

Marketing OEM

Nadine Auer

Das Marketing OEM ist das Marketing der Zulieferer. In Anlehnung an die Definition des Marketings durch Meffert beinhaltet Marketing OEM die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten eines Zulieferers.¹ Original Equipment Manufacturer (OEM) sind die Abnehmer der Zulieferleistungen. OEMs bauen die Zulieferprodukte in ihre Endprodukte ein und verkaufen das Endprodukt unter eigenem Namen auf dem Endmarkt. Ein bekanntes Beispiel aus der IT-Branche ist die Zulieferleistung von Intel. Intel stellt Mikroprozessoren her, welche u.a. von den Computerherstellern Compaq und IBM in ihre Computer eingebaut und am Enduser-Markt unter eigenem Namen vertrieben werden. IBM und Compaq sind daher als OEMs zu bezeichnen.

Die OEMs verlangen aus Gründen der Rationalisierung vom einzelnen Zulieferer vermehrt Local-Sourcing, Just-in-Time-Lieferung oder gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Diese Konzepte verlangen vom Zulieferer oft eine hohe Anpassung an die Vorstellungen des OEMs. Vorteil haben solche Zulieferer, die sich möglichst gut nach den OEMs richten. In der Automobilindustrie kann die Anpassung soweit gehen, dass ganze Fertigungsstätten nach den Vorgaben eines OEMs erfolgen. Auf den Spezialmaschinen kann der Zulieferer Leistungen nur für einen oder wenige bestimmte OEMs erbringen. Durch die getätigten spezifischen Investitionen entsteht eine hohe Bindung des Zulieferers an den OEM. Bei nicht Erneuerung eines Vertrages durch den OEM kann das den Verlust der Existenzgrundlage bedeuten.

Welche Möglichkeiten gibt es für den Zulieferer diese „aufgezwungene“, engere Zusammenarbeit zu nutzen, um seine Position innerhalb der vertikalen Wertschöpfungskette zu stärken?

Ziel der Arbeit ist es dem Zulieferer Möglichkeiten aufzuzeigen, wie er von der engeren Zusammenarbeit profitieren kann. Bei einem aktiven Marketing OEM durch den Zulieferer gibt es die einseitige Abhängigkeit des Zulieferers nicht mehr. In der Arbeit wird aufgezeigt, dass der Zulieferer durchaus Möglichkeiten hat, seine Position gegenüber dem OEM in der vertikalen Wertschöpfungskette zu stärken.

¹ vgl. Meffert 1998, S. 7

Innerhalb der Arbeit wird als erstes aufgezeigt, dass das Marketing OEM sich von anderen geschäftstypenspezifischen Marketing-Konzepten deutlich unterscheidet und es daher „verdiert“ als eigenständiges, geschäftstypenspezifisches Marketing betrachtet zu werden. Die Besonderheiten im Marketing OEM liegen darin begründet, als das es sich um einen mehrstufigen Transaktionsprozess mit Endnutzenstiftung durch den OEM handelt. Zudem hängt die Kaufentscheidung des OEMs stark von bestehenden Bindungseffekten zu Zulieferern ab. Die Integrativität und Individualisierung der Zulieferleistung bestimmen das Zustandekommen des Transaktionsprozesses.

Innerhalb des Marketing OEM ist dem „Management der Austauschbeziehung“ zwischen OEM und Zulieferer eine hohe Bedeutung zu zumessen. Aus OEM- und Zulieferer-Sicht ist es sinnvoll, langfristige Geschäftsbeziehungen einzugehen. Für den OEM u.a. um Transaktionskosten und seine Unsicherheit bezüglich der Leistung des Zulieferers zu senken. Für den Zulieferer ist es vorteilhaft, um die getätigten spezifischen Investitionen in Spezialmaschinen und Human Ressourcen zu amortisieren, die Bindung des OEMs zu verstärken und damit letztendlich die Abhängigkeit vom OEM zu verringern.

Grundlegend innerhalb der Arbeit Marketing OEM ist die Betrachtung dreier theoretischer Ansätze der neuen Institutionenökonomik, welche die Gestaltung von Austauschbeziehungen behandeln. Aus der Transaktionskostentheorie, der Informationsökonomik und der Principal-Agent-Theorie werden Erklärungsbeiträge für die Gestaltung von Vermarktungsprozessen im OEM-Geschäft abgeleitet.

Die *Erklärungsbeiträge der Transaktionskostentheorie* betreffen die Make-or-Buy-Entscheidung des OEMs, Beschaffungsformen und das Eingehen langfristiger Beziehungen. Bei steigender Spezifität und Unsicherheit innerhalb eines Transaktionsprozesses, sollen kooperativer und hybrider Koordinationsformen bevorzugt werden, um Kosten zu reduzieren.

Das Eingehen langfristiger Beziehungen, genauso wie die Modul- und Systembeschaffung, senken die Transaktionskosten des OEMs. Bei der Modul- und Systembeschaffung können die Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, und Kontrollkosten zusammengefasst werden. Beim Eingehen langfristiger Beziehungen fallen Such-, Wechsel-, und Informationskosten weg. Bei Integration des OEMs in die Leistungserstellung sinken zudem die Unsicherheitskosten der Transaktion.

Die *Erklärungsbeiträge der Informationsökonomik* betreffen die Informationsaufgabe des Zulieferers und die Entscheidung des OEMs bei der Neuvergabe eines Auftrages einen In- oder Out-Supplier zu berücksichtigen.

Der OEM kann bei einer Neuvergabe die Qualität der Leistungserstellung und den Leistungswillen des Zulieferers vor Vertragsunterzeichnung nicht abschliessend prüfen. Denn die Zulieferleistung ist vor allem von Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften geprägt. Um die Unsicherheit des OEMs bei der Kaufentscheidung zu senken, muss der Zulieferer dem OEM Informationen zur Verfügung stellen. Es kann von einem „Management der Unsicherheit“ gesprochen werden.

Bei der Wahl eines In- oder Out-Suppliers gilt, dass bei positiver Bewertung vergangener Zusammenarbeit seitens des OEM, der In-Supplier besser in der Lage ist, die Beurteilungsunsicherheit des OEMs zu reduzieren. Der OEM hat Erfahrungen mit dem Supplier gemacht und kann das Bestehen formeller und informeller Informationsbeziehungen ausnützen.

Die *Erklärungsbeiträge der Prinzipal-Agent-Theorie* betreffen die Möglichkeiten des OEMs opportunistisches Verhalten des Zulieferers nach Vertragsabschluss zu verhindern. Der Anreiz zu opportunistischem Verhalten kann durch das Verlangen spezifischer Investitionen des Partners eingeschränkt werden.

Die Gestaltung der Vermarktungsprozesse im OEM-Geschäft gründen auf der Basis dieser theoretischen Erklärungsbeiträge.

Als Grundlage der Gestaltung der Vermarktungsprozesse wird auf das Beschaffungsverhalten und auf den Entscheidungsprozess des OEMs eingegangen. Das Beschaffungsverhalten des OEMs ist für diesen eine strategische Entscheidung, da es nicht „nur“ um den Einkauf von Zulieferteilen sondern auch um den Einkauf von Kreativität und Innovationskraft der Zulieferer geht.

Der Zulieferer muss seine Marketinganstrengungen auf die jeweilige Phase des OEMs in seinem Entscheidungsprozess anpassen. Dieser kann in vier Phasen eingeteilt werden.

In der *Kontaktphase* ist eine hohe Integralqualität der Zulieferleistung und eine hohe Reputation des Zulieferers auf dem Endkundenmarkt vorteilhaft. In der *Bewertungsphase* ist die bereits existierende Bindung zu Suppliern und das Unsicherheitsmanagement, sowie die Innovationskraft der Zulieferer von Bedeutung. In der *Routinephase*, der Phase der wiederkehrenden Erstellung der Leistung, muss der Zulieferer die Bindung des OEMs verstärken. Um einen allfälligen Abbruch der Beziehung seitens des OEMs zu verhindern, ist die kontinuierliche Messung und Erfüllung der Zufriedenheit des OEMs erforderlich.

In der Arbeit werden vier kritische Erfolgsfaktoren des Marketing OEM herausgearbeitet:

- Vertrauen, Commitment und Kooperation
- Management der Unsicherheit
- Bindung des OEMs
- Dienstleistungspolitik

Der Aufbau von Vertrauen und Commitment ist Basis einer langfristigen Beziehung, die frei von opportunistischem Verhalten ist. Das Management der Unsicherheit, um die Unsicherheit des OEM bei der Kaufentscheidung zu senken, ist ein weiterer kritische Erfolgsfaktor. Der Zulieferer muss dabei ein Mix dreier Formen der Informationsübertragung einsetzen:

1. Der Aufbau von Reputation auf dem Endkundenmarkt.
2. Das Gewähren von Garantien, um dem OEM eine Sanktionsmöglichkeit zu geben, bei nicht Erfüllung der Leistung.
3. Die Bereitstellung von direkten Informationen, welche ohne hohe Kosten abschliessend vom OEM geprüft werden können.

Die Bindung des OEMs ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor, da Bindungseffekte direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung des OEMs haben. Der Zulieferer kann die Bindung des OEMs verstärken, indem er die Integration des OEMs in die Leistungserstellung und Spezifikation der Leistung anstrebt. Dies kann gelingen durch den Aufbau einer Bottom-up-Demand auf dem Endkundenmarkt und durch das Verlangen spezifischer Investitionen vom OEM.

Die Dienstleistungspolitik wird auch in der Industrie zunehmend wichtiger. Es ist immer schwieriger, sich alleine durch Produktmerkmale von der Konkurrenz zu differenzieren. Die Dienstleistungselemente im Business-to-Business-Bereich wie z.B. Absatzhilfen, Garantieleistungen, Hotlines und Dokumentationen kommen typischerweise in Kombination mit „klassischen“ Sachleistungen vor. Ein wesentlicher Parameter des Marketing OEM liegt deshalb darin, zielgruppengerecht diesen Mix aus Dienst- und Sachleistungen zu gestalten.²

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Teilelieferanten davon abhängen wird, wie er (a) das Management der Unsicherheit beherrscht, (b) Differenzierungspotentiale durch produktbegleitende Dienstleistungen ausnützt, (c) mit welcher Intensität und Qualität der Beziehung er in welchem Netzwerk (Zuliefernetz-

² vgl. Kleinaltenkamp/Jacob 1996, S. 34

werke/Kooperation mit OEMs) eingebunden ist, und (d) wie der Zulieferer bzw. der Kunde in den gesamten Wertschöpfungsprozess internalisiert wird (Co-Producer, Lead User), um die Abhängigkeit des Zulieferers zu senken.³

Die Beantwortung der Fragestellung der Arbeit, wie der Zulieferer zu einem ausgewählten In-Supplier werden kann, und wie er die engere Zusammenarbeit mit einzelnen OEMs zu seiner Existenzsicherung nutzen kann, ist somit über diese verschiedenen Aspekte möglich.

³ vgl. Wehrli 1997b, S. 130