

CONSTANZE MÜLLER / MONIKA SCHÄDLER

Restriktion und Entwicklung wertvollen Wissens

Umgang mit Unternehmensgeheimnissen in China

Für den Bestand und Erfolg eines Unternehmens ist die Bedeutung geistigen Eigentums unumstritten. In der Diskussion über Schutzmaßnahmen steht häufig die Registrierung von Patenten und ähnlichen Schutzrechten im Mittelpunkt, die jedoch für eine Vielzahl von wertvollen Informationen ungeeignet sind. Einem Wissensabfluss an den Wettbewerber ist somit durch aktive Geheimhaltung entgegenzuwirken.

Aber was bezeichnen Manager und leitende Angestellte deutscher Unternehmen in China als Unternehmensgeheimnisse? Und wie gehen sie damit um?

Unternehmensgeheimnisse. Das technische Kern-Know-how der Unternehmen wird erwartungsgemäß generell im Mutterhaus in Deutschland belassen. Dennoch werden für ihre Niederlassungen in China eine große Anzahl verschiedener – expliziter und impliziter – Unternehmensgeheimnisse definiert, die sich in sieben Kategorien einteilen lassen (siehe Tabelle Seite 47).

Gegenüber einem Großteil der Mitarbeiter wird zumeist ein ausgesprochen restriktiver Ansatz im Umgang mit Unternehmensgeheimnissen

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts »Geistiges Eigentum in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit« (www.ip-china.de) an der Hochschule Bremen führte das Projektteam dazu im März dieses Jahres explorative Interviews in 19 sehr unterschiedlichen Niederlassungen deutscher Unternehmen in China durch. Ziel war es, erste Erkenntnisse zum Umgang mit Unternehmensgeheimnissen in der inner- und zwischenbetrieblichen deutsch-chinesischen Zusammenarbeit zu erlangen.

verfolgt. Für einen reibungslosen Betriebsablauf werden dazu sensible Informationen vertikal und horizontal nach dem Need-to-know-Prinzip

unter Verwendung von technischen und physischen Zugangsbeschränkungen gefiltert. Geheimhaltungsklauseln in Arbeitsverträgen sind die Regel und werden als notwendig erachtet, wenngleich auch nicht als effektives Mittel gegen Wissensabfluss eingestuft. Reguläre Schulungen zur Erhöhung des Bewusstseins für Unternehmensgeheimnisse werden eher selten durchgeführt. Ein Unternehmen schätzte ein solches Bewusstseinstaining sogar als kontraproduktiv ein.

Dagegen sind häufig spezielle Trainings für bestimmte Mitarbeiter vorgesehen, die zwar hauptsächlich auf die Vermittlung technischer Inhalte zielen, dabei jedoch auch die explizite

Beim Umgang mit Unternehmensgeheimnissen reicht es nicht aus, die Tore einfach zu verriegeln.



Monika Schädler

ist Professorin für Wirtschaft und Gesellschaft Chinas und Leiterin des Forschungsprojekts »Geistiges Eigentum in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit« an der Hochschule Bremen.

Constanze Müller

ist Diplom-Wirtschaftssinologin (FH) und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt »Geistiges Eigentum in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit« an der Hochschule Bremen.

monika.schaedler@hs-bremen.de
constanze.mueller@hs-bremen.de
www.ip-china.de

Foto: CC/pt

Unternehmensgeheimnisse

Kategorien	Explizit	Implizit
Technisches	<ul style="list-style-type: none"> • technische Zeichnungen • Software • Rezepte • Kalkulationen • Qualitätsdaten 	<ul style="list-style-type: none"> • technische Erfahrungen • implizites Fertigungswissen • Maschinenbedienung
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahren • Arbeitsorganisation • LEAN-Management • ständige Weiterentwicklung von Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesserfahrungen • Implementierung von LEAN-Management (inkl. Mindset-change) • Optimierung
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Personaldaten • Ausbildung • Schulungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen »in den Leuten« • Beziehungen zu Schlüsselmitarbeitern
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundendaten • Kundengeschichte • Maschinendaten des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbeziehungen • Kundennähe
Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Marktstrategien • Markt-Know-how • Competitive Intelligence 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke • Guanxi • Beziehungen zu Partnern • permanente Zusammenarbeit
Preise	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufspreise • Verkaufspreise • Kalkulationen 	–
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzdaten • Margen 	–

Forderung nach Geheimhaltung umfassen. Dazu werden oft langfristige, auf Vertrauen basierende Beziehungen mit Schlüsselmitarbeitern aufgebaut, was die Weitergabe von Unternehmensgeheimnissen impliziert. Solche Mitarbeiter agieren teils als Mittler zwischen Managern und Arbeitern oder sogar auch als Informanten über die illegale Nutzung von Unternehmensgeheimnissen durch andere Mitarbeiter oder Kunden.

Geheimnis-Transfer begrenzen. Auch in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit wird der Transfer von Geheimnissen an Lieferanten so weit wie möglich begrenzt, indem nur weniger know-how-intensive Produkte oder Produktteile auf dem lokalen Markt – und dann falls möglich von verschiedenen Lieferanten – beschafft werden. Diese Maßnahme mag allerdings auch der Erfahrung vieler Unternehmen geschuldet sein, dass ein Preisvorteil von know-how-intensiver ▶

Geschäftsstellenleiter/ -leiterin gesucht

Die Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung e. V. (DCW) sucht zum nächst möglichen Zeitpunkt einen Leiter/eine Leiterin der Geschäftsstelle in Köln.

Zu den Aufgaben gehören die Beratung deutscher und chinesischer Unternehmen, Konzeption und Durchführung von Seminaren und Konferenzen, begleitende Unterstützung regionaler Arbeitskreise, Erstellung von Publikationen, Broschüren und Merkblättern, Administration des Vereins, Finanzplanung, Jahresabschlüsse sowie Führung von Mitarbeitern und Praktikanten.

Wir erwarten eine Person mit ausgeprägten Kenntnissen des Rechts- und Wirtschaftsgeschehens Chinas, interkultureller Kompetenz sowie unternehmerischem Denken und Handeln. Sie sollte darüber hinaus über gute chinesische Sprachkenntnisse und 2-3 Jahre Berufserfahrung verfügen.

Für weitere Informationen steht Ihnen das Vorstandsmitglied, Victor Vogt, gerne unter der Telefonnummer 0221 1640-550 zur Verfügung. Senden Sie bei Interesse Ihre Bewerbungsunterlagen mit Gehaltsvorstellungen bis zum 1. Dezember 2009 ausschließlich per E-Mail an Victor Vogt, victor.vogt@koeln.ihk.de.

PERSONALIE



David Albaiceta

ist Nachfolgervon Eric Erbacher als General Manager Asia Pacific bei Lufthansa Cargo. Der gebürtige Spanier kann auf langjährige Erfahrungen in der Speziallogistik zurückgreifen. Nach dem Studium in Spanien, Deutschland, Frankreich und Thailand war der Mittdreißiger als Managing Director für World Courier in Bangkok tätig und war anschließend als Business Development & Sales Manager für time:matters in Singapur am Aufbau der asiatischen Dependence des zum Lufthansa Konzern gehörenden Spezialisten für Notfalllogistik maßgeblich beteiligt.

tipp • buchtipp • buchtipp • buch



AUFBRUCH IM LAND DES DRACHENS

Das von Regina Meier und Ulrike Reisach herausgegebene Buch wendet sich an Menschen, denen China im Alltag und im Berufsleben begegnet. Wer mehr über

Ursachen und Beweggründe der aktuellen Entwicklungen in China erfahren möchte, findet hier die fundierten Antworten zahlreicher China-Fachleute, die sich seit vielen Jahren mit dem Land beschäftigen, es bereisen oder dort leben und arbeiten. Dreizehn in sich abgeschlossene Beiträge beleuchten Wirtschaft, Gesellschaft, Medien, Leben und Arbeiten. Chinas Weg von Mao zu Macchiavelli, sein Spagat zwischen Entwicklungsland und Industrialisation und die Herausforderungen, die Chinesen im Privat- und Berufsleben meistern müssen, werden ebenso beschrieben wie das neue Lebensgefühl der Expats und deren Wandlung zu »Locals«. Abgerundet wird der Band durch ein Kapitel zu kleinen Strategien für den Alltag und zahlreichen Fotos, die Lust auf die Inhalte machen. Aktuellen Aufnahmen wurden häufig Bilder aus den 1980er Jahren gegenübergestellt – die atemberaubenden Veränderungen sind offensichtlich! ■

Aufbruch im Land des Drachens. Arbeiten und Leben in China zwischen Konfuzianismus, Sozialismus und Globalisierung Casimir Katz Verlag, Gernsbach 2008 ISBN: 978-3-938047-37-8

tipp • buchtipp • buchtipp • buch

▷ Zulieferung auf dem lokalen Markt oft nur durch Abschläge bei der Qualität zu erzielen ist.

Häufig werden Geheimhaltungsvereinbarungen verwendet, um zumindest über ein bestimmtes rechtliches Instrumentarium zu verfügen, jedoch weniger zur Erhöhung des Bewusstseins der Lieferanten. Zudem wird teils in Betracht gezogen, dass die Mitarbeiter der Lieferfirma – ohne Wissen des Chefs – Geheimnisse weitergeben könnten. Hier dürfte der Lieferant selbst nicht immer in der Lage sein, das Verhalten seiner Mitarbeiter zu kontrollieren. Die Beziehung zu den Lieferanten kann in den meisten Fällen als klassische »Lieferung-gegen-Zahlung«-Beziehung charakterisiert werden.

Geheimhaltung gegenüber Kunden.

Prinzipiell wird auch gegenüber Kunden die Wahrung von Geheimnissen angestrebt und das Kern-Know-how im Unternehmen belassen. Dennoch werden sensible Informationen im Laufe der Zusammenarbeit mehr und mehr transferiert, insbesondere bei Produkten, die eine einzigartige Kundenlösung darstellen.

Dabei lässt sich mitunter die Entwicklung einer langfristigen Kooperationsbeziehung beobachten, die zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen den Unternehmen im Hinblick auf das Wissen führen kann. Einige Unternehmen sind zudem umgekehrt sehr aktiv beim Einholen von sensiblen Informationen des Kunden, insbesondere Informationen über Wettbewerber. Dementsprechend erreichen die Beziehungen ein höheres Niveau, an dem der reziproke Austausch von wertvollem Wissen einen essentiellen Anteil hat.

Doppelstrategie notwendig. Insgesamt erfordert der Umgang mit Unternehmensgeheimnissen in China eine Doppelstrategie, nämlich

- die größtmöglich restriktive Handhabung expliziten Wissens und
- die Entwicklung impliziten Wissens.

Letzteres ist vor allem insofern ein wesentlicher Erfolgsfaktor, als es eher schwierig oder schlicht unmöglich zu kopieren ist. ■

CHINA CONTACT

mit China News Report

HERAUSGEBER:

OWC – Verlag für Außenwirtschaft GmbH
Geschäftsführende Gesellschafter:
Dr. Jutta Falkner, Klaus Leger

REDAKTION CHINA CONTACT:

Ritterstraße 2 B, D-10969 Berlin
Telefon +49 30 / 61 50 89-26
Fax +49 30 / 61 50 89-27
E-Mail china-contact@owc.de
Internet www.china-contact.cc / www.owc.de
Chefredakteur: Peter Tichauer (V.i.S.d.P.)
Redaktion: Petra Reichardt
Grafik: Udo Zelmer, Birgit Meyer
Gestaltungskonzept: Birgit Meyer

REDAKTION CHINA CONTACT – BÜRO PEKING:

German Centre, Landmark Tower 2
8, North Dongsanhuan Road
Beijing 100004, VR China
Telefon +86 10 / 65 90 69 12
+86 10 / 84 46 61 74
Fax +86 10 / 65 90 04 00
+86 10 / 84 46 65 24
E-Mail china-contact@owc.de

REDAKTIONSBEIRAT:

Matthias Claussen (Geschäftsf. Gesellschafter, C. Melchers GmbH & Co.), Rolf Eckrodt (Vorsitzender, Asien-Pazifik-Forum Berlin), Immanuel Gebhardt (Regionalleiter Südostasien und Pazifik, GTZ), Dr. Heinz-Dieter Goedeke (Vorstandsvorsitzender, Chinesisches Zentrum Hannover e.V.), Dr. Jürgen Heraeus (Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus Holding GmbH und Vorsitzender des APA-Arbeitskreises China), Ma Canrong (Botschafter Chinas in Deutschland), Dr. Martin Posth, Dr. Michael Schaefer (Deutscher Botschafter in China), Dr. Margot Schüller (stellvertretende Direktorin, Institut für Asienkunde), Dr. Monika Stärk (Geschäftsführerin OAV), Dr. Roland Wein (Direktor, Deutsches Wirtschaftsbüro Taipei)

VERLAG:

OWC – Verlag für Außenwirtschaft GmbH
Regenscamp 18, D-48157 Münster
Telefon +49 251 / 92 43 09-0
Fax +49 251 / 92 43 09-99
E-Mail info@owc.de
Internet www.owc.de

ANZEIGEN:

OWC – Verlag für Außenwirtschaft GmbH
Hohenzollernstraße 11-13, D-40211 Düsseldorf
Telefon +49 211 / 55 04 26-0
Fax +49 211 / 55 04 26-55
E-Mail anzeigen@owc.de
Nadja Klein, Hans-Gerd Schuberth, Thomas Stölzner

ANZEIGENLEITER:

Norbert Mayer

MARKETINGLEITER:

Dr. Daniel Blank

ABONNEMENT:

Jahresabonnement € 108,-
Inland: zzgl. 7 Prozent MwSt und € 11,- Porto
Ausland: zzgl. € 23,- Porto, Luftpost € 60,-
Einzelheft: € 9,80

ABONNEMENT-SERVICE:

Astrid Leger
Telefon +49 251 / 92 43 09-33
Fax +49 251 / 92 43 09-99
E-Mail abo@owc.de

GERICHTSSTAND:

Münster, Amtsgericht Münster, HRB 4574
ISSN 1869-3539

DRUCK UND DISTRIBUTION:

merkur Print & Service Group, Detmold

TITELFOTO: Peter Tichauer

ChinaContact-Beiträge können im Online-Archiv unter www.china-contact.cc/onlinearchiv und in der Datenbank der Factiva, einem Gemeinschaftsunternehmen von Reuters und Dow Jones, unter factiva.de recherchiert werden.

Alle Rechte vorbehalten. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass hinsichtlich der Inhalte Urheberrecht besteht. Alle Informationen werden mit journalistischer Sorgfalt erarbeitet, für Verzögerungen, Irrtümer oder Unterlassungen wird jedoch keine Haftung übernommen. Für die Übernahme von Artikeln in Ihren elektronischen Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte unter www.presse-monitor.de



Auflage IVW-geprüft

Erscheinungstermin: 30. Oktober 2009