

Der Kampf gegen Piraterie ist ein Mehrfrontenkrieg

Schutz gegen Produktpiraterie und Know-how-Diebstahl umfasst nicht nur den Patent- und Markenschutz. Wichtig ist auch eine systematische Frühaufklärung mit geeigneten legalen und faktischen Schutzmassnahmen. — VON OLIVER GASSMANN UND ANGELA BECKENBAUER

In Kürze Für Unternehmen in Hochlohnländern wird der Schutz von IP (Intellectual Property) immer wichtiger, da der Wettbewerbsvorteil meist auf diesem aufbaut. Patentieren alleine reicht nicht aus, um Produkte zu schützen. Wichtig sind ein ganzheitlicher Schutz und ein auf die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie abgestimmtes Massnahmenpaket gegen Piraterie. Die Autoren zeigen, wie rechtliche Schutzmassnahmen durch faktischen Schutz über Technologie, Markt und Mensch ergänzt werden können. Dabei ist stets die Kosten-Nutzen-Relation zu wahren. Da zudem viele Massnahmen auf Abschreckung basieren, wird die Rolle der Kommunikation immer wichtiger: Tue viel und rede darüber.



PROF. DR. OLIVER GASSMANN ist Direktionsvorsitzender des Institutes für Technologiemanagement (ITEM-HSG) an der Universität St. Gallen. Er ist Gründungsmitglied des Intellectual Property und Innovations-Unternehmens BGW. oliver.gassmann@unisg.ch



DIPL.-WL.-ING. ANGELA BECKENBAUER ist Doktorandin am Lehrstuhl für Innovationsmanagement des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich «Schutz von geistigem Eigentum in China». angela.beckenbauer@unisg.ch

Produktpiraterie und der Abfluss von Know-how sind ein weit verbreitetes Phänomen, gegen das sich erfolgreiche Unternehmen wehren müssen. Die Zahl der Beschlagnahmungenfälle von gefälschten Produkten und Raubkopien an der Aussengrenze der Europäischen Union ist gemäss Statistik der Europäischen Kommission von 37 000 im Jahr 2006 auf 43 000 im Jahr 2007 gestiegen. Mit 58 Prozent bleibt China weiterhin an der Spitze der Herkunftsländer von Plagiaten. Abhängig von der Produktkategorie kommt die Mehrzahl der Plagiate jedoch aus anderen Ländern: So stammen zum Beispiel 40 Prozent der gefälschten Medikamente aus der Schweiz, 35 Prozent aus Indien und 15 Prozent aus den Arabischen Emiraten.

Weil bislang Beschlagnahmen und Patentstreitigkeiten im Vordergrund standen und ein ganzheitliches Management von rechtlichen und faktischen Schutzmassnahmen in den meisten Unternehmen fehlte, hat das Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen von 2007 bis 2009 gemeinsam mit Unternehmen aus der Schweiz und Deutschland an der Entwicklung eines integrierten Management-Ansatzes gearbeitet. Dazu wurden die Produktpiraterie sowie die Intellectual-Property-Managementansätze zusammen mit einem Industriekonsortium auch vor Ort in China untersucht.

Piraten profitieren sehr oft vom Know-how-Abfluss eines Unterneh-

mens. Da dies auf unterschiedliche Art und Weise geschehen kann, sollte der Abfluss je nach Gefahrenpotenzial eingestuft werden. Erst danach sollten Massnahmen ergriffen werden. Ob ein Produkt nachgeahmt oder Know-how gestohlen wird, hängt von den Faktoren Wettbewerbsrelevanz (Marktwachstum, Margen, Wettbewerbsintensität) sowie Kopierbarkeit (Fehlen von technischen oder faktischen Hürden) ab.

In Bezug auf den Menschen beschreibt die Abbildung auf Seite 22 Massnahmen, die den Abfluss von Know-how direkt und indirekt beeinflussen können. Hierzu zählen insbesondere die Wissensdistribution, Zugangs- und Zugriffskontrollen sowie indirekte Massnahmen durch Incentivierungsinstrumente, die Stärkung des Bewusstseins für geistiges Eigentum und eine projektspezifische Personalbesetzung.

Typischerweise wird bei der Patentanmeldung eine Technologie geschützt. Ob der eigentliche Kundennutzen und die wesentlichen Wettbewerbsvorteile damit ebenfalls geschützt sind, bleibt oft unberücksichtigt. Dabei bietet der integrierte Schutz durch Patente, Marken und Designanmeldungen Potenziale, die den Erfolg und einen quasi-monopolistischen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern nachhaltig fördern können.

So hat die Firma Stihl zusätzlich zu den Patenten versucht, die Farbkombination orange-grau zu schützen. Die



Bild: KEYSTONE AP MARTIN MEISSNER

Geld wird wohl schon am längsten gefälscht. Die sogenannten Blüten, wie der Euroschein links, entlarvt die moderne Technik schnell.

Farbgebung ist das Erkennungsmerkmal einer Stihl Kettensäge und wird von Produktpiraten oft nachgeahmt. Aufgrund zahlreicher Plagiate aus China werden nun Designanmeldungen durchgeführt, da eine Durchsetzbarkeit dadurch im Zweifelsfall leichter erreicht wird. Da einige Richter in China weder eine juristische noch eine technische Ausbildung besitzen, erhöht eine eindeutig erkennbare Verletzung die Chancen auf einen Erfolg. Selbst bei rein technischen Produkten oder Komponenten ist bei imitierbaren Produkten vor allem in China eine strategische Designanmeldung sinnvoll. Die Schutzmauern gegen Piraterie werden folglich durch die Kombination von rechtlichen und faktischen Schutzmassnahmen aufgebaut.

Bedrohungen und Verletzungen frühzeitig zu identifizieren, kann aufwendige und kostspielige Folgen verhindern. Zum einen können die Patent-

experten durch IP-Scanning und -Monitoring auf gewerbliche Schutzrechte aufmerksam werden, die das eigene Geschäftsfeld betreffen. Insbesondere bei ausländischen Patenten und Gebrauchsmustern, die entweder nur als englische Kurzfassungen oder in der Landessprache vorliegen, besteht die Gefahr, die Rechte Dritter zu verletzen.

Schutzrechtsverletzungen systematisch aufspüren

Ein schweizerischer Maschinenhersteller überwacht aus diesem Grund die chinesische Patent- und Gebrauchsmuster-Landschaft. Durch ein erstes Scanning werden die relevanten Schutzrechte identifiziert und für eine Übersetzung selektiert. Dadurch konnte das Unternehmen ihm noch unbekannte chinesische Wettbewerber identifizieren. Gleichzeitig wird beispielsweise bereits im Vorfeld einer Messe nach möglichen Verletzungsfällen recher-

chiert. Die relevante Patentdokumentation wird so vorbereitet, dass bei einer Patentverletzung auf der Messe kurzfristig eine einstweilige Verfügung beantragt werden kann. Dieses Vorgehen hat sich bewährt. So wurden Maschinen, deren Komponenten proprietäre Schutzrechte verletzen, noch am ersten Messtag entfernt.

Oftmals entdecken Unternehmen erst durch eine stark sinkende Nachfrage und die Tatsache, dass langjährige Kunden abwandern, dass das Alternativgeschäft von Plagiatoren dominiert wird. Da die Namen von Plagiatoren und deren Standort meist schwer bestimmbar sind, können diese durch Testkäufe oder die Zusammenarbeit mit lokalen Agenturen leichter identifiziert werden. Gleichzeitig können dadurch Beweismittel beschafft werden.

Im Falle einer identifizierten Verletzung kann sich der Schaden unterschiedlich auswirken. Dazu zählen insbesondere die Schäden aufgrund von

- ▶ Umsatzverlusten durch
 - sinkende Nachfrage (z.B. an Produkten, Ersatzteilen, Dienstleistungen)
 - Ausbleiben von Lizenzzahlungen,
 - Verlust an Marktanteilen und Kundenabfluss,
 - Preiskampf aufgrund von Dumping-Preisen, sowie
- ▶ Reputationsschäden und
- ▶ Gewährleistungs- oder Produkthaftungsansprüchen.

Neben den rechtlichen Schutzmassnahmen bieten vor allem in China die faktischen Handlungsfelder Technologie, Markt und Mensch eine effektive Ergänzung, um den vielfältigen Formen von Produktpiraterie und Know-how-Abfluss entgegenzuwirken.

Direkter rechtlicher Schutz bildet eine gute Grundlage, um gegen Verletzer

vorzugehen. Sind keine Schutzrechte angemeldet, kann weder eine Durchsetzung noch eine Androhung zur Durchsetzung der Rechte erfolgen. Offensive Schutzrechtsstrategien und die Veröffentlichung von erfolgreichen Rechtsstreitigkeiten haben zudem eine abschreckende Wirkung. So baut Stihl medienwirksam ein offensives Image gegen Piraten auf, um auf die Vernichtung von Plagiaten sowie den Einsatz von Detektiven aufmerksam zu machen.

Schutz mit nicht sofort sichtbarer Technologie

Sichtbare und nicht-sichtbare Technologien können ebenfalls zum Schutz des Produktes oder dessen Verpackung eingesetzt werden. So hat Danfoss zweidimensionale Barcodes durch dreidimensionale ersetzt und überwacht damit seine Logistikkette. Zu den sichtbaren

Technologien zählen beispielsweise Holographie, Kippfarben, Guillochen (Liniensstrukturen, die beim Kopieren Verzerrungen verursachen), haptische Erkennung (z.B. Hoch-/Tiefprägung), Sicherheitsetiketten, Versiegelung sowie Sicherheitstinten. Mikrofarbstoffe, Nanotechnologie sowie chemische und elektronische Kennzeichnungen (z.B. Radio Frequency Identification RFID) bieten einen unsichtbaren Schutz. Mit RFID und anderen automatischen Identifikations-Technologien lassen sich Produkte nicht nur wiedererkennen. Diese ermöglichen auch die stetige Verfolgung innerhalb der Warenkette.

Das Black-Box-Prinzip schützt modulare Produkte indem technologieintensive Komponenten in sicheren Ländern produziert werden. Eine schützende Wirkung haben zudem eine hohe technische Komplexität (z.B. High-tech-Textilien), hohe Know-how-Intensität

Abb.: Ganzheitlich gegen Imitatoren und Piraten schützen

Technologie		Recht	
direkt	indirekt	direkt	indirekt
▶ Technische Schutzmechanismen – sichtbarer Schutz – unsichtbarer Schutz ▶ Black-Box-Prinzip – Komponentenbauweise – verteilte Systemlieferanten, verteilte Kooperationen ▶ Plattformen – Spezialitäten im Herstellungsprozess	▶ hohe technische Komplexität ▶ hohe Know-how-Intensität / hohes Prozess-Know-how ▶ verteilte F&E und Produktion ▶ kurze Produktionslebenszyklen ▶ schnelle Innovationszyklen	▶ gewerbl. Schutzrechte, Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster etc. und Marken zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und Kundennutzungen ▶ aktive Durchsetzung der Rechte und vertraglichen Vereinbarungen – aussergerichtlich – gerichtlich ▶ Urheberrecht	▶ restriktive Mitarbeiterverträge mit Geheimhaltungs- und Wettbewerbsklauseln ▶ Lieferantenverträge mit Geheimhaltungserklärung ▶ Reputation und Bekanntmachung einer aktiven rechtl. Verteidigung ▶ Geheimhaltungserklärung, Publikationsfreigabe bei externer Kommunikation
Markt		Mensch	
direkt	indirekt	direkt	indirekt
▶ Sicherung und Überwachung der Logistikkette ▶ keine Markteinführung in zu risikoreichen Märkten / Zurückziehen vom Markt ▶ aktive Suche und Identifikation von Verletzungen mittels – Vertriebs- und Servicepersonal – Messebesuche – gezielten Internetrecherchen	▶ Stärkung der Kundenbindung ▶ Stärkung der Lieferantenloyalität ▶ Verbandsarbeit mit weiteren Unternehmen gegen Piraterie ▶ Lobbying und politische Einflussnahme zur Stärkung von geistigem Eigentum ▶ Stärkung von Beziehungen zu Behörden	▶ Wissensdistribution innerhalb von Teams (lokal und global) ▶ physische Zugangskontrollen interner und externer Personen ▶ Zugriffskontrolle und Zugriffsrechte ▶ eingeschränkte (digitale) Versendung und Vervielfältigung von Daten (z.B. Speichersperre für externe Datenträger)	▶ Mitarbeiterbindung durch Incentivierungsinstrumente ▶ Stärkung des Bewusstseins für geistiges Eigentum ▶ projektspezifische Personalbesetzung

MASSNAHMEN GEGEN PIRATERIE UND KNOW-HOW-ABFLUSS

Für den Schutz gegen Piraterie und Know-how-Abfluss reichen die rechtlichen Massnahmen nicht aus. Ebensoviele Gewichte müssen den Massnahmen in den Bereichen Technologie, Markt und Mensch zukommen.

「Erst die Wirksamkeitskontrolle von Massnahmen gegen Imitationen ermöglicht stetige Verbesserung.」

(z.B. Sefar) und hohes Prozess-Know-how (z.B. Bühler), geografisch getrennte F&E und Produktion (z.B. ABB), dezentralisierte Unternehmenskooperationen sowie schnelle Innovationszyklen (z.B. Softwareindustrie).

Schnelle Innovationszyklen erschweren Imitationen

Das Gas- und Engineering-Unternehmen Linde setzt in China aufgrund der hohen Gefahr des Know-how-Abflusses auf High-tech-Produkte. Da das Kern-Know-how des Unternehmens auf Prozessen zur Betreuung von Anlagen beruht, wird eine Imitation durch schnelle Innovationszyklen erschwert. Ein weiteres Beispiel liefert Danfoss, das sich mit der Einfuhr von Plagiaten aus dem aussereuropäischen Ausland ohne Markenkennzeichnung konfrontiert sah. Da die Piraten die Ware erst mit dem gefälschten Markennamen kennzeichneten nachdem sie die Grenze überschritten hatte, war es für den Zoll schwierig, die Ware zu beschlagnahmen. Danfoss ist daher dazu übergegangen, den Markennamen auf die Produkte und Bauteile hochzuprägen. Im Konsumgüterbereich und insbesondere in Industrien, in denen Imitationen für den Endkunden gesundheitsgefährdend sein können, setzen Unternehmen verstärkt auf Verpackungsschutz und eindeutige Identifikation der Originalprodukte.

Marktbezogene Schutzmöglichkeiten beruhen zum einen auf der Sicherung der Logistikkette sowie der aktiven Identifikation von Verletzungen und

Schwachstellen bezüglich Piraterie und Know-how-Abfluss. Gleichzeitig trägt aber auch eine stärkere Kundenbindung und Lieferantenloyalität sowie eine aktive Verbandsarbeit, Lobbying und die Stärkung der Beziehungen zu lokalen Behörden indirekt zum besseren Schutz bei. So pflegt der Elektronikkonzern Philips aktiv die Beziehungen zum Zoll. Da die Qualität der Plagiate in der Vergangenheit stetig zugenommen hat, werden Schulungen zur leichteren Unterscheidung des Originalproduktes von der Imitation angeboten. Linde hat bei einigen Anlagen, die auf dem Stand der Technik sind und auf bekannten Prozessen beruhen sowie leicht kopierbar gelten, auf die Markteinführung in China verzichtet. Das globale Knowledge-Management-Programm ermöglicht, das Prozess-know-how der weltweit verteilten Ingenieure kontinuierlich zu dokumentieren und weiterzuentwickeln.

Um regionale informelle Netzwerke global nutzbar zu machen und um regionale Know-how-Inseln zu vermeiden, wurde die weltweite Vernetzung durch sogenannte Knowledge Broker eingeführt. Das Intranet-basierte Tool dient als Wissensmarktplatz bestehend aus einer Knowledge-Management-Plattform, den Knowledge-Management-Prozessen und der Knowledge-Management-Organisation. Die Knowledge Broker übernehmen dabei die Aufgabe, das Wissen dem weltweiten Netzwerk zugänglich zu machen. Durch den schnellen und kontinuierlichen Know-how-Austausch kann sich das Unternehmen faktisch durch schnelle

Innovationszyklen schützen. Die Plattform bietet zudem die Möglichkeit, die Mitarbeiter über sensitive Daten zu informieren.

Aufgrund der hohen Dynamik der Piraterie und der Vielschichtigkeit der Bedrohungen sind die Kontrolle und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess am Einsatz der Schutzmöglichkeiten entscheidend für den Erfolg. In der Kontrolle stehen sich Wirkung und Kosten gegenüber. Durch Schätzung der Qualität respektive des Schutzerfolges sowie der zeitlichen Wirkung und der Schutzdauer können Rückschlüsse auf den Einsatz zukünftiger Schutzmassnahmen gezogen werden. Die Kosten sind besonders bei den nicht-rechtlichen Handlungsfeldern schwierig zu quantifizieren. Die Kosten für die Planung und die Implementierung sowie die Aufrechterhaltung der Schutzmassnahmen können aber abgeschätzt werden. Prozesse und Kennzahlen zur Kontrolle der Wirksamkeit der Massnahmen ermöglichen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gegen Produktpiraterie im Unternehmen einzuführen.

Prävention und Reaktion bilden einen Kreislauf, der von positiven und negativen Erfahrungen im eigenen Unternehmen sowie von Beispielen anderer Unternehmen und Industrien lebt. Nicht zuletzt gilt ein aktives IP Management als Wettbewerbsvorteil. Unternehmen die kurzfristig präventiv und reaktiv auf die Gefahren reagieren, vermeiden oder reduzieren die Tragweite von Piraterie und Know-how-Abfluss.

Literatur

Europäische Kommission (2007): *Report on Community Customs Activities on Counterfeiting and Piracy. Results at the European border.*

Gassmann, O.; Bader, M.A. (2007): *Patentmanagement. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen.* Springer, Berlin.

Staae, T.; Fleisch, E. (2008): *Countering Counterfeit Trade – Illicit Market Insights, Best-Practice Strategies and Management Toolbox,* Springer, Berlin, Heidelberg.