



Philipps-University Marburg
Department of Technology and Innovation Management

Discussion Papers on Strategy and Innovation

Discussion Papers on Strategy and Innovation 08-02

Martin Schneider

Schutzstrategien zur Aufdeckung
und Abwehr von (Produkt-)Piraterie
in China

**Eine empirische Untersuchung deutscher klein- und
mittelständischer Unternehmen**

Discussion Papers on Strategy and Innovation 08-02

Martin Schneider

Schutzstrategien zur Aufdeckung und Abwehr von (Produkt-)Piraterie in China

**Eine empirische Untersuchung deutscher klein- und
mittelständischer Unternehmen**

*Martin Schneider*¹

***Schutzstrategien zur Aufdeckung und Abwehr
von (Produkt-)Piraterie in China***

**Eine empirische Untersuchung deutscher klein- und
mittelständischer Unternehmen**

*Discussion Paper on Strategy 08-02
Marburg, 2. Auflage, September 2008
ISSN 1864-2039*

1) Dipl. oec. Martin Schneider, Contact: Department of Technology and Innovation Management (TIM),
Philipps-University Marburg, Am Plan 2, D-35037 Marburg, E-mail: martin.schneider@wiwi.uni-marburg.de

Abstract

Die Volksrepublik China gilt neben Russland als Hauptakteur bei der Verletzung von geistigem Eigentum. Als Hauptprobleme werden die Nichteinhaltung internationaler Verträge, das Fehlen von rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten sowie die eingeschränkte Freiheit der Medien in der Berichterstattung genannt. Auch die zunehmende Verflechtung der Märkte und der Abbau von Handelshemmnissen begünstigen die illegale Imitation und den Vertrieb von Nachbauten. Die Verschmelzung von technologischen Wissenschaftsgebieten, die Dezentralisierung von Wissen und die Eskalation der Innovationskosten in Verbindung mit kürzeren Innovationszyklen verstärken das Schutzbedürfnis zusätzlich.

Die EU – Kommission beziffert den weltweiten Schaden durch Produkt- und Markenpiraterie in zurückhaltenden Schätzungen auf 129 Milliarden Euro und in Schätzungen, welche auch die Dunkelziffern miteinbeziehen, auf 370 Milliarden Euro pro Jahr. Die Internationale Handelskammer (ICC) rechnet mit einem Volumen von fünf bis sieben Prozent des Welthandels. Die Weltorganisation für Geistiges Eigentum (WIPO) beziffert den Schaden auf 450 Milliarden US-Dollar (circa fünf Prozent des Welthandels) und der Aktionskreis Deutsche Wirtschaft gegen Produktpiraterie e.V. (APM) gibt fünf bis acht Prozent an. Wird von einem Welthandelsvolumen von knapp 10.000 Milliarden US-Dollar im Jahr 2005 ausgegangen, so ergibt sich bei einer Annahme von fünf Prozent ein Schadensvolumen von 500 Milliarden US-Dollar. Exakte Schätzungen der Schadenssumme durch Produktpiraterie sind nur schwer möglich und alle Institutionen gehen von einer hohen Dunkelziffer aus. Auch wenn sich die einzelnen Prognosen unterscheiden, so wird dennoch deutlich, dass Fälschungen einen nicht zu unterschätzenden und weiter wachsenden Schadensfaktor insbesondere für deutsche Unternehmen und die deutsche Volkswirtschaft darstellen.

Im vorliegenden Diskussionspapier erfolgt aufbauend auf die Darstellung konzeptioneller Grundlagen in *Stephan/Schneider (2008)* eine qualitative empirische Untersuchung zum derzeitigen Stand der Pirateriebekämpfung innovativer deutscher KMU. Die Identifizierung zielführender strategischer Grundhaltungen bei der Bekämpfung von (Produkt-) Piraterie und die Herausarbeitung von Schutzmaßnahmen zur operativen Umsetzung sind hierfür wichtige Aufgaben. Die Kenntnis von möglichen Misserfolgsk Faktoren verstärkt den Schutz zusätzlich. Darüber hinaus empfiehlt sich zur Lösung des Informationsproblems die Gestaltung eines Competitive Intelligence Systems.

Schlüsselwörter:

Konzept-, Marken- und Produktpiraterie, Volksrepublik China, Intellectual Property Management, alternative Schutzmaßnahmen.

Inhaltsverzeichnis

1. Zur empirischen Relevanz der Produktpiraterie	1
2. Eine einführende Darstellung der Volksrepublik China als Wirtschafts- und Rechtssystem	4
2.1 Das Wirtschaftssystem der Volksrepublik China	4
2.2 Das (Schutz-) Rechtssystem in der Volksrepublik China	6
2.3 Besonderheiten der chinesischen Mentalität	9
3. Praxisfälle zum Umgang mit (Produkt-) Piraterie in der Volksrepublik China	11
3.1 Die Generierung von Competitive Intelligence bei der Pneumatik AG & Co. KG	11
3.1.1 Allgemeiner Hintergrund des Unternehmens	11
3.1.2 Ursachen und Konsequenzen der Piraterie	12
3.1.3 Der Einsatz von Competitive Intelligence	13
3.2 Die Bekämpfung von (Produkt-) Piraterie bei der Maschinen AG & Co. KG	15
3.2.1 Allgemeiner Hintergrund des Unternehmens	15
3.2.2 Ursachen und Konsequenzen der Piraterie	16
3.2.3 Schutzstrategien und -maßnahmen zur Bekämpfung	17
3.3 Vergleichende Fallstudienanalyse	20
4. Aufdeckung und Abwehr von (Produkt-) Piraterie in der Volksrepublik China	21
4.1 Marktbearbeitung und Pirateriefälle	21
4.2 Anwendung von Schutzstrategien in der Volksrepublik China	24
4.3 Misserfolgskfaktoren in der Volksrepublik China	30
5. Schlussbetrachtung	32
5.1 Zur Gestaltung eines Schutzsystems	32
5.2 Fazit und weiterer Forschungsbedarf	37
Literaturverzeichnis	39

1. Zur empirischen Relevanz der Produktpiraterie

Im Jahr 2005 betrug das Exportvolumen der Bundesrepublik Deutschland 786 Milliarden Euro.¹ Die deutschen Unternehmen exportierten davon Waren im Wert von 73 Milliarden Euro in den asiatischen Raum. Auf den chinesischen Markt entfallen hierbei etwas über 21 Milliarden Euro. Der deutsche Industrie- und Handelskammertag (nachfolgend DIHK) erwartet in den Jahren 2006 und 2007 eine Steigerung um jeweils über zehn Prozent. Aktuelle Zahlen des deutschen statistischen Bundesamts weisen für das Jahr 2006 ein Exportvolumen von mehr als 25 Milliarden Euro aus.² Die deutschen Exporte sind vor allem vom Fahrzeug- und Maschinenbau, sowie von chemischen Erzeugnissen getrieben. Diese Branchen generieren circa 50 Prozent der Exporte. Sie können den forschungsintensiven Gütern zugeordnet werden.³ Dem Export gegenüber stehen Importe im Wert von 625 Milliarden Euro.⁴ Diese erfolgen mit einem Volumen von 101 Milliarden Euro aus dem asiatischen Raum, wobei aus der Volksrepublik China Waren für rund 40 Milliarden Euro eingeführt werden. Der DIHK rechnet mit einer Steigerung auf mehr als 70 Milliarden bis zum Jahr 2008, so dass Frankreich und die Niederlande von der Spitze verdrängt werden. Zahlen des statistischen Bundesamts zeigen für das Jahr 2006 ein Volumen von mehr als 48,7 Mrd. Euro. Somit steht China aktuell noch an dritter Stelle.⁵ Bisher herrscht die Situation vor, dass arbeitsintensive Güter importiert und technologieintensive Güter exportiert werden. China stellt folglich sowohl als Export- als auch als Importmarkt eine wirtschaftliche Größe mit erheblichen Wachstumsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen dar.

Die Volksrepublik China gilt allerdings neben Russland als Hauptakteur bei der Verletzung von geistigem Eigentum (IP Intellectual Property).⁶ Von den im Jahr 2005 im Wert von 215 Millionen Euro beschlagnahmten Waren an der deutschen Grenze stammen mehr als ein Drittel aus China. Die Zahl der Grenzbeschlagnahmungen für Konsumgüter durch die Zollbehörde hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt.⁷ Als Hauptprobleme der Piraterie in China werden die Nichteinhaltung internationaler Verträge, das Fehlen von rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten sowie die eingeschränkte Freiheit der Medien in der Berichterstattung genannt. Auch die zunehmende Verflechtung der Märkte und der Abbau

¹ Vgl. DIHK (2006), S. 7ff.

² Vgl. Statistisches Bundesamt (2007).

³ Vgl. BMBF (2006), S. 3.

⁴ Vgl. DIHK (2006), S. 10ff.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007).

⁶ Vgl. ICC (2007), S. 3, 12.

⁷ Vgl. Zollbehörde (2005).

von Handelshemmnissen begünstigen die illegale Imitation und den Vertrieb von Nachbauten. Die Konvergenz bzw. Verschmelzung von technologischen Wissenschaftsgebieten, die Dezentralisierung von Wissen und die Eskalation der Innovationskosten in Verbindung mit kürzeren Innovationszyklen verstärken das Schutzbedürfnis der Unternehmen zusätzlich.⁸

Diverse Studien gelangen zu dem Ergebnis, dass der Schutz von Innovationen bzw. Produkten in China durch formale Schutzrechte, insbesondere durch Patente, allein nicht ausreichend ist.⁹ Gründe hierfür sind vor allem die Umgehungsmöglichkeiten von Patenten, die schwierige gerichtliche Beweisführung sowie die notwendige Veröffentlichung von Bestandteilen der Innovation. Auch sahen 50 Prozent der in einer Umfrage der IHK Pfalz befragten Unternehmen 2005 keine Verbesserung in der Rechtsdurchsetzung in China.¹⁰ Damit ist festzuhalten, dass der Rechtsschutz in China zwar prinzipiell vorhanden ist, aber die Durchsetzung als schwierig angesehen wird.

In diesem Kontext kommt der Konfiguration von Schutzsystemen zur Bekämpfung von (Produkt-) Piraterie im Rahmen des strategischen Technologie- und Innovationsmanagements eine besondere Bedeutung zu. Beeinflusst wird die Gestaltung eines Schutzsystems durch drei wesentliche Faktoren. Hierzu zählen die schutzstrategische Grundhaltung, die Kompetenz zur Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie das Bedrohungspotenzial eines Fälschers. Schutzstrategische Grundhaltungen leiten sich aus übergeordneten Überlegungen zur Technologie- bzw. Innovationsstrategie ab und reichen von einer passiven Duldungsstrategie bis hin zu einer offensiven Bekämpfungs- bzw. Verfolgungsstrategie. Aus den verschiedenen schutzstrategischen Grundhaltungen lassen sich dann konkrete juristische, technische, geheimhaltungsbezogene sowie flankierende betriebswirtschaftliche und politische Maßnahmen zur Gestaltung eines unternehmensspezifischen Schutzsystems ableiten.¹¹

Zur Lösung des Problems der Erkennung und Aufklärung der Bedrohung durch (Produkt-) Piraterie ist die Einrichtung eines Systems zur sogenannten ‚*Competitive Intelligence*‘ (nachfolgend auch CI) erforderlich.¹² CI stellt (u. a.) Methoden und Instrumente zur Aufdeckung und Abwehr von Fälschungen bereit. Ganz allgemein wird unter CI

⁸ Vgl. Gassmann/Bader (2006), S. 2f.; Wildemann et al. (2007), S. 1f.

⁹ Vgl. z.B. Sattler (2003).

¹⁰ Vgl. IHK Pfalz (2005), S. 14; BDI (2000).

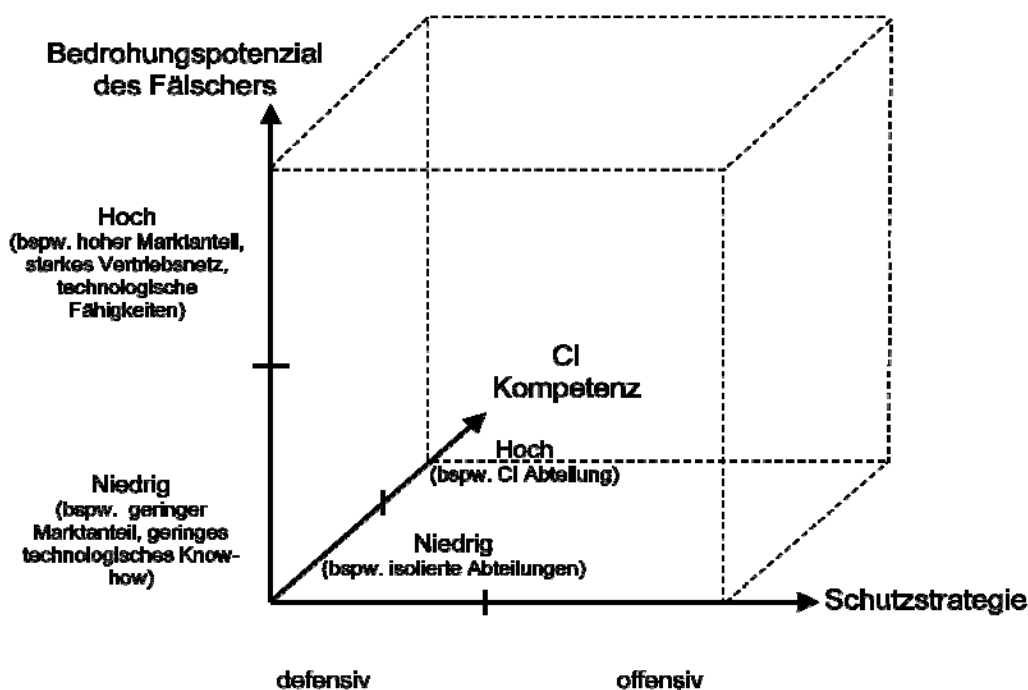
¹¹ Vgl. Stephan/Schneider (2008).

¹² Vgl. Michaeli (2006), S. 21.

„der systematische Prozess der Informationserhebung und -analyse bezeichnet, durch den aus fragmentierten (Roh-) Informationen über Märkte, Wettbewerber und Technologien den Entscheidern ein plastisches Verhältnis für ihr Unternehmensumfeld und damit eine Entscheidungsgrundlage geliefert wird.“¹³

Auf Grundlage der Informationsbereitstellung durch CI kann eine Unterstützung von Schutzstrategien und Maßnahmen für Unternehmen zur Abwehr von (Produkt-) Piraterie erfolgen. Neben der strategischen Grundhaltung und der Informationslage stellt das Bedrohungspotenzial eines Fälschers aufgrund begrenzter Ressourcenverfügbarkeit eine weitere Determinante bei der Gestaltung eines Schutzsystems dar.¹⁴ Abbildung 1 fasst die Abstimmung eines Schutzsystems zusammen.

Abb. 1: Abstimmung eines Schutzsystems in der Volksrepublik China



Quelle: Stephan/Schneider (2008), S. 35.

Ziel des vorliegenden Diskussionspapiers ist die Darstellung der aktuellen Situation in der Pirateriebekämpfung von KMU in der Volksrepublik China sowie die Ausarbeitung von Misserfolgskriterien bei der Auswahl und Anwendung von Schutzinstrumenten. In Kapitel 2 wird auf Besonderheiten der Volksrepublik China eingegangen. Im Anschluss daran werden in Kapitel 3 Fallstudien präsentiert und analysiert. Zusätzlich werden die Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse anhand weiterführender Experteninterviews in Kapitel 4 überprüft. Zur Datener-

¹³ Vgl. Michaeli (2006), S. 3.

¹⁴ Vgl. Stephan/Schneider (2008).

hebung wurde das Instrument der mündlichen Einzelbefragung anhand von vorgegebenen Themenblöcken sowie einem freien Teil verwendet.¹⁵ Darüber hinaus wurden Literatur- und Internetrecherchen durchgeführt. Eine Übersicht über die beteiligten Experten gibt Abbildung 2. Kapitel 4 zeigt zusätzlich Misserfolgskriterien bei der Bekämpfung von (Produkt-) Piraterie in China auf. Das Diskussionspapier endet mit einem Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten in Kapitel 5.

Abb. 2: Übersicht Experteninterviews

Unternehmen / Verband	Position / Abteilung
Zulieferer für Automobil- und Maschinenbau	Leiter Recht und Patente sowie Lizenzmanagement
Verband	Abteilung Außenwirtschaft
Steuerungs- und Automatisierungstechnikhersteller	Leiter Business Intelligence / Manager Marketing
Automatisierungstechnikhersteller	Leiter Qualitäts-, Umwelt- und Risikomanagement
Getriebehersteller	Prokurist; Member of Board
Maschinen- und Gerätehersteller	Leiter Patente / Marken / Lizenzen
Maschinen- und Gerätehersteller	Strategische Planung und Corporate Development
Maschinen- und Gerätehersteller	Leiter der Rechtsabteilung
Haushaltswarenhersteller	Leiter der Rechtsabteilung

2. Eine einführende Darstellung der Volksrepublik China als Wirtschafts- und Rechtssystem

2.1 Das Wirtschaftssystem der Volksrepublik China

Nach Beendigung der Politik der zentralen Planwirtschaft Ende der 1970er Jahre erfolgte im Rahmen der Wirtschaftspolitik die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien und die schrittweise Öffnung Chinas für die westliche Wirtschaft. Unterstützt wurde diese Vorgehensweise von der Reform des Außenwirtschafts- und Außenhandelssystems 1984, wodurch das Recht zu Im- und Exportentscheidungen von staatlichen Außenhandelsgesellschaften zuerst auf die Provinzen und schließlich die Unternehmen selbst transferiert wurde. Das Prinzip der Sozialistischen Marktwirtschaft wurde 1992 erneut bestätigt und ausgebaut. Die moderne Form chinesischer Wirtschaftspolitik beruht auf der Öffnung des Finanzmarkts

¹⁵ Zu den unterschiedlichen Typen und Vorgehensweisen bei Befragungen vgl. Atteslander (2006), S. 101ff.

für private Investoren sowie der Anziehung ausländischer Direktinvestitionen (FDI) in den eigens dafür gegründeten 14 Sonderwirtschaftszonen zur Erhöhung der Wertschöpfung. In China besteht eine Mischung aus Staatsbetrieben und privatwirtschaftlich geführten Unternehmen in den Sonderwirtschaftszonen. Allerdings wird von der Regierung durch die Sonderwirtschaftszonen ein regionales Ungleichgewicht zur Entwicklung der Küstenregionen im Osten auf Kosten der ärmeren Provinzen im Norden und Westen in Kauf genommen.¹⁶ Aufgrund der Notwendigkeit zum wirtschaftlichen Wachstum durch die weitere Liberalisierung der Wirtschaft, erfolgte im Jahr 2001/2002 der Beitritt zur WTO und der internationalen Vereinbarung auf dem Gebiet der Immaterialgüterrechte (TRIPS).¹⁷ Mit diesem Schritt erhält China einen einfacheren Zugang zu wichtigen Branchen wie bspw. dem Bankensektor, so dass das Land für FDI attraktiver wird. Allerdings ist anzumerken, dass die Realisierung aller Beitrittsbedingungen einige Zeit in Anspruch nimmt und nehmen wird.¹⁸ Zur Steuerung der FDI wurde von der chinesischen Planungskommission in Zusammenarbeit mit verschiedenen staatlichen Stellen 1994 erstmals ein „Guidance Catalogue for Foreign Investment“ herausgegeben, der Projekte in der aktuellsten Version aus dem Jahr 2002 sehr genau in die Kategorien „gefördert“, „erlaubt“, „beschränkt“ und „verboten“ einordnet. Von dieser Einteilung hängt die Ausgestaltung des Markteintritts für ausländische Unternehmen ab, da je nach Branchenzugehörigkeit bestimmte Kooperationsformen mit chinesischen Unternehmen erforderlich sind.¹⁹

Die Volksrepublik China ist bestrebt, durch eigene Forschung und Entwicklung in die Riege der Hochtechnologieländer der Erde aufzusteigen. Dafür hat das Land seine Ausgaben für F&E mehr als verdreifacht, wobei anzumerken ist, dass chinesisches statistisches Zahlenmaterial wegen der selbst in China unterschiedlichen Erhebungsmoral, mit Vorsicht zu verwenden ist.²⁰ Die Steigerung der F&E Ausgaben (vgl. Abbildung 3) wird jedoch erst langfristige Auswirkungen auf das Innovationspotenzial Chinas zeigen, da gegenwärtig sowohl qualifiziertes Personal, als auch eine ausreichende Zahl an Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen nicht zur Verfügung stehen.²¹

¹⁶ Vgl. Holtbrügge/Puck (2005), S. 7ff; EIU (2007), S. 29ff.

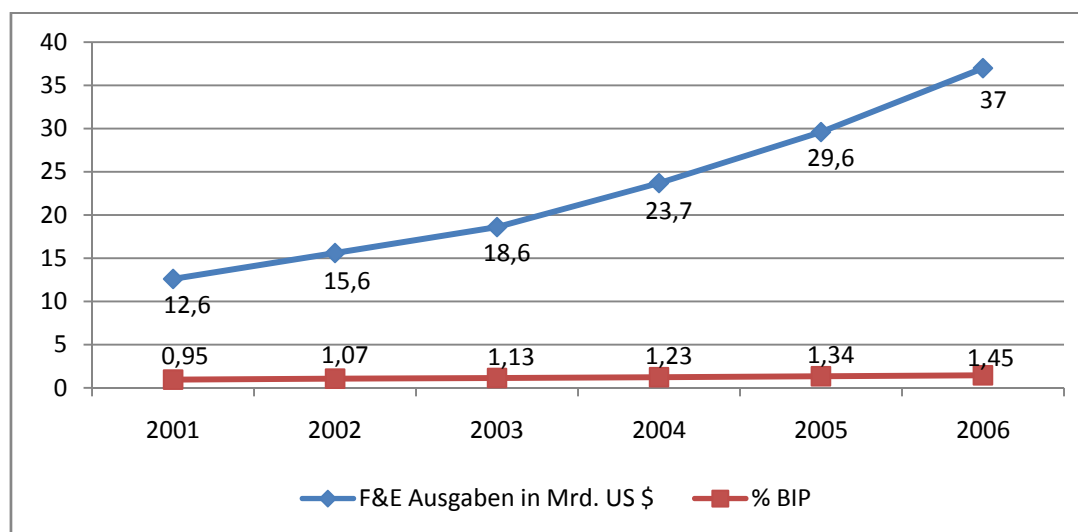
¹⁷ Vgl. Gassmann/Bader (2006), S. 173.

¹⁸ Zu einer Untersuchung der Motivation Chinas zum WTO Beitritt vgl. von Keller et al. (2000).

¹⁹ Vgl. Ministry of Commerce (2002).

²⁰ Vgl. Holtbrügge/Puck (2005), S. 7ff; EIU (2007), S. 29ff.

²¹ Vgl. Bfai (2007).

Abb. 3: Forschung und Entwicklung in der Volksrepublik China

Quelle: *National Bureau of Statistics of China (2007)*.

Für die weitere Entwicklung der Wirtschaftsform kann erwartet werden, dass sich China in ähnlicher Art und Weise wie andere asiatische Länder entwickeln wird. Dies bedeutet, dass keine weitgehende Marktlösung, sondern eine Art „network capitalism“ angestrebt wird, innerhalb dessen Beziehungen und implizite Regeln eine größere Rolle spielen als explizite Regeln der Zusammenarbeit.²²

2.2 Das (Schutz-) Rechtssystem in der Volksrepublik China

Die aktuelle Verfassung beruht auf der Gründung der Volksrepublik und wurde seit dieser Zeit vier Mal revidiert. In der derzeitigen Fassung von 1982 wurden auf mehreren Tagungen des Nationalen Volkskongresses Änderungsanträge eingebracht. In ihr wird dem einzelnen Bürger die Freiheit der Person, Unverletzlichkeit der Würde und Wohnung, Freiheit und Geheimnis der Korrespondenz sowie das Recht auf die Äußerung von Kritik und Vorschlägen gegenüber Staatsorganen und Funktionären garantiert. Die Bürger besitzen die Grundrechte auf ein aktives und passives Wahlrecht, Freiheitsrechte im Bezug auf Rede, Publikation, Versammlung, Vereinigung, Demonstration und Glauben. Des Weiteren bestehen Ansprüche des Bürgers gegen den Staat im Fall von Alter, Krankheit, Arbeitsunfähigkeit oder Bildung und Forschung. Neben dieser „staatlichen Verfassung“ existiert die Satzung der KPCH. Änderungen in dieser werden nach und nach auch in die „staatliche Verfassung“ aufgenom-

²² Vgl. Boisot/Child (1996), S. 25f.

men, so dass potenzielle Verfassungs- von Satzungsänderungen der KPCH abgeleitet werden können.²³

Die Legislative wird an ihrer Spitze durch den Nationalen Volkskongress und die jeweils zuständigen Kommissionen repräsentiert. Im Nationalen Volkskongress kommen circa 3.000 Mitglieder zusammen, welche von unteren Hierarchieebenen gewählt werden. Ihnen obliegt die Aufgabe, Gesetze zu erlassen, Verfassungsänderungen zu beschließen und die Exekutive zu nominieren. Der Staatsrat als Exekutive entwirft und verabschiedet Erlasse und Verordnungen. Auf regionaler Ebene werden legislative Aufgaben von den regionalen und städtischen Volkskongressen wahrgenommen. Als Instrument der Exekutive kommen Verfügungen von Lokalregierungen und Regierungsabteilungen, wie bspw. Ministerien oder Kommissionen, zum Einsatz. In der Hierarchie der Normen ist neben der lokalen Gültigkeit auf die Stellung der Rechtsmittel zu achten. Die Verfassung stellt die oberste Spitze der staatlichen Normen dar. Daran schließen sich nach ihrer Priorität Gesetze, Erlasse, Verordnungen und Verfügungen an. Bei einem Konflikt innerhalb einer Hierarchiestufe hat die speziellere Regel den Vorrang.²⁴

Der Begriff Patent wird in China erstmals im 19. Jahrhundert verwendet. Formal wurde 1984 das Patentgesetz erlassen, welches seither mehrmals überarbeitet wurde. Grundsätzlich können neben dem Urheberrecht auch Patente, Gebrauchs- bzw. Geschmacksmuster oder Marken beim State Intellectual Property Office (SIPO) angemeldet werden.²⁵ Allerdings sind in China nicht alle für den Schutz von IP notwendigen Gesetze vollständig entwickelt, Gerichte haben zu wenig Erfahrung im Umgang mit Intellectual Property Rights (IPR) und staatliche Stellen verfolgen Eigeninteressen.²⁶ Vom Patentschutz sind bspw. Nahrungsmittel, Getränke und Arzneimittel ausgenommen und staatliche Stellen können Schutzrechte einer Zwangslizenzierung zuführen. In der Volksrepublik China wird seit dem Beitritt zur WTO und aufgrund des steigenden politischen Drucks an der Stärkung und der internationalen Angleichung von IPR gearbeitet.²⁷ Um diese Ausweitung der rechtlichen Schutzmöglichkeiten für ausländische Unternehmen zu nutzen, bedarf es einer konsequenten Schutzrechtsanmeldung. Zur Rechtsdurchsetzung fehlt aber oftmals die juristische Absicherung, da die Eintragung, z. B. von Marken, in China durch die große Zahl der Anmeldungen sehr lange dauert. Somit ge-

²³ Vgl. Holtbrügge/Puck (2005), S. 17f; EIU (2007), S. 8ff.

²⁴ Vgl. Guvenli/Sanyal (2003), S. 174, 177f.

²⁵ Zu einer ausführlichen Darstellung des chinesischen IP - Rechts vgl. Ganea et al. (2005).

²⁶ Vgl. Michael/Rivette (2004), S. 7ff.

²⁷ Vgl. Ganea et al. (2005).

winnen Fälscher Zeit, um sich auf mögliche Vorgehensweisen der Originalhersteller vorzubereiten.²⁸

Zu allen juristischen Möglichkeiten ist anzumerken, dass diese in China einen im Gegensatz zu Deutschland weniger verbindlichen und stärker interpretativen Charakter aufweisen. Grund hierfür ist, dass zwischen Exekutive und Legislative auf der einen Seite und der Justiz auf der anderen Seite keine Unabhängigkeit vorhanden ist. Vor allem Klagen gegen staatliche Organe sind so wenig aussichtsreich. Durch die enge Verbundenheit zwischen Staat und Partei sind, verstärkt durch die großen regionalen Gefälle, unmittelbare persönliche Beziehungen in der Volksrepublik China in nahezu sämtlichen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens sehr bedeutend. Den verschiedenen Landesregierungen wird von der Zentralregierung ein relativ großer Spielraum bei der Gesetzgebung eingeräumt. Als Einflussfaktoren für die Tätigkeit ausländischer Unternehmen sind folglich neben Partei und Zentralregierung auch die Lokalregierungen zu sehen. Der Einfluss einer Person oder Institution hängt somit nicht nur von der hierarchischen Stellung, sondern auch von der geographischen Nähe zu den jeweiligen Machtzentren ab. Ferner beeinflussen diese politischen Akteure aufgrund der eigentlich verbotenen Vermischung von politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern die Handlungen der ausländischen Unternehmen. Unternehmen in China müssen sich demzufolge auf Verhandlungslösungen zum beiderseitigen Nutzen anstatt auf hoheitliche Entscheidungen einstellen.²⁹

Im privatwirtschaftlichen Bereich ist bei einer Klage darauf zu achten, eine Balance zwischen der Wahrung eines möglichen Gesichtsverlusts des Konkurrenten und der Aufrechterhaltung der eigenen Stärke aus Sicht des Konkurrenten zu finden, da sonst negative Wirkungen im Bezug auf zukünftige wirtschaftliche Tätigkeiten zu erwarten sind.³⁰ Im Umgang mit der Rechtskultur und -verletzungen in China kommt der Erfahrung eines Mitarbeiters, bedingt durch das interpretative System, eine hohe Relevanz zu. Darüber hinaus ist die Bildung informeller Kontakte zu Regierungs- und Parteistellen sowie sonstigen Teilnehmern des wirtschaftlichen Lebens ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenstätigkeit, solange das Rechtssystem noch nicht vollständig transparent ist.³¹ Die Besonderheiten der chinesischen Mentalität sollten hierfür in den Unternehmen bekannt sein.³²

²⁸ Vgl. Bfai (2006).

²⁹ Vgl. Holtbrügge/Puck (2005), S. 15f; EIU (2007), S. 4ff.

³⁰ Über den Wandel der Rechtskultur in China ist in Heuser (1998) lesen.

³¹ Vgl. Guvenli/Sanyal (2003), S. 174, 177f.

³² Vgl. Huntington (1996).

2.3 Besonderheiten der chinesischen Mentalität

Die traditionelle Kultur innerhalb der Volksrepublik China hat sich über Jahrtausende entwickelt. Dabei haben Elemente wie Konfuzianismus, Taoismus oder Sun Tzu eine prägende Wirkung auf die chinesische Gesellschaft. Durch politische Reformen wurden diese zwar abgeschwächt, aber sie stellen dennoch die Grundlage für die heutige chinesische Gesellschaft dar.³³

Der *Konfuzianismus* geht auf den Gelehrten K'ung-tzu zurück, der von 551 bis 479 vor Christus in China lebte und dessen Lehren von verschiedenen Gelehrten gesammelt und erweitert wurden. Die Ausführungen über das einzig wahre politische und moralische System sind bekannte Elemente dieser Lehre. Bestandteil dieser Ausführungen ist die Idee fester Hierarchiebeziehungen, wodurch die Entwicklung der chinesischen Bürokratie stark beeinflusst wurde. Jeder Person wird dabei von der Führung ein Platz in der Hierarchie zugewiesen. Dadurch wird die Vorgehensweise, jede Tätigkeit und Entscheidung mit höheren Stellen abzustimmen, begründet. Zusätzlich wird die Notwendigkeit zu Lernen als wichtiger Aspekt des chinesischen Lebens betont. Der Konfuzianismus stellt somit ein über zwei Jahrtausende gewachsenes philosophisches Grundgerüst für die Denkweise, das Verhalten und das Leben in der modernen chinesischen Gesellschaft dar. Werte wie Pflicht, Loyalität, Ehre, Respekt gegenüber den Eltern, Respekt vor dem Alter und Ehrlichkeit spielen eine wichtige Rolle.³⁴

Als Folge des Konfuzianismus ist die hohe Bedeutung von Beziehungen („*Guanxi*“) ein zentrales Merkmal der chinesischen Kultur und Gesellschaft.³⁵ Die Nutzung von interpersonalen Beziehungen in allen Bereichen des privaten, wirtschaftlichen und öffentlichen chinesischen Lebens zur Verfolgung und Erreichung von Zielen wird als Grundlage der Geschäftstätigkeit angesehen.³⁶ Guanxi kann in die drei Kategorien *jiaren*, *shuren* und *shengren* eingeteilt werden. *Jiaren* bezeichnet die Beziehung zwischen Familienmitgliedern und sehr engen Freunden. In diesem Kreis werden alle Informationen ausgetauscht und es besteht vollstes Vertrauen zwischen den Personen. Im Kreis *shuren* befinden sich Bekannte, Freunde von Freunden und Mitbürger zu denen gute Beziehungen bestehen. Fremde Personen, zu denen kein Vertrauensverhältnis besteht, werden der Kategorie *shengren* zugeteilt. Für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen über die kurze Frist hinaus sollte mindestens der Kreis *shuren* er-

³³ Eine detaillierte Darstellung philosophischer Aspekte findet sich in de Miribel/de Vandermeersch (2001).

³⁴ Vgl. Van Ess (2003a); van Ess (2003b), S. 106ff.

³⁵ Vgl. Holtbrügge/Puck (2005), S. 20.

³⁶ Vgl. Hwang (1987).

reicht werden. Zum Verständnis und der Anwendung von Guanxi ist das Konzept des Renqing erforderlich. Es bezeichnet unbezahlte „Schulden“ in Form von Gegenleistungen in einer Guanxi-Beziehung. Über wechselseitige Gefallen und Gegenleistungen wird im Zeitablauf ein Beziehungsnetzwerk begründet.³⁷ Auf Unternehmensebene sollte versucht werden, persönliche Kontakte eines Mitarbeiters zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs zu Kontakten des Unternehmens selbst zu machen. Darüber hinaus ist auf die Gegenseitigkeit von Leistung und zeitlich versetzter Gegenleistung zu achten.³⁸

Der *Taoismus* stellt eine weitere philosophische Einflussgröße dar. Diese Lehre besagt, dass kein absolutes Wissen existiert und gemäß der Betrachtungsperspektive zu sehen ist. Mittels einer hierarchischen Ordnung sind alle Ereignisse und Dinge miteinander verbunden. Zur Erlangung der Harmonie aller Handlungen sind strenge Hierarchien, Rollenverteilungen und Prinzipien festzulegen.³⁹

Neben philosophischen Aspekten haben vor allem die Kriegslisten des Militärstrategen *Sun Tzu* das chinesische Denken geprägt. In der Schrift „Die Kunst des Krieges“ verweist er darauf, dass die kampflose Überwindung die höchste Kunst der Kriegsführung ist. Hierfür werden die Wichtigkeit von Wissen, die Anwendung von Listen sowie die Umwandlung von Schwächen in Stärken hervorgehoben.⁴⁰ Im Laufe der Zeit sind, auf den Ausführungen Sun Tzus aufbauend, 36 Strategeme von verschiedenen militärischen Führern erdacht worden.⁴¹ Die Handlungsanleitungen und gedanklichen Leitbilder der Strategeme sind in der Art der Ausführung wirtschaftlicher Tätigkeit, vor allem aber in chinesischen Verhandlungstaktiken zu finden.⁴²

Trotz der Dynamik der chinesischen Kultur und des gegenwärtigen Wertewandels, stellt die Beachtung kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und China einen wichtigen Erfolgsfaktor für ein Engagement in China dar. Vor dem Markteintritt sollte die Vorbereitung auf den chinesischen Markt kulturelle Aspekte umfassen.⁴³

³⁷ Für eine umfangreiche Behandlung von Guanxi vgl. Chen (2004).

³⁸ Vgl. Lee/Dawes (2005), S. 50ff.

³⁹ Zur Einführung in den Taoismus vgl. Reiter (2004).

⁴⁰ Vgl. bspw. MacNeily (1996).

⁴¹ Zur Vertiefung sei auf von Senger (2000) verwiesen.

⁴² Zu Verhandlungstaktiken in China vgl. Graham/Lam (2004).

⁴³ Vgl. Holtbrügge/Puck (2005), S. 27.

3. Praxisfälle zum Umgang mit (Produkt-) Piraterie in der Volksrepublik China

3.1 Die Generierung von Competitive Intelligence bei der Pneumatik AG & Co. KG⁴⁴

3.1.1 Allgemeiner Hintergrund des Unternehmens

Der Steuerungs- und Automatisierungstechnikhersteller beansprucht mit über 2.800 Patenten weltweit die Innovationsführerschaft in der Industrie- und Prozessautomatisierung bei pneumatischen sowie elektrischen Komponenten und Systemen. Die gesamte Unternehmensgruppe erwirtschaftete im Jahr 2006 mit weltweit 12.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,5 Milliarden Euro. Innovation und Qualität wird über die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Werkstoffen erzeugt. Das Angebot umfasst unter anderem die Hauptproduktgruppen Antriebe, Ventilinseln und Bus-Systeme, Druckluftaufbereitung, Schläuche, Verschraubungen, Sensoren und Schalter sowie Steuerungstechnik. Die mehr als 23.000 Produkte werden als einzelne Komponenten, Baugruppen und komplette Systeme am Markt positioniert und können als Normprodukte, branchen- oder anwendungsspezifische Lösungen geordert werden. Die Pneumatik AG & Co. KG beliefert hauptsächlich die Automobil-, Nahrungsmittel-, Elektronik- und Prozessindustrie. Darüber hinaus wird Zubehör für Antriebe, Ventile und für die Montage angeboten. Die Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Automatisierungstechnik runden als produktbegleitende Dienstleistungen das Produktportfolio ab. Der Fokus liegt somit auf dem Investitionsgüterbereich, Endkonsumenten werden nicht beliefert.

Die Pneumatik AG & Co. KG besitzt mehr als 50 Ländergesellschaften mit über 200 Niederlassungen und weitere Vertretungen in 39 Ländern weltweit. Die Bearbeitung von Auslandsmärkten erfolgt über Tochtergesellschaften, welche zu Beginn einen reinen Vertriebsauftrag wahrnehmen und von regionalen Verkaufsbüros unterstützt werden. In Abhängigkeit von der Marktentwicklung werden die Tochtergesellschaften um Montage, Fertigung und F&E ergänzt. 1993 wurde eine Vertriebsgesellschaft in Shanghai gegründet. Mittlerweile besitzt die Tochtergesellschaft einen Vertriebs-, Montage- Produktions- und Entwicklungsauftrag mit dem Fokus auf der Volksrepublik China als erstem Markt und der Marktbearbeitung von Asien als zweitem Markt. Der Produktionsauftrag bezieht sich bisher auf den asiatischen Raum, könnte in Zukunft aber auf eine weltweite Versorgung der Unternehmensgruppe ausgedehnt werden, wobei bisher am chinesischen Standort nicht die neueste und komplexeste

⁴⁴ Der Name wurde vom Autor geändert.

Technologie hergestellt wird. Zur Unterstützung der Tochtergesellschaft werden über 20 chinesische Verkaufsbüros betrieben.

3.1.2 Ursachen und Konsequenzen der Piraterie

Der Steuerungs- und Automatisierungstechnikhersteller ist beinahe täglich von Pirateriefällen jeglicher Form betroffen. Sowohl Produkt-, Marken- als auch Konzeptpiraterie werden registriert. Das Ausmaß der Piraterie erstreckt sich dabei von einfachen und qualitativ minderwertigen Fälschungen, bis hin zu höherwertigen sklavischen Nachahmungen. Neben der Nachahmung von Produkten oder Markenfälschungen werden auch die Onlinepräsenz und das Werbematerial inklusive Produktdokumentationen kopiert.

Während sich die Fälscher in vielen Fällen nicht öffentlich zu ihren Nachahmungen bekennen, erfolgt bei der Fälschung der Produkte der Pneumatik AG & Co. KG sogar der Hinweis auf die Kompatibilität zu den Originalprodukten. Der Markt für Fälschungen wird deshalb von Unternehmensseite aus nach Qualität und Preis der Fälschungen in drei Segmente aufgeteilt. Während die chinesischen Fälscher vorwiegend im unteren Segment geringe Qualität zu niedrigen Preisen anbieten, bearbeitet der Originalhersteller das mittlere bis obere Preissegment, um die Marke nicht zu beschädigen. Sobald Fälschungen in diesen beiden Segmenten identifiziert werden, wird die Bekämpfung eingeleitet.

Personalfluktuaton lösen vor allem in China einen Wissensabfluss aus, indem ehemalige Mitarbeiter ihr Wissen oder Kenntnisse über Projekte für den Fälscher als neuen Arbeitgeber einsetzen. Auch in Kooperationen wird Wissen bewusst vom Kooperationspartner für eigene Zwecke verwendet. Über Reverse Engineering wiederum wird eine Vielzahl an Informationen von Fälschern gewonnen. Durch die umfangreiche Onlinepräsenz der Pneumatik AG & Co. KG entsteht eine weitere Ursache für Piraterie, da die Beschaffung von Informationen beschleunigt wird, obwohl die frei verfügbaren Informationen nicht für eine Nachahmung ausreichend sein sollten.

Der Schaden durch Piraterie lässt sich aufgrund der gegenwärtig unüberschaubaren Zahl nicht exakt quantifizieren. Um dennoch ein Entscheidungskriterium für die Bekämpfung der Piraterie verwenden zu können, wird bei der Pneumatik AG & Co. KG versucht, die Absicht der Fälscher zu ergründen. Werden Informationen gefunden, die darauf schließen lassen, dass ein Produkt und die Marke bewusst gefälscht bzw. nachgeahmt wurden, wird gegen den Fälscher vorgegangen. Während kurzfristig vor allem Umsatzverluste auftreten, werden längerfristige Folgen als gefährlicher eingestuft. Neben den Umsatzverlusten wird über das

Angebot äußerlich identischer Produkte zu einem deutlich geringeren Preis der Druck zur Preissenkung bei den Originalprodukten erhöht, da ein Preispremium nur noch schwer an die Kunden zu kommunizieren ist. Darüber hinaus besteht für die Pneumatik AG & Co. KG die Gefahr, dass sich ein Fälscher im Markt erfolgreich etabliert. Dadurch wird es diesem ermöglicht, Lerneffekte zu erzielen, so dass er die Qualität weiter verbessert und auch beim Design aufschließt. Über diese Lerneffekte in Verbindung mit weiterem Wachstum könnte der Fälscher nach der Übernahme des chinesischen Heimatmarkts damit beginnen, selbst Exportmärkte in Europa zu bearbeiten.

3.1.3 Der Einsatz von Competitive Intelligence

Die Pneumatik AG & Co. KG ist bestrebt, auf zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein bzw. diese aktiv zu gestalten und das Unternehmenswachstum zu unterstützen. Wettbewerbs-, Markt- und Technologieanalysen haben diesbezüglich eine lange Tradition innerhalb des Unternehmens. Im Jahr 2003/2004 wurden die bis dahin in unterschiedlichen Abteilungen eingebetteten CI Funktionen als Bestandteil der Business Intelligence zusammengeführt. Die Abteilung ist dem Kompetenzfeld „Strategiemanagement, Markt und Technik“ zugeordnet und dem Vorstand für Strategisches Produkt- und Technologie-Management als Stabsfunktion unterstellt. CI wird für interne Kunden projektbezogen durchgeführt, um Wissen und Kompetenzen zu identifizieren und in Verbindung mit einem ausgeprägten Wissensmanagement zu konzentrieren bzw. zu verteilen. Die Business Intelligence analysiert das Marktumfeld für die Entscheidungsunterstützung und Strategieentwicklung. Das Ziel der CI liegt in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Informationsgewinnung über Wettbewerber und das Marktumfeld. Bei der Pneumatik AG & Co. KG ist die Informationsgewinnung in die CI Recherche, die CI Kernprozesse und das Feedback aufgeteilt. Für die Recherchen identifizieren die CI Experten in Zusammenarbeit mit einem Expertennetzwerk aus unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Unternehmens Gatekeeper, welche den Zugang zu relevanten Daten für die Datengewinnung gewährleisten. In den Kernprozessen werden die Analysen von CI Experten durchgeführt und die Informationen in sogenannten Think Tanks aus CI- und Unternehmensexperten bewertet. Die Ergebnisse der CI werden an die CI Nutzer innerhalb der Pneumatik AG & Co. KG berichtet, um bei Bedarf weitere Recherchegegenstände bestimmen zu können.

Für die Aufdeckung von Piraterie sind für das Unternehmen verschiedene Recherchegegenstände von Interesse. Vor der Schutzrechtsanmeldung werden Risiken und Chancen für die Errichtung von Wettbewerbsbarrieren durch die Pneumatik AG & Co. KG untersucht. Die Ermittlung von Fälscherproduktportfolien sowie deren Preise, Verfügbarkeit und Qualität las-

sen Rückschlüsse auf zukünftige Absichten zu. Darüber hinaus sind die Strategien und gegebenenfalls Patente sowie die allgemeine Unternehmensentwicklung weitere Indikatoren für zukünftige Bestrebungen der Fälscher. Besonders M&A - Absichten werden im Pirateriekontext untersucht, da ein Fälscher in China über eine Kooperation oder Übernahme sehr schnell einen sehr guten Marktzugang nach Europa erhalten kann. Das Wissen um kaufentscheidende Variablen aus Kundensicht unterstützt die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Nachahmern zusätzlich.

Informationsquellen werden in unternehmensinterne und -externe sowie nach der Art der Tätigkeit in Field und Desk Research getrennt. Intern werden Themen in der eigenen Organisation abgefragt oder bereits erhobene Daten in einer Sekundärrecherche in eigenen Datenbanken oder bereits erstellten Berichten analysiert. Externe Daten zu Pirateriefällen erhebt die Pneumatik AG & Co. KG über Kundenbefragungen, Messebesuche, Tagungen und Verbandsarbeit. Alternativ werden das Internet, externe Datenbanken und Publikationen in Fachzeitschriften oder Presseartikeln verwendet. Bilder werden bei dem Steuerungs- und Automatisierungstechnikhersteller zur Beweissicherung verwendet. Sämtliche Daten und Informationen werden über menschliche Quellen verifiziert bevor sie in die Aufbereitung oder Analyse einfließen. Von der Business Intelligence wird die Informationsbeschaffung und -aufbereitung sowie das Reporting allein ausgeführt. Für die Analyse und Bewertung sowie die Ableitung von Implikationen für das Unternehmen werden Think Tanks als Expertengruppen aus Finanzen, Vertrieb und Business Intelligence eingesetzt. Die Durchführung von strategischen Wettbewerberanalysen ermöglicht eine langfristige Orientierung an Markt, Umfeld und Technologie. Die Abteilung Business Intelligence übernimmt hierbei die Auswahl und Anwendung geeigneter Analyseinstrumente. Über die Ermittlung von mittel- und langfristigen marktbezogenen Trends werden Anforderungen an das Unternehmen sowie Chancen und Risiken abgeleitet. Die Aggregation von Markt- und Branchendaten in einer Abteilung vereinfacht die Auswertung von Informationen. Die Business Intelligence Abteilung ist neben der taktischen und strategischen Informationsbereitstellung für die Entwicklung und Implementierung von Strategiebausteinen zur Schaffung von operativem Nutzen verantwortlich. Das gewonnene Wissen wird in eine Datenbank des Executive Information Systems (EIS) eingebracht und anschließend für die Empfänger innerhalb des EIS aufbereitet und bei Bedarf in weiteren Berichten oder Newsletter vertieft. Standardisierte Berichte werden nach Möglichkeit nicht verwendet, um unterschiedliche Schwerpunkte oder Informationsvolumina besser abbilden zu können.

3.2 Die Bekämpfung von (Produkt-) Piraterie bei der Maschinen AG & Co. KG⁴⁵

3.2.1 Allgemeiner Hintergrund des Unternehmens

Die Maschinen AG & Co. KG ist ein Maschinen- und Gerätehersteller und wurde als Maschinenfabrik gegründet. Vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wurden mehrere Zukäufe getätigt. Basis dieses Wachstums waren erfolgreiche Produkteinführungen, Patentierungen und die Weiterentwicklung wichtiger Produktbestandteile. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges und dem damit verbundenen Wiederaufbau konnte das Unternehmen sein Wachstum erfolgreich fortsetzen. Grundlage waren wiederum technologisch innovative Produkte sowie Prozessinnovationen. Der konsequente Ausbau der Mitarbeiterzahl, der Einstieg in das Geschäft mit Zubehör und die Internationalisierung unterstützten das Wachstum nachhaltig. Im Jahr 1992 erfolgte die Übernahme eines Konkurrenten, anschließend die Zusammenführung zu einer Holding und 1997 die Umwandlung in eine AG.

Der Maschinen- und Gerätehersteller ist Weltmarktführer für Motorgeräte und beansprucht die Innovationsführerschaft im Markt. Innovation bezieht sich vor allem auf das Antriebsaggregat und sonstige mechanische Teile. Aufgrund umweltpolitischer Änderungen wird derzeit der Wettbewerb um die Innovationsführerschaft über die Einhaltung von Abgasnormen ausgetragen. Das Produktionsprogramm umfasst unter der Hauptmarke Reinigungsmaschinen, Forsttechnik sowie handgetriebene Motorgeräte. Neben den Produkten selbst wird Zubehör angeboten, welches von Ersatzteilen und Pflegemitteln über Schutzausrüstung bis hin zu Werbeartikeln reicht. Die Produkte werden durchgehend im Premiumsegment zu entsprechenden Preisen positioniert. Die Maschinen AG & Co. KG produziert sowohl für den Konsum- als auch für den Industriegütermarkt, wobei die Ursprünge im Industriegüterbereich liegen. Über eine zweite Marke werden Geräte zur Bearbeitung und Pflege von Rasen hergestellt und vertrieben. Auf diese Weise erwirtschaftet die Maschinen AG & Co. KG mit weltweit circa 8.500 Mitarbeitern zwei Milliarden Euro Umsatz.

Das Unternehmen besitzt mehrere Produktionsgesellschaften, Vertriebsniederlassungen, Importeure und arbeitet mit mehr als 35.000 Fachhändlern weltweit zusammen. Die Auslandsniederlassungen befinden sich vollständig im Besitz der Maschinen AG & Co. KG. Der Markteintritt in China erfolgte in den 1990er Jahren über eine kleine Tochtergesellschaft zum Vertrieb der Produkte. Obwohl der Vertrieb die Hauptaufgabe der Niederlassung darstellt,

⁴⁵ Der Name wurde vom Autor geändert.

führt die Maschinen AG & Co. KG über diese auch die Informationsgewinnung über Märkte und Konkurrenten in China durch. Im Jahr 2005 gründete das Unternehmen zusätzlich eine Tochtergesellschaft, welche in Zukunft einen Produktionsauftrag erhalten wird. Bisher erfolgt die Montage von Komponenten, welche die Maschinen AG & Co. KG von chinesischen Zulieferern bezieht, für ein Produkt der kleinsten Leistungsklasse, wobei in China zuerst nicht die aktuellste Technologiegeneration verwendet wird. Die Erhöhung der Fertigungstiefe und die Verbreiterung des Produktionsprogramms sind fest geplant. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist der chinesische Markt aufgrund der mangelnden Kaufkraft, den geringen Kosten der chinesischen Handarbeit und der Konkurrenz durch niedrigpreisige japanische Produkte noch nicht von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen.

3.2.2 Ursachen und Konsequenzen der Piraterie

Die Maschinen AG & Co. KG besitzt circa 500 Marken in 160 Ländern, wobei neben der Hauptmarke für die Produkte eine weitere Marke hauptsächlich für Ersatzteile verwendet wird. Das Unternehmen war zuerst beim Zubehör für den gewerblichen Bereich von Piraterie betroffen. Die Nachahmung von einzelnen Baugruppen und schließlich ganzer Geräte hat sich angeschlossen. Erst später wurde auch der Konsumgüterbereich in derselben Nachahmungsreihenfolge mit dieser Problematik konfrontiert. Im Jahr 2001 wurde die erste vollständige Produktfälschung des bis dahin umsatzstärksten Produkts auf einer Messe in den USA entdeckt. Seither werden vor allem Nachahmungen des Einsteigermodells für den Konsumgütermarkt identifiziert.

Das Design von Neugeräten wird über Geschmacksmuster in der EU, den USA, China und Indonesien geschützt. Neue Geräte werden zum Patent in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, USA und China angemeldet. In anderen Ländern ist der Nachbau, sofern keine Markenfälschung besteht, legal. Bei der Nachahmung der kompletten Geräte ist zwischen Altgeräten sowie neuen Geräten mit Patent- oder Designschutz zu unterscheiden. Altgeräte mit abgelaufenen Patenten können legal nachgeahmt werden, solange keine Markenverletzung vorliegt. Aufgrund von (Produkt-) Piraterie hat der Maschinen- und Gerätehersteller in Indonesien, Malaysia, den Philippinen und Kambodscha seit 1996 über 50 Prozent des Marktanteils für das entsprechende Produkt verloren. Als Folge daraus entstanden auch Umsatzrückgänge bei den Ersatzteilen. Beim Nachbau eines anderen Produktes wurde auf Seiten der chinesischen Fälscher bewusst auf Markenfälschungen verzichtet und gezielt Luftfilter, Anwerfvorrichtung und Riemenspannung gefälscht, da durch die Maschinen AG & Co. KG zu dieser Zeit noch keine Schutzrechte angemeldet worden waren und somit keine Rechtsdurchsetzung erfolgen konnte. Bei den Fälschungen wurde die Unterstützung der Pi-

raten durch einen Zulieferer für Vergaser vom Maschinen- und Geräteherstellers nachgewiesen. Die Veröffentlichung von Produktbeschreibungen, Prospekten und technischen Dokumentationen im Internet ist eine weitere Quelle für den Informationsabfluss. Auch über öffentliche Vorführungen auf Messen und bei Kunden erlangen Fälscher Informationen über die Produkte der Maschinen AG & Co. KG. Die größten Gefahren gehen jedoch von Joint Ventures und dem Reverse Engineering aus, bei dem ein Produkt legal erworben und dann schrittweise zerlegt wird, um Größenangaben, Materialbeschaffenheit oder Technologieverwendung zu ermitteln, sowie Rückschlüsse auf die angewandten Fertigungsverfahren anzustellen.

Der Maschinen- und Gerätehersteller ist sich der Fälschungsproblematik bewusst. Einerseits sinken durch neue Marktteilnehmer Marktanteile und Umsätze. Andererseits resultieren aus der Notwendigkeit der Pirateriebekämpfung höhere Kosten für das Unternehmen für die Anmeldung, Verfolgung und Durchsetzung von Schutzrechten sowie der Nutzung zusätzlicher Schutzmaßnahmen. Die Senkung der Umsätze und die Erhöhung der Kosten senken zumindest kurzfristig die Gewinne. Bisher wurden noch keine Produkthaftungsklagen aufgrund von Fälschungen registriert, aber diese Gefahr wird als bedeutend für die Zukunft eingeschätzt. Die Maschinen AG & Co. KG sieht sich durch die Markenpiraterie außerdem einer Verwässerung der Marke ausgesetzt, die bisher für Qualität und Zuverlässigkeit bekannt ist. Der langfristige Schaden durch einen Reputationsverlust wird als größte Gefahr angesehen. Der Vertrauensverlust der Kunden in die Marke würde den Marktanteilsverlust und dessen Folgen weiter verstärken.

3.2.3 Schutzstrategien und -maßnahmen zur Bekämpfung

Bei der Maschinen AG & Co. KG wird der Begriff CI nicht verwendet und es existiert keine selbstständige CI Abteilung, aber es werden Markt-, Technologie- und Wettbewerberbeobachtungen betrieben. In der Marktforschung erfolgen Markt- bzw. Wettbewerberanalysen und – in Zusammenarbeit mit der Entwicklung – Technologiebeobachtungen. Im Bezug zur (Produkt-) Piraterie sind Marktpotenzial und Schutzfähigkeit der Originale bedeutende Entscheidungskriterien der Fälscher in der Produktion von Fälschungen. Über das Marktpotenzial und die Schutzfähigkeit wird die Anwendung von Schutzstrategien bestimmt. Vor diesem Hintergrund ist die Untersuchung des chinesischen Marktes, der Kopierfähigkeit der chinesischen Fälscher und deren Kunden- bzw. Zulieferernetzwerk zu identifizieren. Ein weiterer wichtiger Recherchegegenstand sind Vertriebsnetzwerke im In- und Ausland. Die Region, Standorte, Produktivität und Aufrüstungsvorhaben der Fälscher sind ebenso zu ermitteln.

Für die Aufdeckung von Fälschungen bzw. Fälschern sind keine systematischen Prozesse in der Informationsgewinnung implementiert. Es wird fallspezifisch gearbeitet. Bei einem Pirateriefall wurden ex-post der Schaden und Handlungsmöglichkeiten in einer Zusammenarbeit von Vertrieb und Rechtsabteilung ermittelt. Der Maschinen- und Gerätehersteller hat die Notwendigkeit erkannt, dass ein systematischeres Vorgehen und eine umfassendere Informationsgewinnung erforderlich sind. Allerdings besteht die Limitation der Mittelverfügbarkeit. Zur Rechtfertigung zusätzlicher Mittel wäre die Etablierung von Indikatoren zur Leistungsmessung hilfreich. Dies scheitert bisher an einem Mangel an geeigneten Indikatoren. Informationen aus der Nutzung von Internet, Datenbanken, Bildern als Beweismaterial und dem Besuch von Messen, Fachzeitschriften und menschlichen Quellen werden in einer Datenbank gesammelt. Darüber hinaus werden Detekteien und Kanzleien mit der Informationsgewinnung beauftragt. Im Einsatz von Managementinstrumenten zur Aufdeckung von Produktpiraterie wird vor allem auf die Patentanalyse, Prognosen und die Früherkennung von Indikatoren gesetzt. Die Kompetenz in strategischer Planung, Vertrieb, Marketing und Produktmanagement bleibt bisher in diesem Kontext weitestgehend ungenutzt.

Die Fälschungsproblematik wird im Unternehmen sehr stark beachtet und ist auch Thema des Vorstandes. Hierzu wurden ein strategisches Steuerungsteam und ein operatives Piraterteam gegründet, um durch eine klare strukturelle und organisationale Einbindung eine professionelle Bekämpfung zu ermöglichen. Entsprechend der hohen Bedeutung von (Produkt-) Piraterie für das Unternehmen ist das strategische Team, dessen Aufgaben die strategische Ausrichtung der Bekämpfungsaktivitäten und die Rückendeckung des operativen Piraterteams sind, mit dem Entwicklungs- und Vertriebsvorstand besetzt. Im operativen Team sind die Leiter von Vertrieb, Rechtsabteilung, Entwicklung, Marketing, der Koordinator sowie der jeweils betroffene Produktmanager vertreten. Der Koordinator fungiert als ständiger Ansprechpartner im Unternehmen und steuert die Aktivitäten des operativen Teams. Wird ein Pirateriefall an den Koordinator gemeldet, ruft dieser eine Teamsitzung ein, bei der in einem ersten Schritt die Bewertung des Schadens erfolgt und daraufhin die Bestimmung von Bekämpfungsmöglichkeiten vorgenommen wird.

Zur Prävention werden Schutzmaßnahmen nach einer Kosten-/ Nutzenschätzung eingesetzt. Hier kommen vor allem juristische und technische Schutzmaßnahmen, ergänzt um Lobby- bzw. Öffentlichkeitsarbeit, zur Anwendung. Das Unternehmen sieht sich in einigen Fällen zur Duldung von Piraterie gezwungen, wenn der mögliche Schaden nur zu unverhältnismäßig hohen Kosten zu bekämpfen ist. Die Maschinen AG & Co. KG kooperiert mit Piraten nicht und setzt stark auf Sanktionen mittels der Durchsetzung von Schutzrechten in gerichtlichen

Verfahren. Detektive werden in China zur Informationssammlung und Beweissicherung verstärkt eingesetzt.

Vor dem Jahr 2002 wurden Marken primär in Deutschland, den USA und Japan angemeldet. Die Schutzrechtsanmeldung in der Volksrepublik China erfolgt seit der Entdeckung der ersten vollständigen Fälschung im Jahr 2001. Die Sanktionierung über Schutzrechte wird über Grenzbeschlagnahmungen, Unterlassungserklärungen und Gerichtsverfahren konsequent vollzogen. Auf diesem Weg konnte bspw. in einer Kooperation mit zwei anderen betroffenen Unternehmen die Verurteilung von Fälschern in Taiwan erzwungen werden. Die Beschlagnahmung und anschließende Vernichtung von Piraterieware wird angestrebt. Mit der Verwendung von Geschmacksmustern als Unterstützung der Patentanmeldung erzielte die Maschinen AG & Co. KG weitere Erfolge.

Technischen Schutzmitteln wird eine hohe Bedeutung zur Identifizierung von Fälschungen beigemessen. Das Unternehmen setzt neben traditionellen Maßnahmen wie Seriennummern auch weltweit einheitliche Verpackungen, offene und versteckte Kennzeichnungen und Hologramme ein. Die verschiedenen Maßnahmen werden zusätzlich kombiniert, indem bspw. Seriennummern nur neben Hologrammen stehen dürfen, um die Schutzwirkung weiter zu erhöhen. Beim Einsatz von technischen Schutzmaßnahmen ist auf die Zusatzkosten zu achten. Als problematisch wird der Einsatz dieser Maßnahmen gesehen, um dem Kunden die Erkennung von Fälschungen zu ermöglichen, da dieser sehr genau über die unterschiedlichen Maßnahmen informiert werden müsste. Eine Erhöhung der Fertigungs- oder Produktkomplexität wird zwar als wirksame Möglichkeit angesehen, aber aufgrund des Kostendrucks und komplexitätsbedingten Preiserhöhungen nicht mit Nachdruck verfolgt.

Zur Bekämpfung von Piraterie werden mehrere betriebswirtschaftliche Schutzmaßnahmen eingesetzt. Über das Patentmanagement werden der Aufbau und die Verteidigung eines starken Patentportfolios angestrebt. Im Vertrieb kommen eigene Vertriebsgesellschaften, ausgewählte Exklusivimporteure und Fachhändler zum Einsatz. Auf die Zusammenarbeit mit Großmärkten wird bewusst verzichtet, da die Maschinen AG & Co. KG bei diesen die Kontrolle als zu schwierig erachtet. Mittels Serviceleistungen soll für den Kunden ein Mehrwert beim Einkauf und der Nutzung der Geräte geschaffen werden, um die Bindung an das Unternehmen zu stärken. Als Innovationsführer wird versucht, Lead time bei der Produkteinführung in Verbindung mit Geheimhaltungsstrategien zu nutzen. In der Volksrepublik China wird verstärkt auf eine Kombination personalpolitischer Instrumente gesetzt. Im Personalmanagement werden Mitarbeiter und Unternehmenspartner über finanzielle und soziale Anreize

eng gebunden und intensiv zur chinesischen Kultur, sozialen Netzwerken und Verhaltensregeln sowie im Beziehungsmanagement geschult. Über Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying wird versucht, die Wahrnehmung der Problematik zu erhöhen. Ein strenges Kostenmanagement und eine unternehmenseinheitliche Steuerung bzw. Kontrolle von Pirateriefällen runden die betriebswirtschaftlichen Maßnahmen ab. Politische Maßnahmen werden im Rahmen des APM und des europäischen Motorgeräteverbandes unterstützt. Die zukünftige Strategie des Unternehmens für China zielt auf ein Vorgehen im Herstellerland der Fälscher und somit diese selbst ab. Verletzungen an Bedienungsanleitungen sollen nach dem Urheberrecht verfolgt werden. Der Schutz der Marke über gewerbliche Schutzrechte wird weiter ausgebaut. Die Maschinen AG & Co. KG strebt eine noch umfassendere Zusammenarbeit mit Marktaufsicht und Zoll an. In der Beschaffung wird die Informationsweitergabe gegenüber chinesischen Zulieferern stark beschränkt und Kontrollen werden ausgeweitet.

3.3 Vergleichende Fallstudienanalyse

Aus den vorangegangenen Fallstudien werden zwei Problemgruppen deutlich. Die Pneumatik AG & Co. KG betreibt eine umfangreiche Informationssammlung und -auswertung in Form einer Business Intelligence, hat aber Probleme bei der Gestaltung eines Schutzsystems. Bei der Maschinen AG & Co. KG stellt sich der Fall genau entgegengesetzt dar. Das Unternehmen hat bereits Erfahrungen mit Schutzsystemen gesammelt, hat diese aber aufgrund von Informationsmängeln nicht vollständig einsetzen können. Somit kommt einerseits der Identifikation von Fälschern eine große Rolle zu und andererseits müssen Schutzsysteme in den Unternehmen etabliert und konfiguriert werden.

Die Notwendigkeit zur professionellen und systematischen Informationsbeschaffung über Märkte und Konkurrenten wird hierbei in den Unternehmen erkannt, allerdings erfolgt diese im Bereich der (Produkt-) Piraterie unsystematisch und lediglich fallbezogen. Es besteht folglich die Notwendigkeit zur systematischen und automatisierten Intelligence - Generierung als zukünftige Aufgabe. Auch sind die Kompetenzen zur Informationssammlung, -aufbereitung und -analyse auf unterschiedliche und teilweise isoliert arbeitende Abteilungen verteilt. Die Zusammenführung zu einer CI Abteilung bzw. Business Intelligence, wie in der ersten Fallstudie beschrieben, stellen eine weitere Herausforderung dar. Darüber hinaus wird die Informationsbeschaffung durch die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie dem Mangel an validen Indikatoren beeinträchtigt. Dementsprechend sind hier zusätzliche Mittel innerhalb des Unternehmens freizusetzen und passende Indikatoren zu identifizieren.

Bei der Gestaltung von Schutzsystemen kann aus dem Vergleich der beiden Fallstudien darauf geschlossen werden, dass die Entwicklung eines umfangreichen und offensiv eingesetzten IP - Portfolios sowie eine klare Definition der Zuständigkeiten wichtige Voraussetzungen für die Bekämpfung von Piraterie sind. Eine deutliche Strategieformulierung und -umsetzung in einem integrierten Schutzsystem ist dabei ein erster Schritt zum Aufbau von Schutzkompetenz. Es ist darauf zu achten, dass die Relevanz der Pirateriebekämpfung innerhalb des Unternehmens deutlich kommuniziert wird und die Auswahl der Instrumente nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen getroffen wird. Es ist allerdings anzumerken, dass sich eine Kosten-/Nutzenanalyse aufgrund der unvollständigen Kosten- und Nutzeninformationslage als schwierig gestaltet.

4. Aufdeckung und Abwehr von (Produkt-) Piraterie in der Volksrepublik China

4.1 Marktbearbeitung und Pirateriefälle

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Experteninterviews präsentiert, welche zur Überprüfung der Fallstudienanalyse geführt wurden. Die neun befragten Experten sind, mit zwei Ausnahmen, Unternehmen aus dem Maschinenbau zuzuordnen. Die Unternehmen produzieren Endprodukte und Zubehör für den Markt oder agieren als Zulieferer. Bei den Ausnahmen handelt es sich um einen Verbandsvertreter und einen Experten aus dem produzierenden Gewerbe. Alle befragten Unternehmen sind im Investitionsgüterbereich mit größtenteils technologieintensiven Leistungen vertreten.

Die *Bedeutung des chinesischen Marktes* reicht für die Unternehmen von einem Marktanteil von unter einem Prozent bis hin zu einer starken Positionierung im oberen Preissegment des jeweiligen Marktes. In sämtlichen Fällen erfolgt der Vertrieb über Tochtergesellschaften, die vollständig im Besitz der Muttergesellschaft sind. Bei der Herstellung in China wird zwischen der Montage von Komponenten von in- und ausländischen Zulieferern, sowie der vollständigen Produktion und Montage zur Nutzung von Lohnkostenvorteilen unterschieden. Für die Montage haben sich zwei der Unternehmen entschieden, um den Abfluss von Fertigungswissen zu beschränken. Die Entscheidung zu einer vollständigen lokalen Produktion haben vier Unternehmen getroffen, um Lohnkostenvorteile vollständig nutzen zu können. Forschung und Entwicklung wird lediglich von zwei Unternehmen in China betrieben, wobei hier vor allem die mangelnde Qualifikation und die Gefahr des Wissensabflusses als Hemmnisse genannt wurden. Zum Einkauf in China hat sich lediglich ein Unternehmen geäußert, welches ein gesondertes Einkaufsbüro in China unterhält. Bis auf ein Unternehmen, welches bedingt durch die chinesische Regierung an zwei Joint Ventures zur Produktion für die Au-

tomobilindustrie beteiligt ist, werden keine dauerhaften Kooperationen in China erwogen, um das Pirateriepotenzial zu minimieren. Zur weiteren Risikominimierung wird in China keine neue Technologie verwendet, um die hohe Aufholgeschwindigkeit der chinesischen Piraten nicht weiter zu unterstützen. Die Unternehmen sind beim Markteintritt in China stets auf die gleiche Art und Weise vorgegangen, in dem zuerst ein kleines Repräsentanzbüro eingerichtet wurde und bei steigender Geschäftstätigkeit eine Tochtergesellschaft mit einem Vertriebsauftrag gegründet wurde, welche im Zeitablauf entweder um eine Montage- oder Produktionsgesellschaft erweitert worden ist.

Pirateriefälle wurden von den befragten Unternehmen sowohl im Investitionsgüter- als auch im Konsumgüterbereich registriert. Die Fälschungen treten vor allem bei den technisch weniger komplexeren Produkten auf. Ersatzteile und Zubehör werden ebenfalls sehr intensiv gefälscht. Von den befragten Unternehmen wird Piraterie vor allem in Einzelfällen als relevant angesehen, lediglich ein Unternehmen für Automatisierungstechnik ist regelmäßig von neuen Fälschungen betroffen. Die Quantifizierung der Schäden durch Piraterie wurde von den Experten als sehr schwierig gekennzeichnet. Als Grund wurde die Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Preisbildung angeführt. Die Schätzungen bei Schutzrechtsverletzungen reichten dennoch von einem konstant niedrigen Niveau über mehrere 10.000 und 100.000 Euro Schaden pro Produktreihe bis hin zu Verlusten von circa 50 Prozent des Marktanteils durch chinesische Piraten. In einem Fall wurde eine Umsatzreduzierung von sechs Millionen Euro auf nahezu null Euro angegeben. Von den verschiedenen *Pirateriearten* werden sowohl die Marken- als auch die Produktpiraterie als häufigste Fälle der Schutzrechtsverletzung in Form von einfachen Fälschungen bis hin zu sehr detaillierten sklavischen Nachahmungen genannt. Unterschiede beziehen sich auf Design und Qualität der Produkte. Die Konzeptpiraterie wird generell als wenig relevant erachtet. Allerdings sind zwei Unternehmen durch die Nachahmung von Werbematerial, Messeauftritten und der Internetpräsentation stark davon betroffen. Alle Pirateriefälle bzw. Fälscher wurden ex-post wahrgenommen und konnten nicht ex-ante identifiziert werden. Bei den *Gefahren durch Piraterie* ist in kurz- und langfristige Schäden zu trennen, wobei insbesondere die langfristigen Schäden als sehr bedeutend dargestellt wurden. Die grundlegende Problematik liegt in der Ausrichtung der Unternehmen auf die Innovationsführerschaft und der Fokussierung der Piraten auf die Kostenführerschaft. Durch den Wegfall von Vorlaufkosten für Forschung und Entwicklung können die Fälscher somit die Preise der Originalhersteller unterbieten. Die kurzfristigen Gefahren beziehen sich auf zeitlich begrenzte Absatz- und Umsatzverluste durch die Piraten als zusätzliche Akteure am Markt und die Gefahr der Überproduktion von chinesischen Partnern. Dem gegenüber steht eine weitaus größere Zahl an langfristigen Gefahren. Die Markenschädigung durch die man-

gelnde Qualität der Fälschungen begründet eine negative Wahrnehmung des gesamten Unternehmens in der Öffentlichkeit und als Folge einen Reputationsverlust für alle Produktgruppen. Mit dem Zuwachs an Pirateriefällen steigt die Gefahr der Produkthaftungsansprüche durch gutgläubige Käufer von Fälschungen, da diese an die Originalhersteller herantreten könnten, um Gewährleistungsansprüche oder Schadensersatz zu fordern. Dadurch erhöht sich für die Unternehmen der Aufwand zur Beweisführung in Pirateriefällen. Über die Kostenführerschaft und dem damit einhergehenden Angebot von Fälschungen unter den Preisen der Originale wirken Piraten aus Sicht der Unternehmen negativ auf die Preismechanismen und Preissensibilität der Kunden ein, da ein Preispremium nicht mehr in gleicher Höhe kommunizierbar und realisierbar ist. Lerneffekte auf Seiten der Piraten stellen auf lange Sicht eine Gefahr dar, indem sie qualitativ zu den Originalherstellern aufschließen können und dadurch einerseits der Innovationsdruck erhöht wird und andererseits die Gefahr des Verlusts des Auslands- und eventuell sogar des Heimatmarkts droht. Seit kurzer Zeit wird die Verwendung von Schutzrechtsstrategien auf Seite der Piraten beobachtet, indem diese ein in der Anmeldung schnelleres Recht – wie bspw. ein Gebrauchsmuster – verwenden, um die Anmeldung von Schutzrechten durch die Originalhersteller zu unterbinden bzw. zu erschweren. Generell wird auf die steigenden Kosten durch die Aufdeckung und Abwehr von Produktpiraterie hingewiesen, wodurch in Kombination mit dem Preis- und Innovationsdruck die Situation der Originalhersteller weiter verschlechtert wird.

Zur *Informationsgewinnung* greifen die Unternehmen auf Tochtergesellschaften zurück. Primär wird der Vertrieb als wichtigste Quelle genannt, da dieser über Markt- und Konkurrenzwissen verfügt bzw. die Pirateriemöglichkeiten im Vertriebsnetz aufdecken kann. Dem Einkauf kommt diese Rolle auf der Beschaffungsseite zu. Von diesem können sowohl Fälscher in der eigenen Lieferkette, als auch Zulieferer, welche Fälscher unterstützen, identifiziert werden. Die Entwicklungsabteilungen erarbeiten Informationen zu unterschiedlichen technologischen Aspekten wie bspw. der Patentsituation. Bei der internen Informationsgewinnung wird darauf verwiesen, dass Vertriebsmitarbeiter sinkende Absatzzahlen über eine übertriebene Meldung von Pirateriefällen begründen könnten, anstatt eigene Fehler einzugestehen. Zu den externen Quellen sind Vertriebspartner und Verbände sowie Dienstleister in Form von Detekteien, Kanzleien und Messen zu zählen.

Wie in *Stephan/Schneider (2008)* dargestellt wurde, existiert eine Vielzahl an Quellen für einen Wissensabfluss und die Begünstigung von (Produkt-) Piraterie in einem Unternehmen und dessen Umfeld. Die folgende Abbildung 4 gibt einen Überblick über die von den Exper-

ten genannten besonders relevanten unternehmensinterner und externer Quellen in der Volksrepublik China:

Abb. 4: Wissensabfluss bei KMU in der Volksrepublik China

Unternehmensinterne Quellen	Unternehmensexterne Quellen
Personalfluktuat ion: Geheimnisverrat, Informationsmitnahme bei Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern sowie ungeprüften chinesischen Praktikanten, Diplomanden und Dienstleistern (bspw. Reinigung).	Zulieferer : Entwicklungskooperationen, weitere Fremdvergabe von Aufträgen, Überproduktion, Prototypen.
Tochtergesellschaften : Pricing, Kostenstruktur, Know-How.	Kooperationen/Outsourcing : Wissensabzug und Aufbau einer Konkurrenzproduktion.
Unternehmenspublikationen : Produktdokumentationen, Baupläne, Anleitungen, Internetauftritt	Dienstleister : Beratungen, Kanzleien, Forschungsinstitute, Messen.
	Kunden : Vorserientests, Vorführungen, Prototypen; Entwicklungskooperationen und anschließende Wissensweitergabe.
	Fälscher : Reverse Engineering zur Ermittlung von Leistungsdaten, Produktionsverfahren.

Chinesische Fälscher werden in den meisten Fällen aus eigenem Antrieb tätig. Sie wählen ihre Produkte nach Marktvolumen der Originalprodukte und Imitationsschwierigkeit aus und können auf ein ausgedehntes Netzwerk aus Zulieferern und Vertriebspartnern zurückgreifen. Alle Experten geben an, dass die Komplexität des Produktes und das bereits erzielte Umsatzvolumen oder der erwartete Marktanteil die Fälschungswahrscheinlichkeit maßgeblich determinieren und als Indikatoren verwendet werden können. Ein zweiter Fall ist die Auftragsproduktion von Fälschungen für ausländische Unternehmen, welche gezielt Imitationen bei Fälschern ordern. Nach Meinung der befragten Experten sollten zuerst die Hersteller bekämpft werden, um den Nachschub an Piraterieware zu unterbinden. Da aber in vielen Fällen die Fälscher nicht zu ermitteln sind, können Vertriebsnetzwerke eine gute Möglichkeit sein, um an die Fälscher zu gelangen oder den Absatz zu erschweren. Die Unternehmen prognostizieren eine zunehmende Anzahl an Pirateriefällen und eine Erhöhung der Schadenssumme in der Volksrepublik China bzw. durch chinesische Fälscher. Gründe sind die schnelle und kostengünstige Produktion der Fälscher und die zunehmende Nachahmungsgeschwindigkeit. Um der Piraterie zu begegnen, wird die Bündelung von Informationsgewinnung und Pirateriebekämpfung als dringend notwendig erachtet.

4.2 Anwendung von Schutzstrategien in der Volksrepublik China

In den Experteninterviews wurden die strategische Ausrichtung, die Einsatzmöglichkeiten der Maßnahmen in der Volksrepublik China und Entscheidungskriterien für die Maßnahmen diskutiert. Als grundlegende *strategische Ausrichtung* wurden in den Interviews die Prävention, Duldung, Kooperation und Sanktion diskutiert. Die Schaffung einer Reputation in der Piraterie-

riebekämpfung wird von vielen Unternehmen als strategisches Ziel genannt, um potentielle Fälscher von der Nachahmung der Produkte abzuhalten. Beim Mitteleinsatz für die Bekämpfung der Piraterie wird auf das Verhältnis von Zeit, Kosten und Sicherheit verwiesen. Die Möglichkeiten zur Bekämpfung werden sehr stark unter der Abwägung von Kosten und Nutzen eingesetzt. Aufgrund der durch zusätzliche Schutzmaßnahmen höheren Kosten wird deren Einsatz kritisch gesehen. Entscheidungskriterien sind der realisierte bzw. erwartete Umsatz- und Ertragsverlust, Kosten für Öffentlichkeitsarbeit und Schutzmaßnahmen sowie die Anmelde- und Verfahrenskosten. Mehr qualitativ ausgerichtet sind Kriterien wie die Absicht der Fälscher und die strategische Bedeutung des Produkts. Die Höhe der erwarteten Schadensersatzzahlungen einer gerichtlichen Auseinandersetzung sollte nicht als Kriterium zur Entscheidungsfindung herangezogen werden, da in China der Schadensersatz auf einen sehr geringen Betrag von 50.000 Euro beschränkt ist. Dieser deckt in den meisten Fällen nicht einmal die Verfahrenskosten.

In Abbildung 5 ist zu erkennen, dass der Prävention und Sanktion die größte Bedeutung bei der Bekämpfung von Piraterie zugeschrieben wird. Die Prävention dient dem Aufbau einer Reputation im Umgang mit Piraterie. Vor allem Schutzrechte werden als wichtiger Bestandteil der Prävention gesehen, da diese die Grundlage für eine eventuell notwendige Sanktion bilden. Eine konsequente Markt- und Patentbeobachtung sowie die Öffentlichkeitsarbeit stärken die Prävention zusätzlich. Technische Maßnahmen werden ebenfalls der Prävention zugerechnet, da diese die Lead time vor den Fälschern verlängern. Die Sanktion wird über gewerbliche Schutzrechte ermöglicht, indem die Rechtsdurchsetzung in China angestrebt wird.

Abb. 5: Auswertung der strategischen Grundhaltung

Strategische Grundhaltung	Häufigkeit	Wichtigkeit
Prävention	6	3,8
Duldung	6	1,2
Kooperation	6	1
Sanktion	6	4,5

Bei der Rechtsdurchsetzung wird empfohlen, spezialisierte Anwaltskanzleien und zur Beweissicherung Detekteien einzuschalten. Bei der Sanktion wird auf die hohen Verfahrenskosten verwiesen. Diese sollten akzeptiert werden, um die eigene Reputation zu stärken. Eine Duldung oder Kooperation wird nicht empfohlen. Dadurch würden die Handlungen der Fälscher legitimiert. Allerdings wird darauf verwiesen, dass gerade durch die hohen Kosten der Rechtsdurchsetzung und zusätzlicher Schutzmaßnahmen eine Duldung notwendig werden kann. Kooperationen werden in den meisten Fällen grundsätzlich ausgeschlossen. Auch sollten sich Unternehmen der Tatsache bewusst sein, dass Fälscher ihre Bemühungen nicht durch die Pirateriebekämpfung einstellen werden, da diese bereits über Produktionsstätten

und Mitarbeiter verfügen und somit in die Herstellung von Fälschungen investiert haben. Das Ziel sollte deswegen sein, über eine entsprechende Reputation die Fälscher dazu zu zwingen, Konkurrenzprodukte zu fälschen bzw. andere Branchen zu kopieren. Die Unternehmen sollten grundsätzlich über Tochtergesellschaften, die vollständig im Besitz des Mutterunternehmens sind, den *Markteintritt* vollziehen, da so das Risiko eines Wissensabflusses nach Meinung der Experten reduziert wird. Für den Markteintritt hat sich der Beginn mit einer Vertriebsgesellschaft mit gegebenenfalls zeitlich folgender Montage, Produktion und Entwicklung als beste Möglichkeit gezeigt.

Neben den unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen wurde die Anwendung von Schutzmaßnahmen untersucht. Die Ergebnisse für die in *Stephan/Schneider (2008)* vorgestellten Instrumente sind in Abbildung 6 zu finden. Die *juristischen Schutzmaßnahmen* gliedern sich in die Schutzrechte und die Rechtsdurchsetzung auf Basis der Schutzrechte. Wie Abbildung 6 zu entnehmen ist, sind die relevanten Patente, Marken und auch die restlichen Schutzrechte angemeldet. Gewerbliche Schutzrechte werden als Grundlage eines Engagements in der Volksrepublik China gesehen und sind dementsprechend hoch bewertet. Aufgrund hoher sprachlicher und kultureller Unterschiede sollte zwingend der Einsatz von spezialisierten Kanzleien erfolgen. Problematisch sind die Kosten für die Schutzrechtsanmeldung und die nachfolgende jährliche Verlängerung. Im Aufbau eines starken Schutzrechtsportfolios spielt das Patentmanagement eine wichtige Rolle, da Unternehmen vermehrt auf eine feste Anzahl von Patenten pro Neuprodukt setzen, so dass zumindest ein Schutzrecht bei einer Fälschung verletzt wird. In China wird zunehmend von Fällen berichtet, bei denen Fälscher Gebrauchs- oder Geschmacksmuster widerrechtlich anmelden, um die Schutzrechtsanmeldung der Originalhersteller zu erschweren. Auf Basis der angemeldeten Schutzrechte kann die Rechtsdurchsetzung erfolgen. Die Maßnahmen werden häufig genutzt, um Fälschungsware in Deutschland abzufangen. In China selbst ist die Nutzung noch nicht weit verbreitet. Die Unterlassungserklärung wird zumeist auch nur außerhalb von China eingesetzt. Eine Klage sollte nicht wegen der Erlangung von Schadensersatz, sondern aufgrund der hohen Öffentlichkeitswirksamkeit angestrebt werden. Auf Basis der Verbesserungen im chinesischen Rechtssystem werden bei der Rechtsdurchsetzung in Zukunft bessere Chancen gesehen. Allerdings wird auch für viele Produktbestandteile die *Geheimhaltung* bevorzugt, um die Offenlegungspflicht bei gewerblichen Schutzrechten zu umgehen. Die Geheimhaltung möglichst bis zur Markteinführung wird als das wichtigste Instrument zur Verhinderung und Bekämpfung von Piraterie angesehen, wobei auf die Offenlegungsproblematik bei Patentanmeldungen hingewiesen wird. Lösungen ähnlich wie Open Source bei Software

werden nicht als richtiger Weg erachtet, da Fälscher noch einfacher an die benötigten Daten kommen und dennoch weiterhin Fälschungen produzieren würden.

Abb. 6: Auswertung der Schutzmaßnahmen

Schutzmaßnahme	Häufigkeit	Wichtigkeit
Juristische Schutzmaßnahmen		4,1
Patent	7	4,4
Marke	7	4,3
Geschmacksmuster	6	4
Gebrauchsmuster	4	3,8
Grenzbeschlagnahmung	6	4,2
Unterlassung	5	3,2
Klage	6	4
Geheimhaltung		4,6
Technische Schutzmaßnahmen		2,6
Traditionelle Maßnahmen	6	2,8
Neuere Maßnahmen	7	2,6
Betriebswirtschaftliche Schutzmaßnahmen		3,8
Patentmanagement	4	4,3
Wissensmanagement	8	3,5
Vertriebsstrukturen	7	3,9
Serviceleistungen	8	3,5
Lead time	8	3,8
Personalmaßnahmen	7	3,4
Kostenmanagement / Lerneffekte / Skaleneffekte	7	3,9
Beziehungsmanagement	6	3,5
Steuerungs- & Kontrollmaßnahmen	6	3,8
Schulungen	6	3,8
Lobbyarbeit	6	3,7
Politische Schutzmaßnahmen		2,7
Privatwirtschaftliche Maßnahmen	6	2,2
Politische Maßnahmen	6	3,2

Technische Schutzmaßnahmen werden verwendet, um die Lead time zu verlängern und die Identifizierung von Originalen und Fälschungen zu vereinfachen. Die spezifische Problematik liegt nach Aussage der Experten darin, dass ein Großteil der technischen Schutzmaßnahmen kopiert werden kann. Darüber hinaus erhöhen technische Schutzmaßnahmen die Stückkosten, wodurch besonders Produkte betroffen sind, bei welchen ein geringer preispolitischer Spielraum vorhanden ist. Zur Differenzierung gegenüber Fälschern müssten die Merkmale der Originale dem Kunden kommuniziert werden und dieser müsste in der Lage sein, die Maßnahmen zuverlässig zu erkennen. Dadurch würden die Stückkosten weiter steigen oder die Produkte/Maßnahmen müssten lange beibehalten werden, um die Kosten auf eine größere Stückzahl verteilen zu können, wodurch wiederum die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Maßnahmen kopiert werden. Selbst komplexe Herstellungsverfahren wurden bereits kopiert, wobei diese noch als relativ effektiv gelten. Die Steigerung der Produktkomp-

lexität wird durch den Marktdruck zu einfachen und zuverlässigen Lösungen verhindert. Die Herausforderung besteht darin, Schutzmechanismen zu entwickeln, die zu geringen Kosten einen hohen Schutz garantieren und vom Kunden erkannt werden können. Die traditionellen Schutzmaßnahmen beinhalten bspw. Hologramme oder Seriennummern. Zu den neueren Schutzmaßnahmen gehören bspw. RFID Chips. Sowohl traditionelle als auch neuere Maßnahmen werden in den meisten Unternehmen eingesetzt, jedoch nicht mit dem Ziel der Bekämpfung von Piraterie, sondern um ex post Originale zu identifizieren und die gerichtliche Beweisführung zu unterstützen. Beiden Möglichkeiten wurde eine geringe bis mittlere Wichtigkeit zugesprochen.

Bei den *betriebswirtschaftlichen Schutzmaßnahmen* wurden von den Unternehmen beinahe alle zur Diskussion gestellten Instrumente verwendet. Vor allem Wissensmanagement, Serviceleistungen und Lead time werden von allen Experten angegeben. Patentmanagement, Vertriebsstrukturen, Personalmanagement und Kosteneffekte folgen in der Nutzungshäufigkeit. Nach der Wichtigkeit zur Bekämpfung werden insbesondere die Geheimhaltung und das Patentmanagement hervorgehoben. Vertriebsstrukturen, Kosteneffekte, Steuerungs- und Kontrollmechanismen sowie Mitarbeiterschulungen weisen ebenfalls eine hohe Bedeutung auf. Die restlichen Schutzmaßnahmen in Abbildung 8 werden etwas geringer, aber dennoch als wichtig, eingeschätzt.

Dem Patentmanagement kommt eine hohe Bedeutung beim Aufbau eines Schutzrechtsportfolios zu, um die Umgehung zu erschweren und die Bekämpfung von Piraterie zu ermöglichen. Die Suche nach Doppelanmeldungen oder Falschanmeldungen zur Schwächung der Originalhersteller gewinnt zunehmend an Bedeutung. Unter Wissensmanagement wird in der Praxis der Aufbau eines Wissenspools in Form einer Datenbank bzw. eines Intranets mit entsprechenden Zugangsbeschränkungen verstanden. Im Fokus des Wissensmanagements liegt die schnelle Bereitstellung von Informationen für die Mitarbeiter und nicht der Schutz des Wissens. Den Vertriebsstrukturen wird im Investitionsgüterbereich eine sehr hohe Wirksamkeit bestätigt, da hier kein anonymer Endkunde das Produkt erwirbt und die Kunden bekannt sind. Dementsprechend wird der Direktvertrieb oder ein Vertrieb über die Tochtergesellschaften in Verbindung mit ausgewählten Exklusivimporteuren in China bevorzugt. Serviceleistungen wird eine hohe Wirksamkeit zugeschrieben, da über Anwendungs- und Kaufberatung, Wartung, Instandhaltung, Serviceteams oder Kundenschulungen eine enge Kundenbindung realisiert werden kann. Zur Bekämpfung von Piraterie ist es erforderlich, dass die Kombination aus Produkt und Dienstleistung als Differenzierungsmerkmal vom Kunden wahrgenommen werden muss und entsprechend zu kommunizieren ist. Das klare Bekenn-

tnis zur Innovationsführerschaft bedingt die Erlangung von Zeitvorteilen. Die Experten merken an, dass sich diese aufgrund von Lerneffekten auf Seiten der Fälscher im Durchschnitt auf circa drei Jahre verkürzt haben. Die Unternehmen begegnen dieser Herausforderung damit, dass Innovationen nicht nur in eine Richtung verfolgt werden, sondern Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen angestrebt werden.

Dem Personalmanagement kommt bei der Auswahl und Bindung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle zu. Neben der Vertragsgestaltung mit Geheimhaltungsvereinbarungen und langfristigen Arbeitsverträgen sind vor allem personalpolitische Maßnahmen erforderlich. Da nach Meinung der Experten durch den kulturellen Hintergrund und die Mentalität in China finanzielle Eigeninteressen der chinesischen Mitarbeiter stärker als in Deutschland in den Vordergrund treten, ist die Vertragsgestaltung allein nicht ausreichend. Personalpolitische Maßnahmen im sozialen Bereich werden als wenig hilfreich gekennzeichnet. In China sind finanzielle Anreize zu schaffen. Dabei sollten sich die Maßnahmen nicht allein auf den Mitarbeiter beschränken, sondern die familiären Verbindungen genutzt werden, indem bspw. Ehepartner beschäftigt werden oder die Alterssicherung der Eltern während der Unternehmenszugehörigkeit der Kinder garantiert wird. In manchen Unternehmen wird auch über die Bereitstellung von Wohnungen nachgedacht. Dennoch sollten soziale Elemente wie bspw. Betriebsfeiern oder persönliche Jubiläumsbesuche durch Vorgesetzte nicht vernachlässigt werden. Die Beachtung der chinesischen Mentalität und Kultur wird somit bei personalpolitischen Maßnahmen als wichtige Voraussetzung erachtet, wobei die Wirksamkeit von einem Experten aufgrund des Vorrangs von finanziellen Eigeninteressen der chinesischen Mitarbeiter stark bezweifelt wird. Beziehungsmanagement ist in China sehr wichtig. Vor allem Guanxi wird von den Experten als wichtige Voraussetzung zur Kontakthanbahnung und -pflege angesehen. Für die direkte Bekämpfung von Piraterie haben Beziehungen aufgrund des Vorrangs finanzieller Interessen hingegen eine weniger starke Bedeutung. Mitarbeiterschulungen werden eingesetzt, um die Erkennung von Piraterieware zu verbessern, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu erhöhen und kulturelle Feinheiten zu vermitteln. Neben diesen positiven Effekten wird angemerkt, dass Mitarbeiter in manchen Fällen die Fortbildung über Schulungen bewusst in Anspruch nehmen, bevor sie das Unternehmen verlassen, um für eine bestimmte Zeit aktuelles Wissen mit zu einem neuen Arbeitgeber nehmen zu können.

Steuerungs- und Kontrollmechanismen werden sowohl unternehmensintern bei Mitarbeitern und Prozessen als auch extern zur Überprüfung von Zulieferern eingesetzt. Intern werden Standardprozesse vorgegeben und deren Einhaltung überprüft, es werden klassische Maßnahmen wie bspw. das Vier-Augen-Prinzip verwendet oder Aufträge in China zur Nachver-

folgung gesondert dokumentiert. Die strikte Überwachung der IT wird als wichtige Kontrollmaßnahme genannt. Extern werden Audits von Zulieferern oder Vertriebspartnern und Messeüberwachungen erwähnt. Die Kontrolle in chinesischen Tochtergesellschaften wird darüber hinaus durch die Entsendung von Expatriates erhöht. Lobbyarbeit ist in Öffentlichkeitsarbeit und politische Arbeit zu trennen. Aufgrund der knappen Ressourcen wird nur die Öffentlichkeitsarbeit in den Unternehmen durchgeführt. Für nicht-öffentliche Lobbyarbeit können entsprechende Kanzleien mit politischen Kontakten genutzt werden. Für politische Arbeit wird die Mitgliedschaft und Unterstützung der Verbandsarbeit empfohlen.

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass sich die Unternehmen bei politischen Schutzmaßnahmen sowohl mit *privatwirtschaftlichen* als auch *öffentlichen Maßnahmen* auseinandersetzen. Die privatwirtschaftlichen Maßnahmen beziehen sich dabei auf die Kooperation mit anderen betroffenen Unternehmen und die Mitarbeit in Branchenverbänden oder Vereinigungen wie dem APM. Die gegenwärtige geringe Bedeutung der Maßnahmen wird durch die schwierige Suche nach passenden Kooperationspartnern und der geringen Möglichkeiten für private Initiativen in China begründet. Die Maßnahmen zielen vielmehr auf einen Informationsaustausch ab. Politische Initiativen werden als langfristige Gestaltung der Rahmenbedingungen gesehen. Ein positives Beispiel ist die Etablierung eines Patentsystems in China. Der Politik wird jedoch im Investitionsgüterbereich ein zu geringes Engagement vorgeworfen, wodurch die Bedeutung derzeit noch nicht als hoch eingeschätzt wird.

4.3 Misserfolgskfaktoren in der Volksrepublik China

Neben Faktoren, welche die Bekämpfung von (Produkt-) Piraterie unterstützen, existieren auch eine Vielzahl an politischen, umweltbezogenen, unternehmensinternen und rechtlichen Sachverhalten, welche die Aufdeckung und Abwehr von Piraterie erschweren. Aus diesem Grund werden nachfolgend die meistgenannten Aspekte aus den Interviews aufgeführt, um bereits vor einem Pirateriefall Gegenmaßnahmen treffen zu können. Eine Zusammenfassung der Faktoren ist in Abbildung 7 enthalten.

Ein politischer Misserfolgskfaktor ist die Unkenntnis von politischen Möglichkeiten. Vor allem die privatwirtschaftliche Verbandsarbeit wird von den Experten als schwierig dargestellt. Gründe hierfür sind die Unkenntnis der entsprechenden nationalen, internationalen und supranationalen Verbände sowie ein wahrgenommenes unscharfes Profil der verschiedenen Verbände bzw. teilweise auch Rivalität zwischen diesen. Dadurch sehen insbesondere kleine Unternehmen die Verbandsarbeit, teilweise auch durch die entstehenden Kosten, als unwirksam an, obwohl durch diese vorab ein umfangreiches Beratungsangebot zur Verfügung gestellt werden kann.

Abb. 7: Misserfolgsk Faktoren in der Volksrepublik China

Bereich	Misserfolgsk Faktoren
Politisch	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nichtbeachtung der Verbandsarbeit
Planung	<p>Strategische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dominanz kurzfristiger Umsatzziele ▶ Keine Kostenfundierung des Maßnahmenportfolios ▶ Informationsdefizite bzgl. Quellen für einen Wissensabfluss ▶ Keine strategische Abstimmung ▶ Ungenügende Ressourcenbereitstellung ▶ Indikatormangel zur Entscheidungsunterstützung ▶ Ungenügende interne und externe Kommunikation/Unterstützung <p>Operative Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Unvollständige Mitarbeiterüberprüfung ▶ Unvollständige Zugriffs-/ Zutrittskontrollen ▶ Fallspezifischer Aktionismus ▶ Unkenntnis bezüglich möglicher Schutzmaßnahmen ▶ Isolierte Handlungen und fehlende Kooperationsbereitschaft ▶ Unterdrückung von Piraterieproblemen aufgrund der Furcht vor persönlichen Konsequenzen ▶ Unvollständige vor- und nachgelagerte Partnerselektion ▶ Fehlende Kundenüberprüfung
Sozio-kulturell	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nichtbeachtung kultureller Einflüsse
Rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IP missachtende Lokalregierungen ▶ Furcht vor juristischen Auseinandersetzungen

Planungsfehler umfassen sowohl strategische als auch operative Punkte. Innerhalb der strategischen Misserfolgsk Faktoren werden vor allem die Dominanz kurzfristiger Umsatzziele und die Nichtbeachtung von Informationsdefiziten im Bezug auf Quellen für den Wissensabfluss sowie die Entscheidungsunterstützung angesehen. Darüber hinaus erfolgt in den befragten Unternehmen zwar eine systematische Erarbeitung der Unternehmensstrategie, allerdings wird weder auf eine Bekämpfungsstrategie noch auf eine Beachtung der Piraterieproblematik bei der Planung des Markteintritts geachtet. Darüber hinaus führt ein Mangel an Indikatoren in Verbindung mit einer ungenügenden Ressourcenausstattung dazu, dass einzelne Maßnahmen bzw. Vorgehensweisen schwer zu überprüfen sind. In den Unternehmen werden auch keine Kostenanalysen zur Bestimmung der Ressourcenausstattung für einen Bekämpfungsprozess durchgeführt. Neben diesen Punkten wird die Bekämpfung von Piraterie in vielen Fällen nicht entsprechend der strategischen Bedeutung von hierarchisch höheren Managementebenen unterstützt, so dass Mitarbeiter nicht genügend über Piraterieprobleme informiert sind oder deren Bekämpfung nicht genügend unterstützen. Informationsdefizite sind auch auf der operativen Ebene zu verzeichnen. Hierzu ist vor allem die Unkenntnis bezüglich

möglicher Schutzmaßnahmen zu nennen.⁴⁶ Zusätzlich wird bei der Partnerselektion das Piraterierisiko nicht berücksichtigt. Auch die vor- und nachgelagerten Stufen innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette oder derjenigen des Partners werden nicht genauer untersucht. Dies stellt insbesondere auch bei der Überprüfung von Kunden einen Misserfolgsweg dar. Unternehmen neigen bei einem Pirateriefall zusätzlich zu einem ungeplanten Aktionismus, wodurch Zeit und Ressourcen verschwendet werden, so dass Ineffizienzen auftreten können. Diese werden durch eine zurückhaltende Informationsweitergabe innerhalb des Unternehmens aufgrund der Angst vor persönlichen Konsequenzen noch verstärkt, wobei in diesem Kontext auch unvollständige bzw. fehlende Mitarbeiterüberprüfungen und Zutritts-/ Zugriffskontrollen stattfinden. Der Zugang zu Unternehmensdokumentationen oder Produktionsüberschüssen sowie ungenügend gesicherte Webauftritte sind hier zu nennen. Kulturelle Einflüsse können in beinahe allen Bereichen von Bedeutung sein. Sowohl in der Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse sind kulturelle Einflüsse zu beachten, um Daten und Informationen zu Intelligence verarbeiten zu können. Auch die Auswahl der Mitarbeiter oder die Partnerselektion werden dadurch beeinflusst. Rechtliche Misserfolgswegfaktoren sind insbesondere auf die Furcht der Unternehmen vor juristischen Auseinandersetzungen sowie der Auswahl von Lokalregierungen zurückzuführen. Die Vermeidung von juristischen Auseinandersetzungen wird hierbei vor allem durch Kostenargumente begründet, wobei Reputationsgewinne nur in wenigen Fällen beachtet werden, so dass diese Form der Auseinandersetzung in zu geringem Maß verwendet wird. Bei der Standortwahl werden lediglich rein ökonomische Kriterien verwendet, so dass die Nichtbeachtung der Ausrichtung der Lokalregierung einen weiteren Misserfolgswegfaktor darstellt, da sich diese nach Aussage der Experten in der IP Ausrichtung stark voneinander unterscheiden.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass nicht nur aktive Fälscher, sondern auch Versäumnisse innerhalb der Unternehmen zur Verbreitung von Piraterie beitragen. Durch eine konsequentere Beachtung von Schutzstrategien und –maßnahmen könnte dieser Entwicklung entgegengewirkt werden.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zur Gestaltung eines Schutzsystems

Entsprechend der strategischen Grundhaltungen in *Stephan/Schneider (2008)* wird auf Basis der Empirie empfohlen, die Prävention und Sanktion als bevorzugte Strategien zu verwenden.

⁴⁶ Zu Schutzmaßnahmen vgl. *Stephan/Schneider (2008)*

den, zumal die Appropriierbarkeit auf Basis der verbesserten juristischen Situation in der Volksrepublik China weiter ansteigen dürfte. Falls die relevanten Schutzrechte nicht beim Hersteller des Originals liegen und auch nicht angemeldet werden können, kann generell von einem schwachen Appropriierungsregime ausgegangen werden. In diesem Fall sollten sämtliche Maßnahmen auf den Aufbau einer Geheimhaltungsstrategie abzielen. Kooperationen sollten hingegen nur fallspezifisch eingegangen werden. Sollte es sich um den Schutz eines Neuprodukts vor Markteinführung handeln, sind entsprechend größere Anstrengungen zu unternehmen, um einen langfristigen Schutz zu gewährleisten, da die strategische Relevanz weiter ansteigen wird. Für eine effektive Bekämpfung wird sowohl in der Theorie als auch in der Praxis die Notwendigkeit zur Verbesserung der Informationslage bei der Bekämpfung von Pirateriefällen in China erkannt und gefordert.⁴⁷ Die Zusammenführung der Informationsgewinnung zur Bekämpfung ist nach Aussage der Experten erforderlich, um der zunehmenden Nachahmungsgeschwindigkeit zu begegnen. So sind insbesondere die Situationsanalyse und das Monitoring als Anknüpfungspunkte für den Einsatz von Competitive Intelligence zu erkennen. Auch der Einsatz der Schutzmaßnahmen kann durch eine verbesserte Informationslage unterstützt werden. Nach *Peske (2003)* sind zur Abwehr von feindlichen CI Bestrebungen der CI Zyklus mit dem Intelligence Protection Cycle der Counterintelligence zu verbinden.⁴⁸ Auf Basis dieser Überlegungen werden unter Einbeziehung der aktuellen Ergebnisse die Integration von CI und Schutzmaßnahmen in Abbildung 8 dargestellt.

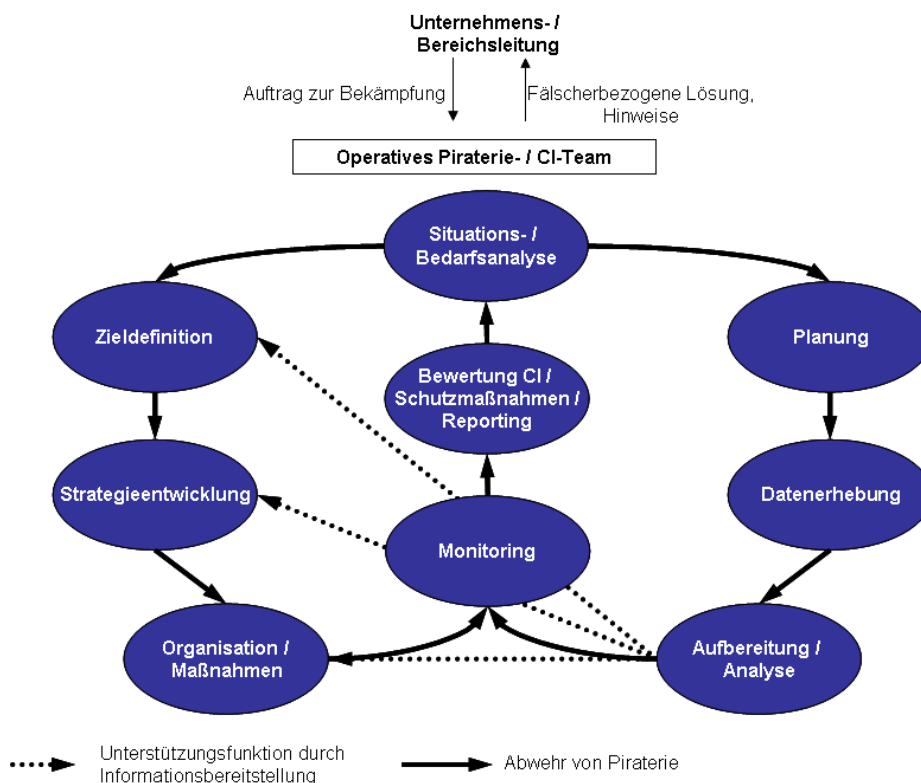
Für die Aufdeckung und Abwehr von (Produkt-) Piraterie wird die Bildung eines ständigen operativen Teams mit festen Mitgliedern aus den unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen empfohlen. Dazu sollten Mitarbeiter aus F&E, Vertrieb, Marktforschung, Rechtsabteilung, Produktion, strategischer Planung und ein Koordinator als zentraler Ansprechpartner eingesetzt werden, die bei Bedarf durch den für das gefährdete Produkt zuständigen Produktmanager unterstützt werden. Bei der Auswahl sollte besonders auf die Erfahrung der Teammitglieder geachtet werden. Die Methodenkompetenz kann dagegen noch erlernt werden. Die organisatorische Einordnung sollte als Stabsfunktion mit Unterstellung unter die Geschäftsleitung erfolgen, um Interessenkonflikte in den Linien weitestgehend zu unterbinden. Die Auftraggeber können die Unternehmensleitung oder Bereichsleitung sein. Für eine effiziente Wissensselektion und -übermittlung im Unternehmen kommt einem umfassenden

⁴⁷ Vgl. bspw. Fuchs et al. (2006); Gassmann/Bader (2006).

⁴⁸ Vgl. Peske (2003), S. 164ff; Nolan (1997), S. 54.

Wissensmanagement eine wichtige Rolle zu, wobei die Nutzung der CI für zusätzliche Anwendungen zu überprüfen sein wird.⁴⁹

Abb. 8: Integration von CI und Schutzmaßnahmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Fuchs (2006)*, *Peske (2003)*, *Nolan (1997)*.

In den Unternehmen besteht durch die Etablierung eines zusätzlichen Teams das Problem, dass die Kosten weiter steigen. Um diesen Kostenanstieg zu rechtfertigen, sollte das Team nicht nur durch einen Auftrag der Unternehmensleitung zur Bekämpfung eines konkreten Falls aktiv werden, sondern dauerhaft und selbstständig neue Gefahren identifizieren. Solange keine konkreten Fälle zur Abwehr der Piraterie gelöst werden müssen, können in der CI Funktion Projekte für die Erstellung von Wettbewerberprofilen durchgeführt werden, um über das Scanning identifizierte potenzielle Fälscher per Monitoring der Profile überwachen zu können und Schwachstellen für den Einsatz von Schutzmaßnahmen zu identifizieren. Über den Aufbau einer umfangreichen Profildatenbank kann eine Frühwarnung/ -erkennung ermöglicht werden. Auch kann die Suche nach Schwachstellen im Unternehmen oder die Schulung von Mitarbeitern im Bezug auf Piraterie Teil der Aufgaben des Teams sein.

⁴⁹ Für eine Verknüpfung von CI und Wissensmanagement siehe bspw. Grothe (2003).

Da Profile bereits häufig in den befragten Unternehmen verwendet werden, sind die gesammelten und bewerteten Informationen für ein regelmäßiges Monitoring in einem Fälscherprofil anzulegen.⁵⁰ Das im Pirateriekontext genannte Informationsproblem kann dadurch verkleinert bzw. behoben werden. Nach Möglichkeit sollte die gesamte Recherche nicht erst nach dem Schadensfall durchgeführt werden. Zumindest bei Produkten mit hoher strategischer Bedeutung ist die Erstellung von Wettbewerberprofilen ex-ante voranzutreiben, um potentielle Fälscher zu beobachten. Auch für verdächtige Zulieferer, Kunden, aktuelle Wettbewerber und Regierungseinrichtungen ist die Profilerstellung sinnvoll. Der Aufbau kann den herkömmlichen Wettbewerberprofilen entsprechen. Auf Basis der Experteninterviews kann ein Profil die in Abbildung 9 Elemente enthalten.

Abb. 9: Fälscherprofil für die Volksrepublik China

Profilnummer / Verantwortlicher	Untersuchungsgegenstand
Allgemeine Informationen	Name, Hauptsitz, weitere Standorte, Regionen
Eigentümer	Inhaber, Rechtsform
Beteiligungen	Zeitpunkt, Beteiligungstyp, Umfang, Zweck
Finanzkraft	Finanzberichte: Bilanz, GuV, Jahresbericht, sonstige Quellen; Performance (ROS, EBIT), finanzielle Spielräume / Kostenstruktur
Fälschungsportfolio	Breite und Tiefe, Technische Leistungsfähigkeit, Modifikationen, Verpackung
Produktion	Mitarbeiterstärke, Maschineneinsatz, Qualität, Kostenstruktur, Auslastung
Zulieferer	Zulieferart, Kosten, Transportwege
Vertrieb	Distributionswege und Partner, Beziehungen, Machtverhältnisse, Preisgestaltung, Zielmärkte, Transportwege
Kunden	Kaufentscheidende Variablen, Zahlungsbereitschaft
Kernfähigkeiten	z.B. Produktion zu geringen Kosten, schnelle Nachahmungsfähigkeit, gutes Vertriebsnetz etc.
Intentionen	Zukünftige Zielprodukte und -märkte
Angriffspunkte	Nur ein Produkt, knappe finanzielle Mittel, Abhängigkeit von einem Zulieferer / Abnehmer etc.

Bei einem Auftrag zur Bekämpfung eines Pirateriefalls durch die Unternehmensleitung wird in einer Situations- und Bedarfsanalyse der zu bekämpfende Sachverhalt näher bestimmt. Die dabei aufgestellten Punkte werden bei Bedarf durch ein jeweils eigenständig zu durchlaufendes CI Projekt unterstützt, um noch nicht vorhandene Informationen für die Zieldefinition, Strategieentwicklung oder den Maßnahmeneinsatz zu beschaffen. Sollten bereits alle Informationen vorhanden sein, so wird in der Strategieentwicklung die generelle Haltung bestimmt und die für den Auftrag erforderlichen Maßnahmen ausgewählt. Die für diesen Fall

⁵⁰ Vgl. Schneider (2008).

erstellten Profile und die Auswirkungen der Schutzmaßnahmenkombination werden über CI in einem Monitoring überwacht. In der Berichterstattung werden die Instrumente bewertet und die Intelligence berichtet, um das weitere Vorgehen bestimmen zu können. Aufgrund des Kostendrucks in KMU können CI und Schutzmaßnahmen jedoch nicht ohne jeglichen Rahmen eingesetzt werden. Aus diesem Grund ist in der Zieldefinition und Strategieentwicklung darauf zu achten, dass die Bemühungen nicht darauf abzielen, den Fälscher vollständig vom Markt zu verdrängen, da dies nach Meinung der Experten in China nicht möglich ist. Vielmehr sind die Maßnahmen darauf zu richten, dass Fälscher nicht die eigenen Produkte imitieren, sondern auf Konkurrenzprodukte abzielen. Um den Einsatz und die Kombination von Instrumenten bestimmen zu können, ist aus dem oben genannten Grund das Bedrohungspotenzial des Fälschers zu untersuchen.

Neben einem Mangel an theoretischen Konzepten wird vor allem die Verfügbarkeit von Indikatoren durch die Experten als größtes Problem gekennzeichnet. Aus diesem Grund werden nachfolgend Indikatoren zur Bestimmung der einzelnen Determinanten vorgestellt, um die Nachvollziehbarkeit und Wiederholbarkeit von Auswahlentscheidungen in Unternehmen zu unterstützen. Die unternehmensinterne Kompetenz ist für die Anwendung von unterschiedlichen Schutzinstrumenten⁵¹ zu untersuchen. Dies sollte entweder im Vergleich zum bestehenden Wettbewerb oder zu einem bereits bekannten Fälscher geschehen, da eine isolierte Untersuchung eventuell keine verwertbaren Ergebnisse liefert. Indikatoren zur Bestimmung können das vorhandene Managementwissen, Ressourcenverfügbarkeit und Erfahrungen in der Anwendung der Instrumente sein. Allerdings sollten zusätzlich die klare strategische Ausrichtung der Bekämpfungsstrategie, die Reproduzierbarkeit von Schutzmaßnahmen und die Unterstützung durch das Top-Management herangezogen werden, um die Umsetzbarkeit im Unternehmen abbilden zu können. Sollte der Vergleich mit bestehenden Wettbewerbern in einem Produktmarkt vollzogen werden, so ist bei einer niedrigen Ausprägung davon auszugehen, dass Fälscher zuerst das Unternehmen attackieren, welches über die geringste Kompetenz verfügt. Eine weitere Verwendung könnte in einem direkten Vergleich mit einem Fälscher gesehen werden, indem dessen Kernkompetenzen mit den Schutzfähigkeiten abgeglichen werden.

Für die Bestimmung der Fähigkeiten zur Intelligencegewinnung und -verarbeitung sind die Datenlage, Managementwissen, Expertenverfügbarkeit, Reportingstrukturen und die organisatorische Einbindung zu untersuchen. Grundlage für die Gewinnung von Informationen sind

⁵¹ Zu einer Übersicht vgl. Stephan/Schneider (2008).

die Verfügbarkeit und der Zugang zu relevanten Informationen. Für die Informationsgewinnung und Verarbeitung wiederum ist ein entsprechendes Managementwissen zu generieren. Ein Grundsatz der CI ist die Verifizierung von Daten und Informationen.⁵² Ohne Erfahrung und Fachwissen können Daten und Information nicht zuverlässig verifiziert werden. Aus diesem Grund ist das Ausmaß des Expertennetzwerks zu überprüfen. Das Reportingsystem und die organisatorische Integration der CI lassen Rückschlüsse auf die Intelligenceweitergabe und somit auf die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens zu.

Das Gefährdungspotenzial wiederum kann für eine einzelne Fälschung oder ein fälschendes Unternehmen bestimmt werden. Interne Indikatoren sind hier insbesondere das erwartete Umsatzpotenzial (oder Verluste) und die Schutzfähigkeit eines (Neu-) Produkts. Externe Faktoren sind die Kopierfähigkeiten, Netzwerke, die territoriale Ausdehnung sowie die strategische Stoßrichtung. Kopierfähigkeiten umfassen das technologische Wissen eines Fälschers sowie dessen Produktivität. Bei einer Fälschung wird entsprechend das Ausmaß der Qualität als Maßstab verwendet. Kunden-, Zulieferer- und Vertriebsnetzwerke bilden einen weiteren wichtigen Indikator, da diese die Ressourcenverfügbarkeit bzw. das Absatzpotenzial bestimmen. Die territoriale Ausrichtung kann regional, national und global ausgerichtet sein. Als weiteres Kriterium kann die strategische Ausrichtung des Fälschers herangezogen werden. Es ist zu hinterfragen, ob direkt auf ein Unternehmen und dessen Produktportfolio gezielt wird, um diesem zu schaden oder ob lediglich unsystematisch und ungezielt einzelne Fälschungen auftreten. Aufrüstvorhaben können zusätzliche Hinweise liefern, indem bspw. ein Technologiewechsel ein neues Qualitätsniveau bedingen kann.

5.2 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Für die Abwehr und Bekämpfung von Piraterie sind neben der Generierung von Competitive Intelligence Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Bei der strategischen Ausrichtung hat sich die Prävention bzw. Sanktion als dominante Strategie erwiesen, da das Rechtssystem in China weiter verbessert wurde und die Rechtsdurchsetzung zuverlässiger erfolgt. In der Prävention wird eine proaktive Verhinderung bzw. Erschwerung von (Produkt-) Piraterie angestrebt. Die Prävention und Sanktion dienen der Etablierung einer Reputation, welche den Schutz der Produkte und die entschiedene Bekämpfung von Piraterie verdeutlichen muss. Dabei ist zu bedenken, dass die Piraterie nicht beendet werden kann, sondern daran zu arbeiten ist, dass nicht das eigene Unternehmen Opfer der Piraten wird. Bei der Maßnahmenauswahl sind juristische und betriebswirtschaftliche Maßnahmen in Ergänzung durch neuere technische

⁵² Vgl. Michaeli (2006).

Schutzmittel anzuwenden. Politische Arbeit sollte sich vor allem auf die Steigerung des politischen Drucks beziehen.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen deutlich auf, dass bei der Erkennung und Abwehr von Piraterie derzeit noch große Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen bestehen. Erst in einem der befragten Unternehmen werden Strukturen in Form von Piraterieteams geschaffen, um gezielt Ressourcen zur Bekämpfung von Piraterie zu bündeln. Bestrebungen zur frühzeitigen Informationsgewinnung sind bisher im Bezug auf die Identifizierung von potenziellen Fälschern zwar vorhanden, werden aber nicht durch eine entsprechende Mittelzuweisung unterstützt, so dass vor allem die Absicherung über Schutzrechte für die ex post Bekämpfung von Piraterie als Schutz angesehen wird. Bei der Bewertung der Ergebnisse ist allerdings darauf zu verweisen, dass aus den Unternehmen jeweils nur ein Experte befragt wurde, so dass nicht alle Gesprächsfragen vollständig beantwortet werden konnten und die persönliche Meinung einen starken Einfluss auf die Auswertung haben kann. Die Bewertung der Schutzstrategien und -maßnahmen wurden aufgrund sich widersprechender Aussagen in den einzelnen Interviews durch die Interpretation der Antworten durch den Verfasser dieser Arbeit vorgenommen. Dennoch liefert das vorliegende Discussion Paper eine Situationsbeschreibung der gegenwärtigen Lage in China und gibt einen Überblick über die Relevanz, Probleme, Strategien und Maßnahmen im Kontext der unterschiedlichen Piraterieformen. Weiterer Forschungsbedarf besteht demnach in der länder- und branchenspezifischen Konfiguration von Schutzsystemen, welche umfassend in Unternehmen implementiert werden können.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Auflage, Berlin 2006.
- BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2000): Der Beitritt Chinas zur WTO. Positionspapier 2000. Berlin 2000, in: http://www.bdi-online.de/BDIONLINE_INEAASP/iFILE/X20375818188211D5B9670050DI2662B7/2F252102116711D5A9C0009027D62C80/PDF/20375818188211D5B9670050DI2662B7.PDF Abrufdatum 13. April 2007.
- Bfai – Bundesagentur für Außenwirtschaft (2007): China investiert mehr in Forschung und Entwicklung, in: http://www.bfai.de/DE/Content/Share_dDocs/LinksEinzel dokumente-Datenbken/fachdokument.html?flident=MKT20070129112638 Abrufdatum: 10. Mai 2007.
- Bfai – Bundesagentur für Außenwirtschaft (2006): VR China und der Schutz Geistigen Eigentums, in: <http://www.bfai.de/DE/Navigation/Metanavigation/Suche/sucheUebergreifendGT.html> Abrufdatum 10. Mai 2007.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2006, in: http://www.bmbf.de/pub/tlf_2006.pdf Abrufdatum 11. April 2007.
- Boisot, M./Child, J. (1996): From fies to clans and network capitalism - explaining Chinas emerging economic order, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 41, S. 600-628.
- Chen, M. J. (2004) Geschäfte machen mit Chinesen – Insiderwissen für Manager, Frankfurt 2004.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2006): Export und Import 2006 / 2007. DIHK - Umfrage bei den deutschen Außenhandelskammern – Herbst 2006, Berlin 2006.
- EIU – The Economist Intelligence Unit (2007): China - Country Profile 2007, in: www.eiu.com/schedule Abrufdatum 26. April 2007.
- Erhardt, A./Klossek, A. (2004): Die Relevanz kultureller Unterschiede in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit, in: Nippa, M. (2004): Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen, Heidelberg 2004, S. 51-68.
- van Ess, H. (2003a): Der Konfuzianismus, München 2003.
- van Ess, H. (2003b): Ist China konfuzianisch? in: www.chinapolitik.de/studien/china_analysis-no_23. Abrufdatum 12. Mai 2007.
- Fuchs, H. J./Kammerer, J./Ma, X./Rehn, I. M. (2006): Piraten, Fälscher und Kopierer. Strategien und Instrumente zum Schutz geistigen Eigentums in der Volksrepublik China, Wiesbaden 2006.
- Ganea, P./Pattloch, T./Heath, C. (2005): Intellectual Property Law in China, Den Haag 2005.
- Gassmann, O./Bader, M. A. (2006): Patentmanagement. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen, Berlin 2006.
- Graham, J. L./Lam, N.M. (2004): Geschäfte mit Chinesen, in: Harvard Business Manager, Jg. 1, S. 41-55.
- Grothe, M. (2003): Collaborative Intelligence verbindet Business Intelligence und Wissensmanagement, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 47, Heft 2, S. 102-106.
- Guvenli, T./Sanyal, R. (2003): Perception and management of legal issues in China by US firms, in: Journal of Socio-Economics, Jg. 32, S.161-181.
- Hanisch, D. A. (2003): Managementtraining in China, Frankfurt 2003.
- Heuser, R. (1998): Chinesische Rechtskultur: Auf dem Weg vom Recht auf Modernisierung zur Modernisierung des Rechts, in: Herrmann – Pillath, C./Lackner, M. (1998): Länderbe-

- richt China. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im chinesischen Kulturraum, Bonn 1998, S. 407-424.
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2005): Geschäftserfolg in China – Strategien für den größten Markt der Welt, Berlin 2005.
- Huntington, S. P. (1996): Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, München 1996.
- Hwang, K. K. (1987): Face and favor: The Chinese power game, in: American Journal of Sociology, Jg. 92, Heft. 4, S. 945-974.
- ICC – International Chamber of Commerce (2007): Global Survey on Counterfeiting and Piracy – Survey Findings Report 2007, in: <http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/BASCAP/Pages/Survey%20findings%20report.pdf> Abrufdatum 12. April 2007.
- IHK Pfalz – Innungs- und Handelskammertag Pfalz (2005): Außenwirtschafts-Informationen. Februar 2005, in: <http://www.passau.ihk.de/service/pub/ai/archiv05/aifebr05.pdf>. Abrufdatum 02. April 2007.
- von Keller, E./Mönter, N./Drinkuth, H. (2000): China's Accession to the WTO. Strategies Implications for Foreign Investors, Roland Berger Study, o.O. 2000.
- Lee, D. Y./Dawes, P. L. (2005): Gunaxi, trust and long term orientation in Chinese business markets, in: Journal of International Marketing, Jg. 13, Heft. 2, S. 28-56.
- Lowe, S. (2003): Chinese culture and management theory, in: Alon, I. (2003): Chinese culture, organizational behaviour and international business management, Westport 2003, S. 3-26.
- MacNeilly, M. (1996): Sun Tzu and the art of business, New York 1996.
- Michael, D. C./Rivette, K. (2004): Facing the China challenge. Using an Intellectual Property strategy to capture global advantage, BCG Report, in: http://www.bcg.com/publications/publications_search_results.jsp?PUBID=1217 Abrufdatum 15 April 2007.
- Michaeli, R. (2006): Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalyse, Berlin 2006.
- Ministry of Commerce of the People's Republic of China (2002): Guidance Catalog for Foreign Investment 2002, in: <http://www.chinaconsulatesf.org/eng/kj/zyxx/t43951.htm> Abrufdatum 10. Mai 2007.
- de Miribel, J./de Vandermeersch, L. (2001): Chinesische Philosophie, Bergisch Gladbach 2001.
- National Bureau of Statistics of China (2007): China statistical yearbook 2006, in: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/indexeh.htm> Abrufdatum 10. Mai 2007.
- Nolan, J. (1997): Confusing Counterintelligence with Security can wreck your afternoon, in: Competitive Intelligence Review, Heft 3, S. 53-61.
- Peske, T. (2003): Competitive Intelligence und Innovationsmanagement, in: Peske, T./Schrank, R. (2003): Strategie, Innovation und Internationalisierung, Köln 2003, S. 159-179.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors, New York 1980.
- Reiter, F. C. (2003): Taoismus zur Einführung, Hamburg 2003.
- Sattler, H. (2003): Appropriability of product innovations: an empirical analysis for Germany, in: International Journal of Technology Management, Jg. 26, Heft. 5/6, S. 502-516.
- Schneider, M. (2008): Use of Competitive Intelligence to detect and defend against counterfeiting in China, in: Journal of Competitive Intelligence and Management, Jg. 4, Heft 4 (im Erscheinen, Frühjahr 2008).

- Statistisches Bundesamt Deutschland (2007): Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland, in: <http://www.destatis.de/download/d/aussh/rangfolge.pdf> Abrufdatum 10. Mai 2007.
- Stephan, M./Schneider, M. (2008): Schutzstrategien zur Aufdeckung und Abwehr von (Produkt-) Piraterie. Konzeptionelle Grundlagen zur wirksamen Bekämpfung der Produkt- und Markenpiraterie, Discussion Paper 08-01, Marburg 2008.
- von Senger, H. (2000): Strategeme: Die berühmten 36 Strategeme der Chinesen – lange als Geheimwissen gehütet, erstmals im Westen vorgestellt, Bd. 1 und 2, Bern 2000.
- Wildemann, H. (2007): Produktpiraten auf dem Vormarsch, in: Wirtschaft in Ostwürttemberg, Februar 2007, S. 8-10.
- Wildemann, H./Ann C./Broy M./Günthner, W./Lindemann A U.(2007): Plagiatschutz – Handlungsspielräume der produzierenden Industrie gegen Produktpiraterie, München 2007.
- Zollbehörde (2005): Statistik 2005, in: http://www.zoll.de/b0_zoll_und_steuern/d0_verbote_und_beschaenkungen/f0_gew_rechtsschutz/a0_marken_piraterie/d0_statistik/index.html. Abrufdatum 11. April 2007.

Herausgeber Michael Stephan

Department of Technology and
Innovation Management

Philipps-University Marburg
Am Plan 2
35037 Marburg

Erscheinungsort Marburg, Deutschland

ISSN 1864-2039