

## Umgang mit Raubkopien in China – der pragmatische Ansatz

### Die Bedeutung des chinesischen Marktes

China ist einer der wichtigsten Exportmärkte für die deutsche Industrie. Global agierende Firmen haben schon lange in China eine starke Präsenz. Für KMU wird der Weg nach China zunehmend interessant. Viele Firmen werden im Fertigungsverbund, z.B. als Zulieferer der Autoindustrie nach China mitgezogen, für andere ist es eine interessante strategische Entscheidung, sich in China zu engagieren. Zum einen, um das sehr attraktive Marktpotential auszuschöpfen und zum anderen, um in China zu üben, im Konkurrenzkampf gegen billige chinesische Anbieter zu bestehen. Das macht fit für den Wettbewerb im Weltmarkt und ganz besonders vor der eigenen Haustür. Es ist unbestritten, dass der Konkurrenzdruck von chinesischen Unternehmen vor der eigenen Haustür steigen wird. Neben den Vorteilen, sich in China zu engagieren, birgt die unternehmerische Entscheidung, auch Risiken, deren Bewältigung man frühzeitig und pragmatisch angehen sollte. Die Graphik Bild 1. von 2010 zeigt, dass das am häufigsten genannte Problem für deutsche Firmen in China, der Schutz des geistigen Eigentums ist.

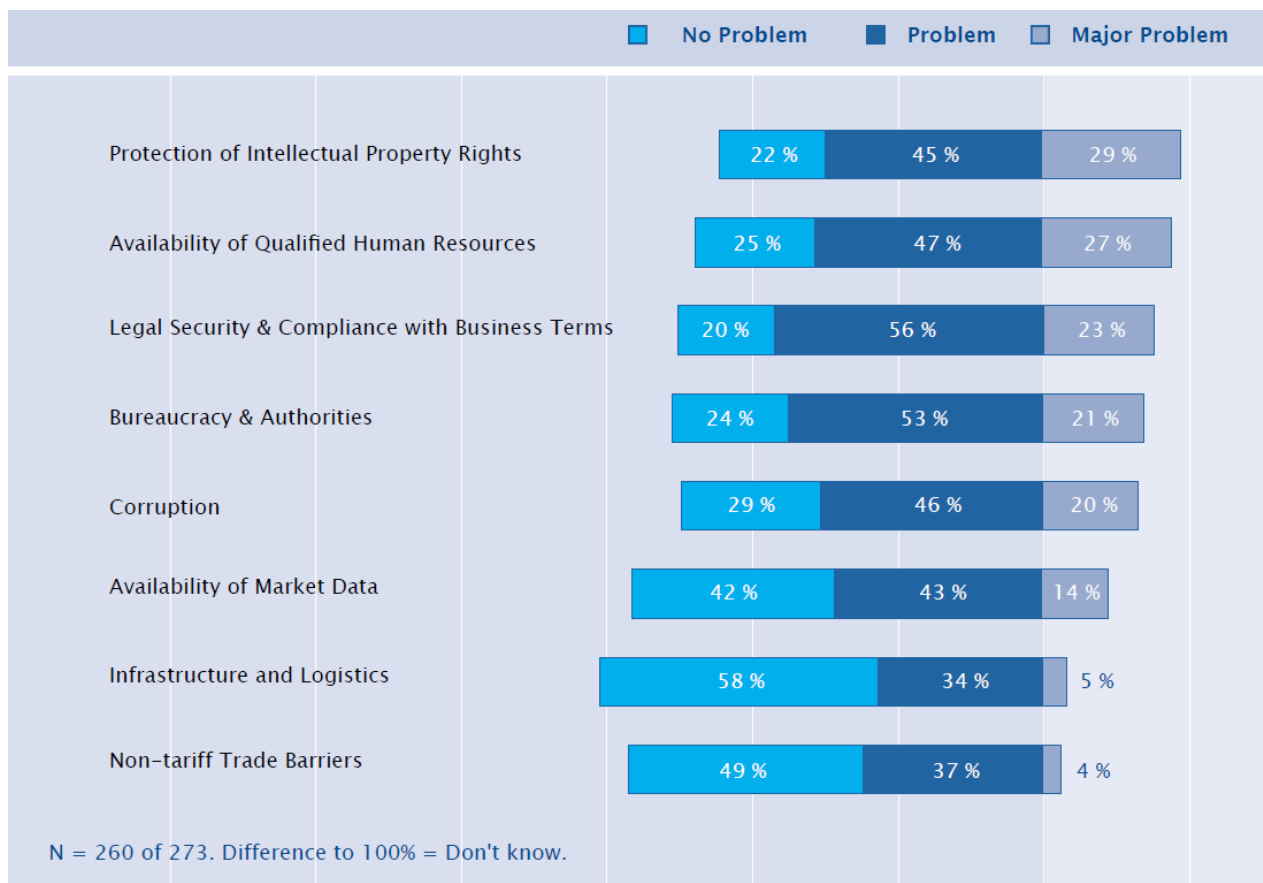


Bild 1: Die größten Probleme deutscher Firmen in China, Umfrage 2008 - 2010  
 Quelle: German Business Expansion in China: 2008-2010 by German Chamber of Commerce in China & EAC

## Wege zum Schutz des eigenen Knowhow

Zum Schutz des eigenen Knowhow bietet sich ein ganzes Bündel von Maßnahmen an, die je nach Situation einzeln oder kombiniert angewendet werden können. Bild 2

1. Das Knowhow rechtlich schützen über Patente und Gebrauchsmuster
2. Schlüsselpersonal an die Firma binden, um Knowhow-Abfluss zu vermeiden
3. Das Produkt von Dienstleistungen (Service) abhängig machen, die nur für Originale gewährt werden.
4. Das Produkt so gestalten, dass Kopierer über vermeintlich einfache Lösungen zu Fehlern verleitet werden
5. Über einen hohen Innovationsrhythmus attraktiv gegenüber Kopien bleiben
6. Die Marke mit einem Image- oder Erlebniswert verbinden, der nicht kopierbar ist
7. Das Knowhow geheim halten und kritische Komponenten nur im Heimatwerk fertigen
8. Das komplette Produkt im Heimatwerk herstellen und nach China importieren
9. Das Kopieren wirtschaftlich unattraktiv machen. ***Dies ist die sicherste Maßnahme.***

Bild 2.: Wege zum Schutz des eigenen Knowhow

Diese Maßnahmen sind im Charakter sehr unterschiedlich. Sie setzen an unterschiedlichen Punkten im Geschäftsgeschehen an. Die Spanne reicht vom juristischen über den geschäftlichen, organisatorischen, technischen bis zum psychologischen Bereich. Betrachten wir die Maßnahmen im Einzelnen.

1. Das Knowhow rechtlich schützen über Patente und Gebrauchsmuster

Vorraussetzung für einen rechtlichen Schutz ist, dass das Produkt schützbare Eigenschaften enthält. Es muss auch sichergestellt sein, dass das Produkt oder seine Kopie nicht vor der Patentanmeldung bereits im Markt bekannt geworden ist. Da ein Patent auch immer eine Offenlegung des Knowhows beinhaltet, ist vor der Anmeldung abzuwägen, ob der Wert des Schutzes die Preisgabe des Knowhows überwiegt. In jedem Fall macht die Anmeldung eines Patenten in China nur Sinn, wenn man auch bereit ist, sie rechtlich durchzusetzen. Ein Rechtsstreit kann sehr lang und teuer werden und die Erfolgchancen sind im Einzelfall abzuwägen.

## 2. Personal an die Firma binden, um Knowhow-Abfluss zu vermeiden

Angesichts der hohen Personalfuktuation in China, ist es sehr wichtig, das Personal an das Haus zu binden. Geld und Ansehen haben für chinesische Mitarbeiter einen noch höheren Stellenwert als in Deutschland, aber das allein reicht nicht aus, Personal zu halten. Positive Zukunftsperspektiven und eine hohe emotionale Bindung sind ebenso wichtig. Junge gut ausgebildete Chinesen wollen sehen, dass bei entsprechender Leistung eine interessante Karriere vor ihnen liegt, dieses sollte mit ihnen möglichst konkret geplant werden. Die emotionale Bindung der Mitarbeiter hängt besonders vom Betriebsklima und dem Ansehen der Firma ab. Zu einem guten Betriebsklima gehören Freude an der Arbeit und eine hohe Kollegialität, ein gemeinsames Kämpfen und Gewinnen. Zum Ansehen der Firma tragen nicht nur Image und Qualität der Produkte bei, sondern auch die Wahrnehmung der Firma in der Region, also dem sozialen Umfeld der Belegschaft. Hierzu können Aktionen wie das Engagement an sozialen Projekten oder die Ausrichtung regionaler Events beitragen. Mit einem hohen Anteil loyaler und zufriedener Mitarbeiter hält man Knowhow besser in der Firma.



Bild 3: Personal emotionell an die Firma binden

## 3. Das Produkt von Dienstleistungen (Service) abhängig machen, die nur für Originale gewährt werden.

Eine wirksame Sicherung gegenüber Kopierern lässt sich bei Produkten erreichen, deren Betrieb abhängig ist von hochqualifizierten Service, eventuell auch online. Da Kopierer oft nicht über das gesamte Knowhow-Paket verfügen, fällt es ihnen deutlich schwerer, qualifiziertes Servicepersonal aufzubauen. Besonders eine Kombination mit kritischen Komponenten aus dem Heimatwerk oder einem hohen Innovationsrhythmus kann hier gute Wettbewerbsvorteile sichern. Nur Betreiber von Originalprodukten erhalten diesen Service. Mit hochqualifiziertem loyalem Servicepersonal, ausgestattet mit einzigartigen Ersatzteilen, lässt sich auch in China eine gute Kundenbindung erreichen.

Case:

Ein britischer Hersteller von Farbsortiermaschinen, die Partikel in hoher Geschwindigkeit nach Farbe erkennen und sortieren können, hat diese Strategie mit gutem Erfolg eingesetzt.

Das elektronische Herz ist im eigenen Hause gefertigt und wegen seiner hohen Rechengeschwindigkeit auch nicht durch marktübliche Steuerungen ersetzbar. Für Wartungsarbeiten ist Herstellersoftware erforderlich, und im Reparaturfall wird die Steuerung ausgewechselt und zurück nach England geschickt. Diese Verfahren sind hohe Hürden, die den technischen Vorsprung gegenüber Nachahmern gut absichern.

4. Das Produkt so gestalten, dass Kopierer über vermeintlich einfache Lösungen zu Fehlern verleitet werden

Jeder Konstrukteur träumt von der berühmtem „Sollbruchstelle“. An dieser Stelle bricht jede Kopie, nur das Original hält. Häufig lässt sich dieser Traum auch tatsächlich verwirklichen, wie das folgende Beispiel zeigt. Ein deutsches Maschinenbauunternehmen hatte bei der Entwicklung eines hoch belasteten Bauteiles Probleme mit Dauerbrüchen. Die kritische Stelle wurde durch Spannungsentlastungen und besondere Schweißvorschriften gegen Schäden gesichert und so für den Markt fit gemacht. Im chinesischen Markt tauchten plötzlich gehäuft eben diese Art von Bruchschäden auf. Es stellte sich heraus, dass alle Schäden auf kopierte Teile zurückzuführen waren. Der Kopierer hatte die Vorkehrungen zur Spannungsentlastung nicht erkannt. Die Kunden sind wieder zu den Originalteilen zurückgekehrt.

5. Über einen hohen Innovationsrhythmus attraktiv gegenüber Kopien bleiben Produkte, mit kurzen Lebenszyklen, wie man sie z.B. häufig im Elektronikbereich findet, bieten sich für diese Strategie an. Das neue Produkt ist attraktiver. Es ist bereits im Angebot, wenn Kopierer das Vorgängermodell in Serie gebracht haben. Man erhält sich dadurch die Marktführerschaft und das Image, der Bessere zu sein. Für Hersteller, die diese Kreativität, Kraft und Geschwindigkeit aufbringen können, ist ein hoher Innovationsrhythmus die ideale Methode, sich im attraktiven Top-Segment positiv abzusetzen

6. Die Marke mit einem Image- oder Erlebniswert verbinden, der nicht kopierbar ist Image, Flair und Erlebniswert sind die am schwersten zu kopierenden Eigenschaften eines Produktes. So hat sich zum Beispiel bei leicht kopierbaren Imagemarken im Bekleidungsbereich neben dem Billigmarkt für Raubkopien, der Markt für Originalmarken behauptet und erfreut sich sogar eines enormen Wachstums. Die aufstrebende chinesische Mittel- und Oberschicht legt zunehmend Wert auf das Image und das Flair des Originalproduktes und ist bereit, dafür sehr viel Geld zu bezahlen. Zum Teil werden in China sogar höhere Preise als in Europa durchgesetzt. Noch deutlicher lässt sich dies in der Automobilbranche beobachten. Marken wie Mercedes oder BMW sichern ihre führende

Marktpositionen neben der unerreichten Qualität und dem „made in Germany“ zusätzlich durch das Flair und den Erlebniswert der Marke ab

#### 7. Das Knowhow geheim halten und kritische Komponenten nur im Heimatwerk produzieren

Sofern das Produkt Komponenten enthält, die von der Funktion oder von der Herstellung besonders kritisch sind, kann die Fertigung aufgesplittet werden. Das kritische Bauteil wird im Heimatwerk gefertigt, denn hier ist das Knowhow gut geschützt. Dann wird es nach China importiert und dort in das Gesamtprodukt eingebaut. Damit wird zumindest zum größeren Teil die Kostenstruktur im chinesischen Werk genutzt. Dies bietet sich an z.B. für die komplexe Steuerung einer Arbeitsmaschine. Auch eigenen sich Teile, deren Herstellung ein hoch spezialisiertes Knowhow verlangen. Ein weiteres Beispiel sind extrem hoch belastete Bauteile, deren Versagen große Auswirkungen auf das Gesamtprodukt hätte. Ist man in der glücklichen Lage, dass das Produkt derartige Komponenten enthält, hat man einen einfachen Weg das Kopieren zu erschweren.

#### 8. Das komplette Produkt im Heimatwerk herstellen und nach China importieren

Viele Firmen entscheiden sich, dem Knowhow-Abfluss direkt aus der Produktion entgegen zu treten, indem sie ihre Maschinen nur im Heimatland produzieren. Kopien auf diese Weise zu vermeiden, dass nur im Heimatland gefertigt wird, kann ein zweischneidiges Schwert sein. Hierzu gibt es ein Beispiel von einem europäischen Anlagenbauer, das dieses Dilemma vor Augen führt. Die betrachteten Anlagen beinhalten neben einer größeren Anzahl von Bauelementen zwei separate Kernmaschinen. Man entschied, Maschine A in China zu fabrizieren. Sie wurde zwar viel kopiert, behauptete sich aber dennoch als Marktführer im unteren Topsegment bis weit in das mittlere Marktsegment hinein (Graphik). Maschine B wurde nur im Heimatland fabriziert und nach China importiert. Der Grund für diese Entscheidung, war die Angst vor Kopien. Nach wenigen Jahren war Maschine B fast völlig vom chinesischen Markt verschwunden und Kopien der importierten Version hatten diese Lücke eingenommen. Trotz großer Qualitätsunterschiede konnte ein Preisverhältnis von 8:1 zwischen Original und Kopie den Import dieser Maschine nicht mehr rechtfertigen. Kopieren wirtschaftlich unattraktiv zu machen, kann also einen wesentlich stärkeren Hebel haben, als Knowhow zu verstecken. Dieses Beispiel dürfte für viele Produktbereiche und Branchen typisch sein. Es kann sich lohnen, offensiv über Kostenstrukturen und lokale Fertigungen, den Kopien entgegenzutreten.

#### 9. Den Konkurrenten übernehmen, der am besten die Originalprodukte kopiert..

Wenn sich das Kopieren wirtschaftlich schlichtweg nicht lohnt, ist man auf der sichersten Seite. Das funktioniert, wenn der Preis für das Original der kopierenden Konkurrenz überlegen ist. Die dafür erforderliche Kostenstruktur ist nicht so unerreichbar, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Die Lösung ist einfach und pragmatisch: Den Konkurrenten übernehmen, der am besten die Originalprodukte kopiert. Mit einem Schlag gewinnt man eine konkurrenzfähige Kostenstruktur, die einem genau die gewünschte Preispolitik ermöglicht. Zusätzlich verfügt man über fertig ausgebildetes Personal. Die Qualität lässt sich durch wohldosiertes Zuführen von eigenem Knowhow auf das gewünschte Niveau steuern. In diesem Prozess ist darauf zu achten, dass man die grundlegende Kostenstruktur des ehemals chinesischen Konkurrenten weitgehend erhält.

Diese Positionierung führt automatisch auch in das mittlere Marktsegment, das in China eine große Bedeutung hat. Aus diesem besonders großen Marktsegment haben chinesische Firmen bislang ihre Kapitalkraft geschöpft und ihr Knowhow aufgebaut. Sie waren damit in einer starken Position, aus der niedrigen Kostenbasis heraus mit ihren Kopien in das Topsegment vorzudringen. Siedeln wir uns aber selbst ebenfalls in diesem Segment an, nehmen wir den Kopien den Wind aus den Segeln. Da deutsche Firmen typischer Weise aus ihrem Selbstverständnis und ihrer Kostenstruktur heraus, im Topsegment angesiedelt sind, verlangt dieses Vorgehen einen Paradigmenwechsel. Bild 4

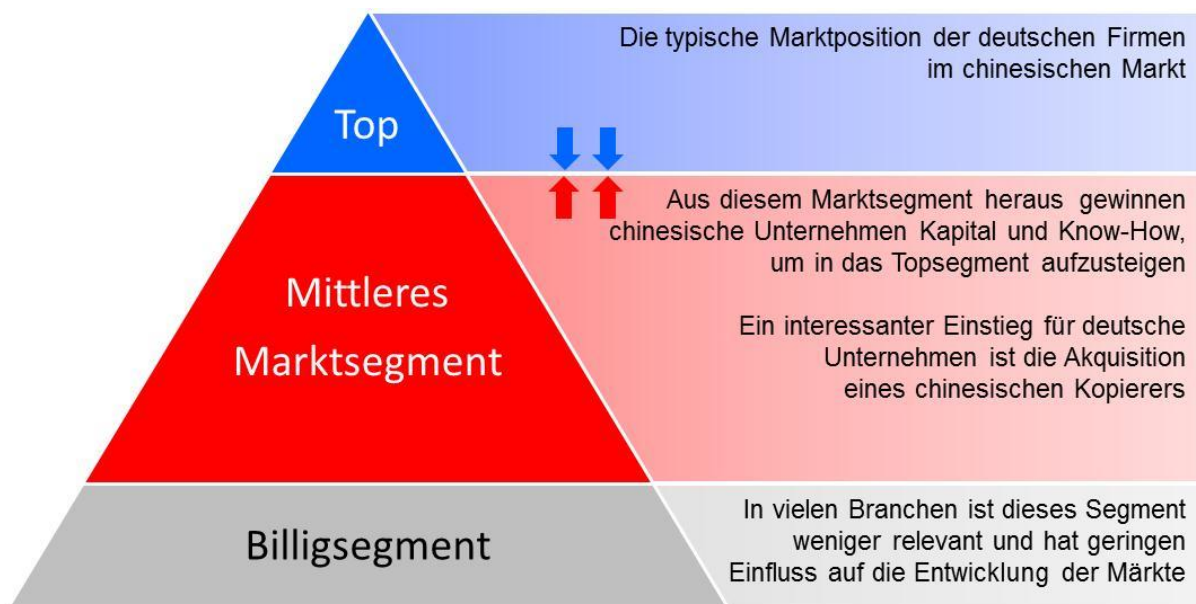


Bild 4: Wechselspiel zwischen Topsegment und mittlerem Marktsegment

Es ist für Unternehmensstrukturen einfacher aus der niedrigen Kostenbasis in das höhere Segment zu wachsen, als sich aus dem hohen Segment in das niedrigere Segment herunterzusparen. Der Weg aus der niedrigen Kostenbasis heraus wird möglich durch die Übernahme des chinesischen Konkurrenten. Der Zugang zum mittleren Marktsegment kann

nach der Übernahme realisiert werden über eine neue Marke, die bestehende Marke des übernommenen Unternehmens, die eigene Marke oder eine Untermarke „economy class“.

#### Case-1

Ein in China gut etabliertes europäisches Maschinenbauunternehmen hatte für einige Maschinentypen seinen Markt fast vollständig gegen lokale Kopien verloren. Diese Kopien hatten zwar eine deutlich schlechtere Qualität, gewannen aber mit einem Preis von 20% des Originals trotzdem den Markt, sowohl im Top- als auch im mittleren Segment. Auch mit einer eigenen Fertigung in China nach Europäischem Muster war dieser Vorsprung nicht einzuholen. Das Maschinenbauunternehmen hat nun die erfolgreichsten Kopierer analysiert. Der Marktführer war noch ein Staatsunternehmen, das zur Privatisierung anstand. Nach sorgfältiger Due Diligence wurde das Unternehmen dann über einen Asset Deal übernommen. Es wurde eine neue Firma gegründet, die die Produktionsanlagen übernahm und das vorhandene Personal neu einstellte. Das Management wurde zum Teil durch eigenes Personal ersetzt, um die eigene Unternehmensethik einzuführen und die Integration in den Konzern zu erleichtern. Die Verkaufsorganisationen wurden zusammengelegt und die Produkte mit dem eigenen Knowhow in ihrer Qualität an den Marktbedarf und das eigene Markenimage angepasst. Dabei konnte man die vorhandene Kostenstruktur zum guten Teil erhalten. Innerhalb kurzer Zeit hatte der europäische Maschinenbauer seine Marktführung im Top-Segment zurückgewonnen und sich zusätzlich einen Zugang zum mittleren Marktsegment geschaffen.

#### Case-2

In einem anderen Geschäftsbereich hat sich dasselbe europäische Maschinenbauunternehmen einem besonders preissensiblen Markt gegenübergesehen, der fast komplett von Raubkopierern beherrscht wurde. Auch hier wurde entschieden, ein bereits im Markt etabliertes Unternehmen zu übernehmen. Hier bot sich ein junges, schnell wachsendes Privatunternehmen an, das neues Kapital benötigte. Da dieses Unternehmen organisatorisch und personell gut aufgestellt war, wurde ein „share-deal“ ausgeführt, in dem das Management komplett beibehalten wurde. Das eigene Knowhow wurde wohldosiert in die vorhandene Struktur eingeführt. Nach einer Einführungsphase hat sich der erwartete Erfolg eingestellt und das Unternehmen hat auch in diesem Bereich eine dominierende Marktstellung erworben.

Dieses Vorgehen erbrachte eine Reihe von Vorteilen:

- ✚ Der stärkste Konkurrent konkurriert nicht mehr

- ✚ Der Aufwand zum Aufbau des Fertigungs-Knowhows ist nur noch gering, das Grundwissen ist durch die Kopien bereits vorhanden.
- ✚ Der Aufwand der zunehmend schwieriger werdenden Rekrutierung von Fachkräften in China reduziert sich stark
- ✚ Die Kostenstruktur stimmt
- ✚ Mit überschaubaren Verbesserungen kann Qualitätsführerschaft erreicht werden
- ✚ Der Zugang zum mittleren Marktsegment ist geöffnet
- ✚ Den übrigen Kopierern kann eine überlegene Konkurrenz entgegen gesetzt werden.

Diese Methode verlangt zwar eine hohe Kapitalkraft des deutschen Unternehmens und es muss in die Gesamtstrategie passen, sie ist aber der wirkungsvollste und sicherste Weg, sich im chinesischen Markt gegen die Kopierer zu behaupten.





Autor

Joachim Sontag

Sontag Consult

+49 5844 976 908

[sontag@sontag-consult.com](mailto:sontag@sontag-consult.com)

[www.sontag-consult.com](http://www.sontag-consult.com)

Joachim Sontag ist spezialisiert auf den ganzheitlichen Aufbau des Chinageschäftes von europäischen Mittelständlern. Er ist zu Hause in den Industriezweigen Investitionsgüter, Anlagenbau und in der Lebensmittelindustrie. Mit seinem bewährten und breit gefächerten Netzwerk ist er vor Ort gut verankert.

Er berät und unterstützt Firmen, die den Einstieg in die asiatischen Märkte suchen, oder bereits im Markt sind und ihre Situation optimieren wollen. Dabei geht er vom Markt und den Stärken des Unternehmens aus.

Das Angebot umfasst die Marktanalyse, die Eintrittsstrategie (Agentensuche, Eröffnung eines Verkaufsbüros oder einer Tochtergesellschaft) und den Aufbau der gewünschten Organisation bis hin zum Trouble Shooting bei existierenden Organisationen und zum Interim Management. Er unterstützt den Weg nach Asien auch durch interkulturelles Training und individuelles Coaching für Auslandsdelegierte.

Als Geschäftsbereichsleiter und später als Marketingdirektor konnte er langjährige Erfahrung im internationalen Investitionsgütergeschäft gewinnen. Dabei war Asien immer ein besonderer Schwerpunkt. Seit den frühen achtziger Jahren hat er regelmäßig China bereist und dort enge Geschäftsbeziehungen aufgebaut.

Joachim Sontag ist Dipl. Ing. Maschinenbau (TU Berlin) und hat anschließend ein Betriebswirtschaftsstudium (CAAE) auf der Université de Bordeaux, Frankreich absolviert.