

DER FEIND AUS MEINER FIRMA

Wissen ist wertvoll. Aber ein flüchtiges Gut. Doch wer jetzt gleich an Agenten und Spione denkt, an Wirtschaftskriminalität und Hacker, der liegt daneben. Denn das meiste Wissen geht Mittelständlern durch Kündigungen verloren

So ein beschissenes Jahr. Verzeihen Sie die Wortwahl, aber treffender kann man 2009 nicht auf den Punkt bringen. „Uns sind die Aufträge schneller storniert worden, als wir gucken konnten“, sagt Martin Müller*, geschäftsführender Gesellschafter eines mittelgroßen Autozulieferers aus der Ortenau. „Es ging nach ein paar Wochen schon um unsere Existenz. Dann haben wir überreagiert und leiden deshalb bis heute unter den Nachwirkungen der Krise.“

Während die Branche die Verluste aus dem Krisenjahr in den Jahren 2010 und 2011 schnell wieder wettmacht, hat Müllers Wettbewerbsfähigkeit durch den personellen Aderlass dauerhaft Schaden genommen. Weder der CAD-Spezialist aus der Konstruktion noch die beiden Außendienstler ließen sich bisher adäquat ersetzen. Schlimmer noch: Mit den Mitarbeitern verschwanden gleich mehrere wichtige Geschäftsbeziehungen.

Der Offenburger Rechtsanwalt Markus Arendt kennt Geschichten wie diese zur Genüge. „Wenn es darum geht, das Wissen einer Firma zu schützen, denken die meisten Menschen zuerst an Patente und Markenrechte. Nur sind diese Instrumente völlig ungeeignet, um der größten Gefahr zu begegnen, durch die mittelständische Unternehmen immer wieder an Wissen und Wettbewerbsfähigkeit verlieren: durch den Verlust beziehungsweise die Kündigung von Mitarbeitern.“

Ein Unternehmen ist wie ein Mosaik. Zusammengesetzt aus lauter kleinen Steinen – den Mitarbeitern und ihrem Wissen. Einen Stein kann man ersetzen. Aber wenn zu viele Steine auf einmal verschwinden, verschwindet das Gesamtbild. Arendt: „Die Pläne für eine Produkt sind im System gespeichert. Die Bedienungsanleitung für die CNC-Fräse ebenfalls.

Aber mit welchen Argumenten man den kauzigen Einkäufer von Bosch überzeugt oder welche Knöpfe man bei Verhandlungen mit Lieferanten drücken muss, das ist informelles Wissen und häufig nur in den Köpfen weniger.“

Wer das Wissen seiner Firma schützen möchte, muss sich daher in erster Linie um sein Personal kümmern, sagt Arendt. „Man kann nicht sicherstellen, dass alles Wissen auch kodiert ist. Aber man kann darauf achten, bei wichtigen Mitarbeitern lange Kündigungsfristen und Geheimhaltungsklauseln zu vereinbaren sowie abschreckende Vertragsstrafen für den Fall, dass im Unternehmen erworbenes Wissen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses zum Wettbewerber mitgenommen wird.“

Gleichzeitig warnt Arendt davor, Herrschaftswissen entstehen zu lassen. Viele Unternehmen machten sich zu diesem Thema erst Gedanken, wenn das Kind im Brunnen liegt. „Im Nachhinein ist juristisch meist nicht mehr viel zu machen“, sagt Arendt. „Aber es hilft, wenn man sich der Gefahr bewusst ist und im betrieblichen Alltag gegensteuert.“

Ein weiteres Problem aus der Praxis sind die immer beliebter werdenden und scheinbar einfachen Werkverträge – gerade, wenn sie die Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen regeln sollen. „Viele Werkverträge definieren nur, was es während der Zusammenarbeit an Rechten und Pflichten gibt“, sagt Markus Arendt. „Aber was ist danach? Wem gehören die Arbeitsergebnisse? Was ist mit den weichen Themen? Wer darf damit was anfangen? Und wo bleiben welche Infos oder Zwischenschritte? Es führt leider kein Weg daran vorbei, in diesem Punkt penibel zu sein – eine bloße Verschwiegenheitsverpflichtung ist zu wenig.“ ■

* Name von der Redaktion geändert

„Wer das Wissen
seiner Firma
schützen möchte,
muss sich in erster
Linie um sein
Personal kümmern“