

## **Der rechtliche und praktische Schutz des Know-how vor Nachahmern**

**Ein Praxis-Report von Dr. Gunter Denk**

### *Die erste Erfahrung*

Ich war nicht wenig überrascht, als mich meine Partner und Mitgesellschafter in China kurz nach unserer Fusion zu einem befreundeten Unternehmen brachten, das Aquarien- und Unterwasserpumpen herstellte. Für mich war dies ein besonders interessanter Besuch, bildeten Teich- und Springbrunnenpumpen doch das Kerngeschäft unseres deutschen Stammwerks. Meine Überraschung lag aber keinesfalls ausschließlich darin, dass ich eine Produktionsstätte mit über 1.000 Mitarbeitern und einer Kapazität von damals fast 20 Millionen Pumpen im Jahr vor mir sah. Wirklich platt war ich erst, als man mir das Sortiment vorstellte. Standen doch da drei mir wohl bekannte Pumpenmodelle vor mir, die ganz zweifellos unter denselben Bezeichnungen zu unserem in Deutschland entwickelten Sortiment gehörten. Und hier standen sie nun im Schauraum einer chinesischen Fabrik namens *YuHwa-Pumpenfabrik*.

Natürlich konnte ich mir einen Hinweis auf diese Entdeckung nicht ganz verkneifen. Peinlich berührte Gesichter und hörbar verlegenes Lachen waren die Resonanz. Ich konnte die Spannung dadurch aus der Situation nehmen, dass ich ebenfalls lachend erklärte, die Entwicklung bliebe ja nun wohl in der Familie, wenn die geplante Übernahme der Pumpenfabrik durch unsere neue chinesisch-deutsche Gesellschaft tatsächlich stattfände. Nach ein paar entschuldigenden und erklärenden Worten, dass man die Kopien ja nur in China und nicht etwa nach Europa verkauft habe, setzten wir die Betriebsführung fort. Bei aller Gelassenheit, um die ich mich bemühte, ging mir allerdings diese Entdeckung nicht aus dem Kopf. Und so konnte ich mir zum Abschied nicht die ironisch gemeinte Bemerkung ersparen, dass ich von der Betriebsführung beeindruckt sei und mich nochmals „für das erkennbare Vertrauen in unsere Produkte aus Deutschland“ bedanke.

Nun wusste ich, dass Ironie nicht gerade eine angeborene Stärke asiatischen Humors darstellt und wunderte mich deshalb nicht, dass mein Dank ernst genommen und der Besuch somit mit großer Erleichterung und in voller Freundschaft abgeschlossen wurde. In dieser kleinen Erfahrung steckt so ziemlich alles, was man über Plagiate und die Einstellung der Chinesen dazu wissen muss.

Zunächst einmal befreit sie uns von der Illusion, die Nachahmung unserer Produkte hänge davon ab, ob man sich mit seiner Produktion oder seinem Vertrieb nach Asien begibt und damit sein Know-how praktisch in der Höhle des Löwen präsentiert. YuHwa produzierte

diese Pumpen längst, bevor wir an ein China-Engagement gedacht hatten. Wir haben es erst gemerkt, als wir uns dort umsahen. Der Gang nach Asien erhöht das Risiko, Opfer von Nachahmern zu werden, allenfalls graduell.

Schon vor zwanzig Jahren waren deutschen Unternehmern die Scharen in dunkelblaues Tuch gehüllter Japaner, die in deutsche Messestände einfielen und ungeniert Produkte und Produktneuheiten untersuchten und diskutierten, Vorboten für größere Gefahren am Horizont. Heute finden sich diese Japaner abgelöst durch zahlenmäßig überlegene „Spione“ aus China, die offen oder mittels als Handy getarnter Hochleistungskameras alles bis zur Krawattennadel des Firmenrepräsentanten fotografieren.

### *Der Markt ist da und wird bedient*

Der Markt für Plagiate ist da. Und solange es einen Markt gibt, wird er auch bedient werden. Dabei steht China, obwohl zum Beispiel in den Provinzen *Zhejiang* und *Yuwu* neunzig Prozent der dort gehandelten Produkte Nachahmungen sind<sup>150</sup>, noch nicht einmal an erster Stelle der Rangliste, was Plagiate betrifft.

Der Markt in Thailand ist noch intensiver. Dort ist z.B. im Einkaufszentrum *Phan Tip* auf vier Etagen so ziemlich alles zu finden, was es an internationaler Software, Computerspielen und Kinofilmen auf der Welt zu kaufen gibt. Die Preise richten sich allerdings nicht nach dem Wert und der Funktion der Software oder Aktualität des Filmes, sondern schlicht nach der Anzahl der DVDs, die dafür gebrannt werden müssen. Dieser Preis liegt dann bei knapp einem

Euro für eine CD und – je nach Verhandlungsgeschick – zwischen 1,50 Euro und zwei Euro für die fehlerfrei gebrannte und natürlich mit Umtauschgarantie gelieferte DVD. Nach der Auswahl unter Tausenden von Filmen und Softwarepaketen muss man allerdings etwa zehn Minuten Wartezeit in Kauf nehmen. So lange dauert es nämlich, bis der Verkäufer die Ware aus dem versteckten Zentrallager oder unmittelbar vom Großkopierer herbeiholt.

Ähnlich geht es in Thailand mit Luxusuhren, Edelmarken der Bekleidung, Parfums, Computerhardware, Handys und womöglich auch Flugzeugteilen. Von Zeit zu Zeit zeigt die staatliche Gewalt, dass man dies eigentlich nicht so recht offiziell dulden darf und veranstaltet größere Razzien. Seltsamerweise ist die Ware, die dann unter großem Medienspektakel beschlagnahmt und publikumswirksam zerstört wird, zumeist nicht gerade die aktuellste. Manchmal hat es den Anschein, dass die Schwarzhändler solche Razzien gerne zur kostenfreien Entsorgung unverkäuflicher Posten nutzen. Die ertappten Läden bleiben dann auch für ein bis zwei Tage geschlossen, ehe sie mit gleicher Besetzung und aktuellster Ware kurz darauf wieder ihre Geschäfte aufnehmen. Produktpiraterie und Warenzeichenverletzung sind organisierte Kriminalität, die in mafiösen Strukturen vor allem dort blüht, wo Korruption und Bestechlichkeit der Behörden als selbstverständlich hingenommen werden.

ie tragische Auswirkung für die betroffenen Länder ist nun die besondere Zurückhaltung von Investoren, insbesondere beim Know-how-Transfer. Alle Investitionsförderung verpufft sodann weitgehend dadurch, dass nur lohnintensive und wenig technische Produkte in diese Länder verlagert werden. Auch sonst sind die „Kollateralschäden“ dieses Marktes beträchtlich. So starben alleine 2003 in China geschätzte 200.000 Menschen an gefälschten Lebensmitteln und Medikamenten.<sup>151</sup>

### *Nachahmen gilt als Kompliment*

Eine zweite Lehre aus meiner kleinen Eingangsgeschichte ist die, dass gerade in China das Unrechtsbewusstsein gegenüber Nachahmern und Nachahmungen völlig fehlt. Dies liegt nicht zuletzt an der konfuzianischen Tradition, in der Nachahmen als Kompliment für das Original zu betrachten ist. Wer nachahmt, der lernt und zeigt Respekt gegenüber dem Lehrer. Die moralische Verwerflichkeit, teuer erarbeitete Entwicklungen und Kenntnisse eines anderen für das eigene Geschäft zu nutzen, wird in Ländern mit chinesischen Traditionen so nicht gesehen. Die Verbesserung im Rahmen des Nachahmens stellt vielmehr eine weitere, anerkennenswerte Leistung des Imitators dar. Weiterhin lernen wir aus dieser Geschichte, dass es für eine Reihe unserer Produkte einen Markt in China gibt, ohne dass wir es überhaupt wissen. 25 Prozent aller ausländischen Produkte, die in China gehandelt werden, sind Fakes.<sup>152</sup>

### *Vorbeugen ist besser als klagen*

Bedeutet dies also, dass wir uns den Kopierern ergeben müssen? Natürlich nicht! Es gibt durchaus vorbeugende Maßnahmen, wie man zumindest die Hürden für die Kopierer erhöhen und somit das Risiko für das eigene Knowhow reduzieren kann:

So banal es klingt: **Schutzrechte**, also insbesondere Marken- und Patentrechte, muss man **anmelden**, um ihren Schutz auch in Anspruch nehmen zu können. Dies ist zwar manchmal teuer, zumal gerade in China jede Klasse und Dienstleistung gesondert angemeldet werden muss. Wer allerdings hier spart, darf sich später nicht über mangelnden Schutz beschweren. Achten Sie bei der Anmeldung von Warenzeichen in China darauf, neben dem lateinischen Wortzeichen auch eine entsprechende Marke in chinesischer Schrift anzumelden. Dabei sollte nach einem mit der Bedeutung der Marke inhaltsgleichen bzw. ähnlichen Begriff gesucht werden. Bei Phantasienamen können auch chinesische Schriftzeichen gewählt werden, die der Phonetik der des Originalzeichens nahekommen.

Das Beachten dieses Tipps verhindert die Eintragung einer chinesischen Parallelmarke durch den Verletzer und damit unter Umständen sogar den „Gegenangriff“ gegen die eigene Originalmarke.

Die **eigene Fertigung effizient und kostengünstig** zu **gestalten**, vermindert die Ertragsaussichten für Nachahmer. Das Gleiche gilt für angemessene Margen- und

Ertragserwartungen. Wer zu teuer produziert oder zu teuer kalkuliert, öffnet die Tür für die Begehrlichkeiten der Nachahmer. Besonders deutlich wird dies bei Luxuswaren und Luxusmarken, wo der Preis zum Beispiel bei Schreibartikeln im Original bei 250,-- EUR liegt, während das – natürlich qualitativ unterlegene – Plagiat nicht ganz 2 EUR kostet. Das reizt zur Nachahmung!

Seit 2004 gibt es in der EU schon beim Verdacht der Einfuhr von Plagiaten die Möglichkeit, sehr effizient die **Hilfe der Zollbehörden** in Anspruch zu nehmen. Auf Antrag werden verdächtige Waren vorläufig beschlagnahmt, um Zeit zur Aufklärung und Beweisführung zu gewinnen und im Erfolgsfall die Ware sogar zu vernichten. Vorsicht allerdings vor unbedachten „Rundumschlägen“. Wer die Behörden zu Unrecht in Anspruch nimmt, der muss natürlich mit Schadensersatzansprüchen des Beschuldigten und auch mit Kosten für die Beschlagnahme rechnen. Nähere Informationen sind im Internet unter [www.grenzbeschlagnahme.de](http://www.grenzbeschlagnahme.de) erhältlich.

Dem Kopierer auch im Fortentwickeln des technischen Know-how die berühmte „**Nasenlänge voraus**“ zu sein, stellt natürlich ebenso eine sehr praktische Abwehrmaßnahme dar. Wer kauft die veraltete Kopie, wenn das neue und bessere Produkt bereits auf dem Markt ist? Zumindest im Heimatmarkt ist der Absatz veralteter Produkte schwierig.

Schließlich: Trau schau wem! Schließlich ist besondere Sorgfalt bei der **Auswahl von Zulieferern** und Produktionspartnern unerlässlich. Hierzu mehr im Kapitel über Risikoversicherung und Risikomanagement.<sup>153</sup>

### *Die Rechtslage in China: Formale Fortschritte mit schwacher Durchsetzungskraft*

Was aber tun, wenn man den konkreten Verletzungshandlungen von Nachahmern und Markenpiraten ausgesetzt ist? Wie in fast allen Ländern ist die Rechtslage auch in China oder Thailand formal nicht ungünstig. Mit den „*Trade Related Intellectual Property Rights*“ (**TRIPS**) hat die Welthandelsorganisation (WTO) ihren Mitgliedsstaaten, zu denen auch Thailand und China gehören, klare Vorgaben über den gesetzlichen Schutz geistigen Eigentums gemacht. Alle Mitgliedsländer haben sich verpflichtet, diese Vorgaben in eigenes Recht umzusetzen. Sowohl China als auch Thailand sind diesen Anforderungen auch weitestgehend gerecht geworden. In Thailand wurden die entsprechenden Gesetze angepasst und zum Beispiel auch die Strafen für Warenzeichenverstöße von maximal rund 120 Euro beziehungsweise drei Jahren Haft auf bis zu rund 8.000 Euro und bis zu vier Jahren Haft angehoben.<sup>154</sup>

Auch China hat, mit Ausnahme des Wettbewerbsrechts, durchaus moderne Gesetze zum Schutz von Marken und Patenten. Sie sind auch hinreichend strafbewehrt. Und dennoch: Die rechtliche Durchsetzung dieser Bestimmungen ist allenthalben gering und zumindest in China

zeigt die Tendenz entgegen allen offiziellen Verlautbarungen eher in Richtung eines leichteren Lebens für Nachahmer.

Schuld daran ist nicht nur die Logik, auf die Andreas Blume<sup>155</sup> hinweist, dass nämlich die Mitgliedschaft beider Länder in der WHO wachsenden Handel und damit auch wachsenden Technologietransfer und letztlich wachsendes Kopiervolumen mit sich bringt.

In **China** ist es zudem das Oberste Volksgericht selbst, das mit seiner Richtlinienkompetenz häufig für den Verletzer und gegen die Inhaber geistigen Eigentums entscheidet. So betont es immer wieder das **notwendige nationale Interesse an einer Verfolgung**. Dies führt sogar zu der Erwägung, Nachahmer, die ihre Ware ausschließlich aus China hinaus exportieren, nicht mehr zu verfolgen. Schließlich könne nationales Interesse überhaupt nicht berührt sein, wenn solche Waren nicht in den heimischen Markt einfließen. An mehreren anderen Beispielen führte Michael Kock<sup>156</sup> in dem bereits mehrfach erwähnten Seminar der IHK-AG Rheinland-Pfalz/Saarland über Produktpiraterie und Markenschutz aus, inwieweit sich derzeit die Rechtsprechung gerade in China verletzterfreundlich entwickelt. Im Umgang mit den Gerichten gibt er dabei einige wertvolle Tipps, von denen ich insbesondere einen auch dem nicht juristisch vorgebildeten Leser ans Herz legen möchte:

— Vorsicht ist in China bei der Verwendung sogenannter „**Verwarnschreiben**“ geboten. Sie berechtigen den Empfänger zu einer Feststellungsklage vor seinem „Heimatgericht“, wodurch bereits der Gerichtsstand für eine spätere Klage gegen den Nachahmer praktisch unabänderbar festgeschrieben ist. Der Empfänger des Verwarnschreibens kann sogar vor seinem Heimatgericht eine Widerklage erwerben und Schadensersatz einschließlich öffentlicher Entschuldigungen verlangen.<sup>157</sup>

Dem Gegner diesen „Heimvorteil“ zu ermöglichen, kann ein großer Fehler sein. Erschwerend kommt nämlich im Umgang mit den chinesischen Gerichten hinzu, dass gerade die lokalen und mittleren Volksgerichte politischen Weisungen ihrer örtlichen Regierungen ausgesetzt sind. Diese Regierungen wiederum werden natürlich alles tun, um die bei ihnen angesiedelten Unternehmen zu schützen. In China leben ganze Regionen von der Nachahmung fremder Produkte.<sup>158</sup> Welche Bezirksregierung und welcher Richter wird schon einem Kopierer Einhalt gebieten, bei dem vielleicht die Mehrheit seiner Freunde und Verwandten Arbeit und Brot findet? Sosehr sich also die Zentralregierung auch bemühen mag, die im Rahmen der WHO eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen, so wenig kümmert dies im Zweifelsfall die regionalen Größen.

Etwas besser sieht es mit der Gerichtsbarkeit in Thailand aus. Wie schon oben<sup>159</sup> erwähnt, genießt der „*Intellectual Property and International Trade Court*“ einen außerordentlich guten Ruf. Er steht außerhalb des gewöhnlichen thailändischen Instanzenzuges.<sup>160</sup>

Das Problem jeder Gerichtsbarkeit aber bleibt es, zunächst einmal überhaupt den Verletzer herauszufinden und verwertbare Beweise zu sammeln. Der effizientere Weg, gegen Verletzer vorzugehen, kann in **China** bisweilen die Einschaltung der für die intellektuellen Rechte verantwortlichen Verwaltungsbehörden sein. Dabei handelt es sich um die **AAPA**

(„*Administrative Authorities for Patent Affairs*“), die **AIC** („*Administration of Industry and Commerce*“), die hauptsächlich für Marken- und Wettbewerbsverletzungen zuständig ist sowie das **TSB** („*Technology Supervision Bureau*“), dessen Schwerpunkt auf der Überwachung von Produktpiraterie liegt. Um das Urheberrecht kümmert sich zusätzlich die **NCA** („*National Copyright Administration*“). Kock<sup>161</sup> weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass neunzig Prozent der Verletzungsfälle statt vor die Gerichte zunächst vor diese Verwaltungsbehörden gebracht werden. Achtzig Prozent der hier auflaufenden Fälle werden zudem nach einer ersten Untersuchung durch Schlichtung beigelegt.<sup>162</sup>

Natürlich sind auch diese Verwaltungsstellen lokalen politischen Einflüssen ausgesetzt. Dafür sind sie in der Regel schneller, kompetenter besetzt und auch preiswerter<sup>163</sup> als die Gerichte. Als staatliche Behörden können diese Autoritäten aufgrund von Beschwerden massiv durch eigene Durchsuchungen und Beschlagnahmungen vorgehen. Sie können Bußgelder verhängen und Unterlassungsverfügungen aussprechen, die dann zumeist von den Gerichten bestätigt werden. Lediglich wer gegen die Verletzer seiner Rechte auf Schadensersatz vorgehen will, dem bleibt kein anderer Weg als der Gang vor die staatlichen Gerichte. Auch in anderen untersuchten Ländern gibt es zum Teil massive Verletzungen gewerblicher und intellektueller Schutzrechte. Die Probleme sind vergleichbar, unterschiedlich ist die Intensität und die Möglichkeit, sich zur Wehr zu setzen. Die eingangs genannten Vorsichtsmaßnahmen gelten deshalb für alle Länder gleichermaßen.

In **Indien** gilt Nachahmung und Kopieren keinesfalls als ethisch einwandfrei. Im Gegenteil, zum Kopieren ist der selbstbewusste Inder zu stolz. Gerade Fertigungsunternehmen machen häufig die positive Erfahrung, dass sie Komponenten oder ganze Maschinenteile auf Zulieferanten übertragen können, ohne sich wesentliche Sorgen darüber machen zu müssen, ob das damit Dritten anvertraute Know-how auch vertraulich behandelt wird. Wenn dieses Vertrauen einmal missbraucht wird, gibt es in Indien – anders als in China – unabhängige Gerichte. Zwar sind Entscheidungen wegen der oben behandelten Langwierigkeit der Verfahren schwer zu erhalten. **Vorläufige Gerichtsentscheidungen**, die zumindest einmal den *Status quo ante*<sup>164</sup> sichern, lassen sich aber bei fachkundiger Rechtsberatung schnell erreichen. In der Praxis am sichersten unter den untersuchten Ländern dürfte **Malaysia** sein. Es ist Mitglied der **WIPO** („*World Intellectual Property Organisation*“) und hat auch die Pariser und Berner Konvention zum Schutz des geistigen Eigentums unterzeichnet. Dabei ist die Absicht einer Beachtung dieser internationalen Regelung durchaus glaubhaft. Malaysia hat sich so weit in Richtung Hightech und hochqualifizierte Produkte entwickelt, dass ein massives Eigeninteresse am Schutz der in diesen Segmenten aktiven Unternehmen des Landes besteht. Dies ist selbst im Alltag schon darin erkennbar, dass die Schwarzmärkte mit kopierten Markenprodukten, wie man sie insbesondere aus Thailand und selbst aus Hongkong kennt, in Malaysia praktisch nicht existieren. Wenngleich der Rechtsweg in Malaysia lang und die Verfahren kompliziert sind, ist ein einstweiliger Rechtsschutz durchaus in einem praktikablen Zeitraum erreichbar.

### *Know-how streuen, um es zu schützen*

Know-how aber ist begrifflich nicht etwa nur das schutzfähige geistige Eigentum an Patenten oder Gebrauchsmustern gemeint. Vielmehr haben sich alle Unternehmen über Jahrzehnte sehr spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten aufgebaut, die am Ende die Nachhaltigkeit ihres Erfolges gewährleisten. So zählen zum Know-how, um dessen Sicherung man sich sorgt, zum Beispiel

- Fertigungsverfahren und Fertigungsprozesse,
- Produktionsmittel und Sondermaschinen,
- kritische Qualitätskriterien und Prüfregele,
- Lieferanten und deren spezielle Fähigkeiten,
- Verpackung und Optimierung der Transportkosten,
- die Produktkalkulation und
- schließlich der Marktzugang.

All diese Punkte stellen Know-how des Unternehmens dar, das nun ganz oder teilweise geöffnet wird und rechtlich nur sehr bedingt zu schützen ist. Zum Gegner im Kampf um dieses Know-how werden plötzlich nicht mehr Risikovorsorge und Risikomanagement<sup>281</sup> nur die Mitbewerber, sondern potenziell auch Joint-Venture-Partner, Management und Mitarbeiter der neuen Produktionsstätte, ja möglicherweise sogar Behörden, die erlangtes Wissen an andere örtliche Unternehmen weitergeben. Die Intensität und Ausgestaltung der Risiken um das betriebliche Know-how hängen von vielen Entscheidungen ab: vom gewählten Land, dem ausgesuchten Partner, dem konkreten Standort oder auch der Rechtsform. All diese Entscheidungen wirken sich am Ende auf die Sicherheit des betrieblichen Know-how aus. Und jetzt die gute Nachricht: Das Risiko für unser Wissen lässt sich durch sehr praktische Maßnahmen beeinflussen. Diese Maßnahmen basieren auf einer ebenso einfachen wie bedeutungsvollen Erkenntnis: Die Produktionsverlagerung ist kein Projekt, das „über Nacht“ verwirklicht wird, sondern sie ist ein Prozess.

Betrachten Sie die daher Produktions- oder Einkaufsverlagerung als Prozess, den man nutzen kann, um die Risiken für unser Know-how in der Praxis genau zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Der Faktor Zeit also, der mit dem Verlagerungsprozess verbunden ist, sollte zur Beobachtung und Bekämpfung von Risiken genutzt werden. Nicht mit dem „Big Bang“ alles auf einmal zu verändern schafft Reaktionszeiten. Wir werden im Folgenden sehen, wie sehr diese Erkenntnis helfen kann. Eine weitere Methode, die Risiken für unser Know-how zu vermindern, ist deren Streuung.

Achten Sie bei der unvermeidlichen Öffnung betrieblichen Wissens auch darauf, dieses möglichst nicht im Ganzen und auf einzelne Personen oder Firmen zu übertragen. Neue Wissensträger sollten größeren Überblick nur Zug um Zug mit wachsender Erfahrung und wachsendem Vertrauen in sie erhalten.

Und so sehen diese Grundsätze in der praktischen Umsetzung aus:

### *Trennung von Massenprodukten und innovativen „Raising Stars“*

Die berühmte Matrix von BCG<sup>279</sup> unterscheidet die Produkte eines Unternehmens in folgende vier Gruppen:

- „*Raising Stars*“, nämlich neue Produkte mit hohem Wachstumspotenzial. Diese Produkte bestimmen die Zukunft eines Unternehmens und sind zumeist sehr innovativ;
- „*Stars*“ oder „*Sterne*“, also Produkte des Unternehmens mit bereits hohem Marktanteil und hohem Cashflow;
- „*Cash Cows*“<sup>280</sup>, nämlich Produkte, die ihren Markthöhepunkt erreicht haben, aber ohne größere Investitionen viel Geld einbringen; und schließlich
- „*Poor Dogs*“<sup>281</sup>, und somit Produkte, die kurz vor dem Ende ihres Lebenszyklus stehen und nicht mehr unterstützt werden.

Gerade „*Cash Cows*“ sind dabei in aller Regel stabil in ihrem Produktionsverfahren und eher risikoarm in der Qualität. Kinderkrankheiten sind ausgemerzt und eine Produktverlagerung sollte technisch kaum Risiken bergen. Zu bekannt sind im Unternehmen die kritischen Verfahren und möglichen Qualitätsrisiken. Schon aus dieser Sicht heraus eignen sich „*Cash Cows*“ besonders gut zur Verlagerung auf andere Lieferanten, die verlängerte Werkbank oder die eigene Produktion in Asien. Auch strategisch stellen sie das geringste Risiko dar: Wird das Know-how tatsächlich missbraucht und gelangtes an Mitbewerber, so ist der Schaden begrenzt. Die eigentlichen „*Sterne*“ des Unternehmens und seine Zukunftsprodukte („*Raising Stars*“) bleiben wohlgehütet. Es bleibt Zeit, die undichte Stelle unseres Know-how-Übertragungsprozesses zu entdecken und die Lücke zu schließen. Ein weiterer Reiz dieser Produktauswahl für eine Verlagerung liegt in Kostenvorteilen. Geraten „*Cash Cows*“, was häufig der Fall ist, in Preisprobleme, können die Kostenvorteile zur Preissenkung und damit zur Verlängerung des Lebenszyklus genutzt werden. Erst im zweiten Schritt wird man die Produktion der „*Stars*“ nach Asien verlagern. Bis dahin ist Zeit vergangen. Produktionsprozesse sind stabilisiert, Risikovorsorge und Risikomanagement,<sup>283</sup> die

Mitarbeiter sind eingearbeitet und mögliche Gefahren für unser Knowhow hoffentlich erkannt.

„*Poor Dogs*“, also im Markt auslaufende Produkte, können im Zuge einer schrittweisen Verlagerung der Produktion die noch vorhandenen Kapazitäten im Stammwerk auslasten und so die Kosten des „Downsizing“<sup>282</sup> in der Phase des Abbaus von Fixkosten reduzieren.

Hinsichtlich der „*Raising Stars*“ wird es eine Frage der späteren Backup- Strategie<sup>283</sup> sein, ob diese Produktionen ganz im Stammwerk verbleiben oder in einer späteren Phase verlagert werden.

### *Die Trennung von Produktentwicklung und Produktion*

Eng verbunden mit der schrittweisen Verlagerung der Produktkategorien ist auch die Frage, ob und wann der Bereich der Produktentwicklung verlagert wird. Auf der einen Seite gehören Produktentwicklung und Produktion aus technischer Sicht in räumliche Nähe zueinander. Beide Funktionen sind eng miteinander verbunden. Zwischen ihnen findet ein permanenter wechselseitiger Lernprozess statt. Die Erfahrungen aus der Produktion sind ein wichtiger Bestandteil für die Weiterentwicklung der Produkte.

Umgekehrt leisten Entwicklungsingenieure wichtige Hilfestellung beim Aufbau einer effizienten Fertigungslinie. Mit der gleichen Überzeugungskraft lässt sich aber argumentieren, dass die Produktentwicklung in räumlicher Nähe zum Markt angesiedelt sein muss. Produkte werden für den Absatzmarkt hergestellt. Die enge Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung des Unternehmens sichert marktgerechte Sortimente und damit den Unternehmenserfolg. Aus dem Gesichtspunkt der Know-how-Sicherung plädiere ich dafür, die Produktentwicklung zumindest in einer längeren Bewährungsphase der neuen Investition im Stammhaus zu halten. Die Nähe zum Markt und der Schutz des Wissens im Unternehmen sind dominierende Argumente. Hinzu kommt, dass Wissen sehr stark mit Personen verbunden ist. Im Gegensatz zu Vertriebsmanagern sind die wissenstragenden Ingenieure erfahrungsgemäß weniger flexibel, was häufige und längere berufliche Abwesenheit oder gar einen Umzug ins Ausland betrifft.

Der Königsweg ist es, Zug um Zug mit der Stabilisierung der neuen Auslandsproduktion auch eine neue Entwicklungsabteilung aufzubauen, auf die unsere heimischen Ingenieure sorgfältig ausgewähltes Wissen über einen längeren Zeitraum hin übertragen. Die bewusste Einbeziehung der Entwicklungsabteilung in unser Asien-Team hat dabei die Bereitschaft zu dieser Wissensvermittlung bei den Ingenieuren bereits gefördert.

## *Trennung von Komponenten und Assembling*

Besonders bei der Verlagerung der Produktion auf Vertragslieferanten gehört es zur notwendigen Sorgfalt, keine fertigen Produkte bei ein und demselben Hersteller zu beziehen. Die Aufteilung verschiedener Produktkomponenten auf mehrere Lieferanten ist der einfachste und sicherste Weg, das Gesamt-Know-how zu sichern. Im Idealfall weiß keiner der Lieferanten, welches Produkt mit seiner Komponente überhaupt entsteht. Sehr einfach erklärt sich dies am Beispiel einer Pumpe: Schon wenn man Wicklung, hydraulische Laufeinheit und Gehäuse auf Lieferantenseite trennt, kann man zahlreiche Bezugsquellen aus drei ganz unterschiedlichen Industriezweigen herausuchen. In jeder Branche, nämlich Motorenherstellung, Spritzgusstechnik und Metalltechnik, lassen sich so Lieferanten definieren, die mit dem Endprodukt einer Pumpe in der Regel nichts im Sinn haben. Wer alle drei Komponenten allerdings aus einer Hand haben will, dessen Auswahl wird sich nach aller Voraussicht auf Hersteller von Pumpen oder sehr ähnlichen Produkten reduzieren. Deren Appetit wiederum, das übertragene Knowhow für sich zu nutzen, wird größer sein als der des branchenfremden Herstellers von einzelnen Komponenten.

Wo schließlich der Zusammenbau, also das „Assembling“ der Komponenten stattfindet, ist vor allem eine Frage des Anteils der Lohnkosten für diese Montagearbeiten an den Gesamtkosten. Wenn das „Assembling“ nur einen unerheblichen Anteil der Gesamtkosten des Produkts ausmacht, rechtfertigt dieser Umstand sogar die Erwägung, die gesamte Endmontage im Stammwerk oder im jeweiligen Absatzmarkt zu organisieren.

Assembling vor Ort hat weitere Vorteile: Wegen der längeren Beschaffungszeiten erfordert der Bezug von Fertigprodukten aus Asien regelmäßig eine größere Lagerhaltung und damit auch Kapitalbindung. Hinzu kommt, dass bei ungeplanten Absatzschwankungen unter oft fast baugleichen Fertigprodukten die einen plötzlich ausverkauft sind, während andere als Restanten verramscht werden müssen. Auch hier hilft der Bezug von Komponenten, die dann erst vor Ort zu den jeweils vom Markt verlangten Gesamtprodukten zusammengebaut werden. Die Vorteile eines marktnahen „Assembling“ beginnen häufig schon bei der Verpackung: Gerade bei Gebrauchsgütern, die mit vergleichbarer Technik unter verschiedenen Marken oder Bezeichnungen in unterschiedliche Vertriebskanäle vermarktet werden, ist eine Festlegung des Absatzkanals schon bei der Produktion durch eine fertige Verpackung nicht von Nutzen. Selbst höhere Material- und Verpackungskosten in Marktnähe können sich kalkulatorisch deutlich günstiger auswirken als eine billigere Fertigung des fertig verpackten Produkts in Asien.

Kosten- und Sicherungsgründe im Hinblick auf das Know-how sind es also gemeinsam, die eine Aufteilung des Produkts in Teilprodukte und ein abschließendes Assembling vor Ort rechtfertigen können.

Zu Beginn jeder Strategie einer Fertigungsverlagerung nach Asien sollte die Produktentwicklung auf den Einsatz möglichst **einheitlicher Komponenten und Materialien** für ganze Produktserien eingeschworen werden. Was bisher schon aus Kostengründen richtig

war, wird jetzt aus Gründen der Know-how-Sicherung zur Notwendigkeit. Eine Trennung von Komponentenbezug und Endmontage kann zudem Teil eines Prozesses auf dem Weg zur eigenen Fertigung in Asien sein. Die eigene Fabrik kann zunächst für reines Assembling geplant und danach Schritt für Schritt zur vollwertigen Produktionsstätte ausgebaut werden. Dass für diese Montagefertigung sogar ein zweiter Standort in Asien in Betracht gezogen werden kann, wird später noch im Zusammenhang mit einer *Hedging-Strategie* näher zu erörtern sein.

### *Kontrollmechanismen*

Alles bislang Erwähnte dient dem Ziel, dem Diebstahl und Missbrauch des eigenen Know-how im Zuge der Produktionsverlagerung zu begegnen. Wir sollten allerdings unsere Aufmerksamkeit zusätzlich auf den Fall lenken, dass auch die Ware selbst gestohlen werden kann. Dabei ist dann der unmittelbare Schaden durch solch kriminelle Aktivitäten noch der geringste. Viel schlimmer ist es, wenn unsere „Originalware“ zu Dumpingpreisen in unkontrollierten „grauen Vertriebskanälen“ auftaucht und unser Preisgefüge im Markt gefährdet. Nur eine frühe Kenntnis solcher Machenschaften ermöglicht schnelle Gegenmaßnahmen. Es gilt daher, ein System von Kontrollmaßnahmen und Schlüssigkeitsprüfungen zu installieren:

Der wichtigste Punkt ist die **Sensibilisierung von Management**, Mittelmanagement und Mitarbeitern für Sicherheitsfragen. Fast jedes Unternehmen in Asien hat eine eigene Security, also einen martialisch uniformierten Wächter am Werkstor. Sein beeindruckendes Auftreten mit militärischem Gruß steht allerdings zumeist in krassem Widerspruch zu seiner Effizienz. Mit ein paar Ausreden oder gar Dollars hilft man ihm schnell über seine Bedenken im Umgang mit Besuchern oder dem Warenverkehr hinweg.

Diese Security steht am Anfang der Sicherheitskette. Jeder Besucher im Unternehmen ist mit Ein- und Ausgangszeitpunkt festzuhalten, er sollte von einer genau definierten Person abgeholt und zu seinem Gesprächspartner im Unternehmen gebracht werden. Auch dieser ist schriftlich festzuhalten und hat die Verantwortung, den Besucher wieder aus dem Werk hinauszubegleiten. Nur so werden zeitliche Lücken vermieden, in denen Fremde sich im Werk umtun können. Auch kann auf diese Weise später die Häufigkeit der Kontakte eigener Mitarbeiter mit bestimmten Externen ausgewertet werden, falls diese sich als allzu sehr interessiert am Unternehmens-Know-how erweisen.

Gleiches gilt für den **Warenverkehr**. Nur ein genau definierter Personenkreis sollte den Ein- und Ausgang von Waren und Mustern organisieren. Die Security kontrolliert die Richtigkeit der Angaben auf den Ausgangsscheinen. Ein kleines Prämiensystem für jede Unregelmäßigkeit, die die Security entdeckt, kann dabei Wunder wirken.

Ein Amerikaner, der in Indonesien chemische Produkte herstellte, musste darauf bedacht sein, dass niemand in seinem Haus die Quelle der importierten Rohstoffe kannte. Bevor diese im Werk angeliefert wurden, organisierte er bei der Importspedition eine *neutrale Umverpackung*

der Rohstoffe, die nur noch den betriebsinternen Produktnamen trug. Das Geheimhalten der Quelle nahm jedem untreuen Mitarbeiter die Möglichkeit, in selbstständigen Wettbewerb mit seinem Unternehmen zu treten.

In einer thailändischen Fabrik stieß ich darauf, dass ein leitender Mitarbeiter einen schwunghaften Handel mit Produkten des Unternehmens im regionalen Markt organisierte. Vom „Spezialteam“ in der Produktion über das Lager bis hin zum Versandfahrer wurde ein Parallelunternehmen organisiert, das sich aus den Vorräten und Beständen des Auslandsinvestors bediente. *Schlüssigkeitsprüfungen* über den Verbrauch von Verpackungen und Barcode-Etiketten ließen die hausinterne Mafia schließlich auffliegen. Derlei Luxus nämlich war für den Inlandsmarkt nicht erforderlich und die unterschiedlichen Verbräuche dieser Materialien ließen nur den Schluss zu, dass hier Waren um die offizielle Firmenkasse herum verschoben wurden. Sehr gerne werden Fehlbestände auch mit erhöhtem *Ausschuss* begründet. Die Kontrolle und Dokumentation von Fehlproduktionen und deren Verwendung schließt auch die Tür für diesen verdeckten Diebstahl.

Sicherheitsfragen jedenfalls sollten Gegenstand der Einführungslehrgänge und der regelmäßigen Fortbildung für alle Mitarbeiter im asiatischen Unternehmen sein.



**Sanet**

## Literaturhinweise

- 150 So Andreas Blume, Chinareferent der IHK Pfalz im „China 7“-Seminar der IHK-AG Rheinland-Pfalz/Saarland am 21.10.2004, Ludwigshafen; vgl. auch: IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz/Saarland (Hrsg.): China 7 – Essential Tools für den deutschen Mittelstand, Ludwigshafen 2004
- 151 Blume, a. a.O.
- 152 Blume, a. a.O.
- 153 Siehe unter 3.4.2.
- 154 Vgl. Lorenz & Partner Co. Ltd.: Patente und Warenzeichen in Thailand, August 2003, Kanzlei-Information Nr. 13 a (www.lorenz.co.th).
- 155 Blume, a. a.O.
- 156 Kock, Michael A.: BASF AG Ludwigshafen. In: China 7 – Essential Tools für den deutschen Mittelstand. Seminar der IHK-AG Rheinland-Pfalz/Saarland im Oktober 2004 in Ludwigshafen.
- 157 Vgl. Kock, a.a.O.
- 158 Vgl. Blume, a. a.O.
- 159 Siehe unter 2.1: „Recht und Behörden“.
- 160 Vgl. Lorenz & Partners, a.a.O., S. 13.
- 161 Kock, a.a.O.
- 162 Vgl. Kock, a.a.O.
- 163 Laut Kock, a.a.O., betragen die Verwaltungsgebühren zwischen 10.000 und 100.000 RMB (Renminbi Yuan, CNY, also etwa zwischen 1.000 und 10.000 Euro.
- 164 Wiederherstellung und Sicherung des Zustands vor der Verletzungshandlung.  
Denk\_Asien.xp6 03.01.2007 11:08 Uhr Seite 172
- 282 Verringerung der Produktionskapazitäten.
- 283 Siehe unter 3.4.5.
- 279 Boston Consulting Group.
- 280 Wörtlich übersetzt: „Geldkühe“. Oder sinngemäß richtiger: „Melkkühe“.
- 281 Wörtlich übersetzt: „arme Hunde“.

Bei dem obigen Report handelst es sich überwiegend um - teilweise gekürzte und ergänzte – Auszüge aus dem Buch „Asien für den Mittelstand“, das der Autor 2007 im OLZOG Verlag München veröffentlicht hat. Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Verlages, der im Übrigen alle Rechte inne hat.