

Erschienen in: Wirtschaftswoche, 16. Juni 2005

Wolfgang Haag

Schutz vor Produktpiraten

Produktpiraterie kostet deutsche Wirtschaft jährlich bis zu 25 Milliarden Euro. Ein besonderes Risiko geht dabei von China aus.

Was haben Coca Cola, Apples iPod und der „Floatprozess“, ein Verfahren zur Produktion hochwertigen Glases des britischen Glasherstellers Pilkington, gemeinsam? Sie alle sind Beispiele dafür, dass es möglich ist, innovative Ideen und Produkte erfolgreich vor Nachahmern zu schützen. Vor allem für global agierende Unternehmen spielt der Schutz geistigen Eigentums eine immer bedeutendere Rolle.

Der durch Patentrechtsverletzungen und Produktpiraterie verursachte Schaden belief sich allein für deutsche Unternehmen im vergangenen Jahr auf schätzungsweise 20 bis 25 Milliarden Euro. Ein großer Teil dieser Einbußen ist auf Patent- und Eigentumsrechtsverletzungen chinesischer Unternehmen zurückzuführen. Ein wesentlicher Grund dafür ist ein im Vergleich zu westlichen Standards stark abweichendes Rechtssystem und -bewusstsein. Dem aktuellen A.T. Kearney Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index® zufolge stellen Patent- und Eigentumsrechtsverletzungen für mehr als die Hälfte aller globalen Unternehmen ein zentrales Hemmnis dar, in China zu investieren.

Auch wenn die chinesische Regierung den Schutz der geistigen Eigentumsrechte mit höchster Priorität vorantreibt und auch bereits einige beachtliche Erfolge erzielt hat, erweist sich die Durchsetzung als langwierig.

Unternehmen müssen daher lernen, mit dem ständigen Risiko umzugehen. Um langfristig profitabel zu sein, ist es notwendig, alle rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen und den Schutz des geistigen Eigentums in die eigene Geschäftsstrategie zu integrieren. Vor allem vor dem Hintergrund, dass das Investitionsvolumen deutscher Unternehmen in China weiterhin ansteigen wird – A.T. Kearney rechnet in den

nächsten sechs Jahren mit 20 Milliarden Euro jährlich – werden entsprechende Schutzmaßnahmen immer wichtiger.

Anpassung der Unternehmensstrategie und -prozesse

A.T. Kearney hat verschiedene Strategien identifiziert, um Produktpiraterie und Eigentumsrechtsverletzungen entgegenzuwirken. Diese Strategien sind im Wesentlichen abhängig vom Grad der Kundenbindung an ein Produkt oder eine Marke sowie davon, welche Bedeutung das geistige Eigentum für die Ertragssicherung besitzt.

1. Outpacing Imitation – Imitation durch Innovationen verhindern

Bei Produkten mit geringer Kundenbindung und einem hohen technischen Innovationsgrad, wie beispielsweise im Bereich Unterhaltungselektronik, können Unternehmen durch eine rasche Markteinführung und kurze Produktlebenszyklen den Absatz fördern und eine Maximierung des Return-on-Investment (ROI) erreichen, noch bevor Konkurrenten mit Produktfälschungen auf den Markt drängen. Diese Strategie praktiziert beispielsweise Apple äußerst erfolgreich mit der ständigen Weiterentwicklung des iPod und der zeitlich optimal abgestimmten Einführung neuer Produktgenerationen.

2. Manage Imitation – Imitationen gezielt steuern

Eine weitere Option ist die gezielte Steuerung von Imitationen durch das Anbieten von Lizenzen. Während die Wettbewerber so auf legalem Wege vom Know-how der lizenzgebenden Unternehmen profitieren, können diese durch das ständige Setzen von Standards ihre Vorreiterrolle weiter ausbauen und ihre Marktposition nachhaltig stärken.

So ist es beispielsweise dem Glashersteller Pilkington gelungen, sich durch die Lizenzierung seines einzigartigen Floatprozesses, der während des Kühlens die kontinuierliche Produktion hochwertigen Glases garantiert, als Marktführer zu etablieren. Trotz vielfacher Kopierversuche kam an die Qualitätsstandards des britischen Originals letztlich niemand heran.

3. Block Imitation – Imitationen durch strikte Kontrolle der Kernkompetenzen blockieren

Vor allem bei Produkten mit einer hohen Kundenbindung müssen Kernkompetenzen und kritische Informationen identifiziert und bei der Übergabe in den Produktionsprozess streng reglementiert werden. Ein effektiver Schutz vor Imitationen kann nur dann erreicht werden, wenn die einzelnen Produktionsschritte entlang der gesamten Supply Chain einer Prüfung unterzogen werden. In vielen Fällen ist es oftmals sogar sinnvoller, kritische Prozesse gar nicht erst auszulagern, da der potenzielle Schaden durch den Diebstahl des geistigen Eigentums zu hoch wäre.

Ein bekanntes Beispiel dafür ist Coca Cola. Trotz zahlreicher Versuche von Wettbewerbern, den besonderen Geschmack des Softdrinks nachzuahmen, ist es dem Getränkehersteller gelungen, Produktion und Vertrieb des Getränks so zu kontrollieren, dass die Rezeptur bis heute geheim gehalten werden konnte. Ausschlaggebend dafür ist, dass die Herstellung des Sirups, der Schlüsselkomponenten des Getränks, nur im eigenen Hause erfolgt und als Basis für die weitere Getränkeproduktion weitergegeben wird.

4. Dis-incentive Imitation – Anreize zur Imitation verringern

Zudem kann es sinnvoll sein, potenzielle Produktnachahmer von vorneherein abzuschrecken. Der Aufbau von technischen Hürden, wie beispielsweise der Einsatz der RFID-Technologie – ein elektronisches Verpackungs-Label, das die Identifizierung des jeweiligen Gutes erlaubt – erleichtert es, Produkte entlang der gesamten Lieferkette zu verfolgen und erschwert somit den Diebstahl.

Das Risiko von Produktfälschungen kann zudem durch einen stärkeren Kundenfokus minimiert werden. Eine stärkere Kundenbindung kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass der Kauf des Originalproduktes mit besonderen Dienstleistungen wie etwa regelmäßige Wartung verbunden ist. So profitiert der Käufer gegenüber Fälschungen von einem verbesserten Service. Unterstützt durch eine gezielte Markenkommunikation verlieren Nachahmerprodukte schnell ihren Reiz – auch wenn sie gegenüber dem Original preiswerter sind.

Ausschöpfen rechtlicher Möglichkeiten und Lobbyarbeit

Neben der Integration von Schutzmaßnahmen in die eigene Geschäftsstrategie empfiehlt es sich besonders für ein China-Engagement, alle rechtlichen und lobbyistischen Möglichkeiten auszuschöpfen. So tragen eine aktive Lobbyarbeit und die Mitgliedschaft in einer entsprechenden Organisation – wie etwa dem Quality Brands Protection Committee, einem Zusammenschluss internationaler in China tätiger Unternehmen – dazu bei, die Position multinationaler Unternehmen vor Ort zu stärken. Darüber hinaus sollten feste Beziehungen zu den wichtigsten Institutionen und Verbänden aufgebaut werden, die sich in China mit Fällen von Eigentumsrechtsverletzungen befassen. Lokalen Netzwerken und persönlichen Beziehungen zu Entscheidungsträgern kommt in China – viel mehr als in den westlichen Ländern – eine äußerst große Bedeutung zu. Dies wird oftmals noch unterschätzt. Unternehmen müssen sich sehr genau mit den Gepflogenheiten vor Ort vertraut machen, um den Diebstahl ihres geistigen Eigentums wirksam einzudämmen.

Dazu zählt, sich selbst oder gemeinsam mit zuverlässigen Partnern Informationen über die Marktbedingungen zu beschaffen sowie sich Know-how über die chinesische Markengesetzgebung anzueignen. Darüber hinaus müssen vorbeugende Maßnahmen ergriffen und beispielsweise Patente und Markennamen rechtzeitig registriert werden. Wichtig dabei: Die Registrierung muss den Patent-, Urheber- und Trademark-Gesetzen

in China entsprechen. Zudem kann der Einsatz von geschulten Beobachtern dazu beitragen, Produktpiraterie schneller zu identifizieren, um somit auf diese gezielter zu reagieren.

Zum Autor: Wolfgang Haag, Principal von A.T. Kearney, leitet die China Solutions Group bei A.T. Kearney Central Europe.