62 Prozent. Alle weiteren abgefragten Marken der Ausstattungshersteller von Cockpit-Anzeige, Airbag, Stoßdämpfer, Schiebedach und Klimaanlage erreichen eine Bekanntheit von nur acht bis zwölf Prozent.⁸⁶

Dies bestätigt die Tatsache, dass der Konsument ein Auto noch immer überwiegend als ein eigenständiges Produkt unter einer Marke, nämlich der des OEMs ansieht.⁸⁷ Trotzdem ist laut

⁸⁴ Vgl. Raab (Ingredient Branding 2001), S. 3.

⁸⁵ Vgl. Raab (Ingredient Branding 2001), S. 35f.

⁸⁶ Vgl. Raab (Ingredient Branding 2001), S. 58.

⁸⁷ Vgl. Dahlhoff/Pietron (Automotive Ingredient Branding 2002), S. 15.

DAT, wie bereits erwähnt, die Ausstattung eines Fahrzeugs das dritt wichtigste Kaufkriterium beim Neuwagenkauf.⁸⁸

Somit lässt sich zusammenfassen, dass die Ausstattung an sich als wichtig, die Marke der Ausstattung jedoch als nicht wichtig erachtet wird. Gleichzeitig ist der Bekanntheitsgrad der Zulieferer sehr niedrig. Für die Zulieferer besteht hier ein großes Potenzial ihre Marke aufzubauen und dadurch einen Bekanntheitsgrad zu erreichen. Da prinzipiell die Ausstattung als wichtig erachtet wird, ließen sich Autokäufer sicherlich auch von bekannten Marken überzeugen. Denn Marken können ihre Funktionen erst dann erfüllen, wenn sie dem Endkunden bekannt sind. Auch im Fall von Intel wussten Kunden anfangs nicht, wer Intel überhaupt war, was ein Prozessor ist und welche Funktion er in einem Computer erfüllt. In Analogie hierzu besteht für Automobilzulieferer durchaus die Möglichkeit, diesen Status quo zu ändern.

3.4 Ziele

Im Rahmen einer mehrstufigen Marketingstrategie wurde Ingredient Branding als eine Markenpolitik für investive Verbrauchsgüter, die aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe eine Marke darstellen, definiert. Damit liegen Ingredient Branding primär allgemeine Ziele der Markenführung zugrunde.⁸⁹ Als ein Treiber des Unternehmenswerts, ist das ökonomische Ziel der Markenführung der Markenwert, welcher nur durch die verhaltenswissenschaftlichen Zielgrößen, nämlich Schaffung einer Markenidentität, einer Markenbekanntheit und der Erreichung von Markentreue durch den Aufbau eines einzigartigen Markenimages erreicht bzw. erhöht wird.

Wichtig ist, dass Ingredient Branding durch die Kombination von Push- und Pull-Aktivitäten zwei Zielgruppen besitzt, nämlich den Endkunden und den OEM.

Die Ingredient Brand soll die Position des Zulieferers gegenüber dem OEM, aber auch gegenüber dem Wettbewerb, stärken.⁹⁰ Beachtet man das industrielle Kaufverhalten, so ist eine starke Zuliefermarke bei den Entscheidern im Buying Center eher präsent als ein unmarkiertes Produkt. Außerdem lässt sich in bestimmten Fällen sogar ein Imagegewinn beim OEM durch die Verwendung einer Zuliefermarke verzeichnen. Dies bestätigt Olga Enns, Produktmanagerin Marketing bei Recaro: „Recaro wertet die Marke Opel auf“.⁹¹ Nicht nur aufgrund eines potenziellen Imagegewinns kann eine Zuliefermarke darüber hinaus gute

⁸⁸ Vgl. o.V. (DAT Report 2005), S. 16.

⁸⁹ Vgl. Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005), S. 471.

⁹⁰ Vgl. Backhaus (Industriegütermarketing 1999), S. 716f.

⁹¹ Olga Enns, Produktmanager Marketing bei Recaro in einem Gespräch vom 15.09.2005.

Argumente für eine künftige Partnerschaft bieten. So besteht eventuell die Möglichkeit, dass eine klar positionierte Ingredient Brand in der Lage ist, die Partnermarke bei Kompetenzlücken zu ergänzen.⁹²

Ein primäres Ziel in Bezug auf den Endkunden ist die „Heraushebung des Ingredients aus der Endproduktgesamtheit“.⁹³ Der Aufbau einer emotionalen Bindung zur Ingredient Brand geht damit einher. Wichtig ist, dass der Endkunde die Funktion und die Relevanz des Zulieferproduktes für das Endprodukt erkennt.⁹⁴ Durch die Schaffung von Präferenzen beim Endabnehmer soll die Substituierbarkeit der eigenen Produkte verringert werden und gleichzeitig erhält der Zulieferer aus der Marktforschung und Kommunikation mit den Endabnehmern wichtige Informationen, die sowohl in die eigene Produktentwicklung als auch für den OEM nützlich sein können.⁹⁵ Dies ist vor allem dann wichtig, wenn es um die Einführung neuer Produkte oder die Absicherung bestehender Geschäftsbeziehungen geht. Die Neueinführung von Produkten wird angesichts des steigenden Entwicklungsaufwands bei gleichzeitig immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen zunehmend schwieriger. Hinzu kommt, dass auf vielen Märkten Standardisierungstendenzen zu verzeichnen sind. Dadurch verschärft sich der Wettbewerb innerhalb einer Branche. Ingredient Branding hilft den Absatz neuer Produkte abzusichern, indem bestehende Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen stabilisiert werden.⁹⁶

3.5 Implementierungsschritte

Da die Anwendbarkeit von Ingredient Branding in der Automobilzulieferindustrie geprüft und Ziele, Grenzen sowie Möglichkeiten aufgezeigt wurden, sollen nun die Implementierungsschritte einer Ingredient Branding-Strategie vorgestellt werden. In der Literatur werden die Stufen einer Implementierung vor allem von Norris, Jullens und Dahlhoff/Pietron behandelt. Des Weiteren beschreiben SIMON/SEBASTIAN die Erfolgsfaktoren von Ingredient Branding, die im Folgenden ebenfalls in die Betrachtung einfließen.

1. Marktforschung

Im ersten Implementierungsschritt geht es zunächst darum, umfassende Marktforschungsaktivitäten in Bezug auf die beiden Zielgruppen des Ingredient Branding, nämlich OEM und Endkunde, durchzuführen. Vor allem hinsichtlich des Autokäufers muss herausgefunden werden, ob ausreichende Bedürfnisse vorhanden sind, welche das betreffende

⁹² Vgl. Esch/Stein (Die Macht der Lieferanten-Marken 2001), S. 65.

⁹³ Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 136.

⁹⁴ Vgl. Esch/Stein (Die Macht der Lieferanten-Marken 2001), S. 65.

⁹⁵ Vgl. Fieten (Erfolgsstrategien für Zulieferer 1991), S. 120f.

⁹⁶ Vgl. Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000), S. 293.

Ingredient befriedigen kann. Der Zulieferer steht hier vor der Aufgabe, das Markierungspotenzial seiner Produkte zu erfassen und mögliche Reaktionen nachfolgender Marktstufen zu antizipieren. Wie im Beispiel des Panorama-Daches von Webasto und der damit einhergehenden Endkunden-Clinic, muss herausgefunden werden, wie Ingredients und deren Marken auf Kunden wirken.⁹⁷

2. Markenkonstruktion

a) Schaffung einer Markenidentität

Der Grundstein zur Erreichung des oben genannten Ziels, nämlich dem Aufbau eines Markenwertes, ist die Markenidentität. Im Kern geht es darum, etwas „Besonderes zu haben und die Marke als Carrier zu benutzen“.⁹⁸ Vor allem in Bezug auf den Endkunden müssen diejenigen Produkteigenschaften und Kernkompetenzen definiert werden, die den Nutzen ausmachen und sich vom Wettbewerb abheben.⁹⁹ In diesem Zusammenhang wird auch von einer so genannten ‚value proposition‘, also dem spezifischen Wertbeitrag den ein Produkt leistet, gesprochen.¹⁰⁰ In diesem zweiten Implementierungsschritt muss der Automobilzulieferer also diejenigen Werte definieren, für welche seine Marke steht und die sie übermitteln soll. Die Identität einer Marke ist ein Aussagenkonzept, mit welchem Inhalt und Idee der Marke detailliert dargestellt werden. Wichtig ist, dass die Markenidentität der unternehmensinternen Betrachtungsperspektive der Marke entspricht und die Außenperspektive mit dem Markenimage übereinstimmt.¹⁰¹ Das Markenimage wird über die Markenpositionierung und die dazugehörigen Kommunikationsmaßnahmen erreicht.

b) Ausgestaltung der Markendimensionen

In diesem zweiten Schritt zur Implementierung einer Ingredient Branding-Strategie muss das Unternehmen überdies Entscheidungen bezüglich der Kompetenzbreite, die vertikale Kompetenztiefe und die geographische Reichweite der Marke treffen. Bei der Festlegung der Kompetenzbreite einer Marke geht es um die Anzahl an Produkten, die unter einer Marke angeboten werden.¹⁰² Grundsätzliche Alternativen sind eine Einzelmarken-, eine Produktgruppen- (oder Produktfamilien-) oder eine Dachmarkenstrategie.¹⁰³ Die vertikale Kompetenztiefe einer Marke bestimmt ihre Reichweite in der Vertikalkette. Als drittes Entscheidungsfeld gilt es, die geographische Reichweite einer Marke zu bestimmen.¹⁰⁴

⁹⁷ Vgl. Norris (Ingredient Branding 1992), S. 28, vgl. Jullens (The Power of Ingredient Branding 2003), S. 10.

⁹⁸ Simon/Sebastian (Ingredient Branding 1995), S. 46.

⁹⁹ Vgl. Dahlhoff/Pietron (Automotive Ingredient Branding 2002), S. 25.

¹⁰⁰ Vgl. Jullens (The Power of Ingredient Branding 2003), S. 11.

¹⁰¹ Burmann u.a. (Identitätsbasiertes Markenmanagement 2003), S. 5.

¹⁰² Vgl. Becker (Typen von Markenstrategien 1994), S. 469.

¹⁰³ Vgl. Baumgarth (Vertikale Marketingstrategien 1998), S. 215.

¹⁰⁴ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 314.

In Frage 8 und 9 der durchgeführten Befragung wurden die Zulieferunternehmen gebeten, Auskunft über die Art ihrer Marke zu geben. Hier gaben 64 Prozent an, dass ihre Marke eine Firmenmarke ist und bei 72 Prozent der Befragten dominiert die Firmenmarke die Produktmarkierung. Dieses Ergebnis ist keineswegs erstaunlich, trotzdem ist bei der Verwendung der Firmenmarke zu beachten, dass dies eine Identität von Firmen- und Produktimage bedingt.¹⁰⁵ Da dies Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik eines Unternehmens hat, wird die Verwendung der Firmenmarke im anschließenden Kapitel thematisiert.

3. Markenpositionierung/-kommunikation

Im dritten Schritt zur Implementierung einer Ingredient Branding-Strategie müssen Kommunikationsmaßnahmen zur Übermittlung der ‚value proposition‘ des Produktes und der damit verbundenen Markenidentität an die relevante Zielgruppe entworfen werden. Ein erstes Etappenziel dieser Kommunikationsmaßnahmen muss die Erreichung von Bekanntheit sein. Die Markenbekanntheit ist die notwendige Bedingung für den Erfolg einer Marke. Denn ohne Bekanntheit wird die Marke bei einer Kaufentscheidung nicht berücksichtigt und es können folglich auch keine Präferenzen für das Produkt und die Marke geschaffen werden. Das Erreichen einer eindeutigen Markenpositionierung wird aufgrund der sich immer weiter verschärfenden Markt- und Kommunikationsgegebenheiten zunehmend schwieriger. Einer riesigen Informationsflut stehen immer weniger involvierte Konsumenten mit begrenztem Informationsverarbeitungs- und Aufmerksamkeitsvermögen gegenüber. Dies führt zu einer Zersplitterung der Kommunikationswirkungen, welcher unbedingt entgegengewirkt werden muss. Deshalb ist die zentrale Herausforderung der Markenkommunikation die Integration der Kommunikation, auf welche im Anschluss genauer eingegangen wird.¹⁰⁶ Norris betont zudem die Bedeutung einer Zusammenarbeit von Zulieferer und OEM für den langfristigen Erfolg einer Ingredient Branding-Strategie. Wichtig ist, dass der OEM die Kommunikation des Zulieferers duldet und im Idealfall sogar gemeinsame Aktivitäten durchgeführt werden.¹⁰⁷ In der durchgeführten Befragung wurden die Automobilzulieferer danach gefragt, mit welcher der nachgelagerten Stufen eine Zusammenarbeit im Marketingbereich stattfindet. Abbildung 1-20 zeigt, dass acht der befragten Unternehmen überhaupt keine gemeinsamen Marketingmaßnahmen mit Unternehmen nachgelagerter Stufen durchführen. 13 Unternehmen arbeiten mit dem OEM, elf mit dem Handel und zwei Unternehmen mit einem der

¹⁰⁵ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 284.

¹⁰⁶ Vgl. Krober-Riel/Esch (Strategie und Technik der Werbung 2000), S. 100f.

¹⁰⁷ Vgl. Norris (Ingredient Branding 1992), S. 29.

Weiterverarbeiter zusammen. Neun Unternehmen kooperieren sogar mit mehreren Stufen. Dieses Ergebnis zeigt, dass der Fokus klar auf dem OEM liegt, was angesichts der Charakteristika dieser Branche nicht verwunderlich ist.

4. Markenkontrolle/-weiterentwicklung

In Frage 12c) wurden die Befragten gebeten, Stellung zu folgender Aussage zu nehmen: „Keine eindeutige Zurechenbarkeit von Erfolgsbeiträgen der Markenpolitik“. 65,2 Prozent waren dieser Aussage gegenüber entweder neutral eingestellt oder stimmten ihr zu. Die Ursache für dieses Ergebnis könnte an zur Messung der Markenpolitik ungeeigneten Instrumenten oder im Allgemeinen an einer zu geringen Kontrolle der Markenpolitik begründet liegen. Diese Vermutung unterstreicht eine Studie von Schimansky, in welcher 344 Experten aus verschiedenen Wirtschaftszweigen zu dem Thema ‚Markenbewertung‘ befragt wurden.¹⁰⁸ Ein Ergebnis dieser Studie ist, dass lediglich 18,3 Prozent Markenbewertung regelmäßig nutzen, 45,7 Prozent nutzen sie unregelmäßig und 24,7 Prozent haben noch keine Markenbewertung im Unternehmen realisiert.¹⁰⁹

In einem vierten Implementierungsschritt müssen geeignete Maßnahmen zur Erfolgsmessung einer Marke entworfen werden. Dabei ist es wichtig, die Marke nicht nur aus Konsumentensicht, wie bspw. durch die Messung der Markenbekanntheit zu betrachten, sondern auch eine finanzielle, kompetenzorientierte und prozessorientierte Sichtweise einzunehmen.¹¹⁰ Auf der Basis der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton wurde für die Markenführung eine so genannte ‚Markenscorecard‘ entwickelt. Die zentrale Idee der Balanced Scorecard, welche auf die Markenscorecard übertragen wird, ist die Berücksichtigung mehrerer Perspektiven bei der Leistungsbeurteilung von Unternehmen.¹¹¹

Neben der Kontrolle ist es wichtig, die Marke genauso wie das dahinter stehende Produkt einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Innovationsprozess zu unterwerfen. Gegebenenfalls müssen z.B. die beschriebenen Markendimensionen geändert oder erweitert werden.¹¹²

3.6 Notwendigkeit und Ausgestaltung einer integrierten Kommunikation

In der Automobilzulieferindustrie ist die Verwendung einer Firmenmarke vorherrschend, was auch die durchgeführte Befragung widerspiegelt. Da dies allerdings die Identität von Firmen- und Produktimage impliziert, sind damit einige Chancen und Risiken verbunden. Ein Vorteil

¹⁰⁸ Vgl. Schimansky (Markenbewertungsverfahren 2004), S. 16.

¹⁰⁹ Vgl. Schimansky (Markenbewertungsverfahren 2004), S. 18.

¹¹⁰ Vgl. Jullens (The Power of Ingredient Branding 2003), S. 12.

¹¹¹ Vgl. Meffert/Koers (Identitätsorientiertes Markencontrolling 2005), S. 282-291.

¹¹² Vgl. Dahlhoff/Pietron (Automotive Ingredient Branding 2000), S. 33.

ist natürlich, dass markenspezifische Investitionen geringer ausfallen, da alle Bestrebungen, z.B. hinsichtlich Bekanntheitsgrad und Image, der Marke dem Unternehmen zugute kommen. Sämtliche Markenfunktionen einer Firmenmarke, wie bspw. das Vertrauen in den Anbieter, lassen sich zudem leichter auf das Produkt, welches dieselbe Marke trägt, übertragen.¹¹³ Diesen positiven Transfereffekten zwischen Produkt- und Firmenmarke stehen allerdings auch negative Ausstrahlungseffekte gegenüber. So können Angebote, die nicht zur Firmenmarke passen, direkt die Reputation des Unternehmens schädigen.¹¹⁴ Aus der Verwendung der Firmenmarke und der bereits beschriebenen vorherrschenden Zersplitterung von Kommunikationswirkungen erwächst die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikationspolitik. Integrierte Kommunikation wird verstanden als ein „Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf gerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln.“¹¹⁵ Wichtig ist ferner, dass es sich bei der integrierten Kommunikation aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht um ein Lernkonzept handelt. Im Kern geht es um den Aufbau von Gedächtnisstrukturen, für welche Wiederholungen der zu kommunizierenden Lerninhalte zur Verstärkung unabdingbar sind.¹¹⁶ Dies impliziert die Abstimmung der Kommunikation im Zeitablauf und die Konsistenz der Inhalte. Die Maßnahmen im Rahmen einer integrierten Kommunikation müssen zum einen formal, hinsichtlich der Gestaltungselemente wie Farben und Formen und zum anderen inhaltlich, hinsichtlich der kommunikativ übermittelten Botschaften, abgestimmt sein.¹¹⁷ Eine integrierte Kommunikation stellt für Automobilzulieferer, die ihre Produkte unter der Firmenmarke vermarkten, den Rahmen für eine Markenkommunikation innerhalb einer Ingredient Branding-Strategie dar. Wie aus den bisherigen Ausführungen an einigen Stellen bereits deutlich wurde, bestehen für eine Ingredient Branding-Markenkommunikation weitere Probleme, die nun vorgestellt werden. Zugleich werden mögliche Lösungsvorschläge und Empfehlungen für Automobilzulieferer aufgezeigt.

1. Evidenzkommunikation

Das bereits mehrfach angesprochene Problem von Zulieferprodukten ist die mangelnde Identifizierbarkeit im Automobil. Baumgarth schlägt als Lösung die Evidenzkommunikation vor, welche die Identifizierbarkeit auf allen Zielstufen ermöglicht. Eine erste Art der

¹¹³ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 285.

¹¹⁴ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 288.

¹¹⁵ Bruhn/Boenigk (Integrierte Kommunikation 1999), S. 11.

¹¹⁶ Vgl. Esch (Integrierte Kommunikation 2000), S. 31.

¹¹⁷ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 379f., vgl. Irmischer (Markenwertmanagement 1997), S. 211f.

Evidenzkommunikation ist die Verwendung von Etiketten, Anhängern oder Aufklebern, um darauf aufmerksam zu machen, dass das Endprodukt einen bestimmten Bestandteil enthält. Des Weiteren schlägt er vor, die Endprodukte, die alle einen bestimmten Bestandteil enthalten, kommunikativ herauszustellen.¹¹⁸ Diese beiden Vorschläge sind allerdings wenig auf die Automobilindustrie übertragbar. Erstens wird vermutlich kein OEM dulden, dass an seinem Fahrzeug ein Aufkleber oder Ähnliches angebracht wird und zweitens werden Zulieferprodukte so spezifisch für das jeweilige Fahrzeug gefertigt, dass auch der Vorschlag der Darstellung der unterschiedlichen Endprodukte in diesem Fall nicht anwendbar ist. Trotzdem gibt es auch für Automobilzulieferer, z.B. im Rahmen von Printwerbung, die Möglichkeit auf ihr Produkt aufmerksam zu machen.

2. Differenzierte Nutzenkommunikation

Bei der Prüfung der Voraussetzungen einer mehrstufigen Marketingstrategie wurde bereits herausgestellt, wie wichtig die Kommunizierbarkeit des Kundenvorteils ist. Die Schwierigkeit liegt hier zum einen darin, dass die Bedürfnisse der einzelnen Marktstufen stark variieren.¹¹⁹

Michael Klippgen, Marketingreferent bei Bosch, fasst diese Problematik folgendermaßen zusammen: „Wir verkaufen zwar den Automobilherstellern ein elektronisches Stabilitätsprogramm – doch den Autofahrern, der Öffentlichkeit gegenüber, verkaufen wir Sicherheit.“¹²⁰ Deshalb muss die Kommunikation stufenspezifisch ausgestaltet werden. Dies ist auch ein Grund dafür, warum in der Automobilzulieferindustrie viele so genannter ‚Inhouse-Messen bzw. -Präsentationen‘ veranstaltet werden. Ute Hoppe, Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei Xxx berichtet, dass bei diesen ‚Inhouse-Präsentationen‘ neue Produkte, in diesem Fall Schließsysteme, in Testfahrzeuge eingebaut werden. So können Entwickler und Einkäufer sich schneller einen Überblick über das neue Produkt und seine Funktionsweise im Endprodukt verschaffen.¹²¹ Auch ULRICH betont die Wichtigkeit solcher Produktpräsentationen, denn „den unmittelbarsten Eindruck einer Maschine, eines Geräts oder einer Anlage wird der Kunde dann bekommen, wenn er das Erzeugnis in der Realität – möglichst sogar im Einsatz – kennen gelernt hat.“¹²²

Ein zweites Problem ist die Glaubwürdigkeit dieses Nutzenversprechens. Schon Domizlaff stellte fest, dass es sich bei einem Markenwettkampf um einen „Kampf um das Vertrauen des Marktes“ handelt.¹²³ Vertrauen entsteht durch eine zuverlässige und glaubwürdige

¹¹⁸ Vgl. Baumgarth (Ingredient Branding 1999), S. 9f.

¹¹⁹ Vgl. Baumgarth (Ingredient Branding 1999), S. 11.

¹²⁰ Vgl. Poerschke/Franke (Die Macht der Marke 2005), S. 28.

¹²¹ Vgl. Ute Hoppe, Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei Xxx in einem Gespräch vom 11.11.2005.

¹²² Ullrich (Verkaufsförderung für Investitionsgüter 1972), S. 72.

¹²³ Domizlaff (Gewinnung des öffentlichen Vertrauens 1982), S. 517.

Präsentation der Marke am Markt. Deshalb ist Glaubwürdigkeit das Basisprinzip einer erfolgreichen Markenpolitik.¹²⁴ Aus der Notwendigkeit heraus, die Glaubwürdigkeit von Ingredients zu unterstreichen, ergibt sich als Lösung eine ‚hautnahe‘ oder auch emotionale Kommunikation bzw. eine Vertrauenskommunikation, die sich entweder in einer Kooperation mit starken Marken oder in verschiedenen Formen der Referenzkommunikation äußert.¹²⁵ So sind im Fernsehwerbespot des neuen Audi Sport Utility Vehicle (SUV), dem ‚Q7‘, drei weitere historische Audi Rennfahrzeuge zu sehen, bei welchen deutlich die Marke Bosch zu erkennen ist. Ob diese Art der Kooperation der Marken Audi und Bosch in der Form beabsichtigt war oder sich aus Zufall ergab, da Renn- bzw. Rallyefahrzeuge immer mit den Marken der Sponsoren ausgestattet sind, bleibt unbeantwortet. Trotzdem ist es Werbung für das Unternehmen Bosch, welches für den Audi Q7 Sicherheitssysteme, wie die optimierte adaptive Abstandsregelung ‚Adaptive Cruise Control ACCplus‘ und das innovative, vorausschauende Sicherheitssystem ‚Predictive Collision Warning‘ liefert.¹²⁶

Ein weiteres Beispiel für eine Kooperation mit starken Marken in der Kommunikation stellt die Kundenbroschüre von Webasto und Opel dar, in welchem die Vorteile des Panoramadaches im neuen Opel Zafira vorgestellt werden. Diese Broschüre ist gleichzeitig exemplarisch für eine Referenzkommunikation zu nennen, bei welcher Beispiele für die Verwendung des Produktes gezeigt werden.

3. Vertikal integrierte Kommunikation

Die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation in formaler, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht wurde bereits erläutert. Allerdings wird die Abstimmung der Kommunikation aufgrund der Mehrstufigkeit des Marktes stark erschwert. Infolgedessen könnte es passieren, dass gegenüber der Zielstufe divergierende Inhalte kommuniziert werden. Für die Automobilzulieferindustrie eignen sich besonders persönliche Kommunikationsformen, wie bspw. der Einsatz von Schulungen für Verkaufsmitarbeiter der OEMs und Ersatzteihändler. Da diese Maßnahmen allerdings sehr teuer sind, wäre ein Anfang z.B. ein entsprechender Vermerk im Verkaufshandbuch, welches ein Autoverkäufer für jedes Fahrzeug bekommt. So würde zumindest der Verkäufer auf das Zulieferprodukt und seine Funktion im Fahrzeug aufmerksam gemacht werden und wenn er diese Informationen an die Kunden weitergibt, ist die Übereinstimmung der zu kommunizierenden Inhalte gewährleistet.¹²⁷

4. Co-Communication

¹²⁴ Vgl. Imscher (Markenwertmanagement 1997), S. 205.

¹²⁵ Vgl. Baumgarth (Ingredient Branding 1999), S. 12.

¹²⁶ Vgl. o.V. (Bosch Automotive 2005), S. 3.

¹²⁷ Vgl. Baumgarth (Ingredient Branding 1999), S. 13f.

Eine Kooperation in der Kommunikation wurde bereits zur Unterstreichung der Glaubwürdigkeit einer Zuliefermarke empfohlen. Zudem erscheint angesichts der hohen Kosten für die Markenkommunikation, die bis in die ein- bis zweistellige Millionenhöhe reichen können, eine Kooperation in der Kommunikation als durchaus sinnvoll. Baumgarth schlägt hier vor, diese so genannte ‚Co-Communication‘ nicht nur mit vertikalen Partnern, sondern auch mit horizontalen und lateralen Partnern durchzuführen.¹²⁸ Bezogen auf die Automobilzulieferindustrie wäre bspw. eine Kooperation mit Verbänden, wie dem VDA, dem Zentralverband Karosserie- und Fahrzeugtechnik (ZKF), mit dem Europäischen Kfz-Zuliefererverband (CLEPA) oder mit Verkehrsclubs, wie dem Allgemeinen Deutschen Automobil-Club e.V. (ADAC) sowie mit Kfz-Versicherungsunternehmen denkbar. Für den Ersatzteilmarkt wären vertikale Kommunikationskooperationen mit Werkstattketten wie Auto-Teile-Unger (ATU) oder Pitstop denkbar.

Bezüglich Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen wurden die Automobilzulieferer gefragt (Frage 11), ob sie in den vorgegebenen Bereichen Maßnahmen durchführen und wenn dies zutrifft, wurden sie gebeten, Beispiele zu nennen. Bei den Werbemaßnahmen im B2B-Bereich wurden bspw. Anzeigen in Zeitschriften wie Automobilwoche, Automobil Produktion, ATZ/MTZ, Direktmailings, Broschüren und launch- bzw. vertriebsunterstützende Maßnahmen genannt. Als Beispiele für diese Werbemaßnahmen auf dem Endverbrauchermarkt wurden Anzeigen in der Kundenzeitschrift des OEMs oder der Auto Motor und Sport und in Verbrauchermagazinen für den Aftermarket angegeben. Zu den Servicemaßnahmen der befragten Zulieferunternehmen zählen unter anderem Call Center bzw. ein ‚Technik-Telefon‘, Händlerschulungen und das Reklamationswesen im Allgemeinen. Bei den Sponsoringmaßnahmen wurde Sponsoring im regionalen Bereich, Motorsportveranstaltungen sowie Radsport aufgezählt. Bei den sonstigen Maßnahmen wurden Hausmessen bei bedeutenden Kunden und die Kongressteilnahme als Referenten angeführt. Auch Abbildung 1-22 spiegelt die bereits beschriebene Situation wieder, nämlich dass Automobilzulieferer sich (zumindest bisher) kaum an den Endverbrauchermarkt richten. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich im Rahmen einer Ingredient Branding-Strategie für Automobilzulieferer zur Markenkommunikation vor allem die Instrumente Werbung, wie bspw. Werbeanzeigen in Fachzeitschriften, der persönliche Verkauf bzw. die persönliche Produktpräsentation, Verkaufsförderung und Public Relations eignen.¹²⁹ Auch die Rolle des Internets ist nicht zu vernachlässigen. Beutin/Hahn stellten in einer Studie fest, dass

¹²⁸ Vgl. Baumgarth (Ingredient Branding 1999), S. 15f., vgl. Engelhardt/Günter (Investitionsgütermarketing 1981), S. 220.

¹²⁹ Vgl. Engelhardt/Günter (Investitionsgütermarketing 1981), S. 220.

diejenigen Automobilzulieferer, welche die eigene Homepage wesentlich professioneller und umfassender gestalten, sind erfolgreicher als diejenigen, für die dies nicht zutrifft.¹³⁰

4. Schlussbetrachtung

Um dieser Arbeit abzuschließen und eine zusammenfassende Bewertung über die Markenführung von Investitionsgütern in der Automobilzulieferindustrie abzugeben, sollen an dieser Stelle die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit resümiert werden. Im Anschluss wird zum einen ein Ausblick über den weiteren Handlungsbedarf, vor allem in Bezug auf Automobilzulieferer gegeben und zum anderen werden weitere wissenschaftliche Forschungs- und Betrachtungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

4.1 Resümee

Die enorme Bedeutung von Marken liegt in ihren Funktionen begründet. So erfüllen Marken im Konsumgüterbereich für den Nachfrager vor allen Dingen eine Informations-, eine Sicherheits- und eine Prestigefunktion, welche sich den einzelnen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses zuordnen lassen. Da der Konsument das Bedürfnis hat, „in einer immer verwirrenderen Welt der Signale vertraute und vertrauenswürdige Fixpunkte zur sicheren Orientierung zu finden“, hat die Informationsfunktion in der Konsumgüterindustrie das höchste Gewicht.¹³¹ Für einen Anbieter erfüllen Marken die drei Hauptfunktionen Kommunikations-, Differenzierungs- und Kundenbindungsfunktion, wobei die Erstgenannte von besonderer Wichtigkeit ist. Neben den Funktionen, die Marken erfüllen, kommt ihnen außerdem eine hohe Bedeutung aufgrund ihres Einflusses auf den Markenwert und damit auf den Wert eines Unternehmens zu. Zwar erfüllen Marken auch im Investitionsgüterbereich die genannten Funktionen, erfahren hier jedoch andere Akzentuierungen. Dies ist auf die Besonderheiten des Investitionsgütermarketings zurückzuführen. Die Marktprozesse auf Investitionsgütermärkten sind durch Organisationalität, engen Geschäftsbeziehungen, industrielles Beschaffungsverhalten, Heterogenität und einen hohen Individualisierungsgrad der Produkte gekennzeichnet. Da Kaufentscheidungen im Investitionsgüterbereich oftmals mit einer größeren Unsicherheit behaftet sind als im Konsumgüterbereich, ist die Sicherheitsfunktion hier die bedeutsamste Funktion. Für die Anbieterseite ist die Kundenbindungsfunktion von höchstem Wert.

Markenführung im Investitionsgüterbereich ist allerdings nicht nur von den allgemeinen Besonderheiten des Marketings an sich, sondern auch stark von den speziellen

¹³⁰ Vgl. Beutin/Hahn (Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie 2004), S. 31f.

¹³¹ Baumgarth (B-to-B-Werbung 1999), S. VII.

Branchengegebenheiten abhängig. Die Automobilbranche ist geprägt durch einen enormen Kosten-, Produktivitäts- und Innovationsdruck, Heterogenität bzw. zunehmende Heterogenisierung der Nachfrage und strenge gesetzliche Auflagen. Die wohl größte Herausforderung dieser Branche für die Zukunft liegt im Wandel der gesamten Wertschöpfungskette. Durch die zunehmende Auslagerung von Kompetenzen an die Automobilzulieferer, wird sich das Machtverhältnis zwischen OEMs und Zulieferern ausgeglichener gestalten. Hierdurch eröffnet sich für Automobilzulieferer gleichzeitig die Chance, eigene Interessen eher durchzusetzen als bisher und darüber hinaus eine konsequente Markenführung zu betreiben.¹³² Eine Möglichkeit einer Markenpolitik für Zulieferprodukte wurde mit Ingredient Branding in dieser Arbeit vorgestellt. Im Rahmen eines mehrstufigen Marketings hat Ingredient Branding primär den Endkunden im Fokus. Durch die Markierung von Produktbestandteilen im Automobil, sollen diese in die Aufmerksamkeit des Endkunden gerückt werden. Es ist allerdings ausdrücklich zu betonen, dass Ingredient Branding ohne Miteinbeziehung des OEMs durch bspw. Absprachen oder Kooperationen nicht funktionieren kann. Hier bieten sich vor allem Kooperationen in der Kommunikation an, wie das Beispiel ‚Webasto‘ eindrucksvoll belegt. Instrumente, wie Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit sind besonders für die Markenkommunikation von Zulieferern geeignet. Durch eine kooperative Vorgehensweise werden Kosten auf beiden Seiten gespart, der OEM kann sich durch eine starke Zuliefermarke differenzieren und der Zulieferer schafft den Austritt aus der Anonymität. Der Erfolg von Ingredient Branding ist neben einer kooperativen Zusammenarbeit auch vom ‚zu markierenden‘ Produkt abhängig. Sicherlich haben keinesfalls alle Zulieferprodukte das Potenzial für Ingredient Branding. Ein hohes Potenzial ist in Produkten aus den Bereichen ‚Sicherheit‘ und ‚Infotainment/Elektronik‘ zu sehen, da dies Bereiche sind, die von Endverbrauchern immer mehr Beachtung und Interesse finden. Zulieferer, die ihrer Produkte über den Ersatzteilmarkt vertreiben, haben dadurch außerdem die Möglichkeit einer Verstärkung der Markenbildung.¹³³ Zudem müssen Zulieferer, die eine Ingredient Branding-Strategie verfolgen, beachten, dass bei der Verwendung der Firmenmarke für die Produktmarkierung die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikation besteht. Es müssen sämtliche Kommunikationsmaßnahmen in zeitlicher, formaler und inhaltlicher Art genauestens aufeinander abgestimmt werden. Eine entscheidende Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass eine Markierung nicht zwangsläufig auf dem Endprodukt stattfinden muss. Wichtig ist, dass das Zulieferprodukt markiert wird und

¹³² Vgl. Beutin/Hahn (Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie 2004), S. 37.

¹³³ Vgl. Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000), S. 149f.

dass die Markierung in irgendeiner Weise in Zusammenhang mit dem Endprodukt für den Autokäufer sichtbar wird, wie bspw. im Fall der Webasto-Kundenbroschüre. Ferner ist anzumerken, dass Ingredient Branding wohl eher bei schwächeren OEM-Marken gelingt. Grundsätzlich liegen dem Ingredient Branding zwar sowohl das Push- als auch das Pull-Prinzip als Basisprinzipien zur Marktstimulierung zugrunde, jedoch besteht das Hauptziel für den Zulieferer nicht in einer Absatzsteigerung, sondern in einer Stabilisierung der Beziehung zum OEM. Dies wird durch das Praxisbeispiel ‚Xxx‘ bestätigt. Gleichwohl die Risiken von Ingredient Branding keineswegs zu vernachlässigen sind, wurde durch die Ergebnisse der durchgeführten Befragung bewiesen, dass Ingredient Branding in der Automobilzulieferbranche grundsätzlich anwendbar ist. Des Weiteren belegen die Praxisbeispiele der Webasto AG und der Xxx sowie weitere Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, wie Bosch, Bose oder Recaro, dass Ingredient Branding in der Praxis durchaus erfolgreich sein kann.

Abschließend muss festgestellt werden, dass i.d.R. kein Autokäufer ein Fahrzeug wegen einer Zulieferkomponente kaufen wird. Trotzdem wird dieser Endverbraucher in irgendeiner Weise beim Autokauf darauf achten, ob das Fahrzeug möglicherweise mit ESP[®] von Bosch, einer Bose-Soundanlage, einem Spurwechselassistent von Hella, sportlichen Sitzen von Recaro oder einem Panoramadach von Webasto ausgestattet ist. Denn schließlich könnten diese Ausstattungen ihm beim Autofahren einen Nutzen bringen.

4.2 Ausblick

Ein Ergebnis der durchgeführten Befragung ist, dass Automobilzulieferer eine wachsende Bedeutung der Markenpolitik für die Zukunft sehen. Leider sind heute noch große Defizite bezüglich der Markenpolitik der Zulieferer, vor allem hinsichtlich der Messung des Markenerfolgs und einem einheitlichen Markenauftrittes zu verzeichnen.¹³⁴ Deshalb besteht in Anbetracht der derzeitigen Situation ein dringender Handlungsbedarf. Zulieferer müssen die Beziehung zum OEM aktiver mitgestalten und stärker ihre Interessen vertreten. Für die Durchsetzung einer Ingredient Branding-Strategie müssen Zulieferer dem betreffenden OEM die Vorteile klar aufzeigen und ihm eine größtmögliche Unterstützung, bspw. durch Marktforschungsaktivitäten, anbieten.

Hinsichtlich des Weiteren wissenschaftlichen Forschungsbedarfes ist es notwendig, eine umfassendere Studie über den Status quo in der Automobilzulieferindustrie durchzuführen. Die in dieser Arbeit durchgeführte Befragung ist zwar ein Ansatzpunkt für eine Analyse,

¹³⁴ Vgl. Beutin/Hahn (Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie 2004), S. 15.

aufgrund der geringen Stichprobe allerdings nur beschränkt aussagekräftig. Außerdem wäre die Untersuchung von Problemfeldern, Potenzialen sowie der allgemeinen Sichtweise der OEMs hinsichtlich der Verfolgung einer Ingredient Branding-Strategie eines Zulieferers durchaus sinnvoll. Weiterer Forschungsbedarf besteht zudem besonders in der Analyse der Einstellungen des Endverbrauchers bezüglich Zuliefermarken, da dieser letztendlich ein Fahrzeug kauft.

BIBLIOGRAPHY

- Aaker (Building strong brands 1996):** Aaker, David A.: Building strong brands, New York, 1996.
- Aaker (Management des Markenwerts 1992):** Aaker, David A.: Management des Markenwerts, Frankfurt, 1992.
- Aaker (Managing brand equity 1991):** Aaker, David A.: Managing brand equity; Capitalizing on the value of a brand name, New York, 1991.
- Abend (Strukturwandel in der Automobilindustrie 1992):** Abend, Jens M.: Strukturwandel in der Automobilindustrie und strategische Optionen für mittelständischer Zulieferer; Eine explorative Studie, München, 1992.
- Ahlert (Grundzüge des Marketing 1980):** Ahlert, Dieter: Grundzüge des Marketing, Düsseldorf, 1980.
- Arnott (Inside Intel's Marketing Coup 1994):** Arnott, Nancy: Inside Intel's Marketing Coup, in: Sales & Marketing Management, Februar 1994, Vol. 146, Issue 2, S. 78-81.
- Aumann/Baumbach (Ingredient Branding 2004):** Aumann, Andreas; Baumbach, Ralf: Ingredient Branding; Herausforderung für die Markenführung der Automobilzulieferindustrie, Studie von Cell Consulting, Frankfurt, 2004.
- Backhaus (Investitionsgütermarketing 1995):** Backhaus, Klaus: Investitionsgütermarketing, München, 1995.
- Backhaus (Industriegütermarketing 1997):** Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, München, 1997.
- Backhaus (Industriegütermarketing 1999):** Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, München, 1999.
- Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1992):** Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing – theorieloses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: ZfbF, 44. Jg., 1992, Heft 9, S. 771-791.
- Baumgarth (B-to-B-Werbung 1999):** Baumgarth, Carsten: „Auch B-to-B-Werbung ist Werbung!“, in: HORIZONT, Nr. 33 vom 19.08.1999, S. VII.
- Baumgarth (Ingredient Branding 1999):** Baumgarth, Carsten: Ingredient Branding; Markenkonzept und kommunikative Umsetzung, Vortragsmanuskript für die Fachtagung Best of Business-to-Business, Düsseldorf, 24.06.99.
- Baumgarth (Vertikale Marketingstrategien 1998):** Baumgarth, Carsten: Vertikale Marketingstrategien im Investitionsgüterbereich, Frankfurt, 1998.

- Becker (Typen von Markenstrategien 1994):** Becker, Jochen: Typen von Markenstrategien, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band 1, Stuttgart, 1994, S. 463-498.
- Belz/Kopp (Markenführung für Investitionsgüter 1994):** Belz, Christian; Kopp, Klaus-Michael: Markenführung für Investitionsgüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band 3, Stuttgart, 1994, S. 1577-1601.
- Berekoven (Markenwesen 1978):** Berekoven, Ludwig: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute; Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 35-48.
- Berekoven (Von der Markierung zur Marke 1992):** Berekoven, Ludwig: Von der Markierung zur Marke, in: Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, 1992, S. 25-45.
- Bergler (Der Markenartikel 1939):** Bergler, Georg: Der Markenartikel im Rahmen der industriellen Absatzwirtschaft, in: Bergler, Georg; Erhard, Ludwig (Hrsg.): Marktwirtschaft und Wirtschaftswissenschaft, Berlin, 1939, S. 233-284.
- Berndt/Sander (Der Wert von Marken 1994):** Berndt, Ralph; Sander, Matthias: Der Wert von Marken; Begriffliche Grundlagen und Ansätze zur Markenbewertung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1353-1371.
- Beutin/Hahn (Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie 2004):** Hahn, Florian; Beutin, Nikolas: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie; Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, Arbeitspapier Reihe Management Know-How, Nr. M 94, Mannheim 2004.
- Blackwell u.a. (Consumer Behavior 2001):** Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W.; Engel, James F.: Consumer Behavior, Orlando, 2001
- Borgmann u.a. (M&A in der Automobilzulieferindustrie 2004):** Borgmann, Michael; Heine, Gerald; Ollig, Christian; Schwarze, Martin: M&A in der Automobilzulieferindustrie; Ein aktuelles Stimmungsbarometer, Mandantenmagazin PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt, Februar 2004.
- Borgmann (Innovationen in der Automobilindustrie 2005):** Borgmann, Michael: Innovationen; Erfolgspfad der deutschen Automobilindustrie, PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt, November 2005.

- Bruhn (Begriffliche Grundlagen des Markenartikels 2001):** Bruhn, Manfred: Begriffliche Grundlagen des Markenartikels und der Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Die Marke; Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern, 2001, S. 55-75.
- Bruhn (Begriffsabgrenzungen von Marken 2004):** Bruhn, Manfred: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung; Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement; Strategien, Instrumente, Erfahrungen, Wiesbaden, 2004, S. 3-49.
- Bruhn/Boenigk (Integrierte Kommunikation 1999):** Bruhn, Manfred; Boenigk, Michael: Integrierte Kommunikation; Entwicklungsstand in Unternehmen, Wiesbaden, 1999.
- Bugdahl (Ingredient Branding 1996):** Bugdahl, Volker: Ingredient Branding – eine Markenstrategie für mehrere Nutznießer, in: Markenartikel, 58. Jg., 03/1996, S. 110-113.
- Bugdahl (Marken machen Märkte 1998):** Bugdahl, Volker: Marken machen Märkte; Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis, München, 1998.
- Burmann/Meffert (Identitätsorientierte Markenführung 2005):** Burmann, Christoph; Meffert, Heribert: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement; Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2005, S. 37-72.
- Burmann u.a. (Identitätsbasiertes Markenmanagement 2003):** Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements; Arbeitspapier Nr. 1, Universität Bremen, 2003.
- Burmann u.a. (Markenevolutionsstrategien 2005):** Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Blinda, Lars: Markenevolutionsstrategien, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement; Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2005, S. 183-212.
- Burmann u.a. (Markenmanagement 2005):** Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement; Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2005, S. 3-17.
- Busch u.a. (HAWK 2015 2003):** Busch, Andrej; Itner, Thilo; Klein, Holger; Lührig, Tobias; Nöth, Guntram; Bitzer Alexander; Rüstig, Alexander: HAWK 2015 – Herausforderung Automobile Wertschöpfungs-Kette; Materialien zur Automobilindustrie, Nr. 30, Verband der Automobilindustrie e. V. (Hrsg.), Frankfurt, 2003.

- Capon/Mac Hulbert (Marketing Management in the 21st Century 2001):** Capon, Noel; Mac Hulbert, James: Marketing Management in the 21st Century, Upper Saddle River, 2001.
- Chaudhuri/Holbrook (The Role of Brand Loyalty 2001):** Chaudhuri, Arjun; Holbrook, Morris B.: The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, in: Journal of Marketing, Vol. 65, April 2001, S. 81-93.
- Chur (Bosch – Innovation mit Tradition 2003):** Chur, Wolfgang: Bosch - Innovation mit Tradition, in: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie; Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, Wiesbaden 2003, S. 247-267.
- Cooke/Ryan (Brand Alliances 2000):** Cooke, Sinead; Ryan, Paul: Brand Alliances: From Reputation Endorsement to Collaboration on Core Competencies, in: Irish Marketing Review, Vol. 13, Issue 2, 2000, S. 36-41.
- Corey (Industrial Marketing 1962):** Corey, Raymond: Industrial Marketing; Cases and Concepts, Englewood Cliffs, 1962.
- Creutzig (Rechtliche Grundlagen 2001):** Creutzig, Jürgen: Das selektive Vertriebssystem; rechtliche Grundlagen und Perspektiven, in: Dietz, Willi; Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn, 2001, S. 119-140.
- Dahlhoff/Pietron (Automotive Ingredient Branding 2002):** Dahlhoff, H. Dieter; Pietron, Kai: Automotive Ingredient Branding; Markenpolitik als Erfolgsinstrument der Automobilzulieferer, Research Paper Nr. 8, CAR – Center of Automotive Research, Gelsenkirchen, 2002.
- Darby/Karni (Free competition 1973):** Darby, Michael, R.; Karni, Ed: Free competition and the optimal amount of fraud, in: Journal of Law and Economics, 16. Jg., 1973, S. 67-88.
- Davidow (High Tech Marketing 1987):** Davidow, William H.: High Tech Marketing; Der Kampf um den Kunden – Erfahrungen und Rezepte eines Insiders, Frankfurt, 1987.
- De Zoeten (Praxis des Vertriebsmanagements 1998):** De Zoeten, Robert: Praxis des Vertriebs- und Service-Managements, in: De Zoeten, Robert; Hasenböhler, Robert; Ammann, Paul (Hrsg.): Industrial Marketing; Praxis des Business-to-Business-Geschäfts, Stuttgart, 1999, S. 1-101.
- Dichtl (Grundidee des Markenartikels 1978):** Dichtl, Erwin: Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, in: Markenartikel heute; Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 17-34.

- Dietz (Wertschöpfungsstruktur der Zukunft 2001):** Dietz, Willi: Das Management der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, in: Dietz, Willi; Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn, 2001, S. 51-96.
- Dietz (Globalisierung der Automobilindustrie 2001):** Dietz, Willi: Die Automobilindustrie im Zeichen der Globalisierung, in: Dietz, Willi; Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn, 2001, S. 97-118.
- Diller (Beziehungs-Marketing 1995):** Diller, Hermann: Beziehungs-Marketing; in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., 1995, S. 442-447.
- Diller (State of the art: Beziehungsmanagement 1994):** Diller, Hermann: State of the art: Beziehungsmanagement; Arbeitspapier Nr. 31, Nürnberg, 1994.
- Domizlaff (Gewinnung des öffentlichen Vertrauens 1939):** Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens; Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg, 1939.
- Domizlaff (Gewinnung des öffentlichen Vertrauens 1982):** Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens; Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg, 1982.
- Dudenhöffer (Automobil-Zulieferer im Wachstumsstress 2003):** Dudenhöffer, Ferdinand: Automobil-Zulieferer im Wachstumsstress, GAK-Arbeitspapier, Gelsenkirchen 55. Jg., 1/2002.
- Dudenhöffer (Neue Wege für Zulieferer 2004):** Dudenhöffer, Ferdinand: Neue Wege für Automobilzulieferer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.03.2004, S. 28.
- Dudenhöffer (Zulieferer-Wachstum 2003):** Dudenhöffer, Ferdinand: Kann Deutschland vom Zulieferer-Wachstum profitieren?, Automotive Engineering Partners, B&D Forecast – Prognosen für die Automobilindustrie, Leverkusen, 2003.
- Ellinger (Die Informationsfunktion eines Produktes 1966):** Ellinger, Theodor: Die Informationsfunktion eines Produktes, Köln, 1966.
- Engelhardt/Günter (Investitionsgütermarketing 1981):** Engelhardt, Werner H.; Günter, Bernd: Investitionsgütermarketing; Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart, 1981.
- Engelhardt/Witte (Konzeptionen des Investitionsgütermarketing 1990):** Engelhardt, Werner H.; Witte, Petra: Konzeptionen des Investitionsgütermarketing – eine kritische Bestandsaufnahme ausgewählter Ansätze, in: Kliche, Mario (Hrsg.): Investitionsgütermarketing; Positionsbestimmung und Perspektiven, Wiesbaden, 1990, S. 3-17.

- Esch (Integrierte Kommunikation 2000):** Esch, Franz-Rudolf: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung integrierter Kommunikation, in: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis, Wiesbaden, 2000, S. 21-46.
- Esch (Markenmanagement 2001):** Esch, Franz-Rudolf; Wicke, Andreas: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung; Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2001, S. 3-55.
- Esch (Markenpositionierung 2001):** Esch, Franz-Rudolf: Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, 2001, S.233-266.
- Esch (Markenpositionierung und -führung 1999):** Esch, Franz-Rudolf: Markenpositionierung und Markenführung, in: Grünig, Rudolf; Pasquier, Martial (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing; Festschrift für Prof. Richard Kühn zum 60. Geburtstag, Bern, 1999, S. 331-363.
- Esch (Technik der Markenführung 2004):** Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, München, 2004.
- Esch u.a. (Brand Performance Measurement 2002):** Esch, Franz-Rudolf; Geus, Patrick; Langner, Tobias: Brand Performance Measurement zur wirksamen Markennavigation, in: Controlling, 14. Jg., Heft 8/9, München, 2002, S. 473-481.
- Esch u.a. (Herausforderung des Markenmanagements 2005):** Esch, Franz-Rudolf; Wicke, Andreas; Rempel, Jan E.: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung; Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2005, S. 3-55.
- Esch u.a. (Markencontrolling 2005):** Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Brunner, Christian: Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung; Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2005, S. 1227-1262.
- Esch/Andresen (Messung des Markenwertes 1997):** Esch, Franz-Rudolf; Andresen, Thomas: Messung des Markenwertes, in: MTP e.V. Alumni (Hrsg.): Erfolgreiches Markenmanagement; Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden, 1997, S. 11-38.

- Esch/Stein (Die Macht der Lieferanten-Marken 2001):** Esch, Thorsten; Stein, Matthias: Ingredient Branding – Die Macht der Lieferanten-Marken, in: planung & analyse, 20.02.2001, S. 64-68.
- Farquhar (Managing Brand Equity 1989):** Farquhar, Peter H.: Managing Brand Equity; in: Marketing Research, September, 1989, S. 24-33.
- Fieten (Erfolgsstrategien für Zulieferer 1991):** Fieten, Robert: Erfolgsstrategien für Zulieferer, Wiesbaden, 1991.
- Fieten (So überleben Automobilzulieferer 1995):** Fieten, Robert: So überleben Automobilzulieferer in schwierigen Zeiten; Ergebnisse einer Pilotstudie des RKW, Eschborn, 1995.
- Fieten (Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen 1996):** Fieten, Robert: Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen, in: Kern, Werner (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, 1996, Sp. 2324-2336.
- Fieten/Schmidt (Zulieferindustrie in Deutschland 1994):** Fieten, Robert; Schmidt, Axel: Zulieferindustrie in Deutschland; Untersuchung im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, ifm-Materialien Nr. 104, Bonn, 1994.
- Fischer u.a. (Markenpolitik 2004):** Fischer, Marc; Meffert, Heribert; Perrey, Jesko: Markenpolitik; Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., 2004, Heft 3, S. 333-356.
- Fitzgerald (Industrielle Beschaffungsentscheidungen 1989):** Fitzgerald, Ronald L.: Investitionsgütermarketing auf Basis industrieller Beschaffungsentscheidungen, Wiesbaden, 1989.
- Florenz (Konzept des vertikalen Marketing 1991):** Florenz, Peter J.: Konzept des vertikalen Marketing; Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Köln, 1991.
- Franzen u.a. (Markenbewertung 1994):** Franzen, Ottmar; Trommsdorff, Volker; Riedel, Frank: Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band II, Stuttgart, 1994, S. 1373-1401.
- Freiling (Die Abhängigkeit der Zulieferer 1995):** Freiling, Jörg: Die Abhängigkeit der Zulieferer; Ein strategisches Problem, Wiesbaden, 1995.
- Freiling (Zulieferer am Scheideweg 1992):** Freiling, Jörg: Zulieferer am Scheideweg; Das strategische Zuliefer-Marketing vor dem Hintergrund des Verdrängungswettbewerbs, Bochum, 1992.
- Freter (Marktsegmentierung 1983):** Freter, Hermann: Marktsegmentierung, Stuttgart, 1983.

- Freter/Baumgarth (Ingredient Branding 2005):** Freter, Hermann; Baumgarth, Carsten: Ingredient Branding; Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, Franz-Rudolph (Hrsg.): Moderne Markenführung; Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2005, S. 455-480.
- Gaiser (Brennpunkt Markenführung 2005):** Gaiser, Brigitte: Brennpunkt Markenführung; Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung, in: Gaiser, Brigitte; Linxweiler, Richard; Brucker, Vincent (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung; Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, Wiesbaden, 2005, S. 6-24.
- Gaitanides u.a. (Prozessmanagement 1994):** Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin: Prozessmanagement; Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin; Raster, Max (Hrsg.): Prozessmanagement; Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München, 1994, S. 1-20.
- Gawantka/Voeth (Zufriedenheit von Zulieferern 2005):** Gawantka, Axel; Voeth, Markus: Zufriedenheit von Zulieferern in der Automobilindustrie; Eine empirische Bestandsaufnahme, Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte zum Marketing, PB Nr. 12, Hohenheim, August 2005.
- Godefroid (Investitions-Gütermarketing 1995):** Godefroid, Peter: Investitions-Gütermarketing, Ludwigshafen, 1995.
- Grafers (Investitionsgütermarketing 1980):** Grafers, Hans W.: Investitionsgütermarketing, Stuttgart, 1980.
- Haedrich u.a. (Strategische Markenführung 2003):** Strategische Markenführung; Planung und Realisierung von Markenstrategien, Bern, 2003.
- Hahn/Hungenberg (PuK 2001):** Hahn, Dietger; Hungenberg, Harald: PuK; Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, Wiesbaden, 2001.
- Havenstein (Ingredient Branding 2004):** Havenstein, Moritz: Ingredient Branding; Die Wirkung der Markierung von Produktivbestandteilen bei konsumtiven Gebrauchsgütern, Wiesbaden, 2004.
- Heidenreich (Verwendung standardisierter Tests 1995):** Heidenreich, Klaus: Die Verwendung standardisierter Tests, in: Roth, Erwin: Sozialwissenschaftliche Methoden; Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, München, 1995, S. 389-406.
- Hellingrath (Vortrag FAST 2015 2004):** Hellingrath, Bernd: Future Automotive Industry Structure 2015; Zuliefernetzwerke in der Automobilindustrie – Herausforderungen, Strategien für die Zusammenarbeit zwischen OEMs, Zulieferern und

Logistikdienstleistern, Vortrag bei der Automotive Conference in Saarbrücken, September 2004.

Hilberth (Auf den Spuren von Gore-Tex 2004): Hilberth, Iris: Auf den Spuren von Gore-Tex, in: Frankfurter Rundschau, 04.02.2004, S. 12.

Homburg/Giering (Messung von Markenzufriedenheit 2001): Homburg, Christian; Giering, Anette: Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung; Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2001, S. 1160-1170.

Howard/Sheth (The theory of buyer behaviour 1969): Howard, John A.; Sheth, Jagdish N.: The theory of buyer behaviour, New York, 1969.

Hungenberg (Strategisches Management 2001): Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen; Ziele – Prozesse – Verfahren, Wiesbaden, 2001.

Irmscher (Markenwertmanagement 1997): Irmscher, Markus: Markenwertmanagement; Aufbau und Erhalt von Markenwissen und –vertrauen im Wettbewerb; eine informationsökonomische Analyse, Frankfurt, 1997.

Jullens (The Power of Ingredient Branding 2003): Jullens, John: The Power of Ingredient Branding in the Automotive Industry, BBDO Consulting GmbH, Düsseldorf, Januar 2003.

Kaas (Brand Equity 1990): Kaas, Klaus P.: Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung & Praxis, 35. Jg., 1990, Heft 3, S. 48-52.

Kaas (Kontraktgütermarketing 1992): Kaas, Klaus P.: Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: ZfbF, 44. Jg., 1992, Heft 9, S. 884-901.

Kaas/Busch (Vertrauenseigenschaften von Produkten 1996): Kaas, Klaus P.; Busch, Anina: Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten; Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing ZFP, 17/18. Jg., 1995/1996, S.243-252.

Kalmbach/Kleinhans (FAST 2015 2004): Kalmbach, Ralf; Kleinhans, Christian: Eine Branche im Umbruch; Studie FAST 2015 von Mercer Management Consulting und der Fraunhofer Gesellschaft, in: AUTOMOBIL-PRODUKTION, Sonderausgabe, April 2004.

Kapferer (Die Marke – Kapital des Unternehmens 1992): Kapferer, Jean-Noel; Ahlert, Dieter: Grundzüge des Marketing, Düsseldorf, 1980.

- Keller (Customer-based brand equity 1993):** Keller, Kevin L.: Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993, S. 1-22.
- Keller (Strategic Brand Management 1998):** Keller, Kevin L.: Strategic Brand Management; Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River, 1998.
- Kelz (Die Weltmarke 1989):** Kelz, Andreas: Die Weltmarke, Idstein, 1989.
- Kemper (Ingredient Branding 1997):** Kemper, Anne C.: Ingredient Branding, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1997, Heft 2, S. 271-274.
- Kemper (Markenpolitik im Investitionsgüterbereich 2000):** Kemper, Anne C.: Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich, Lohmar, 2000.
- Kleinaltenkamp (Business-to-Business-Marketing 2000):** Kleinaltenkamp, Michael: Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb; Grundlagen des Business-to-Business Marketing, Heidelberg, 2000, S. 171-245.
- Kleinaltenkamp (Ingredient Branding 2001):** Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft, in: Köhler, Richard; Majer, Wolfgang; Wiezorek, Heinz (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke; Neue Strategien des Markenmanagements, München, 2001, S. 261-270.
- Kleinaltenkamp (Produktionsgütermarketing 1995):** Kleinaltenkamp, Michael: Produktionsgütermarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 1995, Sp. 2109-2120.
- Kleinaltenkamp/Rudolph (Mehrstufiges Marketing 2000):** Kleinaltenkamp, Michael; Rudolph, Michael: Mehrstufiges Marketing, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business Marketing, Berlin, 2000, S. 283-319.
- König (S-Klasse Sicherheit 2005):** König, Wolfgang: S-Klasse Sicherheit: Nacht-Wächter; in Auto Motor und Sport online, in: http://www.auto-motor-und-sport.de/test_technik/technik/s_klasse_sicherheit_nacht_waechter.88783.htm, 11.08.2005.
- Koppelman (Funktionenorientierter Ansatz der Markenpolitik 1994):** Koppelman, Udo: Funktionenorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 219-237.
- Kretschmer (Die neuen Stärken 2005):** Kretschmer, Winfried: Die neuen Stärken, in: brand eins, 4/2005, S. 80-86.

- Kroeber-Riel/Esch (Strategie und Technik der Werbung 2000):** Kroeber-Riel, Werner; Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Werbung; Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart, 2000.
- Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten 1999):** Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, München, 1999.
- Kunkel (Vertikales Marketing 1977):** Kunkel, Rolf: Vertikales Marketing im Herstellerbereich; Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselemente stufenübergreifender Marketing-Konzeptionen, München, 1977.
- Kuss (Investitionsgüter-Marketing 1993):** Kuss, Alfred: Investitionsgüter-Marketing; Ergänzungsheft, Hagen, 1993.
- Linxweiler (Marken-Design 1999):** Linxweiler, Richard: Marken-Design; Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Wiesbaden, 1999.
- Mattes u.a. (Trends in der Automobilindustrie 2004):** Mattes, Bernhard; Meffert, Heribert; Landwehr, Rainer; Koers, Martin: Trends in der Automobilindustrie; Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in: Ebel, Bernhard; Hofer, Markus B.; Al-Sibai, Jumana (Hrsg.): Automotive Management; Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, 2004.
- McCammom (System Management 1970):** McCammom, Bert C. Jr.: System Management; Perspectives for distribution programming, in: Bucklin, Louis P. (Hrsg.): Vertical Marketing Systems, Glenview, 1979, S. 32-51.
- Meffert (Die Bedeutung des Markenartikels 1979):** Meffert, Heribert: Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher; Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Hamburg, 1979.
- Meffert (Marketing 1998):** Meffert, Heribert: Marketing; Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1998.
- Meffert (Marketing 2000):** Meffert, Heribert: Marketing; Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden, 2000.
- Meffert (Strategien zur Profilierung von Marken 1992):** Meffert, Heribert: Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, Erwin; Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München, 1992.
- Meffert/Koers (Identitätsorientiertes Markencontrolling 2005):** Meffert, Heribert; Koers, Martin: Identitätsorientiertes Markencontrolling; Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.):

Markenmanagement; Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2005, S. 273-294.

Meffert u.a. (Gegenstand des Markenmanagement 2002): Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement; Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 2002, S. 3-15.

Mellerowicz (Markenartikel 1963): Mellerowicz, Konrad: Markenartikel; Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München, 1963.

Merbold (Die Investitionsgüter-Marke 1995): Merbold, Claus: Die Investitionsgüter-Marke, in: Markenartikel, 57. Jg., 1995, S. 414-417.

Nebl (Produktionswirtschaft 2001): Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, München, 2001

Nelson (Information and Consumer Behavior 1970): Nelson, Philip: Information and Consumer behavior, in: Journal of Political Economy, 82. Jg., 2/1970, S. 310-329.

Nieschlag u.a (Marketing 2000): Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, Berlin, 2000.

Norris (Ingredient Branding 1992): Norris, Donald G.: Ingredient Branding; A Strategy Option with Multiple Beneficiaries, in: The Journal of Consumer Marketing, Summer 1992, Vol. 9, Nr. 3, S. 19-31.

Norris (Intel inside 1993): Norris, Donald G.: Intel inside, Branding a component in a business market, The Journal of Business and Industrial Marketing, 8. Jg., 1993, Heft 1, S. 14-24.

Ogilvy (AMA speech 1951): Ogilvy, David: Speech to the American Marketing Association annual meeting, AMA proceedings, Chicago, 1951.

o.V. (ADAC-Rückruf-Datenbank 2005): o.V.: Rückrufaktionen verschiedener OEMs, in: http://www.adac.de/Auto_Motorrad/pannenstatistik_maengelforum/Rueckrufe/default.asp?ComponentID=12261&SourcePageID=9989%230#, 11.12.05.

o.V. (AMA Definition Brand 2005): o.V.: AMA Definition Brand online, in: Dictionary of Marketing Terms, in: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1>, 24.05.2005.

o.V. (AMA Definition Marketing 2005): o.V.: AMA Definition Marketing online, in: Dictionary of Marketing Terms; <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?SearchFor=marketing&Searched=1>, 14.07.2005.

- o.V. (Auswirkungen der globalen Marktveränderungen 1999):** o.V.: Auswirkungen der globalen Marktveränderungen auf die Unternehmensgrößenstruktur in der Automobilzulieferindustrie, IWK – Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation, Materialien zur Automobilindustrie, Nr. 22, Verband der Automobilindustrie e. V. (Hrsg.), Frankfurt, 2003.
- o.V. (Best Global Brands 2005):** o.V.: Interbrand's Annual Ranking of 100 of the Best Global Brands, 2005, in: http://www.interbrand.de/d/presse/pre_cont_d.asp#bestglobalbrands05, 06.11.2005.
- o.V. (Bosch 2004):** o.V.: Bosch-Anzeige 2004, in: Wirtschaftswoche, Nr. 53, 23.12.2004, S. 15.
- o.V. (Bosch Automotive 2005):** o.V.: Bosch Automotive, 13. Ausgabe, Oktober 2005, S. 3.
- o.V. (Bose Sound-System 2005):** o.V.: Bose Sound-System, in: <http://www.bose.de/product/auto/>, 14.11.2005.
- o.V. (Contitech 2005):** o.V.: Printanzeige Contitech, in: ATZ; Automobiltechnische Zeitung, 107. Jg., September 2005, S. 753.
- o.V. (DAT Report 2005):** o.V.: DAT Report 2005, Ausgabe Kfz-Betrieb, Deutsche Automobil Treuhand GmbH (Hrsg.), Ostfildern, April 2005.
- o.V. (Garmin 2005):** o.V.: Printanzeige der GPS GmbH für das Produkt Garmin, in: Auto Motor und Sport, Heft 25, 23. November 2005, S. 73.
- o.V. (HiPP Unternehmensphilosophie 2005):** o.V.: HiPP Unternehmensphilosophie, in: <http://www2.hipp.de/index.php?id=90>, 07.06.2005.
- o.V. (Xxx Mediaplanung 2005):** Elemente der Mediaplanung der Xxx GmbH, unternehmensinterne Quelle, Velbert, 2005.
- o.V. (Internetseite Xxx 2005):** o.V.: Internetseite der Xxx GmbH, in: <http://www.xxx-group.com/opencms/export/>, 12.11.05.
- o.V. (Internetseite Webasto 2005):** o.V.: Internetseite der Webasto AG, in: <http://www.webasto.de/home/de/homepage.html>, 26.10.05.
- o.V. (Opel OPC Modelle 2005):** o.V.: Opel OPC Modelle 2005, in: <http://www.opel.de/shop/cars/opc/highlights/interior/index.act;jsessionid=DWqtz4QfS4zwbpFyf8z31dy4ycQGpYqwcGX3SQRk4nqs8HT4Jjnx!1300490566!>, 19.10.2005.
- o.V. (Produkte der Unternehmensgruppe Eberspächer 2005):** o.V.: Die Produkte der Unternehmensgruppe Eberspächer, in: <http://www.eberspaecher.com/de/unter/prod/prod.htm>, 07.09.05.

- o.V. (Tatsachen und Zahlen 1990):** o.V.: Tatschen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, Verband der Automobilindustrie e.V. (Hrsg.), 54. Folge, Frankfurt, 1990.
- o.V. (TRW 2005):** o.V.: TRW-Anzeige 2005, in: Automobil Produktion, Ausgabe 7, Juli 2005, S. 7.
- o.V. (Übernahmen Automobilzulieferer 2005):** o.V.: Die Übernahmen in der Automobil-Zulieferindustrie 2004, in: <http://www.automobil-produktion.de/themen/09995/index.php>, 28.06.05.
- o.V. (VDA Jahresbericht 1999):** o.V.: VDA Jahresbericht 1999, in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/vda_99.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (VDA Jahresbericht 2000):** o.V.: VDA Jahresbericht 2000, in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/vda_2000.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (VDA Jahresbericht 2001):** o.V.: VDA Jahresbericht 2001, in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/vda_2001.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (VDA Jahresbericht 2002):** o.V.: VDA Jahresbericht 2002, in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/vda_2002.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (VDA Jahresbericht 2003):** o.V.: VDA Jahresbericht 2003, in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/vda_2003.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (VDA Jahresbericht 2004):** o.V.: VDA Jahresbericht 2004 in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/VDA_2004.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (VDA Jahresbericht 2005):** o.V.: VDA Jahresbericht 2005 in: http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/files/VDA_2005.pdf, 20.08.2005.
- o.V. (Webasto Werbebroschüre Panoramadach 2005):** Werbebroschüre der Webasto AG, unternehmensinterne Quelle, München, 2005.
- o.V. (Zukunftsmarkt Aktive Sicherheitssysteme 2004):** o.V.: Studie Zukunftsmarkt „Aktive Sicherheitssysteme“, B&D Forecast – Prognosen für die Automobilindustrie, Leverkusen, Februar 2004.
- Penrose (Valuation of Brand Names 1989):** Penrose, Noel: Valuation of Brand Names and Trade Marks, in: Murphy, John (Hrsg.): Brand valuation, London, 1989, S. 32-45.
- Pfeiffer/Bischof (Investitionsgüterabsatz 1974):** Pfeiffer, Werner; Bischof, Peter: Investitionsgüterabsatz, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, 1974, Sp. 918-938.
- Pförsch (Ingredient Branding für Automobilzulieferer 2005):** Pförsch, Waldemar: Ingredient Branding 2005, Arbeitspapier, Pforzheim, Oktober 2005.

- Pförsch/Schmid (B2B-Markenmanagement 2004):** Pförsch, Waldemar; Schmid, Michael: B2B-Markenmanagement, Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, München, 2005.
- Piller/Waringer (Modularisierung in der Automobilindustrie 1999):** Piller, Frank T.; Waringer, Daniela: Modularisierung in der Automobilindustrie – neue Formen und Prinzipien; Modular Sourcing, Plattformkonzept und Fertigungssegmentierung als Mittel des Komplexitätsmanagements, Aachen, 1999.
- Plinke (Erlösplanung 1985):** Plinke, Wulff: Erlösplanung im industriellen Anlagengeschäft, Wiesbaden, 1985.
- Plinke (Geschäftsbeziehungsmanagement 1997):** Plinke, Wulff: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, 1997, S. 1-62.
- Plinke (Grundlagen des Marktprozesses 1995):** Plinke, Wulff: Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb; Grundlagen, Berlin, 1995, S. 3-95.
- Plinke (Investitionsgütermarketing 1991):** Plinke, Wulff: Investitionsgütermarketing, in: Marketing ZFP, Heft 3, 3. Quartal 1991, S. 172-177.
- Poerschke/Franke (Die Macht der Marke 2005):** Poerschke, Gabi, Franke, Jürgen. Die Macht der Marke, in: Automobil Industrie, Heft 09 vom 07.07.2005, S. 28.
- Raab (Ingredient Branding 2001):** Raab, Andrea: Ingredient Branding; Eine Strategie mit Zukunft?; Eine Untersuchung des Schwerpunktes Marketing für die Automobilzuliefererindustrie, Ergebnisbericht, Ingolstadt, 2001.
- Reeder u.a. (Industrial Marketing 1991):** Reeder, Robert R.; Brierty, Edward G.; Reeder, Betty H.: Industrial Marketing; Analysis, Planung, Control, Englewood Cliffs, 1991.
- Reeg (Liefer- und Leistungsbeziehungen 1998):** Reeg, Marcus: Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie; Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer und wirtschaftspolitischer Sicht, Berlin, 1998.
- Reimann (Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung 2004):** Reimann, Carsten: Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung, Köln, 2004.
- Richter (Investitionsgütermarketing 2001):** Richter, Hans P.: Investitionsgütermarketing; Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München, 2001.
- Rudolph (Mehrstufiges Marketing 1989):** Rudolph, Michael: Mehrstufiges Marketing für Einsatzstoffe, Frankfurt, 1989.

- Rüschchen (Funktionen des Markenartikels 1994):** Rüschchen, Gerhard: Ziele und Funktionen des Markenartikels, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Band I, Stuttgart, 1994, S. 121-134.
- Saatkamp (Reengineering von Marketingprozessen 2002):** Saatkamp, Jörg: Business Process Reengineering von Marketingprozessen; Theoretischer Bezugsrahmen und explorative empirische Untersuchung, Nürnberg, 2002.
- Sattler (Markenpolitik 2001):** Sattler, Henrik: Markenpolitik, Stuttgart, 2001.
- Schmäh/Erdmeier (Sechs Jahre „Intel inside“ 1997):** Schmäh, Marco; Erdmeier, Peter: Fallstudie zur Markenführung Sechs Jahre „Intel inside“, in: Absatzwirtschaft, Nr. 11, 1997, S. 122-129.
- Schmitt/Simonson (Marketing-Ästhetik 1998):** Schmitt, Bernd; Simonson, Alex: Marketing-Ästhetik, München, 1998.
- Simon (Die Marke ist die Botschaft 1997):** Simon, Heinz-Joachim: Die Marke ist die Botschaft; Markentechnik als Erfolgsweg für Unternehmer, Hamburg, 1997.
- Simon/Sebastian (Ingredient Branding 1995):** Simon, Hermann; Sebastian, Karl-Heinz: Ingredient Branding; Reift ein junger Markentypus?, in: Absatzwirtschaft, Heft 6, 1995, S. 42-48.
- Sinclair/Seward (Effectiveness of Branding 1988):** Sinclair, Steven A.; Seward, Kevin E.: Effectiveness of Branding a Commodity Product, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, 1988, S. 23-33.
- Sitte (Technology Branding 2001):** Sitte, Gerald: Technology Branding; Strategische Markenpolitik für Investitionsgüter, Wiesbaden, 2001.
- Späth (Deutsches Markenrecht 2004):** Späth, Alexander: Deutsches Markenrecht, in: www.marken-recht.de, 02.06.2005.
- Stelzer (Tief greifender Wandel 2004):** Stelzer, Josef: Tief greifender Wandel, in: Wirtschaft - das IHK Magazin für München und Oberbayern, München, November, 2004, S. 34-37.
- Stockmar (Erfolgsfaktoren für Zulieferer 2004):** Stockmar, Jürgen: Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer; Strategien für 2010, in: Ebel, Bernhard; Hofer, Markus B.; Al-Sibai, Jumana (Hrsg.): Automotive Management, Berlin, 2004, S. 61-77.
- Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979):** Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, München, 1979.
- Ullrich (Verkaufsförderung für Investitionsgüter 1972):** Ullrich, Lothar: Verkaufsförderung für Investitionsgüter, Wiesbaden, 1972.

- Unger-Firnhaber (Pull Strategies for Parts Suppliers 1996):** Unger-Firnhaber, Anne E.: Pull Strategies for Parts and Components Suppliers in Business-to-Business Markets, Bamberg, 1996.
- Vögele (Das Innenleben entscheidet 2002):** Vögele, Christina: Das Innenleben entscheidet; Ingredient Branding, in: Financial Times Deutschland vom 21.08.2002, S. 29.
- Webster (Industrial Marketing Strategy 1991):** Webster, Frederik E.: Industrial Marketing Strategy, New York, 1991.
- Webster/Wind (Organizational Buyer Behavior 1972):** Webster, Frederick E.; Wind, Yoram: Organizational Buyer Behavior, Englewood Cliffs, 1972.
- Weiber/Adler (Typologisierung von Kaufprozessen 1995):** Weiber, Rolf; Adler, Jost: Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZFBF, 47. Jg., 1995, S. 43-65.
- Wolters (Modul- und Systembeschaffung 1995):** Wolters, Heiko: Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie; Gestaltung der Kooperation zwischen europäischem Hersteller- und Zulieferunternehmen, Wiesbaden, 1995.
- Zintz/Pretzlaff (Gilt in der Autoindustrie das Bananenprinzip? 2004):** Zintz, Klaus; Pretzlaff, Harry: Gilt in der Autoindustrie das Bananenprinzip?, in: Stuttgarter Zeitung vom 15.05.2004, S. 113.