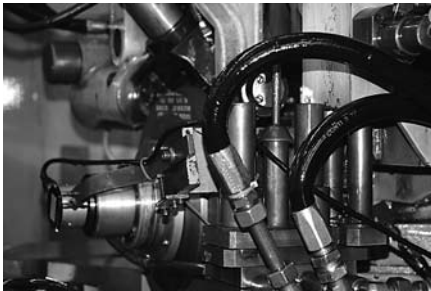


STRATEGIE

Rebecca Geiger

**Kundenbindung und Produktpiraterie-
bekämpfung?****Beispiel des Sondermaschinen- und Anlagengeschäftes**

Viele Maschinenbauunternehmen in Deutschland sind von Produktpiraterie betroffen. Die Kundenbindung ist ein einfaches Mittel, Kopierern keine Absatzchancen zu geben.

Foto: Paul-Georg Meister/PIXELIO

Als Anti-Piraterie-Maßnahmen werden bevorzugt technische und juristische Lösungen betrachtet. Die Sorge um und für den Kunden wird dabei kaum thematisiert. Jedoch kann und sollte die Kundenbindung eine aktive Rolle in jeder präventiven Anti-Piraterie-Strategie spielen.

Die Kundenbindung, d.h. die dauerhafte Beziehung in einer industriellen Zulieferer-Abnehmer-Konstellation, aus der sich im Zeitverlauf immer wieder neue Aufträge für den Lieferanten ergeben (vgl. Gehrke 2003), vereint gleich zwei Aspekte in sich: Zum einen entsteht sie als Zusatznutzen aus der Bekämpfung von Produktpiraterie, denn Anti-Piraterie-Maßnahmen schaffen Vertrauen und binden so den Kunden an das Unternehmen. Kunden wählen schließlich nur solche Lieferanten aus, von denen ein Missbrauch sensibler Informationen, wie Technologieparameter, nicht ausgeht. Zum anderen ist die Kundenbindung selbst gleichzeitig eine sinnvolle Maßnahme zur Bekämpfung von Produktpiraterie, weil die Kundenbindungsstrategien Vertrauen zu den Kunden schaffen, so dass die Gefahr der Nachahmung also nicht von ihnen ausgeht. Entsprechende Marketinginstrumente sind im Unternehmen bereits implementiert, so dass sich keine zusätzlichen Kosten für diese Maßnahme ergeben (Abbildung 1).

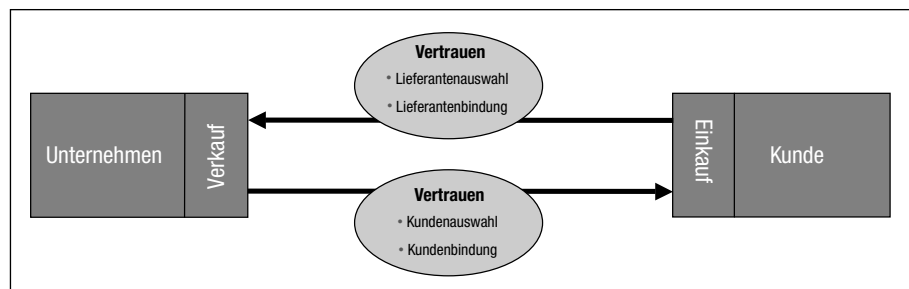
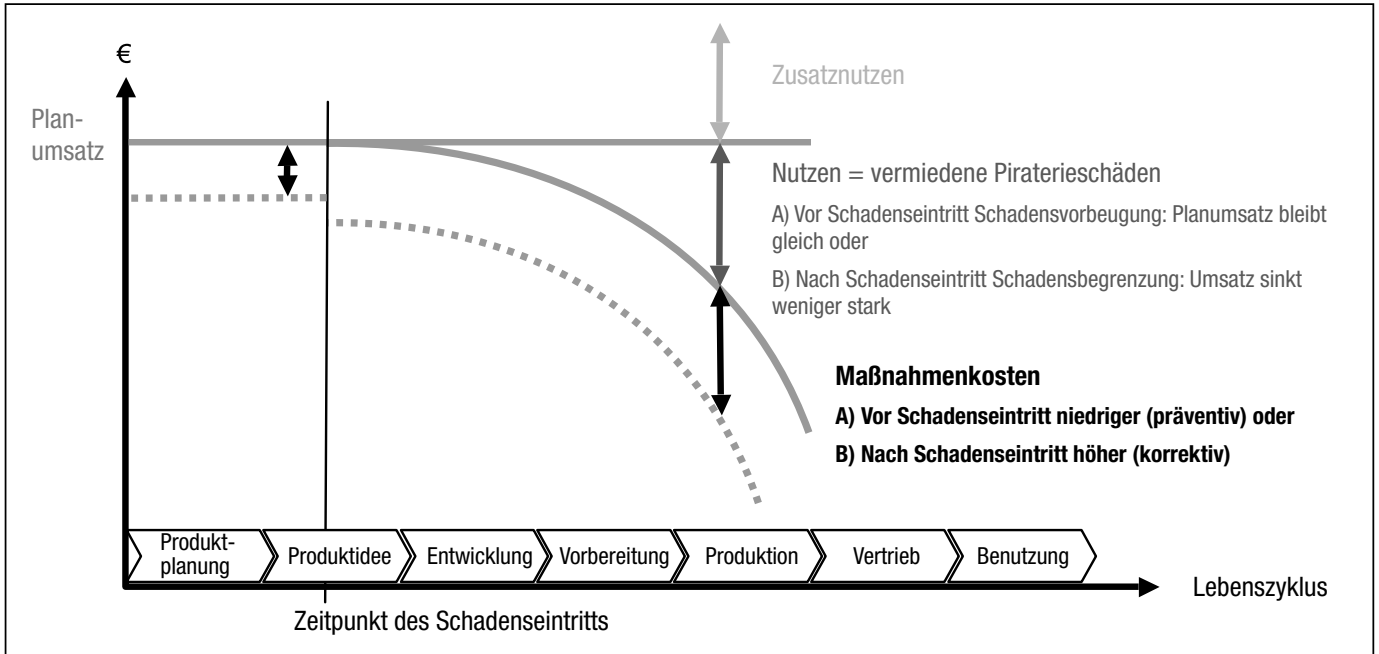


Abb. 1: Vertrauensbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen

Normalerweise ergibt sich der Nutzen, der aus der Bekämpfung von Produktpiraterie entsteht, in Form des vermiedenen Schadens abzüglich der aufgewendeten Maßnahmenkosten. Nun ist es aber auch nicht unwahrscheinlich, dass sich durch eine gezielte Anti-Piraterie-Strategie Zusatznutzen ergeben; etwa in Form von Innovationen bei Produkten, in Prozessen oder im Servicebereich, die als Zusatznutzen eine erhöhte Kundenbindung generieren (Abbildung 2).

So stellt sich zunächst die folgende Frage: Wo entsteht die Zufriedenheit speziell im Sondermaschinen- und Anlagengeschäft, die Kunden beim Kopierer nicht kaufen bzw. die Unzufriedenheit, die ihn dort kaufen lässt?

Das bekannteste und intuitivste Modell zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit ist das sogenannte Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma (Festge 2006). Es stellt den



Wirkungszusammenhang von Leistungserfüllung und (Un-) Zufriedenheit des Kunden dar (Abbildung 3).

Abb. 2: Nutzen, Zusatznutzen und Maßnahmenkosten bei der Produktpirateriebekämpfung (Quelle: Forschungsprojekt KoPira)

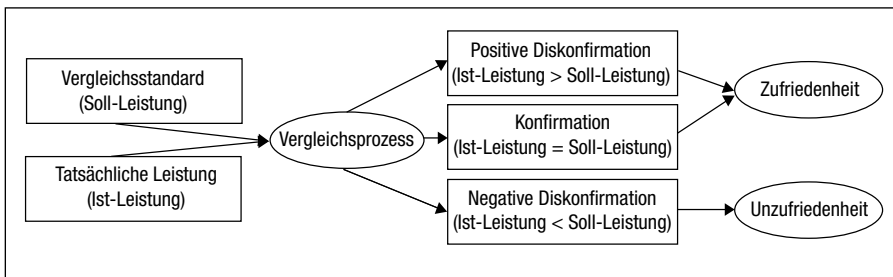


Abb. 3: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma (Festge 2006, S. 12)

Nun reicht die Kenntnis der bloßen Zufriedenheit jedoch nicht aus, um davon auszugehen, dass der Kunde das Original kauft. Viel mehr muss sich Kundenzufriedenheit hierfür in Kundenloyalität übersetzen.

Kundenzufriedenheit wirkt sich sowohl auf individueller Ebene als auch auf mikro- und makroökonomischer Ebene aus. In einem Maschinenbauunternehmen sind es letztlich einzelne Entscheider, die individuell aber immer mit Blick auf den organisationalen Nutzen entscheiden. So fließt ein gewisses Maß ihrer (Un-)Zufriedenheit in Entscheidungen mit ein – zugunsten eines Originals oder zu dessen Ungunsten. Die (Un-)Zufriedenheit hat erhebliche mikro- und makroökonomische Auswirkungen auf die gesamte Maschinenbaubranche (Festge 2006), denn 67 Prozent der Maschinenbauunternehmen sind laut einer Befragung des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) unter Mitgliedsunternehmen bereits von Produktpiraterie betroffen. Auf die Weltproduktion hochgerechnet ergäben sich insgesamt 660 Milliarden Euro Umsatzverluste. Dies wäre zu vermeiden, wenn es einfache Mittel und Wege wie die Kundenbindung gibt, um Kopierern keine Absatzchancen zu geben.

Dass Kundenzufriedenheit nicht 1:1 in Kundenloyalität übersetzt werden kann, zeigen die Untersuchungen von Giering (2000). Zudem ist die Kundenloyalität vom Anbieter, vom Kunden selbst und vom Wettbewerbsumfeld abhängig (Abbildung 4).



Dipl.-Kffr., MA Rebecca Geiger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH in Stuttgart.

Mit dem Vertrauen des Kunden, geringer struktureller Veränderungen des Kundenunternehmens und erhöhter Risikoaversion des Kunden bzgl. eines Anbieterwechsels steigt die Kundenloyalität. Vertrauen in Qualität der Produkte und Zuverlässigkeit bei der Dienstleistungserstellung (Leistungsbündel „prozess-produktnaher Dienstleistungen“: Beratung, Inbetriebnahme, Wartung) wird der Kopierer aufgrund seines „Discounter-Konzeptes“ nie erhalten. Intensiver Informationsaustausch und die kooperative Zusammenarbeit zwischen Kunde und Anbieter erhöhen das beidseitige Vertrauen, die Loyalität und folglich auch die Wahrscheinlichkeit, dass Originale ge- und verkauft werden.

Des Weiteren erwarten Kunden eine hohe Flexibilität ihrer Anbieter. Die Kundenloyalität ist umso höher, je mehr Zusatznutzen ein Anbieter für seinen Kunden generiert. Darunter sind u.a. die Reputation des Anbieters und zusätzliche Service-Leistungen zu verstehen.

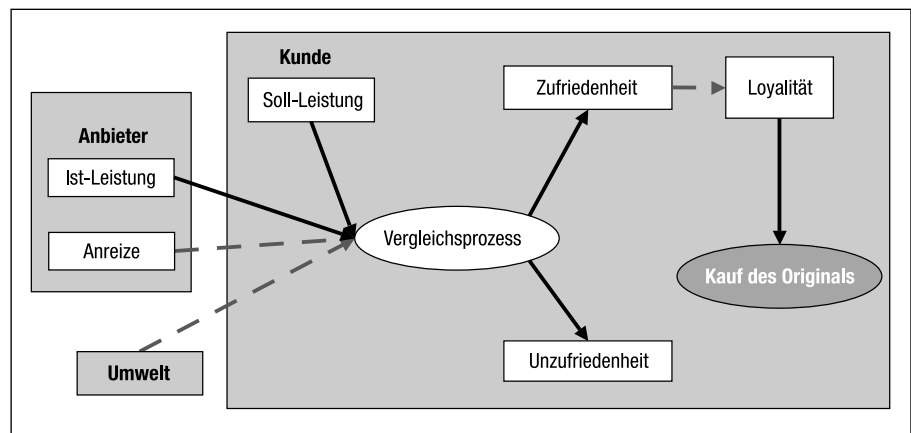


Abb. 4: Kundenloyalität lässt Kunden das Original kaufen

Wie bereits angedeutet, entscheidet auch das Wettbewerbsumfeld über die Kundentreue, denn diese ist um so höher, je geringer die Verfügbarkeit von Alternativen für den Kunden bzw. je geringer die Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt des Kunden ist. Eine höhere technologische Dynamik des Marktumfeldes erhöht zusätzlich die Kundenbindung. Der Kopierer hat es dann auch besonders schwer, mit dem Stand der Technik Schritt zu halten.

Ein weiteres Phänomen von Zufriedenheit ist ein positiv verändertes Preisverhalten. So steigt die Preisbereitschaft zufriedener Kunden und somit auch die Bereitschaft, das Original der Kopie vorzuziehen. Die Preisbereitschaft bezeichnet hierbei den maximalen Preis, den ein Kunde bereit ist zu zahlen. Ob allerdings auch die Preistoleranz, d.h. die maximale Preiserhöhung, die ein Kunde zu tragen bereit ist, im positiven Zusammenhang mit der Bereitschaft, das Original zu kaufen, steht, ist fraglich und wurde bisher nicht untersucht. Im Allgemeinen besteht für die Preistoleranz ein ebenso positiver Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit wie mit der Preisbereitschaft (vgl. Anderson 1996, Homburg/Koschafte 2003, Wricke 2000). Eine signifikante Preiserhöhung des Originalherstellers würde wahrscheinlich den Kunden zugunsten der Kopie entscheiden lassen. Ein Auszug aus der umfangreichen Studie von Festge gibt einen Überblick über die „Top Five“ der Leistungskriterien für die Kundenzufriedenheit im Sondermaschinen- und Anlagengeschäft.

Die statistische Erhebung hat ergeben, dass überraschenderweise lediglich zwei der Faktoren der erhobenen 52 Leistungskriterien einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit im Sondermaschinen- und Anlagengeschäften haben: die Zufriedenheit mit den Maschinen und An-

summary

Customer relations have two dimensions in the context of piracy prevention: They create trust and customer loyalty and they are a counter measure themselves.

Leistungskriterien	Inhaltliche Aspekte
1. Zufriedenheit mit den Maschinen und Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Äußeres Erscheinungsbild der Maschinen und Anlagen – Kapazität, Zuverlässigkeit, Lebensdauer, Funktionalität, Bedienfreundlichkeit – Technologischer Stand der Maschinen und Anlagen – Wartungsfreundlichkeit
2. Zufriedenheit mit den Service-Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> – Generelle Service-Aspekte wie Lieferzeit der Maschinen und Anlagen – Montage und Inbetriebnahme – After-Sales Services
3. Zufriedenheit mit der Außendarstellung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> – Verkaufsunterlagen – Printmedien – Internet – Veranstaltungen
4. Zufriedenheit mit der Angebotserstellung	<ul style="list-style-type: none"> – Struktur von Angeboten und Preiszusammenstellungen – Transparenz der Angebote
5. Zufriedenheit mit der Unternehmensflexibilität	<ul style="list-style-type: none"> – Flexibilität des Unternehmens bzgl. Kooperationspartnerschaften (z.B. bei der Einbindung evtl. notwendiger Fremdmaschinen wie Palettierer) – Flexibilität des Unternehmens bzgl. Konstruktionsänderungen

Die Top 5 der Leistungskriterien für die Kundenzufriedenheit im Sondermaschinen- und Anlagengeschäft bei gegebenem Preis (in Anlehnung an Festge 2006, S. 117-121).

lagen und die Zufriedenheit mit der Angebotserstellung (Festge 2006, S. 153). Diese Erkenntnis lässt sich mit den spezifischen Eigenschaften des Sondermaschinen- und Anlagengeschäftes erklären. Kunden dieser Branche bestellen speziell für ihre Bedürfnisse konstruierte und produzierte Maschinen, mit denen sie Produkte für weitere Zwischenstufen oder Endverbraucher erstellen.

Bleibt die Frage zu klären, was überhaupt im Sinne der Kundenbindung erlaubt ist. Können beispielsweise Ersatzteile und Maschinen mit einem Erkennungsschutz versehen werden, was den Einsatz alternativer Teile ausschließen würde? Oder wäre der Kunde dadurch in seiner Entscheidungsfreiheit, auf Substitute zurückzugreifen, rechtswidrig eingeschränkt?

Im Allgemeinen ist ein gewisses Maß an „Überwachung“ des Kunden durchaus zulässig, gerade wenn es zerstörerische Ersatzteile am Markt gibt. Unter zerstörerischen Ersatzteilen sind beispielsweise sklavische Kopien zu verstehen, die Maschinen oder Materialien während des Produktionsprozesses beim Kunden beschädigen, selbst vorzeitig erneuert werden müssen oder Menschen gefährden (zum Begriff „sklavische Konzepte“ siehe Neemann 2007, S. 11). Eine vertragliche Bindung des Kunden an das Original bietet sich hier schon allein aus Sicherheitsaspekten an, d.h. eine Garantie kann nur gegeben werden, wenn Originalersatzteile verwendet werden (vgl. VDIK 2005). Mit einer entsprechenden vertraglichen Klausel wird eine zulässige Bindung des Kunden an einen bestimmten Hersteller oder eine bestimmte Werkstatt bezweckt. Die Interessen des Kunden werden dadurch nicht unangemessen beeinträchtigt. Es besteht also ein legitimes Interesse des Herstellers, eine Kundenbindung an seine Systeme zu erreichen (vgl. BGH-Urteil 2006). Dann können die Ersatzteile auch gekennzeichnet werden, so dass die Maschine das entsprechende Ersatzteil erkennt. Auch die Argumentation, die Reparaturkosten könnten sich durch eine etwaige „Reparaturklausel“ erhöhen, kann widerlegt werden, denn

Literatur:

Anderson, E. W., Customer Satisfaction and Price Tolerance, in: Marketing Letters, Vol. 7, No. 3, 1996, S. 265-274.

Bundesgerichtshof (BGH) (VIII ZR 187/06), Zulässige Kundenbindung an das Werkstättenetz eines Fahrzeugherstellers durch Allgemeine Geschäftsbedingungen bei einer Durchrostungsgarantie, AG Braunschweig, Urteil vom 23.03.2005, 113 C 4485/04 und LG Braunschweig, Urteil vom 22.06.2006, 4 S 196/05.

Deutsche Welle, EU-Parlament kippt Designschutz, in: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,3001620,00.html?maca=de-rss-de-all-1119-rdf>, 12.12.2007 [09.06.2008].

Festge, F., Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich – Ermittlung zentraler Einflussfaktoren, 1. Aufl. Wiesbaden 2006.

Gehrke, G., Kundenbindungsstrategien industrieller Zulieferer: Eine empirische Studie in der Automobilzulieferindustrie, Aachen 2003.

Giering, A., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden 2000.

Homburg, Chr./Koschate, N., Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? – Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preissteigerungen, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., Nr. 6, 2003, S. 619-634.

Neemann, Chr. W., Methodik zum Schutz gegen Produktimitationen. Berichte aus der Produktionstechnik, Bd. 13/2007, Aachen 2007.

Simons, K., Das Kartell der Großen, in: MieterMagazin Juni 2008, S. 14. <http://www.mieterat-berlin.de/magazin/online/mm0608/060814.htm> [09.06.2008]

Verband der Importeure von Kraftfahrzeugen e.V. (VDIK), Stellungnahme des VDIK zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Automobilsektors – Expertengruppe CARS 21. Bad Homburg, April 2005.

VDMA Verlag (Hrsg.), Produktpiraterie. Technologien für den Innovationsschutz, in: Magazin „Intelligenter produzieren“, Ausgabe 2007/6, Frankfurt.

Wricke, M., Preistoleranz von Nachfragern, Wiesbaden 2000.

Stichwörter

Produktpiraterie

Kundenbindung

Kundenzufriedenheit

keywords

piracy

customer relations

customer satisfaction

durch „die häufig mindere Qualität der Nachbauteile und den höheren Arbeitsaufwand bei deren Einbau [...], unterscheiden sich die Gesamtkosten der Reparatur häufig nicht nennenswert von einer Reparatur mit Originalteilen“ (VDIK 2005).

Anders gestaltet sich die Rechtslage hingegen, wenn Hersteller ihre etablierten Schnittstellen für eine Monopolpreisbildung (unangemessen hohe Preise) ausnutzen. Denn dann fallen wie etwa im Fall der Aufzugsbauer kartellrechtliche Strafen an: 40 Prozent des Aufzugsmarktes teilen sich klein- und mittelständische Aufzugsbauer. Die restlichen 60 Prozent nehmen die vier großen Unternehmen Thyssen-Krupp, Schindler, Otis und Kone ein, gegen die im Februar 2008 die Europäische Kommission Geldstrafen in Höhe von insgesamt 992 Millionen Euro wegen Kartellbildung und Preisabsprache erhoben hat (vgl. Simons 2008).

Änderung der EU-Designschutzrichtlinie vom 12.12.2007 (in einer ersten Lesung der Abgeordneten in Straßburg) sehen vor, dass sichtbare Ersatzteile, etwa an Autos und Elektrogeräten, demnächst kopiert und verkauft werden dürfen. Ziel der „Reparaturklausel“ ist es, dem Verbraucher bei einer Reparatur die Wahl zwischen einem Original oder dem möglicherweise billigeren Ersatzteil zu gewähren. Es ist anzunehmen, dass diese Logik auch auf jedes Ersatzteil außerhalb des Automobilbereiches übertragbar ist, denn grundsätzlich gilt die Richtlinie auch für Haushaltsgeräte (vgl. Deutsche Welle 2007). Ist das der Fall, so würden Maschinenbauer unzähligen Produkthaftungsklagen ausgesetzt.

Nach Auffassung der Bundesregierung würde eine Liberalisierung aber dem Urheberrechtsschutz zuwiderlaufen. Der europäische Rat muss bei Entscheidung für die Änderung mit einer Klage von Ersatzteilherstellern vor dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg rechnen. Und dieser wird mit größter Wahrscheinlichkeit den Klägern Recht geben.

Zusammenfassung

Zusammenfassend sollen nochmals alle Vorteile, Kundenbindung als Anti-Piraterie-Maßnahme zu nutzen, aufgelistet werden:

- ◆ Es entstehen keine zusätzlichen Kosten, da dies ohnehin eine Marketingaktivität ist.
- ◆ Kundenzufriedenheit übersetzt sich in der Mehrheit der Fälle in Kundenloyalität.
- ◆ Loyale Kunden kaufen aus Qualitätsgründen nicht aus preislichen (ein höherer Preis bei höherer Leistung ist akzeptabel, jedoch keine Preiserhöhung).
- ◆ Vertragliche Bindung des Kunden (Garantieleistungen) ist rechtlich zulässig.
- ◆ Produkthaftungsklagen kann gezielt vorgebeugt werden.

Kontakt:

Rebecca Geiger
 IPRI – International Performance
 Research Institute gGmbH
 Königstraße 5
 70173 Stuttgart
 Tel.: +49 711 6 20 32 68-0
 Fax: +49 711 6 20 32 68-889
 rgeiger@ipri-institute.com
 www.ipri-institute.com