

Das Management Magazin von radius.1

Edition 01.14

# tangente

COMPLIANCE 2.0

*Management, neue Herausforderungen  
und kritische Erfolgsfaktoren*

radius.1

*The Law Firm Consultants*



## Verfehlungen als Geschäftsfeld

Die neusten Skandale um den ADAC rücken das Thema Compliance wieder einmal in den Blickpunkt der deutschen Öffentlichkeit. Zuvor waren es die Manipulation des Leitzinssatzes durch ein kriminelles Kartell aus Banken und Händlern, schwerwiegende Korruptionsvorwürfe gegen Siemens, Sexreisen bei der Ergo Versicherungsgruppe, Kartellabsprachen bei ThyssenKrupp. Die Liste der Verfehlungen internationaler Unternehmen ließe sich beliebig erweitern.

Vor diesem Hintergrund ist die Selbstverständlichkeit der Regel-treue zu einem Trend im Rechtsberatungsmarkt geworden und hat sich für die großen Wirtschaftskanzleien zu einem lukrativen Geschäftsfeld entwickelt. Dieser Trend heißt Compliance.

Über sinnvolle Maßnahmen zur Gewährleistung von Regelkonformität und den Spagat zwischen fehlendem Problembewusstsein und bürokratischer Überregulierung in Unternehmen sprachen wir mit Prof. Dr. Schneider von der Universität Leipzig. Er hat sich in dem Projekt „Corporate Compliance – Rechtliche Grenzen und empirische Wirkungen einer neuen Form der Unternehmensorganisation“ mit der Untersuchung von 341 deutschen Unternehmen befasst.

Um einen Blick in die Beratungspraxis zu richten, sprachen wir mit dem angesehenen Compliance-Experten Wendelin Acker, Managing Partner bei AGS Legal. Er setzt sich seit vielen Jahren kritisch mit dem Themenfeld Compliance auseinander und baute die entsprechende Praxis bei Hogan Lovells auf, bevor er seine eigene Kanzlei gründete.

Wie gut Compliance in Unternehmen umgesetzt wird, steht auch im Fokus unserer Umfrage, die wir Ende Januar



Foto: Hoffotografen, Berlin

Dr. Torsten Breden, Herausgeber

gestartet haben. Noch bis zum 15. Juni 2014 können Sie an unserer Umfrage teilnehmen. Ich lade Sie dazu herzlich ein. Erste Stichprobenergebnisse haben wir für Sie vorab auf Seite 19 zusammengefasst.

In unseren abschließenden Fachbeiträgen erfahren Sie, welche Bedeutung Wissensmanagement im Rahmen von Compliance-Systemen zukommt und wie das Risikomanagement von Daten und Zugriffsrechten mit Hilfe eines IT-Compliance-Systems optimiert werden kann.

Das Kurzportrait dieser Ausgabe ist Prof. Dr. Ninon Colneric gewidmet. Sie wurde als erste deutsche Richterin an den Europäischen Gerichtshof (EuGH) entsandt. Danach leitete sie gemeinsam mit einem chinesischen Kollegen die China-EU School of Law. Mit ihr sprachen wir über ihr Berufsbild, konstruktive Konfliktkulturen und die Gemeinsamkeiten im europäischen und im chinesischen Rechtsverständnis.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre sowie zahlreiche neue Denkanstöße und freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

*Torsten M. Breden*

## Compliance 2.0

Management, neue Herausforderungen und kritische Erfolgsfaktoren

<i>Editorial</i>	<b>Verfehlungen als Geschäftsfeld</b> .....	<b>02</b>
<i>Interview</i>	<b>„Nicht einzelne Maßnahmen, sondern nur aufeinander abgestimmte Strategien zeigen nachhaltige Wirksamkeit“</b> .....	<b>06</b>
	Ein Gespräch mit Prof. Dr. Hendrik Schneider, Strafrechtler an der Universität Leipzig, zu den Hintergründen und Ergebnissen seiner Studie „Corporate Compliance“, an der 341 deutsche Unternehmen teilgenommen haben	
<i>Interview</i>	<b>„Bei der Umsetzung sind mehr Pragmatismus und die Konzentration auf effiziente Systeme gefragt“</b> .....	<b>11</b>
	Ein Interview mit Wendelin Acker, Managing Partner bei AGS Legal, über Compliance als Trend, wirksame Compliance-Instrumente in Unternehmen, den Nutzen von IT-Lösungen und die Zukunft des Themenfeldes	
<i>Befragung</i>	<b>radius.1-Umfrage zum Thema Compliance Impact</b> .....	<b>19</b>
	radius.1 hat eine Umfrage zum Thema Compliance Impact gestartet. Interessierte können noch bis Juni 2014 an der Befragung teilnehmen	
<i>Fachbeitrag</i>	<b>Wissen – Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Compliance-Management-Systems im Unternehmen</b> .....	<b>21</b>
	Ein Fachbeitrag von Birgit Galley und Dr. Anatol Adam, von der School of Governance, Risk & Compliance sowie der School of Criminal Investigation & Forensic Science, zum Wissensmanagement als Schlüsselkomponente eines professionellen Compliance-Systems in mittelständischen Unternehmen	
<i>Fachbeitrag</i>	<b>IT-Compliance 2.0 – aufgabenorientiertes Berichtigungsmanagement</b> .....	<b>25</b>
	Ein Fachbeitrag von Marek Chroust, Partner bei marenas consulting, über die Möglichkeiten der Risikominimierung bei Zugriffsberechtigungen durch IT-Compliance-Systeme	
<i>Thesen</i>	<b>Denkanstöße zum Schwerpunktthema</b> .....	<b>5, 10, 18, 20, 24, 27</b>
<i>Kurzportrait</i>	<b>Gefragt: Prof. Dr. Ninon Colneric</b> .....	<b>28</b>
<i>Vorschau</i>	<b>Nächstes Schwerpunktthema</b> .....	<b>31</b>
	Damenwahl – Frauen im Rechtsberatungsmarkt	
<i>Impressum</i>	<b>tangente-Informationen</b> .....	<b>31</b>



# LÉGÈRE HOTELS

**TAGUNGEN, MEETINGS,  
KONFERENZEN UND SEMINARE**  
IN MODERNER UMGEBUNG  
MIT PROFESSIONELLEM SERVICE  
FÜR IHRE ERFOLGREICHE VERANSTALTUNG



Kontaktieren Sie uns, wir erstellen Ihnen gerne ein persönliches Angebot für Ihren Aufenthalt:

**Légère Hotel Luxembourg**

+352 4900061

luxembourg@legere-hotels-online.com

**Légère Hotel Wiesbaden**

+49 (0)6128 609810

wiesbaden-taunusstein@legere-hotels-online.com

**Légère Hotel Tuttlingen**

+49 (0)7461 96160

tuttlingen@legere-hotels-online.com

[www.legere-hotels-online.com](http://www.legere-hotels-online.com)

Anzeige

*Die Stundensätze der Großkanzleien im Bereich Compliance zählen zu den höchsten im Rechtsberatungsmarkt.*



Foto: Universität Leipzig, Prof. Dr. Hendrik Schneider

## „Nicht einzelne Maßnahmen, sondern nur aufeinander abgestimmte Strategien zeigen nachhaltige Wirksamkeit“

Im Gespräch mit Prof. Dr. Hendrik Schneider, Professor für Strafrecht, Strafprozessrecht, Kriminologie, Jugendstrafrecht und Strafvollzugsrecht an der Universität Leipzig

*radius.1:* Herr Professor Schneider, wie sind Sie dazu gekommen, sich intensiv mit dem Thema Corporate Compliance auseinanderzusetzen?

**Prof. Schneider:** Der Anstoß hierfür kam im Jahr 2008 aus der Praxis. Ich wurde gebeten, einen Vortrag zum Thema Health Care Compliance zu halten. Seitdem hat mich das Thema nicht mehr losgelassen.

*radius.1:* Welche Bedeutung hat Compliance heute für Unternehmen?

**Prof. Schneider:** Compliance ist aus unternehmerischer Sicht ein Instrument der Haftungsvermeidung. Interne Regeln und Prüfroutinen stellen bei risikobehafteten Entscheidungsprozessen sicher, dass den rechtlichen Vorgaben angemessene Rechnung getragen wird (Compliance by Design). Prüfroutinen steigern das Entdeckungsrisiko von Compliance-Verstößen (Compliance by Detection), sodass ggf. „geräuschlos“ durch unternehmensinterne Maßnahmen auf Vorfälle reagiert werden kann. Weiterhin dient Compliance auch der Schadensbegrenzung bei möglichen Ermittlungsverfahren. Mitarbeiter kennen ihre Rechte und Pflichten gegenüber Verfolgungsorganen, für die Krisenkommunikation ist angemessen Vorsorge getroffen. Insbesondere bei Unternehmen, bei denen Unter-

nehmensethik und Integrität besondere Verkaufsargumente darstellen („Branded Houses“), denken Sie zum Beispiel an den ADAC, ist Compliance auch für die Außendarstellung relevant; und die internen Regelungen werden dann über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen.

*radius.1:* Gibt es Ihrer Meinung nach zu viele oder zu wenige Compliance-Aktivitäten in Unternehmen? Sehen Sie die Gefahr einer Überregulierung?

**Prof. Schneider:** Compliance dringt vor. Teilweise ist das Problembewusstsein noch unterentwickelt, bei anderen Unternehmen liegt bereits Überregulierung durch einen „overkill“ an unternehmensinternen Regelungen, Handbüchern usw. vor. Geschäftsprozesse werden unnötig verlangsamt, die Normanerkennung der Mitarbeiter wird durch zu enge Compliance-Grenzen beeinträchtigt. Compliance kann durchaus „Kreativitätskiller“ und „Entschleuniger“ sein. Insgesamt macht also die „Dosis das Gift“. Problematisch ist auch, dass Compliance vielfach in der Unternehmensorganisation noch nicht ausreichend verankert ist. Es bestehen Abgrenzungsschwierigkeiten und Reibungsverluste zwischen Compliance, Rechtsabteilung und In-

>>



nenrevision, häufig auch Deutungskämpfe dieser Abteilungen über Compliance-Fragen und (insbesondere bei Compliance und Recht) ein Ringen um Machtpositionen im Unternehmen. Bei der Implementierung von Compliance ist daher besonderes Fingerspitzengefühl erforderlich. Compliance ist immer ein Maßanzug und keine Stangenware.

„Es bestehen Abgrenzungsschwierigkeiten und Reibungsverluste zwischen Compliance, Rechtsabteilung und Innenrevision ...“

radius.1: Sie haben in einem mehrjährigen Projekt Compliance-Organisationen untersucht. Können Sie für uns die zentralen Ergebnisse Ihrer Studie zusammenfassen?

**Prof. Schneider:** Einzelne Compliance-Bausteine (zum Beispiel ein Hinweisgebersystem) steigern lediglich das Entdeckungsrisiko für Compliance-Verstöße. Unternehmen sehen daher Regelverletzungen, die ihnen ohne Compliance verborgen geblieben wären. Dieser Befund kann missinterpretiert werden, weil Unternehmen irrtümlich annehmen könnten, die Lage habe sich trotz Compliance verschlechtert. Bei optimal aufeinander abgestimmten Compliance-Produkten und längerer Laufzeit des Compliance-Management-Systems wird dieser Effekt sodann aber überkompensiert. Es stellen sich echte Präventionseffekte ein; es kommt zu einem Rückgang der Anzahl und des Gewichts der Compliance-Verstöße. Bildlich gesprochen müssen

Unternehmen daher ein „Tal des Jammers“ durchreiten, in dem sie sich vermehrt mit Kriminalität und Regelverletzungen beschäftigen müssen, bevor sich die Wirkung einer Kriminalitätsprophylaxe einstellt.

radius.1: Welche Ergebnisse haben Sie überrascht?

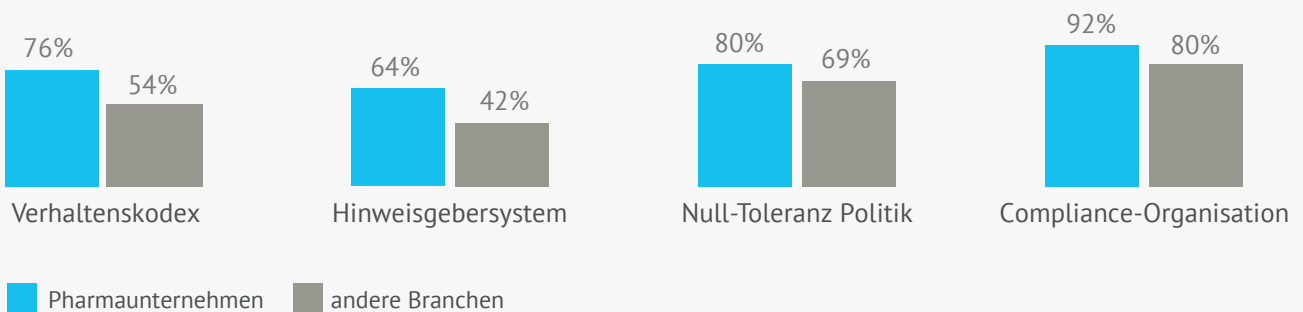
**Prof. Schneider:** Besonders überrascht hat mich der Branchenvergleich. Viele hätten sicher nicht vermutet, dass insbesondere die viel gescholtene Pharmaindustrie in Deutschland Vorreiter in Sachen Compliance ist. Die sonstigen Befunde decken sich mit meinen praktischen Erfahrungen und Vermutungen. Das ist ein gutes Zeichen dafür, dass wir den Punkt getroffen haben.

radius.1: Was kann Compliance vor dem momentanen rechtlichen Hintergrund leisten und was nicht?

**Prof. Schneider:** Compliance kann den Blick der Mitarbeiter für die Grenzen des rechtlich Zulässigen schärfen. Die Vorschriften des Wirtschaftsstrafrechts sind an den Rändern unscharf. Denken Sie zum Beispiel an das Thema „Hospitality und Strafrecht“. Vielfach ist unklar, ob Einladungen ausgesprochen oder angenommen werden dürfen und unter welchen Voraussetzungen es ein Sponsoring geben darf. Hier ist es Aufgabe von Compliance, die rechtlichen Prämissen auf die Handlungsebene der Mitarbeiter herunter zu brechen und in klar verständlichen Worten zu kommunizieren.

>>

### Compliance Elemente



© Prof. Dr. Schneider, Corporate Compliance, 2011

**Die Universität: Lehrstuhl für Strafrecht, Strafprozessrecht, Kriminologie, Jugendstrafrecht und Strafvollzugsrecht an der Universität Leipzig**

Der Forschungsschwerpunkt des Lehrstuhls liegt gegenwärtig im Bereich der Wirtschaftskriminologie, die sich mit Struktur und Umfang der Wirtschaftskriminalität, den Entstehungsbedingungen von Wirtschaftsstraftaten und einschlägigen Präventionsstrategien beschäftigt. Das Projekt „Corporate Compliance – Rechtliche Grenzen und empirische Wirkungen einer neuen Form der Unternehmensorganisation“ beschäftigt sich mit der zentralen Thematik von Maßnahmen, die in Unternehmen ergriffen werden, um Regelkonformität zu gewährleisten. 2011 wurden dazu Daten von 341 deutschen Unternehmen erhoben und ausgewertet.

*radius.1: An Ihrem Projekt haben Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilgenommen. Welche Branchen weisen den höchsten Reifegrad in Hinblick auf ihre Compliance-Organisationen auf?*

**Prof. Schneider:** Wie gesagt: Die Prävalenz von Compliance-Instrumenten war im Bereich Pharma überdurchschnittlich hoch. Hieraus lässt sich aber noch keine Aussage zum „Reifegrad“ ableiten. Dieser kann nur durch Einzelfalluntersuchungen ermittelt werden. Zudem ist der Begriff des Reifegrades für empirische Untersuchungen nur schwer operationalisierbar.

*radius.1: Sie haben auch den statistischen Zusammenhang zwischen verschiedenen Compliance-Maßnahmen und dem Kriminalitätsaufkommen in den beteiligten Unternehmen untersucht. Was hat die Auswertung ergeben?*

**Prof. Schneider:** Sind lediglich einzelne Instrumente implementiert und beträgt die Laufzeit des Compliance-Management-Systems (CMS) noch weniger als ein Jahr, kommt es zunächst lediglich zu einer Verschiebung vom Dunkelfeld des Nichtwissens in das relative Hellfeld der vom Unternehmen registrierten Kriminalität. Erst bei längerer Laufzeit und sukzessiver Vervollständigung des CMS stellen sich echte Präventionseffekte ein, und es kommt zu einem (von uns nachgewiesenen) statistischen Rückgang der Kriminalitätsbelastung.

*radius.1: Welche Strategien und Maßnahmen weisen in Bezug auf die Kriminalitätsprävention die höchste Wirksamkeit auf?*

**Prof. Schneider:** Nicht einzelne Maßnahmen, sondern nur aufeinander abgestimmte Strategien zeigen nachhaltige Wirksamkeit.

*radius.1: In der Öffentlichkeit ist wenig darüber bekannt, wie Unternehmen mit Compliance-Verstößen umgehen. Wie sollten Unternehmen Ihrer Meinung nach auf Verstöße reagieren? Halten Sie mehr PR-Aktivitäten von Seiten der Unternehmen in diesem Bereich für sinnvoll?*

**Prof. Schneider:** Das sollte den Unternehmen überlassen werden. Natürlich hat Compliance auch die Funktion, die „Herrschaft“ über den Compliance-Verstoß zu behalten und hiervon nicht erst durch das Ermittlungsverfahren von Staatsanwaltschaft und Polizei in Kenntnis gesetzt zu werden. Letzteres erzeugt Handlungszwänge und kann zu Reputationsschäden führen. Die Krisenarbeit und Krisenkommunikation der Unternehmen ist bei öffentlich bekannt gewordenen Compliance-Verstößen und ähnlichen Krisenszenarien unterschiedlich gut. Vorschnelle Äußerungen nach dem Muster „wir klären alles auf“, „wir unterstützen die Ermittlungsarbeit der Staatsanwaltschaft vorbehaltlos“ sind problematisch, weil hierdurch ebenfalls Zugzwänge ausgelöst werden können.

*„Generell ist zu beobachten, dass das Strafrecht als Instrument zur Durchsetzung monetärer Interessen instrumentalisiert wird.“*

*radius.1: Tatsächliche oder vermeintliche Compliance-Verstöße werden zunehmend aggressiv von Wettbewerbern aufgegriffen. Wie stehen Sie zu dieser Entwicklung?*

**Prof. Schneider:** Mir ist kein konkreter Fall bekannt, in dem ein Wettbewerber konkret versucht hat, im öffentlichen Diskurs aus dem Compliance-Verstoß des

>>



Konkurrenten Profit zu generieren. Generell ist aber zu beobachten, dass das Strafrecht als Instrument zur Durchsetzung monetärer Interessen instrumentalisiert wird. Diese Entwicklung ist die Folge der Unberechenbarkeit des Wirtschaftsstrafrechts, dessen zunehmende Komplexität dazu führt, dass die strafrechtliche Relevanz ökonomischer Transaktionen ex ante kaum mehr zuverlässig vorausgesagt werden kann. Diesem Trend zum ungenauen Strafrecht trete ich (auch in einschlägigen Veröffentlichungen) entschieden entgegen.

*radius.1: Wohin wird sich Ihrer Meinung nach das Themenfeld Compliance in Zukunft entwickeln?*

**Prof. Schneider:** Es wird zu einer Institutionalisierung des Themenfeldes Compliance in der Universität kommen. Schon jetzt gibt es Deutungskämpfe zwischen einzelnen Disziplinen, z.B. Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, um die Frage der Zuständigkeit für das Fach Compliance. Ansonsten wird die Entwicklung weiterhin durch eine Rezeption der US-amerikanischen Entwicklungen gekennzeichnet sein. Sie sehen das gegenwärtig zum Beispiel im Bereich der Health Care Compliance. Hier werden gesetzliche Re-

gelungen des Physician Payment Sunshine Act, die strenge Transparenzvorgaben hinsichtlich der Zuwendungen der Industrie an Ärzte vorsehen, über Verbände der freiwilligen Selbstkontrolle in Deutschland auf freiwilliger Basis implementiert. Dies erzeugt einen entsprechenden Handlungsdruck auch bei den Unternehmen, die sich den genannten Regelungen nicht unterwerfen wollen. Weiterhin wird es zu einer stärkeren Verrechtlichung des Themengebietes kommen.

*radius.1: Herr Prof. Dr. Schneider, ich danke Ihnen für das Gespräch.*

---

### Zur Person:

Prof. Dr. Hendrik Schneider hat Rechtswissenschaft an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz studiert. Seit 2003 ist er an der Universität Leipzig tätig und hat seit 2006 den Lehrstuhl für Strafrecht, Strafprozessrecht, Kriminologie, Jugendstrafrecht und Strafvollzugsrecht inne.

---

*Compliance-Systeme können nicht  
den gesunden Menschenverstand  
ersetzen.*



Foto: AGS LEGAL, Wendelin Acker

## „Bei der Umsetzung sind mehr Pragmatismus und die Konzentration auf effiziente Systeme gefragt“

**Im Gespräch mit Wendelin Acker, Rechtsanwalt und Managing Partner der Spezialkanzlei für Konfliktlösung und Prozessführung AGS LEGAL**

*radius.1: Herr Acker, Ihre Kanzlei hat sich strategisch auf das Thema Compliance spezialisiert und damit in einem Nischenmarkt positioniert. Wie sind Sie auf die strategische Fokussierung Ihrer Kanzlei gekommen?*

**Wendelin Acker:** Dies liegt schon in der DNA unserer Anwälte. Unser Gründungspartner Dr. Helmut Göring ist schon seit fast zwanzig Jahren auf die Vertretung geschädigter Unternehmer in Fällen von Wirtschaftskriminalität spezialisiert. Er ist in sehr prominenten Fällen, wie etwa im Flowtex- oder Ikea-Fall, tätig gewesen. Seine Erfahrung, insbesondere im Spannungsfeld Wirtschaftskriminalität und zivilrechtliche Folge ist auf dem Markt außergewöhnlich. Ich selbst war vor dem Spin-Off Partner einer internationalen Großkanzlei und habe dort den Bereich Compliance aufgebaut und das europäische Roll-Out vorgenommen.

Wir wollten ganz bewusst Cluster auf diesem Gebiet bilden. Wir haben uns zwischenzeitlich weiter in den Bereichen Arbeitsrecht und Corporate verstärkt, die sich ideal mit dem Thema Compliance ergänzen.

Wir können heute bei Compliance-Fällen einen Rundum-Service anbieten. Dies beginnt mit der strafrechtlichen Vertretung von Unternehmen, der Untersuchung von Auf-

fälligkeiten und Vorfällen. Unsere Investigation ist dabei immer geleitet von anwaltlichem Blickwinkel, und wir sind für sensible und schwierige Situationen bestens vorbereitet. Wir bereiten die Ergebnisse von vornherein im Hinblick auch auf zivilrechtliche Folgen auf und vertreten dann das Unternehmen nicht nur gegenüber den Ermittlungsbehörden, sondern können sowohl arbeitsrechtliche wie auch gesellschaftsrechtliche Folgen beurteilen und zivilrechtliche Ansprüche abwehren und/oder gegenüber den Tätern geltend machen. Wenn ein Unternehmen verschiedene Kanzleien und Wirtschaftsprüfer beauftragt, wie etwa ein Strafverteidiger zur Vertretung des Unternehmens, eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zur Untersuchung des Sachverhalts, einen Arbeitsrechtler für eventuell anstehende Entlassungen bzw. arbeitsrechtliche Streitigkeiten und Zivilrechtler zur Abwehr von Folgeansprüchen oder Geltendmachung von Schäden, entstehen oft Reibungsverluste, die wir vermeiden können, da wir alles aus einer Hand anbieten können.

*radius.1: Welche Wettbewerbsvorteile birgt die klare strategische Ausrichtung für Sie gegenüber dem weiten Spektrum klassischer Rechtsanwaltskanzleien?*

>>



**Acker:** Die klare strategische Ausrichtung bringt Visibilität auf dem Markt. Sie führt zu Unterscheidbarkeit. Für uns ist es wichtig, dass unsere Mandanten verstehen, auf welchen Gebieten wir ganz besondere Leistungen erbringen können. Ich denke, wir haben dies im Bereich Compliance/Investigation heute schon geschafft. Die weiteren drei Bereiche Arbeitsrecht, Dispute Resolution/Corporate und der Bereich Immobilien/Bau werden wir ebenfalls weiter ausbauen.

„In gewisser Weise ist Compliance heute ‚hip‘ und ‚up to date‘. Dies ist durchaus eine nicht uneingeschränkt positive Entwicklung.“

*radius.1:* Sie greifen auf ein interdisziplinäres Beraterteam zurück, das aus ehemaligen Staatsanwälten, Kriminalbeamten und Research-Experten sowie Straf-, Zivil- und Gesellschaftsrechtlern besteht. Was ist das Besondere in der Zusammenarbeit dieses Teams? Welchen Herausforderungen stehen Sie dabei gegenüber?

**Acker:** Der interdisziplinäre Ansatz mit Experten für Straf-, Zivil- und Gesellschaftsrecht, Betriebswirtschaft und Informatik führt zu meist klaren und auch später zivilrechtlich gut verwertbaren Erkenntnissen. Unsere Untersuchungen sind von vornherein stark fokussiert auf die entscheidungsrelevanten Rechtsfragen. Hierfür ist auch Ermittlungs-Know-how absolut erforderlich, das wir durch unsere ehemaligen Kriminalbeamten, Staatsanwälte und forensischen Ermittler sowie Betriebswirte bieten können. Wir arbeiten dabei in besonderem Maße wirtschaftlich für unsere Mandanten, da wir in der Lage sind, auch mit relativ kleinen Teams sehr anspruchsvolle und große Untersuchungen zu bewältigen. Bei sehr großen, voluminösen Fällen arbeiten wir auch mit geeigneten Ermittlern von WP-Gesellschaften oder auch verschiedenen Strafverteidigern zusammen. Auch hier ist unsere disziplinäre Aufstellung ein großer Vorteil. Wir verstehen, wie forensische Ermittler arbeiten, und führen solche Ermittlungen selbst durch. Verständnis- und Abstimmungsprobleme, wie sie häufig bei einer Zusammenarbeit von Anwaltskanzleien und WP-Gesellschaften auftreten, können so

vermieden werden. Die Herausforderung bei gemischten Teams besteht darin, die klar herausgearbeiteten rechtlichen Fragen immer im Blick zu haben und genau an diesen entscheidungserheblichen Fragen in der notwendigen Tiefe zu ermitteln. Nichts ist unangenehmer und folgenreicher für ein Unternehmen, als dass unscharf herausgearbeitete Grauzonen verbleiben, die dann letztlich von den staatlichen Ermittlern mit viel negativeren Auswirkungen für das Unternehmen geklärt werden.

*radius.1:* Mit welchen Fällen beschäftigen Sie sich in Ihrer Arbeit hauptsächlich? Wie können wir uns Ihren konkreten Arbeitsalltag vorstellen?

**Acker:** Wir werden häufig mit Fällen konfrontiert, bei denen Vorstände oder Aufsichtsräte Verdachtsmomente für Compliance-Verstöße haben und diese klären müssen. Das tun wir. Wir arbeiten Verdachtsmomente umfassend unter straf- und zivilrechtlichen Gesichtspunkten auf, analysieren den ermittelten Sachverhalt, identifizieren und sichern Beweismittel und erarbeiten gemeinsam mit dem Mandanten das geeignete weitere Vorgehen. Nicht selten agieren wir bei der Aufarbeitung zusammen mit den staatlichen Ermittlungsbehörden. Diese Zusammenarbeit ist sehr häufig für die Mandanten ausgesprochen zufriedenstellend. Die meisten Ermittlungsbehörden schätzen es, wenn sie seriös unterstützt werden. Wir vermeiden aber jede Kumpanei, und es ist immer klar, dass wir in erster Linie für unsere Mandanten und deren Wohl tätig sind. Allerdings müssen dann genauso seriös innerhalb der Unternehmen die notwendigen Konsequenzen gezogen werden, was wir moderieren und bei der Umsetzung betreuen.

*radius.1:* Das Thema Compliance entfaltet derzeit eine gewisse Trendwirkung. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein? Was halten Sie davon?

**Acker:** In gewisser Weise ist Compliance heute „hip“ und „up to date“. Dies ist durchaus eine nicht uneingeschränkt positive Entwicklung. Oft fehlen auf dem Markt Persönlichkeiten mit umfassender Erfahrung und Know-how. Häufig werden etwa reine Dispute-Anwälte als Compliance-Spezialisten verkauft. Denen mangelt es oft an strafrechtlicher Expertise, Ermittlungskompetenz und Erfahrung im Umgang mit Ermittlungsbehörden.

>>

### Die Kanzlei:

ACKER GÖRLING SCHMALZ – AGS LEGAL ist eine Spezialkanzlei für Konfliktlösung und Prozessführung. Die Kanzlei ist interdisziplinär aufgestellt. Das Team besteht aus Rechtsanwälten, ehemaligen Kriminalbeamten, Staatsanwälten und forensischen Ermittlern sowie Betriebswirten. Zusammen beraten sie Konzerne und internationale mittelständische Unternehmen in den vier Bereichen Compliance und interne Untersuchungen, Arbeitsrecht für Unternehmen und Führungskräfte, Bau/Anlagenbau und Immobilien sowie Corporate und Commercial. Die Kanzlei hat Büros in Frankfurt und Berlin.

den. Hinzu kommt, dass immer, wenn sich ein Trend so deutlich ausprägt wie heute, das Pendel zu stark ausschlägt. Aus meiner Sicht wird viel zu viel Energie auf Fragen verwendet, wie etwa Geschenke-Richtlinien oder welche Art geschäftliche Einladungen angenommen werden dürfen. Sicherlich sind diese Themen wichtig, aber im Kern geht es darum, dass harte Wirtschaftskriminalität präventiv vermieden und geschehene verfolgt und aufgearbeitet wird. Auch in einer ausgereiften Compliance-Kultur muss die Anbahnung geschäftlicher Kontakte weiter möglich sein, was zurzeit etwa bei kulturellen Veranstaltungen immer schwieriger wird. Natürlich sollen auch weiterhin Unternehmen kulturelle Veranstaltungen sponsern und ihre Geschäftspartner oder potentiellen Geschäftspartner hierzu einladen dürfen. Die Handhabung in England bei dem UK Bribery Act sollte uns insoweit als Vorbild dienen.

*„Eher im Inland tätige mittelständische Unternehmen haben oft die Bedeutung der Compliance noch nicht richtig erkannt.“*

*radius.1: Wie würden Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung beurteilen, welchen Stellenwert Compliance heute innerhalb eines Unternehmens hat? Gibt es hier Unterschiede zwischen internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen?*

**Acker:** Bei internationalen Konzernen gibt es heute rundum ausgefeilte Compliance-Management-Systeme, und sehr gut geschulte Compliance-Verantwortliche werden bewusst von Interessenkonflikten in ihrer Position befreit. Internationale Konzerne haben einen immer noch sehr starken Fokus auf FCPA und neuerdings auf den UK Bribery Act in England. Das oft ebenfalls ein-

schlägige deutsche internationale Bestechungsgesetz wird noch zu wenig beachtet. Mittelständische Unternehmen, die international tätig sind, haben sich in den letzten Jahren viel besser und häufig auch sehr professionell aufgestellt. Eher im Inland tätige mittelständische Unternehmen haben allerdings oft die Bedeutung der Compliance noch nicht richtig erkannt. Häufig werden dort nur die von Compliance verursachten Kosten gesehen. Die richtige Fragestellung dürfte jedoch lauten, was es ein mittelständisches Unternehmen kostet, wenn es sich nicht „compliant“ verhält. Auch etwa kartellrechtliche Anforderungen kommen erst ganz langsam ins Bewusstsein kleinerer Firmen. Hier sind in erster Linie Schulungen sowohl der Führungskräfte als auch der leitenden Mitarbeiter gefragt.

*radius.1: Worauf geht der genannte Wandel Ihrer Meinung nach zurück? Welches sind die Treiber dieser Entwicklung?*

**Acker:** Diese Entwicklung geht auf eine weltweite Entwicklung, angetrieben durch die OECD, zurück. Markant ist insbesondere die veränderte Wahrnehmung der Öffentlichkeit, die durch Institutionen wie Transparency International oder andere NGOs geprägt wurde. Je besser die Menschen ausgebildet werden und je durchlässiger in der globalisierten Welt Informationen werden, umso wichtiger wird ein fairer Umgang vom Staat, aber auch ein fairer Wettbewerb genommen. Diese Entwicklung schreitet fort.

*radius.1: In welchen Branchen gewinnt das Thema Compliance zunehmend an Bedeutung? Und warum?*

**Acker:** Schon vor Jahrzehnten stand – allerdings noch unter einer anderen Überschrift – etwa die Immobilien- und Baubranche im Fokus. Zwischenzeitlich ist allen Beteiligten klar, dass generell Handel und Vertrieb sehr sensible Bereiche sind. Neuere Entwicklungen lassen den Schluss zu, dass sich in den nächsten

>>

Jahren viel im Gesundheits- und Pharmabereich tun wird. Hier wird es neue gesetzliche Regelungen geben; und auch die Wahrnehmung innerhalb der Justiz scheint sich zu ändern. Das eine oder andere Unternehmen muss sich hier wohl von liebgewonnenen Praktiken verabschieden.

*radius.1: Viele Unternehmen investieren derzeit intensiv in Compliance-Systeme. IT-Lösungen als Heilmittel gegen Compliance-Verstöße? Was kann IT in diesem Feld leisten und was nicht?*

**Acker:** Die angebotenen Managementsysteme sind häufig teuer und aus meiner Sicht nicht immer effizient. IT-Lösungen sind kein Allheilmittel gegen Compliance-Verstöße und erzeugen oft nur eine Scheinsicherheit. Entscheidend ist, dass Compliance-Regelungen verständlich und gut kommuniziert sowie alle Betroffenen geschult werden. Dabei müssen Rückfragen möglich sein. Die Ernsthaftigkeit der Unternehmensleitung, auf der Einhaltung von Compliance-Richtlinien zu bestehen, ist ausschlaggebend. Ich persönlich halte einfache, verständliche, aber von klarem Willen zur Durchsetzung geprägte Compliance-Richtlinien für vorzugswürdiger. Davon unabhängig können IT-Lösungen natürlich eingesetzt werden, um eben diese Punkte umzusetzen.

*radius.1: Die Bandbreite von Compliance-Verstößen ist lang. Was können Unternehmen tun, abseits von mehrseitigen Informationsblättern und Softwarelösungen, um Ihre Arbeitnehmer für dieses Themenfeld stärker zu sensibilisieren?*

**Acker:** Wichtig ist es, den Arbeitnehmern eines Unternehmens transparent und verständlich zu machen, wie bedeutend es ist, dass Compliance-Vorschriften eingehalten werden. Oft führen Bemühungen von Unternehmen, Compliance-Vorschriften einzuführen, auf Widerstände, insbesondere die der Arbeitnehmervertreter, denn die Einführung solcher Compliance-Vorschriften ist mitbestimmungspflichtig nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Entsprechendes ist bei dem Versuch der Einführung einer Whistleblower-Richtlinie zu berücksichtigen.

Die Unternehmen sind gut beraten, dennoch unter Einbindung der Arbeitnehmervertreter Compliance-Richtlinien und auch Whistleblower-Richtlinien zu

verabschieden, weil dies zum einen für eine höhere Transparenz sorgt und zum anderen die Akzeptanz bei den Mitarbeitern verstärkt. Im Rahmen der Verhandlungen über Whistleblower-Richtlinien kann auch das Vorurteil beseitigt werden, dass derjenige, der auf Compliance-Probleme aufmerksam macht, als Denunziant geoutet wird oder dies befürchten muss. Ferner ist eine umfassende Schulung entscheidend, insbesondere der leitenden Mitarbeiter und nicht nur der Geschäftsführung. Solche Schulungen müssen von der Geschäftsführung „verlangt“ und mit einem klaren Statement der Unternehmensführung verbunden sein.

*„IT-Lösungen sind kein Allheilmittel gegen Compliance-Verstöße und erzeugen oft nur eine Scheinsicherheit.“*

*radius.1: Inwiefern spielen kulturelle Aspekte eine Rolle bei der Umsetzung von Compliance-Richtlinien?*

**Acker:** Die Globalisierung führt gerade bei der Umsetzung von Compliance-Richtlinien zu erheblichen Schwierigkeiten. Natürlich spielen kulturelle Aspekte im Zusammenhang mit der Sozialadäquanz eine große Rolle. Umso wichtiger ist es für Konzerne, klare Grenzen zu ziehen, diese eindeutig zu kommunizieren und die Mitarbeiter seriös zu schulen. Nach unserer Erfahrung können aber auch Compliance-Verstöße in Ländern mit anderer Kultur, wie etwa in einigen Ländern Osteuropas oder Asiens, sehr wohl in Übereinstimmung mit den Compliance-Vorgaben der Unternehmen gelöst werden. Vermeintliche kulturelle Aspekte dürfen keine Entschuldigung für Untätigkeit oder zwielichtige Regelungen oder gar für „willful blindness“ sein.

*radius.1: Zunehmend werden Compliance-Verstöße von Wettbewerbern im Rahmen einer aggressiven Wettbewerbsstrategie genutzt. Wie stark werden regulatorische Anforderungen und Risiken in der Formulierung der Unternehmensstrategie deutscher Unternehmen berücksichtigt?*

>>



**Acker:** Ihre Beobachtung ist richtig, dass zunehmend Compliance-Verstöße von Wettbewerbern (aus)genutzt werden. Hier gibt es prominente Fälle. Der beste Schutz für Unternehmen ist die seriöse Gestaltung ihres eigenen Compliance-Managements. In einigen Jahren werden Firmen eher Marktanteile verlieren, wenn sie kein überzeugendes Compliance-Management-System vorzeigen können. Es ist aber ein Irrtum zu meinen, wenn man einmal Compliance eingeführt hätte, wäre man auf der sicheren Seite. Compliance Management ist eine ständige Aufgabe, die mit einer ständigen Verbesserung der Risikoanalyse und Strukturen zusammenhängt und deren Aufgabe insbesondere von der Geschäftsleitung eines Unternehmens sehr ernst genommen werden sollte.

*„In erster Linie muss ein Compliance-Team ein Unternehmen gut verstehen und seine Abläufe wirklich kennen.“*

*radius.1: Unser Eindruck ist, dass Compliance für den Gesetzgeber in manchen Bereichen noch Neuland zu sein scheint. So macht die geltende Rechtslage es Arbeitgebern selbst bei klaren Verstößen nicht leicht, eine Kündigung durchzuführen. Sehen Sie hier Reformbedarf?*

**Acker:** Die aktuellen Gesetze sind nach Beurteilung unseres Arbeitsrechtspartners Gerhard Schmalz durchaus ausreichend, um Compliance-Verstöße zu sanktionieren. Bei klaren Verstößen ist es ohne Weiteres möglich, die Vertragsbeendigung, auch die sofortige Vertragsbeendigung, herbeizuführen bzw., wenn sich ein Mitarbeiter bereichert hat, bereicherungsrechtliche Ansprüche oder bei schädigenden Vorgehen Schadenersatzansprüche geltend zu machen.

Wenn es bei klaren Verstößen zu Problemen kommt, sich vom Mitarbeiter zu trennen oder Ansprüche gegenüber dem vertragswidrig vorgehenden Mitarbeiter geltend zu machen, hat dies meist den Hintergrund, dass die rechtlichen Voraussetzungen für Beendigung des Vertragsverhältnisses sowie für die Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen nicht oder nicht ausreichend beachtet werden.

*radius.1: Manche Unternehmen zahlen dem Arbeitnehmer, der sich strafbar gemacht hat, lieber eine Abfindung, als den langwierigen und reputationsschädigenden Verlauf eines Kündigungsprozesses zu durchlaufen. Was sind die Folgen einer solchen Entscheidung?*

**Acker:** Hier kann man die richtige Entscheidung nur im Einzelfall beurteilen. Es muss in jedem Einzelfall genau analysiert werden, was sich hinter der „Abfindung“ verbirgt. Mitunter ist die Abgrenzung zwischen außerordentlicher und ordentlicher Kündigung problematisch, sodass sich die Parteien auf die Beendigung zum Zeitpunkt der außerordentlichen Kündigung verständigen, allerdings das Risiko der Vergütung bis zum Zeitpunkt der Beendigung aufgrund ordentlicher Kündigung in eine Abfindungszahlung quotal einfließen lassen. Mitunter sind Bonusansprüche aus früheren Jahren Gegenstand der Abwicklungsvereinbarung. Zum Teil geht es auch um Altersversorgungsansprüche, über deren Unverfallbarkeit gestritten wird und die dann mit Risikoabschlägen in die Bemessung einer Abfindung einfließen.

Vom Grundsatz her ist sicherlich davon auszugehen, dass bei Arbeitnehmern, die sich nachweisbar strafbar gegenüber dem Unternehmen verhalten haben, weder ein langwieriger Prozess gescheut noch das Risiko der Kündigung durch extrem hohe Abfindungen kompensiert wird.

Außerdem muss nicht immer richtig sein, mit aller Härte vorzugehen. Aber andererseits kann man sich als Unternehmen auch nicht erpressen lassen – die Reputation ist für ein Unternehmen ein sehr hohes Gut. In jedem Fall müssen alle Entscheidungen gut vorbereitet und ausreichend dokumentiert werden, damit sich die betroffenen Geschäftsführer und Vorstände später keine Versäumnisse vorhalten lassen müssen.

*radius.1: Über welche Fähigkeiten und fachlichen Kompetenzen sollte ein Compliance-Team eines internationalen Konzerns Ihrer Meinung nach verfügen?*

**Acker:** In erster Linie muss ein Compliance-Team ein Unternehmen gut verstehen und seine Abläufe wirklich kennen. Darüber hinaus sind strafrechtliche Erfahrungen oder Erfahrungen im Bereich Compliance unabdingbar, ebenso wie die Kenntnisse unterschiedlicher (Rechts-)Kulturen.

>>

*radius.1: Wie sollte das Compliance-Team organisatorisch aufgestellt sein? An wen sollte der Chief Compliance Officer berichten?*

**Acker:** Aus meiner Sicht sollten vor allem Interessenkonflikte durch Doppelfunktionen vermieden werden. Wer in Geschäftsvorgänge operativ eingebunden ist, kann nicht neutral beurteilen. Ein Compliance Officer (CCO) sollte organisatorisch direkt an den Vorstand angebunden sein und unabhängig davon auch ein- oder zweimal im Jahr direkt an den Aufsichtsrat berichten, wobei spezifischen Situationen Rechnung getragen werden muss. Wenn etwa Vorstandsmitglieder betroffen sein könnten, muss es auch direkte Ansprechpartner beim Aufsichtsrat geben, wobei hier in besonderem Maße eine verantwortungsvolle Handhabung sowohl des CCO als auch der zuständigen Aufsichtsratsmitglieder sehr wichtig ist. Ich denke, in den nächsten Jahren wird sich die Position CCO dahingehend entwickeln, dass ein Chief Compliance Officer in seiner Position noch unabhängiger ausgestaltet wird, etwa vergleichbar mit einem Datenschutz- oder einem Umweltbeauftragten.

*„Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass sich der Datenschutz nicht völlig verselbstständigen sollte.“*

*radius.1: Manche Universitäten bieten seit kurzem Bachelor- und Master-Studiengänge zu Compliance & Risk Management an und orientieren sich dabei stark an klassischen betriebswirtschaftlichen Ansätzen. Welche weiteren Fachthematiken sollte der Lehrplan Ihrer Ansicht nach abdecken?*

**Acker:** Ich bin hier etwas zurückhaltend. Bisher liegt noch zu wenig Erfahrung mit solchen Absolventen vor. In jedem Fall sollte der Lehrplan auch ethische Fragen und Problemstellungen erfassen und die unterschiedlichsten Auswirkungen einzelner Entscheidungen demonstrieren.

*radius.1: Welche Anforderungen stellen Unternehmen bei der Mandatsvergabe im Bereich Compliance?*

**Acker:** Hier spielen in erster Linie Spezialisierung und Ressourcen eine Rolle. Hinzu kommt die Glaubwürdigkeit der Kanzlei in diesem Bereich. Wir sind heute etwa 25 Anwälte, davon gut 20 Anwälte, die im Compliance-Bereich wirklich erfahren sind. Darüber hinaus haben wir forensische Ermittler und ein ausgesprochen gutes IT-Team zur Aufbereitung und Katalogisierung komplexer und umfangreicher Unterlagen. Dies ermöglicht eine zügige, umfassende und kostensparende Auswertung auch von Massendaten und großen Aktenmengen.

*„Die Rechtssysteme sind immer noch zu national ausgerichtet und die Wahrnehmung noch sehr stark von Heimatmärkten geprägt.“*

*radius.1: Prozessführungscompetenz als eigenständige Praxisgruppe zu begreifen ist in Deutschland anders als im angelsächsischen Raum noch unüblich. Warum hat sich dieses Thema hierzulande noch nicht etablieren können?*

**Acker:** Wir haben uns bei Gründung unserer Kanzlei durchaus vorgestellt, die Erfahrung im Bereich Litigation und Arbitration in den Fokus zu stellen, hierbei insbesondere die Erfahrung im Zusammenhang mit Wirtschaftskriminalität.

In Deutschland werden Prozessanwälte aber in erster Linie noch nach ihrer fachlichen Spezialisierung, etwa im Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, Versicherungsrecht, Baurecht, Immobilienrecht oder Mietrecht ausgesucht. Die reine Kompetenz, einen Rechtsstreit vor einem staatlichen oder einem Schiedsgericht zu führen, gilt noch nicht richtig als eigenständiges Know-how. Diese Skepsis ist auch teilweise berechtigt. Andererseits kann man sich relativ einfach in einzelne Rechtsfragen für einen bestimmten Rechtsstreit einarbeiten und ggf. auch Spezialisten hinzuziehen.

Das Problem sind die Kosten. Im angelsächsischen Raum sind die Unternehmen gewohnt, einen hohen Prozentsatz ihres Umsatzes für Rechtsberatungskosten auszugeben. Dort werden Rechtsstreite immer von größeren Teams geführt, was auch mit anderen Besonderheiten wie der vorgerichtlichen Offenlegung von Unterlagen zusammenhängt. Oftmals werden in Deutschland selbst größere Rechtsstreite nur von ein bis zwei Personen geführt. Aus meiner Sicht ist ein

Teamansatz qualitativ eindeutig vorzugswürdig, wenn gleich die Kosten hierbei in einem vernünftigen Umfang zu halten sind.

*radius.1: Wie beurteilen Sie Compliance im Spannungsverhältnis zu datenschutzrechtlichen Aspekten?*

**Acker:** Datenschutzrechtliche Aspekte spielen eine immer größere Rolle, insbesondere nach dem NSA-Skandal und den verschiedenen Skandalen bei deutschen Großunternehmen. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass sich der Datenschutz nicht völlig verselbstständigen sollte und die internen Untersuchungen bei Vorliegen von ausreichenden Indizien möglich bleiben müssen. Wenn wir im Auftrag von Unternehmen interne Untersuchungen in Compliance-Fällen durchführen, ziehen wir immer auch die Datenschutzbeauftragten der Unternehmen hinzu.

*„Das Thema Compliance verändert die Gesellschaft stärker, als dies bisher wahrgenommen wird.“*

*radius.1: Laufen wir durch die Festlegung immer umfangreicherer Normen und Codizes nicht Gefahr einer Überregulierung?*

**Acker:** Ich sehe durchaus die Gefahr einer Überregulierung, was aber meiner Meinung nach nicht unbedingt nur an den neuen Normen liegt, sondern an der oft sehr komplizierten Umsetzung und der Verselbstständigung einzelner Verwaltungsbereiche. Hier sind mehr Pragmatismus und die Konzentration auf effiziente Systeme gefragt.

*radius.1: Abschließend möchten wir mit Ihnen einen Blick in die Zukunft wagen. Wie wird sich das Themenfeld Compliance in Zukunft entwickeln? Welche Trends und Entwicklungen sehen Sie?*

**Acker:** Das Thema Compliance verändert die Gesellschaft stärker, als dies bisher wahrgenommen wird. In allen Bereichen wollen aufgeklärte Gesellschaften mehr Fairness, auch im Wettbewerb. Unfaire Spieler werden immer stärker unter Druck geraten, und scheinbare Vorteile entwickeln sich zu existenzbedrohenden Skandalen. Es ist immer wieder erstaunlich, dass viele Unternehmensführer diese Entwicklung nicht sehen und meinen, dass mit vertrauten Mechanismen des letzten Jahrhunderts Konflikte gelöst werden könnten. Auch kann sich das Management von Unternehmen nicht mehr leisten, bekannt gewordene Fälle nicht umfassend aufzuklären und offen zu kommunizieren. Denn auch die Medienlandschaft hat sich verändert. Ich sehe hier kein Zurück mehr und eher die Tendenz, dass wir uns immer stärker mit den Auswirkungen der Globalisierung auseinandersetzen müssen. Die Rechtssysteme sind immer noch zu national ausgerichtet und die Wahrnehmung noch sehr stark von Heimatmärkten geprägt. Einzelne Straftäter wird es immer geben. Auch das beste Compliance-System wird dies nicht verhindern können. Allerdings können systemische oder systematische Straftaten unter Beteiligung eines Unternehmens sehr wohl unterbunden werden. Auf die Dauer zählen Glaubwürdigkeit und Authentizität. Hier gibt es noch viel zu tun.

*radius.1: Herr Acker, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

### Zur Person:

Wendelin Acker ist Seniorpartner und Mitgründer der Rechtsanwaltskanzlei ACKER GÖRLING SCHMALZ – AGS LEGAL. Vor der Gründung war er Partner in einer internationalen Großkanzlei bzw. deren Vorgängerkanzleien. Bis zu seinem Ausscheiden leitete er dort den Bereich "Investigation White Collar and Fraud" in Deutschland. Wendelin Acker ist anerkannter Experte in den Bereichen Bau und Immobilien, Compliance und Wirtschaftskriminalität sowie auf dem Gebiet der Prozessführung und alternativen Konfliktlösung.



*Wir machen in unserer Rechtsabteilung eigentlich das gleiche wie früher: Wir nennen es heute nur Compliance.*

## radius.1 Umfrage zum Thema Compliance Impact

radius.1 hat eine Umfrage zum Thema Compliance Impact gestartet. Interessierte können noch bis zum 15. Juni 2014 an der Befragung teilnehmen

### Thematik und Zielsetzung

Unter Compliance wird allgemein die Einhaltung von Gesetzen, Verhaltensregeln und internen Richtlinien verstanden. Angesichts einer Vielzahl weltweiter reputations-schädigender Unternehmensskandale und Krisen wird Compliance und deren möglichst effektive und effiziente Umsetzung für Unternehmen immer bedeutender.

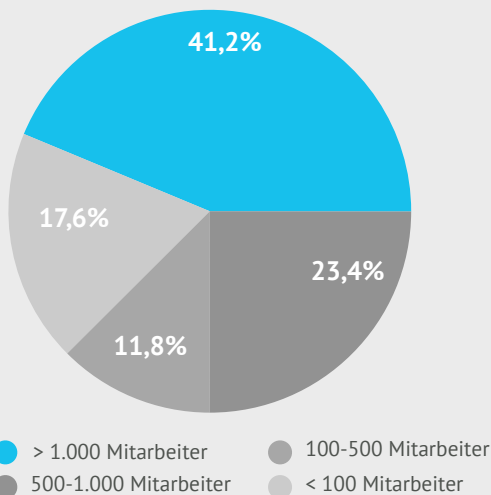
Diese bemühen sich verstärkt um die Implementierung möglichst wirksamer Maßnahmenpakete, um alle Mitarbeiter für ein Compliance-konformes Verhalten zu sensibilisieren, Abweichungen von Richtlinien und Gesetzen möglichst früh zu erkennen und Regelbrüche zu verhindern.

Mit unserer im Januar gestarteten Umfrage zum Thema Compliance Impact möchten wir mehr darüber erfahren, wie erfolgreich das Thema Compliance in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit implementiert wird. Wir fragen danach, ob Compliance allmählich fester Bestandteil der Unternehmenskernstrategie wird, um reale Wettbewerbsvorteile zu erzielen, wie die Zusammenarbeit mit der internen Rechtsabteilung und mit externen Rechtsberatern eingeschätzt wird und wie die Compliance-Organisation intern wahrgenommen wird.

### Vorgehensweise

radius.1 hat Vorstände, Compliance Officers und Legal Counsels aus 137 internationalen Unternehmen unter-

Größe der befragten Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl



schiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Nach der Durchführung und Auswertung der Umfrage werden die Ergebnisse mit den Umfrageteilnehmern ausführlich diskutiert.

Die Befragung läuft noch bis zum 15. Juni 2014. Nehmen auch Sie teil, und diskutieren Sie die ausführlichen Ergebnisse im Herbst 2014 mit uns.

Um an der Befragung zum Thema Compliance Impact teilzunehmen, folgen Sie bitte diesem Link:

<https://de.surveymonkey.com/s/radius1-survey-on-Compliance-impact>

### Erste Ergebnisse

Bis zum Stichtag 31. Januar 2014 haben bereits 14% der teilnehmenden Unternehmen die Fragen beantwortet.

Hier eine Auswahl bisheriger erster Ergebnisse:

- 90%** ... der Befragten sind davon überzeugt, dass mit Compliance ein realer Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann.
- 63%** ... aller Teilnehmer betrachten Compliance-Vorstöße eines Wettbewerbers als strategischen Vorteil.
- 40%** ... der Befragten bewerten die interne Zusammenarbeit zwischen der Compliance- und der Rechtsabteilung als schlecht.

Zudem haben wir Aussagen auf einer Skala von 1-10 bewerten lassen. (1=negativ; 10= positiv)

Frage (Auswahl)	AM	Med	SA
How important is Compliance to the overall business success of your company?	7,6	8,0	2,8
Are you satisfied on how the compliance regulations are being understood and followed by employees?	7,7	8,0	2,8
In general, how satisfied are you personally with the current performance of your compliance organisation and the compliance impact that is created?	7,1	7,0	2,3

AM = Arithmetisches Mittel  
 Med = Median  
 SA = Standardabweichung

*Großkanzleien haben mit dem Thema Compliance eine gute Kompensation für das noch immer schwache Transaktionsgeschäft gefunden.*





Foto: School GRC & School CIfos, Birgit Galley



Foto: School GRC & School CIfos, Dr. Anatol Adam

## Wissen – Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Compliance-Management-Systems im Unternehmen

Ein Fachbeitrag von Birgit Galley Direktorin der School of Governance, Risk & Compliance und der School of Criminal Investigation & Forensic Science und Dr. Anatol Adam, Projektleiter an beiden Forschungseinrichtungen

Ein Compliance-Management-System besteht aus speziellen Strukturen, Prozessen und Instrumenten, die eine Beachtung von Gesetzen, Vorschriften sowie internen Richtlinien durch Führungskräfte, Mitarbeiter und auch Geschäftspartner gewährleisten sollen. Eine zentrale Rolle für Effizienz und Wirksamkeit eines solchen Managementsystems nehmen Informationen bzw. eine daraus entwickelte Wissensbasis ein. Da der Mehrwert nicht die Informationen an sich sind, sondern entscheidungs- und handlungsunterstützendes Wissen, stellen die spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der Compliance-Mitarbeiter den maßgeblichen Qualitätsfaktor dar.

### Informationen und Wissen als Kernelemente des Compliance-Managements

Ein Compliance-Management-System (CMS) besteht aus spezifischen Aufbaustrukturen, Prozessen und Instrumenten sowie den Personalressourcen, die darauf abzielen, potenziell unternehmensschädigende, in der Regel strafbare respektive ordnungswidrige Handlungen präventiv zu verhindern, reaktiv aufzuklären und zu sanktionieren. Die konkrete Ausgestaltung und Fokussierung eines CMS hängt von der Risikolage, der Größe und der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens ab. Daher gibt es auch nicht „DAS CMS“, sondern nur individuelle, möglichst angemessene und wirksame Lösungen.

Unabhängig von der konkreten Unternehmenssituation ist aber das zielorientierte Management relevanter Informationen und Wissensbestände ein Schlüsselfaktor für die Funktionsfähigkeit und Effektivität eines jeden CMS. Das spezifische Management umfasst Aufgaben und Prozesse der Identifikation, Aufbereitung und Analyse, aber auch des konkreten Einsatzes bzw. der notwendigen (Ver-)Teilung relevanter Informationen.

### Informationen identifizieren und zu Wissen aufbereiten

Eine Hauptaufgabe des Compliance-spezifischen Wissensmanagements besteht darin, externe wie interne Daten und Informationen zu erheben, zu analysieren, zu verknüpfen, hinsichtlich ihrer Relevanz zu ordnen und abschließend zu einer praxis- und entscheidungsrelevanten Wissensbasis auszuarbeiten. So bildet beispielsweise das unternehmensspezifische Risikobild die strategische wie operative Grundlage eines CMS. Für ein entscheidungs- und handlungsleitendes Risikobild müssen externe und

interne Informationen gesammelt, analysiert und priorisiert werden. Externe Informationsquellen sind Gesetze, Fachliteratur und Studien. Ferner werden auch Verbandsmitgliedschaften, Expertennetzwerke oder Tagungen zum Wissenserwerb beitragen. Damit lässt sich aber nur eine potenzielle Risikolage eingrenzen und skizzieren. Erst die Zusammenführung mit internen Informationen aus den Geschäftsbereichen und -prozessen führt zu einem konkretisierten, auf die Unternehmensbelange zugeschnittenen Lagebild. Die internen Informationen finden sich u.a. in Datenbanken, Organigrammen, Prozesslandkarten, Strategiepapieren und Jahresberichten. Zudem sollte das implizite Wissen von Führungskräften und Mitarbeitern genutzt und eingearbeitet werden. Auch im Rahmen einer systematischen Geschäftspartnerprüfung oder der Verifizierung eines Verdachts bei Aufklärung und Aufdeckung von Non-Compliance-Fällen müssen Informationen aus internen und externen Quellen wie Datenbanken, Medien, Akten, IT-Systemen oder geführten Interviews sachbezogen identifiziert und handlungs- und entscheidungsunterstützend zu einer Wissensbasis aufbereitet werden.

*„Das implizite Wissen von Führungskräften und Mitarbeitern sollte genutzt und eingearbeitet werden.“*

### Wissen einsetzen und teilen

Das Risikolagebild ist unter anderem eine der zentralen Planungs- und Konzeptionsgrundlagen für möglichst passgenaue Präventionsmaßnahmen. Das Wissen zur Risikolage sowie darauf ausgerichtete Präventionsinstrumente wie Schulungen, Richtlinien oder persönliche Beratungsangebote stellen die Kernkompetenz der Compliance-Abteilung respektive der dafür Verantwortlichen im Unternehmen dar. Die Herausforderung besteht hier weniger in der Identifikation relevanter Informationen oder deren Aufbereitung als vielmehr darin, ein genuines Wissen handlungs- und entscheidungsorientiert so zu ordnen und zu kommunizieren, dass die fach- und themenfremden Adressaten wie Mitarbeiter oder Geschäftspartner ausreichenden Kenntnisstand über Richtlinien, Regelwerke und Risiken erlangen können. Ziel ist es, zumindest nicht-

intendiertes Fehlverhalten auf ein Mindestmaß zu reduzieren und ein gelebtes Verständnis für gute Unternehmensführung zu etablieren.

*„Ziel ist es, nicht-intendiertes Fehlverhalten zu reduzieren und ein gelebtes Verständnis für gute Unternehmensführung zu etablieren.“*

### Qualität, nicht Quantität entscheidend für Effektivität des Wissensmanagements

In der Compliance-Praxis hat sich gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen gezeigt, dass ein effizientes und effektives Informations- und Wissensmanagement nicht zwingend hohe Sachinvestitionen in spezielle Datenbanksysteme oder komplexe Analyse- und Kontrollsoftware erfordert. Diese Unterstützungshilfen erleichtern sicherlich die Informationsakquise und erste Grobselektion. Da die entscheidende Aufbereitungs-, Ordnungs- und Einsatzleistung durch die Mitarbeiter der Compliance-Abteilung erfolgt, sollte das Hauptaugenmerk auf deren Fähigkeiten bzw. Fähigkeitsentwicklung liegen.

Der Fokus auf den Faktor Mensch bedeutet also gerade im Mittelstand keinesfalls ein schlichtes „Mehr“ an spezialisiertem Personal. Vielmehr sollte jeder Compliance-Mitarbeiter über eine ganzheitliche Informations- und Wissensmanagement-Kompetenz verfügen. Dazu braucht es neben juristischen oder betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations-, Entscheidungs-, Führungs- und Organisationsfähigkeiten. Beide Teilkomponenten – Fachwissen und Schlüsselqualifikationen – können heute nur durch ein Bekenntnis bzw. die Förderung lebenslangen Lernens im Unternehmen aufgebaut, gepflegt und konsequent weiterentwickelt werden.

### Fazit

Der systematische Umgang mit relevanten Informationen respektive der Aufbau entscheidungs- und handlungsleitender Wissensbestände bildet die Basis für ein angemessenes und wirksames CMS. Da Informationen erst durch Aus-, Be- und Verwertung zu einem Mehrwert stiftenden Wissen werden, sind die Mitarbeiter der entscheidende Qualitäts- und Effektivitätsfaktor.

tätsfaktor. Sie für diese Aufgabe sorgfältig auszuwählen und ihre Fähigkeiten fortlaufend zu fördern, ist daher eine zwingende Grundvoraussetzung für ein effizientes und effektives Compliance-Management.

---

### **Die Autoren:**

Birgit Galley ist Direktorin der School of Governance, Risk & Compliance (School GRC) und der School of Criminal Investigation & Forensic Science | Institut für Kriminalistik (School CIFoS) in Berlin. Sie studierte Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Recht, ist zugelassene Betrugsermittlerin (Certified Fraud Examiner) und seit Anfang der 1990er Jahre auf dem Gebiet der Korruptionsprüfung tätig.

Dr. Anatol Adam ist Projektleiter an der School GRC und der School CIFoS. Seine Forschungsarbeit konzentriert sich hauptsächlich auf die Analyse von Compliance und Compliance-Management-Systemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Er hat an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln promoviert.

---

*Das Thema Compliance spiegelt einen gesellschaftlichen Wandel wider. Dieser Zusammenhang wird von vielen Unternehmen noch unterschätzt.*



## IT-Compliance 2.0 – aufgabenorientiertes Berichtigungs-Management

Ein Fachbeitrag von Marek Chroust, Partner bei marenas consulting



Foto: marenas consulting, Marek Chroust

### Einführung

Governance, Risk Management und Compliance (abgekürzt: GRC) sind drei zusammengehörende Themenbereiche, die in den meisten Unternehmen je nach Branche unterschiedliche Schwerpunkte bilden. Gesetzliche Vorgaben, Verwaltungsregularien und unternehmensinterne Vorschriften bilden die Compliance-Grundlagen. Sie bestimmen, wie Organisationen ihre internen Aufgaben sowohl hinsichtlich Aufbau als auch Ablauf strukturieren. Im Rahmen dieser Strukturen, die einen Teil der Governance darstellen, müssen auch die Risiken des unternehmerischen Handelns betrachtet werden. Sie helfen, diesen „Governance-Rahmen“ so zu gestalten, dass eine Organisation mithilfe des Risikomanagements erfolgreich, nachhaltig und sozusagen „compliant“ agiert.

Aufgrund der immer größeren Bedeutung der IT in der gesamten Wertschöpfungskette von Unternehmen gewinnt die IT-Compliance zunehmend an Bedeutung im Zusammenhang mit der unternehmensweiten Compliance. Die Betrachtung und aktive Auseinandersetzung, das Management von Risiken, deren Minimierung oder im besten Fall Verhinderung rücken vor allem im Zusammenhang mit Zugriffsberechtigungen auf Daten, Anwendungen und Systeme in den Fokus von GRC-Projekten. Im Rahmen von Prüfungen (z.B. durch die BaFin im Finanzsektor) wird intensiv analysiert und überwacht, ob Zugriffsberechtigungen für Anwender auf IT-Systeme auf Basis von den vom Mitarbeiter zu erfüllenden Aufgaben (Rol-

lenmanagement) im Einklang stehen. Oder kurz formuliert: Auf welche Systeme oder Daten darf ein Mitarbeiter im Rahmen seiner Tätigkeit zugreifen, und wie kann das Unternehmen sicherstellen, dass bei Wechsel des Arbeitsplatzes die „Rechte“ ebenfalls entsprechend wechseln, d.h. ergänzt, verändert oder entzogen werden?

Wie kann dies kontinuierlich und nachhaltig erreicht werden? Im Folgenden wird ein methodischer Ansatz aus einem Projekt aufgezeigt, bei dem neben der GRC-Fragestellung gleichzeitig ein entsprechendes Tool »Identity and Access Governance« eingeführt wurde.

Dieses Projekt beinhaltet im Wesentlichen drei Phasen:

1. Einführung von „erkennenden“ Kontrollmechanismen
2. Integration und Automatisierung
3. Einführung von „vorbeugenden“ Kontrollmechanismen

### Erste Phase

Die erste Phase beinhaltet grundsätzlich die Festlegung der in hohem Maße kritischen Daten, Anwendungen und Systeme auf Basis einer umfangreichen Risikobewertung. Ferner wird das HR-System betrachtet und integriert, um Personalveränderungen mit einzubeziehen. Es können sich beispielsweise Aufgaben eines Mitarbeiters durch den Wechsel von einer Abteilung in eine andere ändern. Dies hat zur Folge, dass auch eine Anpassung von spezifischen Zugriffsberechtigungen erforderlich sein kann.

Nach der Festlegung der kritischen Daten, Anwendungen und Systeme werden die aktuellen Zugriffsberechtigungen erhoben, detailliert analysiert und den entsprechenden Aufgaben, die die jeweiligen Mitarbeiter durchführen, zugeordnet. Dies ist einer der wichtigsten Schritte, der für die Anbindung jeder weiteren Anwendung des IT-Systems notwendig ist. Hierbei

>>

werden sowohl die Aufbauorganisation (z.B. Organigramm) als auch die Ablauforganisation (z.B. Prozessmodell) als Grundlage verwendet. Für die Risikobeschreibung von nicht miteinander zu vereinbarenden Aufgaben (Funktionstrennung = Segregation of Duties – SoD) und für kritische Zugriffe (Sensitive Access – SA) werden meistens Prüfungsergebnisse oder Vorgaben von Prüfern und Revisoren als Grundlage genutzt. Daraus ergibt sich die „Übersetzungsebene“ zwischen der fachlichen Ebene (Business) und der technischen Ebene (IT), die in den meisten Unternehmen fehlt.

*„Der Drei-Phasen-Ansatz befähigt Unternehmen, sichtbare und nachweisbare Ergebnisse bei der Einführung einer Identity und Access Governance zu erzielen.“*

Mit dem Abschluss der ersten Phase ist eine Organisation in der Lage, für die kritischen Daten, Anwendungen und Systeme eine aufgabenbezogene Zugriffsberechtigung zu steuern, mit „erkennenden“ Kontrollmechanismen Risiken aus nicht miteinander zu vereinbarenden Aufgaben und kritischen Zugriffen zu überwachen und mit Kontrollhandlungen zu dokumentieren. Damit erhöhen sich bereits nach einem knappen halben Jahr sowohl die Transparenz in der Organisation als auch die Compliance-Erfüllung. Damit erreicht ein Projekt dieser Größenordnung einen ersten Quickwin, der für Unternehmen vor allem auch vor dem Hintergrund von Prüfungsanforderungen nicht zu unterschätzen ist.

### Zweite Phase

Im Rahmen der zweiten Phase können dann die Mechanismen für die Automatisierung beim Management der Zugriffsberechtigungen (User-Provisionierung) integriert bzw. eingeführt werden. Gleichzeitig werden weitere kritische Daten, Anwendungen und Systeme integriert, um die Nachhaltigkeit der Identity und Access Governance zu steigern.

### Dritte Phase

In der dritten Phase werden bereits existierende „erkennende“ Kontrollmechanismen in „vorbeugende“ Kontrollmechanismen umgewandelt, damit schon im Rahmen des Antragswesens Risiken erkannt und verhindert werden. Dies wird durch eine umfassende Integration in entsprechenden Genehmigungsverfahren umgesetzt.

### Fazit

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Der Drei-Phasen-Ansatz befähigt Unternehmen, in relativ kurzer Zeit (je Phase ca. ein halbes Jahr) sichtbare und nachweisbare Ergebnisse bei der Einführung einer Identity und Access Governance zu erzielen. Sie erfüllen Compliance-Anforderungen an Zugriffsberechtigungen, die wie erwähnt immer stärker in den Fokus von Prüfern geraten (siehe MaRisk der BaFin und IDW PS980).

### Zur Person:

Marek Chroust ist Partner und Business Unit Manager GRC bei marenas consulting, einer in München ansässigen Unternehmensberatung, die Unternehmen in allen wachstumsrelevanten Feldern berät. Sein Studium hat der Wirtschaftsinformatiker an der DHBW in Karlsruhe absolviert.

*Zwischen Rechtsverständnis  
und Rechtsumsetzung liegen  
oft Welten.*



Foto: Prof. Dr. Ninon Colneric

### **Prof. Dr. Ninon Colneric**

Ninon Colneric wurde 1948 in Oer-Erkenschwick geboren. Sie studierte Rechtswissenschaften in Tübingen, München und Genf. Einige Jahre nach der mit dem Fakultätspreis der Universität München ausgezeichneten Dissertation habilitierte sie sich an der Universität Bremen in den Fächern Arbeitsrecht, Rechtssoziologie und Sozialrecht. Erste Erfahrungen als RichterIn sammelte Ninon Colneric am Arbeitsgericht Oldenburg. 1989 wurde sie Präsidentin des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein. Von der rot-grünen Bundesregierung wurde sie als erste deutsche RichterIn von 2000 bis 2006 an den Europäischen Gerichtshof (EuGH) entsandt. Von 2008 bis 2011 leitete Frau Colneric gemeinsam mit einem chinesischen Kollegen als europäische Ko-Dekanin die China-EU School of Law an der China-University of Political Science and Law, ein gemeinsames Projekt der Volksrepublik China und der Europäischen Union.

## **Gefragt: Prof. Dr. Ninon Colneric**

*Was hat Sie dazu bewegt, Jura zu studieren? Welches Berufsbild als Juristin hat Sie damals besonders gereizt?*

**Prof. Colneric:** Nach meinem Abitur absolvierte ich ein Studium generale am Leibniz-Kolleg in Tübingen. Gleichzeitig studierte ich an der Universität Tübingen Germanistik und Philosophie, um Gymnasiallehrerin zu werden. Beide Fächer enttäuschten mich. Wollte ich wirklich Gedichte interpretieren? War das, wenn ich es versuchte, nicht eher ein Zerreden von etwas Schönerem, das aus sich selbst spricht?

Und hatte ich wirklich Lust, mich durch philosophische Texte zu quälen, die oft durch eine mystifizierende Sprache relativ schlichte Erkenntnisse zu verdunkeln schienen? Es war ein Glücksfall, dass ich im Rahmen meines Studiums am Leibniz-Kolleg mit der Rechtswissenschaft in Berührung kam. Das Interpretieren juristischer Texte und die Behandlung philosophischer Probleme wie Willensfreiheit und Kausalität im Rahmen des Strafrechts hatten praktische Konsequenzen. Das gefiel mir. So sattelte ich um, ohne die geringste Vorstellung davon zu haben, wie der berufliche Alltag von Juristen aussah. Als ich später im Rahmen einer praktischen Ausbildungsphase Einblick in verschiedene juristische Berufsfelder nehmen konnte, war ich ziemlich schockiert. Ich dachte ernsthaft darüber nach, das Studium noch einmal zu wechseln, fasste dann aber den Entschluss, mich auf das Arbeitsrecht zu spezialisieren und zu versuchen, RichterIn an einem Arbeitsgericht zu wer-

den. Da ich im Ruhrgebiet unter Bergarbeitern aufgewachsen war, hatte ich zum Arbeitsrecht einen besonderen Bezug.

*Ihre sechsjährige Amtszeit als RichterIn am EuGH ist 2006 zu Ende gegangen. Welche wertvollen Erfahrungen nehmen Sie aus Ihrer Amtszeit mit?*

**Prof. Colneric:** Mein niederländischer Kollege stellte mich einmal auf einer Geburtstagsfeier so vor: „Manchmal waren wir völlig einer Meinung. Und manchmal vertraten wir diametral entgegengesetzte Positionen. So wurden wir Freunde.“ Meine wichtigste Erfahrung am EuGH war, diese Art der Konfliktkultur zu erleben. Ihre Basis ist geduldiges Zuhören und gegenseitiger Respekt auch bei großen Meinungsverschiedenheiten. Dieses Training hat mir später in China sehr geholfen. Ich muss gestehen, dass ich am Anfang so naiv war, zu glauben, dass jedenfalls die juristischen Auslegungsmethoden überall in Europa gleich seien. Das ist aber beileibe nicht der Fall. Die teleologische Methode und die Abgrenzung zwischen Auslegung und Analogie sind beispielsweise nicht europäisches Gemeingut. Wir können jedoch unter dem Einfluss des EuGH einen Prozess der Methodenkongruenz feststellen. Überraschend war für mich, wie weitreichend doch die Gemeinsamkeiten sind, wenn es um inhaltliche Fragen geht. Das hat nicht zuletzt mit dem römischen Recht zu tun. Auch die Kollegen, die nach der großen Osterweiterung der EU 2004 hinzukamen, griffen gelegentlich in den Fundus lateinischer Rechtssprich-

>>



wörter, um einem Argument besondere Überzeugungskraft zu verleihen.

*Sie haben in Ihrem Leben sehr viele anspruchsvolle Positionen inne gehabt. Wie gehen Sie mit beruflichen Belastungen um? Was machen Sie, um sich zu erholen?*

**Prof. Colneric:** Ich habe meine Arbeit meistens gerne getan. Wenn man sich zwar abmühen muss, aber gleichzeitig eine große Befriedigung aus dem ziehen kann, was man macht, lassen sich Belastungen leichter ertragen. Kam es zu Konflikten, habe ich versucht, sie nicht eskalieren zu lassen und sozusagen unerbittlich sachlich zu bleiben. Erholt habe ich mich in der Natur. Ich bin alleine gewandert, am liebsten auf wenig begangenen Waldwegen oder am Meer. Alle Probleme haben sich dadurch relativiert.

*2008 wurden Sie Ko-Dekanin der China-EU School of Law in Peking. Sie ist nach wie vor die einzige chinesisch-ausländische Fakultät für Jura, die von der chinesischen Regierung genehmigt worden ist. Was hat Sie dazu bewogen, sich verstärkt dem europäisch-chinesischen Dialog zuzuwenden?*

**Prof. Colneric:** Nach meiner Zeit am EuGH habe ich mir eine Atempause gegönnt und schlicht abgewartet, was das Leben mir bescheren würde. Als ich dann gefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, die europäische Ko-Dekanin der China-EU School of Law zu werden, habe ich keine Sekunde gezögert, dieses Angebot anzunehmen. Hier bot sich mir eine einzigartige Herausforderung: beim Aufbau einer neuen Institution mit wichtiger Mission in einer faszinierenden Umgebung mitzuwirken.

*Wie haben Sie das Spannungsverhältnis erlebt zwischen dem chinesischen und dem europäischen Rechtsverständnis?*

**Prof. Colneric:** China hatte sich damals die „rule of law“ auf die Fahnen geschrieben. Mein Eindruck war, dass man es damit wirklich ernst meinte. Die ältere Juristengeneration hatte ja noch die Schrecken der gänzlich gesetzlosen Kulturrevolution miterlebt. Hochrangige chinesische Juristen, die ich bei meiner Arbeit kennen lernte, traten vor diesem Hintergrund leidenschaftlich für rechtsstaatliche Verhältnisse ein. Dem sollte auch die China-EU School of Law dienen. Das Abkommen, auf dem sie basiert, nennt in dem

Passus über die Zielsetzungen an erster Stelle: „to support the Government of the People’s Republic of China in its effort to develop a society based on the rule of law“.

Ich war zunächst davon ausgegangen, dass es hohes diplomatisches Geschick erfordern würde, in China die Menschenrechte zu thematisieren. Das war aber überhaupt nicht der Fall. Als ich meinen Dienst in Peking antrat, war Xu Xianming der Präsident der China University of Political Science and Law. Er hatte sich erfolgreich dafür eingesetzt, dass in die chinesische Verfassung, die schon seit Langem einen Grundrechtskatalog enthält, 2004 ein Passus aufgenommen wurde, wonach der Staat die Menschenrechte respektiert und schützt. Nach dem Modell des schwedischen Raoul-Wallenberg-Instituts gründete er an der China University of Political Science and Law ein Institut für Menschenrechte und humanitäres Recht, das sehr verdienstvolle Arbeit leistet. Mitten auf dem Campus der China University of Political Science and Law ließ er ein Denkmal errichten, auf dem der vollständige Text der 1948 von der UNO verkündeten Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte zu lesen ist. Auf der gleichen Linie wie Xu Xianming lag der damalige Präsident und Parteisekretär des National Prosecutors College Shi Shaoxia. Als ich mit ihm ein rechtsvergleichendes Programm zur Rolle der Staatsanwaltschaft besprach, regte er von sich aus an, auch einen Teil „Staatsanwälte und Menschenrechte“ einzuplanen. Bei aller Unterschiedlichkeit der Rechtsordnungen konnten wir also auf bedeutenden Gemeinsamkeiten aufbauen. Eine Schwäche des chinesischen Systems ist der Umstand, dass sich der Einzelne nach der vorherrschenden Meinung nicht direkt auf die Grundrechte der Verfassung berufen kann. Es soll eine konkretisierende Gesetzgebung erforderlich sein. Als ich mich dazu 2011 in einem Interview, das die Zeitschrift Chinese Social Sciences Today veröffentlichte kritisch äußerte, wurde dieses von den großen chinesischen Tageszeitungen in ihre Internet-Auftritte übernommen und anschließend über zahlreiche weitere Webseiten verbreitet. Man war für solche Kritik also erstaunlich offen.

Ich hatte nicht das Gefühl, dass es große Unterschiede zwischen meinem Rechtsverständnis und dem meiner chinesischen Gesprächspartner gab. Missstände, von

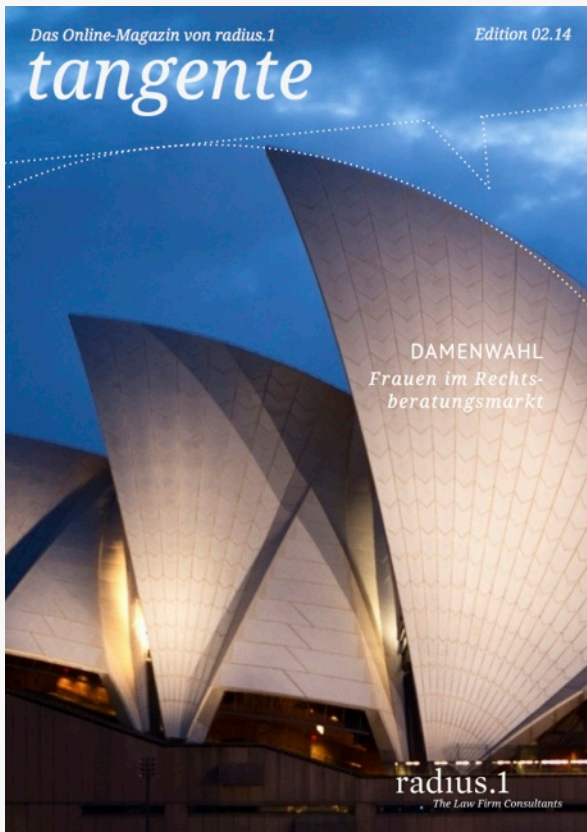
>>

## Kurzportrait

denen ich hörte, hatten ihre Ursache oft schlicht in mangelhafter Rechtsdurchsetzung und nicht in einem anderen Rechtsverständnis. Damit will ich nicht in Abrede stellen, dass es zwischen dem chinesischen und dem europäischen Rechtsverständnis ein Spannungsverhältnis gibt. In meinem Arbeitsalltag merkte

ich davon jedoch kaum etwas. Es waren allerdings Genehmigungserfordernisse für Aktivitäten zu beachten, die bei uns nicht staatlich kontrolliert würden.

*Die Fragen an **Prof. Dr. Ninon Colneric** stellte Karolina Kowalik, Redakteurin der **tangente**.*



### Schwerpunktthema

Damenwahl – Frauen im Rechtsberatungsmarkt

### Leserbeiträge

Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kommentare, Fragen, Wünsche und Beiträge zum nächsten Schwerpunktthema.

Bitte schreiben Sie an: [tangente@radius-1.com](mailto:tangente@radius-1.com)

Vor der Einsendung Ihrer Beiträge empfehlen wir unseren Autoren, Manuskripte entsprechend dem Merkblatt für Autoren anzulegen.

Das Merkblatt finden Sie auf unserer Website.

Oder fordern Sie es per Email an unter:

[tangente@radius-1.com](mailto:tangente@radius-1.com)

Die nächste **tangente** erscheint am 13. Mai 2014. Bitte reichen Sie Ihre Beiträge bis spätestens zum 25. April 2014 ein.

## Impressum

---

### Herausgeber

radius.1 Strategieberatung GmbH & Co. KG

### Anschrift

Unter den Linden 39 · 10117 Berlin  
Telefon: +49.30.200 76 144  
Telefax: +49.30.200 76 145  
Email: [tangente@radius-1.com](mailto:tangente@radius-1.com)  
Geschäftsführung: Dr. Torsten Breden  
Handelsregisternummer HRA 43021 B  
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

### Redaktion

Karolina Kowalik

### Lektorat

Kirsty Otto

### Layout & Umsetzung

Mark Popp und Laurentius Schmeier

### Titelbild

radius.1

### Erscheinungsweise

vierteljährlich

### ISSN

2196-2920

### Urheberrechte

Der Inhalt des Online-Magazins **tangente** – Texte, Bilder, Grafiken, Logos und Symbole – ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung oder der Nachdruck von Texten, Textteilen oder Bildmaterial bedarf in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung von radius.1.

### Haftungsausschluss

Alle Angaben in dieser Ausgabe der **tangente** sind sorgfältig recherchiert und zusammengestellt und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Für die Korrektheit und Vollständigkeit der Inhalte wird von radius.1 und der Redaktion keine Garantie übernommen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge oder Interviews geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Hinweise, Empfehlungen und Auskünfte sind unverbindlich; jegliche Verwendung der angegebenen Informationen geschieht auf eigenes Risiko des Nutzers. Eine Haftung seitens radius.1 für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen und Dienste ergeben, ist – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen. Termin- und Ortsangaben beruhen auf Informationen der Veranstalter, es kann keine Gewähr übernommen werden.