



Industrie- und Handelskammer  
zu Köln

Freiheit + Verantwortung · Standort · Service



## Produktionsfaktor Wissen

### Wissen strategisch nutzen – ein Einstieg für Unternehmen

Sommer 2012

IHK KÖLN. WIR UNTERNEHMEN.

## Inhaltsverzeichnis

Produktionsfaktor Wissen	3
Der Umgang mit Wissen als strategische Aufgabe im Unternehmen	3
Das Wissen im Fokus	4
Workshop I „Wissen und Innovation“ oder Neandertaler sind auf Kohle erfroren	6
Workshop II „Best Practices gegen Fälschungen“	10
Workshop III „Schutz des Wissens“ – Von der Spionage bis zum Terrorismus	12
Workshop IV „Risikofaktor Geschäftsgeheimnis – Strategien zum Umgang mit Wissen“	15
Referenten der Workshops	18
Impressum	18

## Produktionsfaktor Wissen

### Der Umgang mit Wissen als strategische Aufgabe im Unternehmen

Wissen ist Zukunft, Wissen ist Macht: Der Umgang mit Wissen ist eine strategische Aufgabe des Unternehmens. Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft muss das Wissen als Produktionsfaktor im Unternehmen volle Aufmerksamkeit erhalten.

Der Produktionsfaktor Wissen wird immer mehr zur strategischen Aufgabe im Unternehmen. Innovationszyklen verkürzen sich, mit dem demografischen Wandel wird es schwieriger, qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen. Die Schaffung aber auch der Erhalt von Wissen kann nicht mehr allein als Aufgabe der Personalabteilung betrachtet werden. Als Produktionsfaktor muss Wissen als Managementaufgabe in den Unternehmensprozessen verankert werden.

- **Wissen managen:** Wissen ist Chefsache. Nur wer weiß, wann, wo und durch wen Wissen im Unternehmen entsteht, kann es wirksam für die Entwicklung des Unternehmens nutzen.
- **Wissen schaffen:** Wissen ist die Voraussetzung für Innovationen. Wissen zu schaffen, reicht aber nicht aus, um Innovationen hervorzubringen.
- **Wissen lernen:** Auch der Umgang mit Wissen will gelernt sein. Die IHK hilft mit dem IHK-Innovationsmanager.
- **Wissen schützen:** Wissen schafft Begehrlichkeiten. Der Schutz vor Angriffen von Innen und Außen erfordert Ihre volle Aufmerksamkeit.
- **Wissen erhalten:** Wissen ist vergänglich. Unternehmen Sie nichts, geht es verloren, wird vergessen oder vom ausscheidenden Mitarbeiter mit in den Ruhestand genommen.

Als Einstieg in das Thema Produktionsfaktor Wissen hat die IHK Köln zu Jahresbeginn 2012 eine Reihe von Workshops rund um das Thema Wissensmanagement durchgeführt. Die folgenden Beiträgen aus der Workshopreihe sowie einer begleitenden Berichterstattung in der Zeitschrift der IHK Köln bieten Ihnen einen ersten Einstieg in das Thema „Produktionsfaktor Wissen“.

#### Ausblick

Der Faktor Wissen wird in Zukunft weiter an Bedeutung als Wettbewerbsfaktor gewinnen. Doch nur mit einem breiten Verständnis über den Umgang mit Wissen wird es auch gelingen, dieses im Unternehmen strategisch zu nutzen. Mit der Workshopreihe und der vorliegenden Dokumentation will die IHK Köln interessierten Unternehmen einen Einstieg in den Umgang mit Wissen bieten. Auch in Zukunft wird die IHK Köln weitere Angebote entwickeln, um Unternehmen den Umgang mit ihrem unternehmensrelevanten Wissen zu erleichtern.

Informationen hierzu und Ihre Ansprechpartner in der IHK Köln finden Sie im Internet unter [www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de), Dok.-Nr. 37019.

## Das Wissen im Fokus

*Wissen ist eine der Grundlagen für wirtschaftlichen Erfolg. Mit gezieltem Vorgehen lassen sich in jedem Unternehmen wertvolle Know-how-Schätze heben und die Innovationskraft stärken.*

„Innovationen sind für uns enorm wichtig, um gegen die großen Wettbewerber zu bestehen“, sagt Oliver Borchmann, Geschäftsführer der Gira Giersiepen GmbH & Co. KG. Das Familienunternehmen aus Radevormwald produziert unter anderem Schalter und Steckdosen, aber auch intelligente, computergestützte Steuerungssysteme für die Gebäudetechnik. „Früher waren Neuentwicklungen immer die Sache eines kleinen Mitarbeiterkreises – heute sind knapp 200 Personen aufgerufen, Verbesserungen oder Ideen vorzuschlagen“, so Borchmann. Seit Mitte 2010 haben die Gira-Angehörigen mehr als 350 Anregungen gegeben – „davon haben wir 15 Prozent in marktfähige Produkte und Services umgesetzt“, sagt Borchmann und ist sich sicher: „Unsere Investition von mehr als 100.000 Euro haben wir mit dem Know-how und den Ideen unserer Mitarbeiter ganz schnell wieder wettgemacht.“

Boden, Arbeit, Kapital – die drei klassischen Produktionsfaktoren haben zwar noch lange nicht ausgedient. „Die globalen und hoch dynamischen Märkte rücken jedoch das Wissen und die Eingebungen der Mitarbeiter immer stärker in den Mittelpunkt – nur mit einer ausgewiesenen Innovationsfähigkeit kann langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Firma gesichert werden“, sagt Frau Degen Geschäftsführerin Industrie, Volkswirtschaft, Innovation und Umwelt der IHK Köln. Experten gehen immerhin davon aus, dass der Anteil von Wissen am unternehmerischen Erfolg schon heute bei mehr als 50 Prozent liegt.

Ein effizientes Wissens- und Ideenmanagement stellt die Betriebe jedoch vor große Herausforderungen. Nicht nur, dass sie systematisch das umfassende Know-how zusammenfassen müssen, damit es jederzeit bei Bedarf abgerufen werden kann. Es muss auch vor unbefugten Zugriffen geschützt sein. Hinzu kommt: „Die meisten Mitarbeiter halten es noch immer mit dem Motto „Wissen ist Macht“ und glauben, dass sie so ihre Position in der Firma festigen können“, sagt der Wissensexperte Dr. Robert Freund und fordert die Unternehmer auf, die Weitergabe von Informationen in ihren Betrieben verstärkt zu fördern. Doch selbst wenn es dem Management gelingt, seine Arbeitnehmer davon zu überzeugen, dass nur geteiltes Wissen und Ideen zum Erfolg führen, muss es sich weiteren Hürden stellen: „Viele Erkenntnisse, wie etwa der jahrelange Umgang mit Kunden oder Materialien, lassen sich nicht in einer Datenbank abbilden“, so Freund. Hier führt beispielsweise nur ein gemeinsames Training von Erfahrenen und Neuen zur Weitergabe. Zudem gilt: „Unternehmer sind es gewohnt, knappe Ressourcen zu verwalten. Informationen stehen jedoch meist in einer großen Fülle zur Verfügung – man muss erkennen, zu welchem Zeitpunkt eine bestimmte Erkenntnis wichtig ist“, beschreibt Freund die Anforderungen an die Verantwortlichen.

Um aus einzelnen Datensätzen ein umfassendes Firmenwissen zusammenzustellen, stehen den Unternehmen gleich mehrere Dutzend Managementtools zur Verfügung (siehe Internet-Adressen). Die Gebäudetechnik-Experten Gira zum Beispiel haben für ihr Ideenmanagement eine spezielle Software in das Intranet implementiert und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst. Bei der Auswahl war dem Geschäftsführer vor allem

wichtig, dass die Mitarbeiter ein schnelles Feedback auf ihre Anregungen bekommen. „Anderenfalls wären sie sehr bald frustriert und würden sich nicht mehr beteiligen“, sagt Borchmann.

Gleichzeitig ist ein Wissensmanagement der Ausgangspunkt, um betriebsrelevantes Wissen vor Angriffen von Außen, vor dem Vergessen oder der Pensionierung zu schützen.

Wer sich jedoch nicht sicher ist, mit welchem Instrument seine Innovationskraft gesteigert werden kann, dem rät Freund: „Analysieren Sie im ersten Schritt, welches Wissen bereits im Betrieb vorhanden ist – dabei können Sie sich zum Beispiel an den Geschäftsprozessen orientieren.“ Jeder Prozess, eine so genannte Wissensdomäne, wird genau durchleuchtet und das Know-how zum Beispiel hinsichtlich der Kunden, der Produkte und der Märkte abgefragt. Im nächsten Schritt gilt es, die optimalen Voraussetzungen zu schaffen, um die jeweiligen Informationen zusammenzufügen und zu managen. „Dabei können sich Firmenchefs von geeigneter Software unterstützen lassen, oder sie setzen ganz einfach auf den formellen und informellen Austausch zwischen ihren Mitarbeitern“, so Freund.

Quelle: IHKplus November 2011

Text: Susanne Widrat

#### **Internetadressen:**

Auf den folgenden Web-Seiten finden Unternehmer weiterführende Informationen zum Wissensmanagement, zur Methodik und zu versierten Ansprechpartnern:

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) – Wohl die umfangreichste deutsche Internet-Seite zum Thema mit einem Leitfa- den zur Einführung eines Wissensmanagements, einem Schnelltest, einer Toolbox, Interviews mit Experten und Unternehmern sowie einem Newsletter.

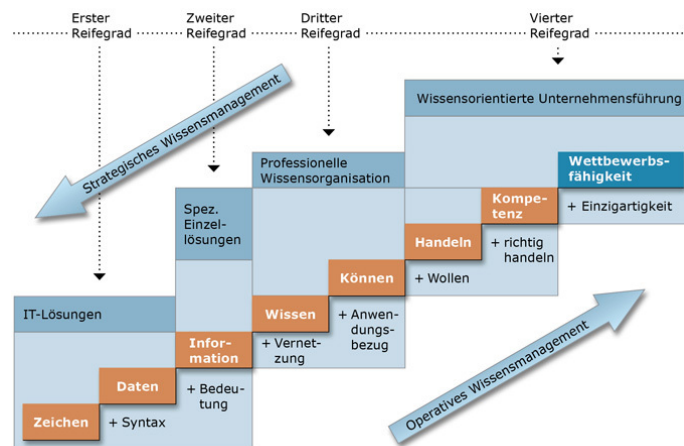
[www.wissensexzellenz.de](http://www.wissensexzellenz.de) – Die Initiative Exzellente Wissensorganisation prämiert regelmäßig herausragen- de Know-how-Organisationen und stellt die Preisträger in Kurzportraits online vor. Bundesweite Veranstal- tungen sollen für den Erfahrungstransfer in puncto Wissensmanagement sorgen.

## Workshop I „Wissen und Innovation“ oder Neandertaler sind auf Kohle erfroren

2. Februar 2012

Das Leitthema der Workshopreihe „Produktionsfaktor Wissen“ wurde im ersten Workshop unter dem Titel „Wissen und Innovation“ mit Leben gefüllt. Ausgehend von der Fragestellung, wie Wissen zur Innovation führt, referierte und diskutierte Dr. Robert Freund, Wissensmanager und Experte, mit den Unternehmen über kunden- und technikgetriebene Innovationen. Beispiele aus dem aktuellen Marktgeschehen von Swatch, als Marktinnovation, und von MyTaxi, als Technikinnovation, dienten als Einstieg, um über die Relevanz von Innovation zu berichten. Eine zentrale Aussage ist, dass nicht Ideenschwäche eines Unternehmens das Problem ist, sondern die Umsetzung der Ideen in Produkte. Nur sechs Prozent der Ideen führen zu Produkterfolgen. Um erfolgreich zu sein, muss der Marktbedarf mit der Technologieentwicklung gekoppelt werden.

Innovationen gründen letztendlich auf Wissen. Der Mensch macht aus Daten und Informationen Wissen. Wissen und Handeln führen erst zu Innovationen. Problem für viele Unternehmen ist das „träge Wissen“ bei ihren Mitarbeitern. Dies entsteht dann, wenn Wissen vorhanden ist, dieses aber nicht in Handeln umgesetzt werden kann. In solchen Situationen ist es schwierig, Innovationen zu entwickeln. Auf dieses Problem sollten Unternehmen achten. Eine Lösung ist offenes Umgehen mit Fehlern – der Ansatz ist nicht Kontrolle, sondern die Möglichkeit aus „kreativen Fehlern“ zu lernen.



Quelle: <http://qib.f-bb.de/mediadb/3560/10326/Webansicht%20Normal.jpg>

Hauptkräfte für Innovationen sind die Kundenbedarfe (= Markt) und nicht die Technologie. Ein Weg zu mehr Innovation ist die Öffnung des Ideenprozesses beziehungsweise des Ideenmanagements. Zur Zusammenarbeit mit (externen) Partnern gibt es viele Modelle wie Themencluster (branchenorientiert, entlang der Wertschöpfungskette etc.) oder interdisziplinäre ad-hoc-Teams. Hiermit werden einerseits Gedanken der Open-Source-Bewegung aufgenommen, andererseits müssen aber auch Themen wie Spionage und Rechtsschutz beachtet werden. Weitere Möglichkeiten ergeben sich in der Nutzung von Web 2.0 (Blogs, Communities oder die Einbindung von Kunden als Lead-User. Ziel aller dieser Anstrengungen ist, mit Integration von Wissen aus anderen Kontexten Innovationen in Gang zu bringen.

In enger Verbindung dazu steht der neueste Trend der Wissensumsetzung in Innovationen: "Open Innovation". Dies sollte, so Dr. Freund, auch für kleine und mittelständische Unternehmen ein Thema sein. Open Innovation bedeutet die Öffnung des Innovationsprozesses nach außen, hin zu Kunden, Communities etc. Neben allen Vorbehalten, Vorsichtsmaßnahmen und Stolpersteinen, erscheint die Chance, mit dieser Methodik Neues zu gestalten, sehr hoch. Die Frage an Kunden heißt dann nicht mehr, "Was brauchst Du?" (Bedarfsinformationen), sondern die Frage des Unternehmens ist: "Kannst Du mir helfen?" (Lösungsinformationen). Allein für die Ausgestaltung eines Open-Innovation-Prozesses in Unternehmen wäre ein weiterer Workshop nötig.

Das „implizite Wissen“ in Unternehmen wurde im Weiteren beleuchtet. Dieses Wissen ist das "verbal nicht so leicht ausdrückbare Expertenwissen". Dieses hat einen hohen Wert für das Unternehmen, wird jedoch im Innovationsprozess oft nicht greifbar. Wikis, Datenbanken etc. haben ihre Grenzen, um dieses Wissen zu heben. Viele Unternehmen sind sich nicht darüber im Klaren, dass sie meist das "explizite Wissen" einer Organisation heben, also das aufschreibbare Wissen, aber nicht das in den Menschen steckende Potential. Dies führt dazu, dass Unternehmen nicht ahnen, auf welchen Schätzen sie sitzen. Mit einem plakativen Bild beleuchtete Dr. Freund dies: Dies lässt sich vergleichen mit der Situation der Neandertaler, die auf Kohlevorräten erfroren sind.

Unternehmen sind keine Maschinen, sondern hochkomplexe soziale Organisationen. Insofern ist zur Steuerung der Organisation auch soziale Managementkompetenz nötig. Da implizites Wissen sehr stark auf der menschlichen Ebene angesiedelt ist, sollte es hier das Ziel sein, Möglichkeiten und Atmosphären zum Teilen des Wissens zu gestalten.

Mit Hinweisen zu Informationsquellen zur Verbindung von Wissen und Innovation, wie RKW-Innovation (<http://www.rkw.de/>) und der "Wissensbilanz Made in Germany" (<http://www.akwissensbilanz.org/index.htm>) endete der inhaltsreiche Workshop.

### **Empfehlungen:**

Neun Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Innovationen – Mit einer Checkliste des Strategie- und Innovationsexperten Vijay Govindarajan kann jedes Unternehmen feststellen, wie innovationsstark es derzeit aufgestellt ist und in welchen Bereichen noch Verbesserungsbedarf besteht.

- **Zwingende Gründe für Innovationen**  
Wenn die Menschen nicht verstehen, warum Innovation nötig ist, wird immer das Kerngeschäft und operative Geschäft den Großteil verfügbarer Ressourcen verschlingen. Darum muss es nicht nur nachvollziehbare, sondern auch zwingende Gründe für Innovation geben.
- **Eine gemeinsame, inspirierende Zukunftsvision**  
Der ideale Zeithorizont für eine Vision umfasst 10 bis 20 Jahre, wohlgerichtet mit klarer Blickrichtung Zukunft und nicht etwa zurück in die Vergangenheit, der viele Unternehmen immer noch eine viel zu große Bedeutung beimessen. Es geht bei der Vision nicht darum, die Zukunft vorherzusagen, sondern darum, Hypothesen zur Zukunft zu entwickeln.
- **Eine strategisch ausgerichtete Innovations-Agenda**  
Innovation ist eine Reise ins Unbekannte, auf der mehrere Wege beschritten werden können. Vor dem Start ist aber Folgendes wichtig zu wissen: 1) In welchem Geschäft sind wir augenblicklich, und in welchem möchten wir in Zukunft sein? 2) Welches Risiko nehmen wir in Kauf für große bahnbrechende Ideen?
- **Ein sichtbares Engagement des höheren Managements**  
Revolutionäre Innovationen können nur dann entwickelt werden, wenn die Budgetverantwortlichen die Innovationsarbeit für alle sichtbar unterstützen, aktiv mitwirken und dem an Innovationen arbeitenden Team Rückendeckung geben.
- **Entscheidungsfindung mit Teamwork und leidenschaftlichen Champions**  
Eine autokratische Entscheidungsfindung holt nicht alle kritischen Teilnehmer mit ins Boot, während ein Konsens jede Entscheidung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner herunterschraubt. Es braucht einen leidenschaftlichen Gewinnertyp, der selber Entscheidungen treffen und andere mitreißen kann.
- **Ein Team mit Kreativität, Vielfalt und Hingabe**  
Die besten Teams zeichnet Folgendes aus: Projekt-Champions, die bei Arbeitssitzungen Entscheidungen treffen und diese auch den Sponsoren nahebringen können, relevantes Fachwissen und eine naive, manchmal irrelevant erscheinende Meinungsvielfalt.



- Aufgeschlossene Erforschung der Marktfaktoren für Innovationen  
Organisatorische Veränderungen basieren auf den Marktfaktoren: Kunden, Wettbewerber, gesetzliche Regelungen sowie Wissenschaft und Technik. Nur wenn ein Unternehmen diese Faktoren gründlich untersucht, kann es erkennen, was für die anvisierte Zukunft getan werden muss.
- Risikobereitschaft mit Wertschätzung des Absurden  
Innovatoren verstehen, dass es keine Wahl gibt. Sie müssen Risiken, oft auch große Risiken, eingehen und sich auf das Absurde, vermeintlich Irrelevante, zubewegen. Dadurch verschaffen sie sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die sich nur in die naheliegende Richtung bewegen.
- Eine gut geplante, aber auch flexible Ausführung  
Zunächst muss ein engagiertes Team für die Innovationsarbeit zusammengestellt werden. Ein Durchbruch kann nicht im operativen Geschäft erzielt werden, da dieses auf Effizienz und nicht auf Innovation abzielt. Das Team sollte mit dem Kerngeschäft in Verbindung stehen, damit es dessen Stärken nutzen kann. Und schließlich sollten Innovationsführer nach ihrer disziplinierten Durchführung von Experimenten und nicht nach kurzfristigen Profitzielen bewertet werden.

Quelle: [www.die-erfinder.com/](http://www.die-erfinder.com/)

**Ihr Ansprechpartner in der IHK Köln:**

Detlef Kürten, Leiter Technologie und Innovation  
detlef.kuerten@koeln.ihk.de

## Workshop II „Best Practices gegen Fälschungen“

1. März 2012

Intensive Diskussionen und ein reger Austausch mit den anwesenden Unternehmern haben im Rahmen des 2. Workshops „Best Practices gegen Fälschungen“ der Informationsreihe zum Umgang mit Wissen im Unternehmen am 1. März 2012 stattgefunden. Referentin war Frau Doris Möller, Rechtsanwältin und Leiterin Gewerblicher Rechtsschutz beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) in Berlin sowie stellvertretende Vorsitzende des Aktionskreises gegen Markenpiraterie e. V. (APM).

Frau Möller präsentierte umfassend und praxisorientiert, welche Maßnahmen Schutz bieten und welche Schutzstrategien zu bedenken sind. Dabei erläuterte sie, dass Produkt- und Markenpiraterie jegliche Form der Verletzung eines gewerblichen Schutzrechts ist. Produkt- und Markenpiraterie ist nicht ein "freiwilliger" Technologietransfer, die Nachahmung nicht geschützter Produkte oder eine schlechte Produktqualität bzw. harter Wettbewerb aus Fernost an sich.

Zu den gewerblichen Schutzrechten gehören das Patent, das Gebrauchsmuster, das Geschmacksmuster, die Marke und das Urheberrecht. Nicht umfasst wird die sogenannte „sklavische Nachahmung“.

Je nach Schutzrecht sind die Schutzgegenstände unterschiedlich. Das Patent und das Gebrauchsmuster ("kleines Patent") schützen technische Erfindungen, die neu sind. Das Patent muss auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sein. Das Gebrauchsmuster gewährt keinen Schutz für Verfahrenserfindungen oder ästhetische Formschöpfungen. Mit der Marke werden Kennzeichnungsmittel geschützt, mit deren Hilfe Waren und Dienstleistungen mehrerer Wettbewerber voneinander unterscheidbar sind. Unter Geschmacksmuster ist der Schutz der äußeren Formgestaltung bzw. des Designs zu verstehen. Urheberrechtlicher Schutz entsteht für individuelle geistige Leistungen, die sich in einem Werk der Literatur, Wissenschaft und Kunst widerspiegelt. Zum Schutzgegenstand gehört auch die Art und Weise der individuellen Darstellung und ggf. Computerprogramme. Schutz über das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) können eigenartige Erzeugnisse erlangen, die geeignet sind, Herkunfts- und Gütervorstellungen hervorzurufen.

Weiter stellte Frau Möller einen 10-Punkte-Check dazu vor, wie eine Präventionsstrategie mit welchen Maßnahmen vorgenommen werden kann bzw. sollte. Die Vor- und Nachteile wurden erörtert und anhand von Praxisfällen diskutiert.

Zu dieser Präventionsstrategie gehört folgendes: Rechtesicherung, Schutzrechtswall aufbauen, Dokumentation anlegen, Unternehmensorganisation prüfen, Informationsnetz aufbauen, Möglichkeiten der Produktsicherung prüfen, Öffentlichkeitsarbeit betreiben, seriöse Geschäftspartner auswählen, Vertriebsmaßnahmen bedenken und Grenzbeschlagnahme prüfen. Darüber hinaus ist das Know-how zu schützen, das nicht vollumfänglich schutzfähig ist bzw. durch (kostspielige) gewerbliche Schutzrechte geschützt werden kann.

Hierzu zählt eine strategische Geheimhaltung; es sollte versucht werden, das Wissen möglichst lange exklusiv im Unternehmen zu halten. Dies ist mit Risiken verbunden wie Ausspähung, Abschöpfung, Geheimnisverrat oder Spionage. Entsprechende Maßnahmen sollten im Unternehmen getroffen werden wie z. B. Organisation der IT-Sicherheit, Maßnahmen gegenüber Konkurrenzausspähung, Vertraulichkeitsvereinbarungen im arbeitsrechtlichen Bereich und möglicherweise eine besondere Gestaltung der Aufgabenzuschnitte.

**Empfehlungen:**

- Optimierung durch Verbindung der vorgestellten Strategien
- Technischer Ansatz: Geheimschutz, Produktdesign, Echtheitsmerkmale
- Mitarbeiter: Sensibilisieren, Loyalität stärken, restriktiver Umgang mit sensiblen Informationen
- Organisation und strategischer Einsatz gewerblicher Schutzrechte

Weitere Informationen zu APM finden Sie im Internet unter [www.markenpiraterie-apm.de](http://www.markenpiraterie-apm.de). Die Industrie- und Handelskammer zu Köln bietet rechtliche Erstinformationen zum Themenbereich gewerblicher Rechtsschutz unter [www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de), Dokumenten-Nr. 595 bzw. im Downloadbereich unter Recht und Steuern, Recht von A-Z, Marken- und Patentrechte. Außerdem bietet die IHK Köln eine Patent-, Marken- und Erfinderberatung an ([www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de), Dokumenten-Nr. 757).

**Ihre Ansprechpartner in der IHK Köln:**

Birgit Wirtz, Leiterin Gewerbe- und Wettbewerbsrecht

[birgit.wirtz@koeln.ihk.de](mailto:birgit.wirtz@koeln.ihk.de)

Detlef Kürten, Leiter Technologie und Innovation

[detlef.kuerten@koeln.ihk.de](mailto:detlef.kuerten@koeln.ihk.de)

## Workshop III „Schutz des Wissens“ – Von der Spionage bis zum Terrorismus

29. März 2012

Für viele Unternehmen stellt das im Unternehmen gebundene Wissen den wichtigsten Wettbewerbsvorteil dar. Mit steigendem Konkurrenzdruck aber auch als Reaktion auf immer kürzere Innovationszyklen hat der Faktor Wissen höchste Bedeutung für den Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb erlangt.

Zunächst kam mit Ende des kalten Krieges die Erwartung auf, dass die Bedrohung durch strategisch motivierten Wissensverlust etwa infolge von Spionage abnehmen würde. Mit der wachsenden Wissensintensität sind aber vielmehr die Begehrlichkeiten gestiegen, den Wettbewerbsvorsprung von Konkurrenten auf illegale Weise auszugleichen. Wissen bleibt der am leichtesten zu entwendende Produktionsfaktor im Unternehmen. Wissen ist eng an die handelnden Personen gebunden. Wissen lässt sich kaum einschließen. Wissen wächst, in dem man es teilt. Entsprechend hoch sind die Anforderungen, die der Schutz des unternehmensrelevanten Wissens an das Management der Unternehmen stellt.

In einem unübersichtlichen Sicherheitsumfeld gelingt es allerdings vielen Unternehmen kaum, die eigene Gefährdung abzuschätzen. Nur in wenigen spektakulären Plagiatsfällen können die ökonomischen Effekte des Verlusts unternehmensrelevanten Wissens eindeutig quantifiziert werden. In vielen Unternehmen fehlten umfassende Analysen zum unternehmensrelevanten und damit schützenswerten Wissen. Häufig bleibt der Verlust unternehmensrelevanten Wissens unentdeckt. Und auch im Schadensfall werden nur wenige Fälle publik, auch weil die Geschädigten die Öffentlichkeit meiden.

Im dritten Workshop der IHK-Reihe „Produktionsfaktor Wissen“ berichtete Egon Fischer, Ref. Ltr. A. D. Verfassungsschutzbehörde, globesecure UG, über die Gefahren und Wege, wirksam auf Wirtschaftsspionage und Konkurrenzausspähung zu reagieren. Neben der Ausforschung, die konkurrierende Unternehmen betreiben, stehen auch zivile Unternehmen im Fokus der staatlich gelenkten oder gestützten Ausforschung durch fremde Nachrichtendienste. Mit Vertretern aus Unternehmen wurden daher im Workshop Ansatzpunkte einer betrieblichen Risikoanalyse erarbeitet.

Der Einstieg in eine Risikoanalyse erfolgt über die Abschätzung des eigenen Gefährdungspotenzials. Unerlässlich ist dafür die Identifikation des unternehmensrelevanten Wissens. Hierzu bedarf es zunächst einer grundsätzlichen Einschätzung der Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens: In welchen Bereichen (Qualität, Preis, spezielle Produkteigenschaften, ...) hat mein Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal? Die Analyse bezieht sich nicht allein auf die Produkte oder Dienstleistungen. Im Interesse von Wirtschaftsspionage und Konkurrenzausspähung stehen ebenso das Wissen über Produktionsprozesse oder Verfahrensabläufe, über Personal- oder Entscheidungsstrukturen sowie über Partner und die Organisation der Wertschöpfungskette. Der Onlinetest des Verfassungsschutzes NRW liefert Unternehmen eine schnelle Analyse des betrieblichen Gefährdungspotenzials. Immer wichtiger ist auch die Frage, ob die Produkte oder Dienstleistungen für militärische Zwecke genutzt werden können.

Nach der Identifikation des unternehmensrelevanten Wissens muss das Verlustrisiko bewertet und quantifiziert werden. Im Mittelpunkt steht die Abschätzung der Folgen im Schadensfall, also wenn dem Unternehmen tatsächlich unternehmensrelevantes Wissen entzogen wird. Als Ergebnis der Folgenabschätzung erhält das Unternehmen eine Übersicht des unternehmensrelevanten und gleichzeitig des schützenswerten Wissens.

Nach dem Einstieg über die Betroffenheit gilt es, die Träger des schützenswerten Wissens im Unternehmen zu identifizieren. Neben den Wissensträgern im engeren Sinne müssen die Personen und Systeme zur Datenvorhaltung einbezogen werden, die Zugang zu dem schützenswerten Wissen haben oder ihn ermöglichen können. Auch Dritte wie Lieferanten, Zulieferer oder Kunden können über Zugang zu schützenswertem Wissen verfügen.

Mit der Kenntnis über Wissensgebiete und Träger können dann geeignete Schutzmaßnahmen eingeleitet werden. Dabei steht die Wahl der Maßnahmen immer in Konflikt mit der Nutzung des zu schützenden Wissens. Letztlich ist der Einsatz des vorhandenen Wissens eine Grundvoraussetzung des Unternehmenserfolgs. Ein vollständiger Schutz kann daher nicht sinnvoll sein.

Den einfachsten Ansatzpunkt für Schutzmaßnahmen bieten die frei zugänglichen Informationsquellen. Vielen Unternehmen ist nicht bekannt, welche Informationen über ihre Geschäftstätigkeit offen erhältlich sind. Ein wichtiger Schritt ist daher, im Unternehmen Einigkeit darüber herzustellen, welche Informationen an die Öffentlichkeit und an Dritte kommuniziert werden dürfen. Dies gelingt nur unter Einbezug der Mitarbeiter. Sie müssen sensibilisiert werden, dass auch auf den ersten Blick unkritische Informationen wertvolle Rückschlüsse zulassen können.

Ohne das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Bedeutung ihres Wissens und die Gefährdung durch einen Wissensverlust wird der Schutz vor offenen oder verdeckt durchgeführten Angriffen etwa in Form von Lauschangriffen, Observationen, Einschleusungen oder Erpressungen von Mitarbeitern keinen Erfolg haben. Eine Verankerung des Sicherheitsgedanken in der Unternehmensstrategie und darauf aufbauend die Entwicklung eines ganzheitlichen Sicherheitskonzepts bilden wichtige Bausteine für den verantwortungsvollen Umgang mit unternehmensrelevanten Wissen. Darüber hinaus bieten Unternehmen in besonders schützenswerten Bereichen weitere Vorkehrungen etwa in Form des personellen oder materiellen Geheimschutzes an.

Zur Abdeckung des weiteren Rahmens kann in einer umfänglichen Gefährdungsanalyse auch die Bedrohung des Unternehmens durch Sabotage oder terroristische Angriffe miteinbezogen werden. Bei der Umsetzung von Abwehrmaßnahmen im Unternehmen müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

### **Empfehlungen**

- Identifizieren Sie schützenswertes Wissen Ihres Unternehmens.
- Analysieren Sie, wer intern und extern Zugriff auf dieses Know-how hat.
- Stellen Sie sicher, dass Know-how-Transfer Bestandteil Ihres Sicherheitskonzeptes ist.
- Verhindern Sie die unbefugte Weitergabe an Dritte durch Geheimhaltungsverpflichtungen und individuelle Vereinbarungen.
- Achten Sie bei Geschäftsbeziehungen darauf, dass bei Ihrem Partner adäquate Sicherheitsrichtlinien umgesetzt werden.

Quelle: Verfassungsschutzes NRW

Weitere Informationsmaterialien unter anderem mit einem Online-Test „Wirtschaftsspionage - Ist mein Unternehmen gefährdet?“ finden Sie im Internet beim Verfassungsschutz NRW unter <http://www.mik.nrw.de>. Der Verfassungsschutz NRW bietet Unternehmen eine Erstberatung an.

### **Ihr Ansprechpartner in der IHK Köln:**

Dr. Matthias Mainz, Leiter Volkswirtschaft und Statistik  
[matthias.mainz@koeln.ihk.de](mailto:matthias.mainz@koeln.ihk.de)

## Workshop IV „Risikofaktor Geschäftsgeheimnis – Strategien zum Umgang mit Wissen“

19. April 2012

In einem Unternehmen vorhandenes Know-how kommt in Form von Betriebsgeheimnissen (Produktionsabläufen, Rezepturen, Arbeitsmustern, Produktionsberichten usw.) sowie Geschäftsgeheimnissen (Strategien, Geschäftsideen, Bilanzen, Gehälter, Kundendaten, Marketingplänen usw.) vor.

Geheimnisse sind zunächst einmal "nichtoffenkundig", d.h. sie sollen nicht an Dritte weitergegeben werden. Daneben haben sie Unternehmensbezug und sollen auch geheim bleiben. Gerade dieser Geheimhaltungswille bzw. das Geheimhaltungsinteresse ist ein wichtiger Punkt, der im Idealfall auch dokumentiert ist.

Teilweise ist Know-how mit den Mitteln des gewerblichen Rechtsschutzes (Patent, Marke usw.) zu schützen. Dies war Thema des zweiten Workshops "Best Practices gegen Fälschungen". Im Übrigen ist das Know-how lediglich in §§ 17 ff. UWG als Strafnorm erfasst ("Verrat von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen"). Das Engagement der Staatsanwaltschaften im Fall eines Strafantrags ist allerdings sehr unterschiedlich.

Auf zivilrechtlicher Ebene können Ansprüche gegen eigene Arbeitnehmer, Konkurrenten oder den neuen Arbeitgeber eines ehemaligen Mitarbeiters vorkommen. Folgende Sanktionen/Maßnahmen sind im Fall eines Verstoßes möglich:

- Vertragsstrafe (wenn zuvor eine Vertraulichkeitsvereinbarung abgeschlossen wurde)
- Unterlassung
- Beseitigung
- Auskunft
- Schadensersatz

Generell gilt aber auch: Erfahrungswissen und Wissen "im Kopf" ist nicht schutzfähig! Im Verdachtsfall ist also zu fragen, ob das verwendete "Wissen" nicht dafür zu detailliert ist und doch ein aktiver Verstoß gegen eine Geheimhaltungsvereinbarung o.ä. vorliegt. Nur dann macht ein rechtliches Vorgehen Sinn.

### Know-how als Compliance-Thema

Der Begriff "Compliance" bedeutet, einen Betrieb so zu organisieren, dass Gesetzesverstöße möglichst vermieden werden. Zielsetzung ist also die Vermeidung und/oder Aufdeckung von Verstößen sowie auch die Entlastung des Managements. In der letzten Zeit haben sich mit der Verbreitung des Begriffs "Compliance" auch die Haftungsmaßstäbe für das Management eines Unternehmens verschärft.

Die Geschäftsleitung haftet hier insbesondere "nach innen", also den Gesellschaftern und der Gesellschaft gegenüber nach der sog. "business judgment rule": Es ist die "Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes"

anzuwenden. Diese Sorgfalt kann gerade in innovativen Unternehmen dazu führen, dass eine Pflicht zu besonderen Maßnahmen zum Know-how-Schutz besteht.

Eine besondere Gefahr besteht aber auf jeden Fall im Schadensfall, denn dann greift eine Beweislastumkehr: Die Geschäftsleitung muss darlegen, warum sie untätig geblieben ist und das ein "ordentlicher Geschäftsmann" dies so tun durfte. Bei der Nachweisführung kann eine Dokumentation der Entscheidungsprozesse sehr helfen.

Bei der Haftung "nach außen", also gegenüber Dritten Personen oder Institutionen, nimmt das Ordnungswidrigkeitenrecht eine zentrale Stellung ein. Ordnungswidrig handelt, wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist. In diesem Bereich sind Geldbußen bis zu einer Million Euro denkbar.

Soll ein Compliance-System umgesetzt werden, muss es die Bereiche Ausbildung, Anweisung und Überwachung des Betriebs und der Mitarbeiter beinhalten. Verfahrenstechnisch sind die folgenden vier Schritte zu empfehlen:

- Identifizierung der Anforderungen  
Ausgehend von der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Ausmaß der negativen Auswirkungen von Verstößen sind diejenigen Themen festzulegen, die als zentrale Punkte zuerst angegangen werden müssen.
- Vorbereitung der Instrumente  
Für das gesamte Unternehmen bietet sich die Erarbeitung eines Code of Conduct an. Je nach Größe des Unternehmens kann auch an Hotlines oder Ombudsleute gedacht werden. Typische Schulungsmaßnahmen beinhalten Seminare, Leitfäden oder E-Learning-Programme.
- Roll Out  
Die konkrete Umsetzung konzentriert sich zunächst auf die wichtigsten Risikobereiche, um das gesamte Unternehmen nicht in einem Anlauf zu überfrachten. Es können sog. "State of Play"-Meetings durchgeführt werden, in denen über den Verfahrensstand informiert wird. Ein beständiges Feedback der Teilnehmer mit dem CCO (Chief Compliance Officer) sollte ebenfalls möglich sein.
- Updates  
Die Schulungen sollten regelmäßig wiederholt werden ("annual promise"). Eine Überprüfung der Anweisungen auf Aktualität und Effizienz ist ebenfalls vorzunehmen. Neue Mitarbeiter sind bereits bei Betriebseintritt zu schulen.



### Know-how-Schutz praktisch umsetzen

Folgende Einzelmaßnahmen können bei der Umsetzung eines Compliance-Programms mit Bezug zum Know-how-Schutz hilfreich sein:

- Gefahrenquelle IT-Sicherheit  
Vergabe verschiedener Datenzugriffsrechte und Beachtung der Hinweise zur IT-Sicherheit des BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik)
- Vermittlung von Verantwortungsbewusstsein  
Regelungen zum Umgang mit Arbeitsmitteln (z.B. Laptopnutzung im ICE), Verhaltensregeln gegenüber Konkurrenz und Kunden sowie Guidelines zur Social-Media-Nutzung
- Prävention  
Der Geheimhaltungswille sollte dokumentiert werden z.B. durch Zugangsschranken, Geheimhaltungsvereinbarungen bei Betriebseintritt. Die Vernichtung von Akten, Daten und Altgeräten sollte organisiert sein.
- Kontrolle  
Sollen Arbeitnehmer kontrolliert werden, ist immer eine Abwägung mit dem Arbeitsrecht, dem Datenschutz und dem Persönlichkeitsrecht vorzunehmen (in diese Abwägung fließt aber auch mit ein, dass der Geheimnisverrat ein Straftatbestand ist). Eine andere Variante ist es, in Betriebsunterlagen bestimmte, systematische Fehler einzubauen, die im Fall des Verstoßes wieder auftauchen und anhand derer man den Know-how-Abfluss aus dem Betrieb beweisen kann.

### Ihr Ansprechpartner in der IHK Köln

Dr. Tobias Rolfes, Leiter Handels- und Gesellschaftsrecht  
tobias.rolfes@koeln.ihk.de

## Referenten der Workshops

Workshop I „Wissen und Innovation“ oder Neandertaler sind auf Kohle erfroren

Dr. Robert Freund

Workshop II | Best Practices gegen Fälschungen

Doris Möller, Rechtsanwältin, DIHK, Leiterin Gewerblicher Rechtsschutz und stellv. Vorsitzende APM

Workshop III | Schutz des Wissens – Von der Spionage bis zum Terrorismus

Egon Fischer, Ref. Ltr. a. D. Verfassungsschutzbehörde

Workshop IV | Risikofaktor Geschäftsgeheimnis – Strategien zum Umgang mit Wissen

Dr. Petra Schaffner, Michael Kamps, CMS Hasche Sigle

## Impressum

### Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer zu Köln

Unter Sachsenhausen 10-26

50667 Köln

Internet: [www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de)

### Verantwortlich:

Christi Degen

Frank Hemig

### Redaktion:

Detlef Kürten

Dr. Matthias Mainz

Dr. Tobias Rolfes

Birgit Wirtz

### Titelfotos:

Olaf-Wull Nickel

### Gestaltungskonzept:

[www.rothersbuero.de](http://www.rothersbuero.de)

### Druck:

J. Roth & Sohn, Köln

Köln, August 2012

