

unternehmensjurist

Magazin für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rechtsabteilungen



WIE MAN DEN FÄLSCHERN DAS GESCHÄFT SCHWER MACHT

Produktpiraterie verursacht immense Schäden – auch in Corona-Zeiten. Die Bekämpfung ist mühsam, doch technische Möglichkeiten, die Zusammenarbeit mit den Behörden und ein langer Atem helfen Unternehmensjuristen.

SCHWERPUNKT
Compliance & Kartellrecht

TITELTHEMA

12



PRODUKTPIRATERIE 12

Gefälschte Produkte und Plagiate können das Geschäft und die Gesundheit schädigen. Auch die organisierte Kriminalität profitiert. Die Behörden entdecken nur einen Bruchteil des Handels, doch es gibt Möglichkeiten für Unternehmen, den Fälschern – zumindest teilweise – das Handwerk zu legen und ihre Rechte zu verteidigen. Unternehmensjuristen berichten über ihre Erfahrungen.



EDITORIAL 03

KURZ & KNAPP 08

STRATEGIE & MANAGEMENT

20

AUTOMATISIERTES VERTRAGS- MANAGEMENT 20

Juristen arbeiten zunehmend digital. Um den Überblick über das Dokumentenmanagement zu behalten und das Schadensrisiko zu senken, hilft ein automatisiertes Management.



SCHWERPUNKT COMPLIANCE & KARTELLRECHT

25

GWBN-NOVELLE 26

Mit der GWB-Novelle will die Bundesregierung dem Digitalzeitalter Rechnung tragen. Die Befugnisse des Bundeskartellamts werden ausgeweitet und die Verteidigungsrechte der Unternehmen beschränkt. Das sorgt für Kritik.

COVID-19-PANDEMIE 32

Auch für die Kartellbehörden ist der Umgang mit Corona Neuland – sie zeigen sich flexibel und unbürokratisch, weisen aber darauf hin, dass die Situation nicht genutzt werden darf, um Kartellrechtsverstöße zu begehen.

KARTELLGELDBUSSEN 34

Können Vorstände und Geschäftsführer für Kartellgeldbußen in Regress genommen werden? Das ist höchstrichterlich noch nicht entschieden. Kaum absehbare Haftungsrisiken und hohe Bußgelder drohen.

COMPLIANCE 36

Effektive Compliance-Maßnahmen sollen künftig stärker bei der Bußgeldbemessung für Unternehmen und ihre Leitungsorgane berücksichtigt werden. Das sehen die GWB-Novelle und das neue Verbandssanktionengesetz vor.

TRENDS & THEMEN

38

REGULIERUNG KÜNSTLICHER INTELLIGENZ 38

Das Weißbuch für künstliche Intelligenz der EU-Kommission markiert Leitlinien für die Regulierung in Europa. Verschiedene Überlegungen bergen Brisanz für Unternehmen.



SYNDIKUSZULASSUNGEN 44

Die Zulassungszahlungen bei Syndikusrechtsanwälten steigen stark an, während die Zahl der zugelassenen Rechtsanwälte sinkt. Ansprüche und Lebensplanung junger Juristen geben den Ausschlag für die Arbeit in Kanzlei oder Unternehmen.

JOB & KARRIERE

48



SOFTWARE-LÖSUNGEN FÜR FEEDBACK 48

Sie sind nicht eben beliebt bei allen Beteiligten: Mitarbeiter- oder Feedback-Gespräche. Digitale Lösungen sollen das Unbehagen nehmen – doch das hat seine Tücken.

NETZWERK

55

DIRUJ.VIRTUAL.EVENTS 56

Die digitalen Fachveranstaltungen von diruj befassen sich mit allen praktischen und rechtlichen Aspekten für den Umgang mit der Pandemie in der Rechtsabteilung.

INTERVIEW 58

Dr. Bernd-Michael Zinow, General Counsel bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG und diruj-Fachbeirat, beantwortet im Interview Fragen zum Arbeiten in und nach der Corona-Krise.

DIRUJ-FACHBEIRAT 60

Der diruj-Fachbeirat traf sich im Juni per Videokonferenz zu einem virtuellen Meeting. Die Vertreter aus Wirtschaft und Rechtsabteilungspraxis befassten sich mit dem Stand der Institutsarbeit und mit den Herausforderungen der Corona-Krise.



PERSONENREGISTER 62

IMPRESSUM 62

PRODUKTPIRATERIE

MIT NULLTOLERANZ GEGEN PRODUKTPIRATEN



Sie verletzen Schutzrechte und manchmal auch Menschen. Gefälschte Produkte und Plagiate können geschäfts- und gesundheitsschädlich sein. Ein Teil der Einnahmen finanziert nachweislich organisierte Kriminalität und internationalen Terrorismus. Polizei oder Zoll entdecken nur einen Bruchteil des Handels. Unternehmen stehen dennoch viele Möglichkeiten offen, ihre Rechte zu verteidigen. Dabei müssen sie Aufwand und Nutzen in Einklang bringen.

► Angebot und Nachfrage regeln den Markt – auch bei Fälschungen. Als wegen der Covid-19-Pandemie medizinische Atemschutzmasken plötzlich in riesigen Mengen gefragt waren, schnellte der Handel mit angeblichen FFP-Masken zum Eigenschutz rasant in die Höhe. Prüfberichte oder Zertifikate waren teils aufwändig nachgeahmt, trugen unberechtigt die Namen akkreditierter Labore. Selbst Ministerien, Arztpraxen und Apotheken saßen den Betrügern auf. Schon Anfang März beschlagnahmten Polizeibehörden in der Operation „Pangea“, koordiniert von Interpol, weltweit Pakete aus dem Onlinehandel mit rund 34.000 gefälschten Masken, aber auch Desinfektionsmittel, antivirale Medikamente, Vitaminpräpa-

rate und das Anti-Malariamittel Chloroquin. Das galt damals einigen Wissenschaftlern und Donald Trump als Heilmittel gegen das neuartige Coronavirus. Im Mai 2020 nahm die Staatsanwaltschaft Koblenz zum Beispiel zwei Männer aus Rheinland-Pfalz fest und stellte 11.000 solcher Masken sicher. Laut Ermittlungen von NDR, WDR und Süddeutscher Zeitung fror sie dabei 1,5 Millionen Euro auf Konten ein. Auch das Bekleidungsunternehmen Hugo Boss erweiterte seine Produktion und stellt nun an seinem Stammsitz Metzingen Gesichtsmasken her – nicht für den medizinischen, sondern für den alltäglichen Gebrauch und ganz legal: erst als Spende für öffentliche Einrichtungen und für die eigenen



„Wir finden mehr, weil wir zum Beispiel immer mehr Ermittler losschicken, neue Grenzbeschlagnahme-Anträge stellen, sobald das in einem Land möglich wird, und den Zoll und die Polizei dort schulen, Fälschungen zu erkennen.“

– Nicole Klug, Brand Protection Managerin,
HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG

Mitarbeiter, mittlerweile aber auch zum offiziellen Verkauf im eigenen Shop. Hugo Boss ist aber regelmäßig selbst Opfer von Markenbetrug. Als vor einiger Zeit in China tausende Plüschpantoffeln mit aufgesticktem Katzenkopf und Boss-Logo auftauchten, war das sofort klar: Hausschuhe mit Tieraufdruck hat Hugo Boss gar nicht im Sortiment. So einfach ist es nicht immer, aber in vier von fünf Fällen kann das IP-Team Fälschungen anhand von Fotos erkennen, in den anderen sind Testkäufe und genauere Untersuchungen notwendig. Brand Protection Managerin Nicole Klug leitet das fünfköpfige Team bei der Hugo Boss Trade Mark Management Gesellschaft im schweizerischen Zug, die seit 2006 das Lizenzgeschäft des Konzerns regelt. Jedes Jahr registriert sie mehr Fälle von Produktpiraterie, über 2.200 waren es 2019. Aber das ist für die Rechtsfachwirtin nicht unbedingt ein schlechtes Zeichen: „Wir finden mehr, weil wir zum Beispiel immer mehr Ermittler losschicken, neue Grenzbeschlagnahme-Anträge stellen, sobald das in einem Land möglich wird, und den Zoll und die Polizei dort schulen, Fälschungen zu erkennen.“ Um seine beiden Hauptmarken Boss und Hugo mit einem Portfolio von rund 8.000 aktiven Einzelmarken in 120 Ländern gegen Produktpiraten zu schützen, gibt das Unternehmen „einen mittleren Millionenbetrag“ aus, so Dr. Nikolai Vokuhl, General Counsel bei der AG, an den Nicole Klug berichtet. Der Konzern, dessen weltweiter Umsatz 2019 rund 2,9 Milliarden Euro betrug, verfolgt eine Zero-Tolerance-Politik. Die nachgeahmten Artikel sind meist eher einfach herzustellen: Unterwäsche und T-Shirts, sowie Etiketten und Schilder. „Der Schaden, den wir dadurch erleiden, ist schwer zu beziffern, weil wir ja nicht wissen, ob es hier eine Schnittmenge gibt.“ Die Käufer der Billigware, so sieht es Nikolai Vokuhl, seien sonst eher keine Kunden von Hugo Boss.

UNTERNEHMEN UNZUFRIEDEN MIT BEHÖRDEN

Allerdings werden Fälschungen – abgesehen von Luxusgütern – zunehmend zu ähnlichen Preisen wie das Original verkauft. Das stellten die Zollbehörden der Europäischen Union (EU) fest, die 2018 etwa 27 Millionen nachgeahmte Artikel im Ge-

samtwert von knapp 740 Millionen Euro beschlagnahmten – den Preis der Originalwaren zugrundegelegt. Doch das ist nur die berüchtigte Spitze des Eisbergs. In einer Studie von 2019 rechnen die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und das Amt der EU für geistiges Eigentum (EUIPO) hoch, dass Produktpiraterie im Jahr 2016 6,8 Prozent der Einfuhren in die EU ausmachten, was 120 Milliarden Euro entspricht. Raubkopien digitaler Werke sind dabei ebenso wenig mitgezählt wie Waren, die im Binnenraum gefälscht und verkauft werden. Weltweit schätzen sie den Anteil am Handel auf 3,3 Prozent, ein Volumen von 460 Milliarden Euro. Gemessen am Wert der Güter sind vor allem Unternehmen in den USA und Europa betroffen, hier insbesondere in Frankreich, Italien, Schweiz und Deutschland. Oben auf der Hitliste stehen Schuhe, Kleidung, Lederwaren, Uhren, Schmuck und Parfüm, aber auch elektrische, optische und medizinische Geräte und Ausrüstung. In mindestens zwei Drittel der Fälle – je nach Region auch mehr – stammt die Ware aus China inklusive Hong Kong, mit weitem Abstand folgen die Vereinigten Arabischen Emirate, die Türkei, Singapur, Thailand und Indien. Auch in Corona-Zeiten geht der übliche Handel mit Fälschungen weiter, denn die Grenzschließungen betrafen meist nur den Personenverkehr. Im Mai 2020 ließ zum Beispiel der Hamburger Zoll mehr als 200.000 Plagiate in einer Müllverbrennungsanlage vernichten, die über die Bundesrepublik in andere Länder geschmuggelt werden sollten. Es handelte sich vor allem um Parfüms, Unterwäsche und Handtaschen.

Ein Antrag auf Grenzbeschlagnahme ist in Deutschland relativ schnell gestellt – Bilder und Fälschungsmerkmale hinterlegen Unternehmen in der Datenbank ZGR-Online. Dann können die Zollbehörden verdächtige Waren für zehn Arbeitstage aufhalten, während die Rechteinhaber Schritte gegen den Lieferanten oder gegen die Vernichtung der Ware einleiten. Noch einfacher ist das Verfahren bei Kleinstmengen per Post oder Kurier, die mittlerweile das Gros der Zoll-Beschlagnahmen ausmachen.

Doch zufrieden sind die Unternehmen nicht, schon gar nicht auf internationaler Ebene: „Das A und O ist zwar die gute Zusammenarbeit mit den Behörden weltweit und wir sehen



„Produktpiraterie ist auch mit umfangreichen Maßnahmen kaum in den Griff zu bekommen, aber man kann den Fälschern zumindest das Geschäft so schwer machen, dass sie es lieber beim Wettbewerber versuchen, der weniger unternimmt.“

– Stefan Saltenbrock, Syndikusrechtsanwalt, C. Gustav Putsch KG

jetzt mehr Beschlagnahmen bei der Polizei als beim Zoll, aber beide klagen darüber, dass ihnen die Zeit fehlt, tiefer nachzuforschen“, berichtet Nicole Klug. „Manchmal schicken sie uns nicht mal ein Exemplar der beschlagnahmten Ware und nur schlechte Bilder, sodass wir kaum überprüfen können, ob es eine Fälschung ist.“ Deshalb tut man sich auf fremden, wichtigen Märkten mit anderen Markenherstellern zusammen, um private Ermittler zu beschäftigen, nach deren Hinweisen dann Razzien nicht nur auf Marktplätzen, sondern direkt in den Werkstätten stattfinden. „Gemeinsam ist es effizienter, denn sonst geht die Polizei unverrichteter Dinge nach Hause, wenn sie wegen unserer Anzeige durchsuchen und die Fabrik produziert gerade Imitate von Mitbewerbern.“ Ziel ist immer, die Quelle zu finden, die Produktion zu stoppen und das möglichst in den lokalen Medien zu verbreiten, um abzuschrecken. Die Imitate werden dann vernichtet.

ONLINE-HANDEL UND 3-D-DRUCK VERSCHÄRFEN DAS PROBLEM

Der Hersteller Knipex kooperiert ebenfalls bei Razzien im Ausland mit Wettbewerbern. Das inhabergeführte Familienunternehmen produziert seit 1882 Zangen für professionelle Anwender in den verschiedensten Größen und für die unterschiedlichsten Zwecke im Wuppertaler Werk, das als C. Gustav Putsch KG firmiert. Man ist stolz auf „über Generationen aufgebautes Spezialwissen“ und wirbt mit dem Slogan „Innovationen aus der Ideenschmiede“. Corporate Legal Counsel Stefan Saltenbrock ist als Ein-Mann-Rechtsabteilung mit einer Assistentin im Knipex-Werk unter anderem zuständig für den Schutz von mehr als 50 Markenfamilien und „bei diesem Thema ins kalte Wasser gesprungen“, als er 2017 zur Firma kam. Bei früheren Arbeitgebern im B2B-Umfeld „wo die Handelsbeziehungen weniger anonym sind, war es nicht so relevant, das ist eher ein Problem des Massenmarktes“. Unterstützung holt sich der Unternehmensjurist bei externen Kanzleien, Dienstleistern und Netzwerken. Probleme mit klassischen Fälschungen gibt es für Knipex vor allem in der Region Middle East, insbesondere in Dubai. Auf den Baustellen im Wüstenstaat ist zum Beispiel ein „Vornschneider“

sehr gefragt, um Metallmatten für das Gießen von Betonteilen zu verdrahten. Durch ein chemisches Tauchbad ist die Zange komplett schwarz – die Fälscher lackieren das einfach, der Schliff ist unsauber. „Das sehen Sie schon auf dem Foto – wie bei 90 Prozent der Fälschungen, die wir entdecken“, berichtet Saltenbrock. Eine lokale, auf Produktpiraterie spezialisierte Anwaltskanzlei führt dort für Knipex und andere Werkzeugfirmen regelmäßig Razzien durch und geht auch vor Gericht. Im Verfahren müssen die Beschuldigten dann ihre Bezugsquellen nennen. Die Spur führt meist nach China, doch oft zu veralteten Adressen. Den Zoll passieren die Zangen ungehindert. „Wir haben dort einen Grenzbeschlagnahmeantrag laufen und schulen regelmäßig, doch da kommt nie etwas. Wenn ein Fälscher einmal aufgefallen ist, schreibt er den Namen Knipex eben nicht mehr in die Papiere.“ Der Schaden durch diese und andere Fälle lässt sich nur schwer abschätzen, „weil man ja keine direkte Verbindung zwischen sichergestellten und andernfalls von uns verkauften Zangen herstellen kann“. Als vor wenigen Jahren der Absatz im Iran stockte, gab es jedoch die Rückmeldung, Knipex-Zangen seien nicht mehr gefragt, weil zu viele Fälschungen im Umlauf seien. Nach einigen Razzien stieg die Nachfrage wieder.

Auch die Eppendorf AG kämpft gegen Nachahmungen. Die Hamburger Firma mit Tochtergesellschaften in 26 Ländern und 730 Millionen Euro Jahresumsatz stellt Laborgeräte und -systeme her und vertreibt sie weltweit – von der Pipettenspitze über Zentrifugen bis zum Bioreaktor. Wegen umfangreicher Labortests sind die Produkte gerade sehr gefragt – aber nachgeahmte Produkte fanden sich schon früher auf Messen und im Internet. Die Zahl der Fälle oder der Schaden lässt sich auch hier kaum beziffern, doch Syndikusrechtsanwältin Tanja Woithe-Richter geht davon aus, dass das Problem mit den Möglichkeiten des Online-Handels und des 3-D-Drucks zunehmen wird – gerade bei Massenartikeln aus Kunststoff. Schon bisher ließ Eppendorf gefälschte Produkte auf deutschen Messen beschlagnahmen, die Einfuhr oder den Auftritt des Herstellers verbieten. Nun hat die Fachanwältin für gewerblichen Rechtsschutz das Engagement weiter verstärkt. Seit kurzem ist Tanja Woithe-Richter für die „Soft IP“ zuständig, kümmert sich mit einer Wirtschaftsjuristin und einer Markenspezialistin überwiegend um Marken- und Designrechte.

Netzwerke und Aktionen gegen Produktpiraterie

Aktionskreis gegen Produkt- und Markenpiraterie (APM)

Gemeinschaftsinitiative vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), des Bundesverbands der Deutschen Industrie und des Markenverbands, um mittlerweile über 50 Mitgliedsunternehmen – vor allem aus den Branchen Automobil, Textil, Konsumgüter und Pharma – Erfahrungsaustausch zu bieten, sowie Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit für das Thema zu sensibilisieren und Lösungsvorschläge zu machen.

React – The Anti Counterfeiting Network

Weltweite „Not-for-Profit“-Organisation, sieht sich als „One-Stop-Shop“ für Ideenaustausch, Enforcement und neuerdings auch für das Recycling der beschlagnahmten Waren in einem eigenen Betrieb in den Niederlanden. Sie will die Kosten überschaubar halten für Mitglieder – darunter vor allem Hersteller von Mode, Schmuck, Parfum, Elektronik, Autos – aber auch Fußballvereine.

Plagiarius e.V.

Der Verein verleiht jährlich den Negativ-Preis „Plagiarius“ für besonders dreiste Fälschungen und Plagiate, kontaktiert dafür auch die Nachahmer und berichtet, dass es daraufhin schon Unterlassungserklärungen, sonstige Ermittlungen und Einigungen gegeben hat.

Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA)

Der Verband berät zum Vorgehen gegen Produktpiraterie und veröffentlicht alle zwei Jahre (zuletzt Mai 2020) eine Umfrage, wie seine Mitglieder davon betroffen sind und damit umgehen.

EU-Kommission

Die „Counterfeit and Piracy Watch List“ von 2018 nennt On- und Offline-Marktplätze, die besonders von Fälschungen und Piraterie betroffen sind. Der „Report on the protection and enforcement of intellectual property rights in third countries“ von 2020 erläutert die Rechts- und Enforcement-Lage in Ländern, die die Kommission wegen Produktpiraterie im Blick hat.

Dabei kooperiert sie mit der Patentabteilung von Eppendorf. „Wir wollen das Thema Produktpiraterie ganzheitlich über alle vorhandenen Schutzrechte und Vertriebskanäle hinweg angehen, um das Image und Qualitätsversprechen von Eppendorf zu schützen“, sagt die Anwältin. „Gerade im Life Science-Bereich drohen durch nachgeahmte Produkte ganz erhebliche Gefahren, etwa wenn Geräte nicht zuverlässig funktionieren, Forschungsergebnisse verfälscht werden oder nicht reproduzierbar sind.“

Ihre Erfahrungen mit den Online-Plattformen sind meist gut. „Die nehmen Angebote von Fälschungen bei Hinweisen regelmäßig schnell offline, weil sie nicht in die Störerhaftung kommen wollen“, aber mit einem kleinen Team lässt sich das Monitoring nicht stemmen. Deshalb engagiert die Rechtsabtei-

lung derzeit einen Anbieter für die Online Brand Protection. „Alle screenen mit ihrer Software Hunderte von Plattformen, von denen wir teilweise noch nie etwas gehört haben, alle bieten Reports und Durchsetzungsmöglichkeiten an. Aber preislich sind die Angebote schon sehr unterschiedlich“, so Tanja Woithe-Richter.

Das hat auch Knipex-Syndikus Stefan Saltenbrock festgestellt. Seit September 2019 setzt er ebenfalls einen externen Anbieter zur Online Brand Protection ein. Von einem patentgeschützten Kreuzschlüssel waren vor rund eineinhalb Jahren bei Amazon in Spanien Plagiate aufgetaucht – exakte Kopien, nur ohne Markenzeichen. „Wir haben dann Hunderte andere Angebote, zum Beispiel auch bei ebay, gefunden, aber der Aufwand, das quasi händisch zu machen, war viel zu hoch und wir konnten



„Wir wollen das Thema Produktpiraterie ganzheitlich über alle vorhandenen Schutzrechte und Vertriebskanäle hinweg angehen, um das Image und Qualitätsversprechen von Eppendorf zu schützen.“

– Tanja Woithe-Richter, Syndikusrechtsanwältin, Eppendorf AG

uns auch nur um die europäischen Plattformen kümmern.“ Testweise hat er sich erst für einen Anbieter mit kurzen Kündigungsfristen und „attraktivem“ Preis entschieden und den Schwerpunkt auf bestimmte Shopping-Plattformen gesetzt, die er „sauber“ haben will. Von der Trefferquote des Dienstleisters ist er angetan: „Das Meiste, was uns gemeldet wird, ist tatsächlich ein Case.“ Doch die Plattformen lassen sich oft Zeit, die nachgemachten Produkte herunterzunehmen oder weigern sich, weil das Patent nicht in ihrem Land angemeldet ist – oder wollen nur aufgrund von Markenrechten und nicht von Patenten tätig werden.“ Da wünscht sich Saltenbrock mehr Unterstützung von Politik und Rechtsprechung, eine Art Pflicht zum „Upload-Filter“ für Plagiate und Fälschungen. „Unsere Erfahrungen zeigen, dass das mit Bilderkennungssoftware einfach möglich ist. Auch ein traditioneller Händler ist ja dafür verantwortlich, was in seinem Geschäft verkauft wird. Dieses Ungleichgewicht zwischen Offline- und Onlinemarkt muss beseitigt werden.“ Die EU-Kommission hat 2018 eine Counterfeit and Piracy Watch List mit On- und Offline-Marktplätzen veröffentlicht, die für besonders häufige Schutzrechtverletzungen bekannt sind. Amazon und Ebay stehen nicht darauf, aber der Bericht mahnt auch bei ihnen bessere Erkennungsmaßnahmen an.

UNTERSTÜTZUNG KOMMT DURCH MASCHINELLES LERNEN

Hugo Boss testet bei Amazon schon eine erweiterte Fälschungserkennung durch maschinelles Lernen. Man macht mit beim „Project Zero“. Das kann, wer bei dem Onlinehändler seine Marke bereits über die „Brand Registry“ offiziell angemeldet und in den vorhergehenden sechs Monaten Meldungen zu potenziellen Verstößen mit einer Akzeptanzquote von mindestens 90 Prozent eingereicht hat. Dann untersucht Amazon selbst softwaregestützt seine Shops und entfernt mutmaßliche Imitate von der Plattform. Auch der Markeninhaber selbst kann Angebote ohne langen Meldeweg löschen. Voraussetzung ist ein eindeutiger Code auf den Originalprodukten. Schon länger überwacht ein Serviceprovider für Hugo Boss diesen und andere Online-Marktplätze, wo sich Fälscher tummeln, wie Ebay oder Alibaba. Ein anderer Dienstleister kon-

trolliert Social Media-Kanäle und betrügerische Websites, die den Markennamen in vielen Kombinationen nutzen, um den „echten“ Shop vorzugaukeln. Es ist ein aufwendiges Geschäft, weil oft Originalfotos genutzt werden und nur ein Testkauf klären kann, wie die Ware tatsächlich aussieht. „Einmal bekamen wir dann Taschen vom Konkurrenten Michael Kors“, schmunzelt Nicole Klug. Begeistert ist sie jedoch von der „sensationalen“ Compliance-Rate auf den Social Media-Kanälen. Fast immer erfolge auf eine Mitteilung auch der „Take Down“ des Nachahmer-Angebots. „Aber die Ware ist dann ja immer noch irgendwo“, so die Brand Protection Managerin. „Die Ermittlungen gehen deshalb weiter, auch offline, bis wir über die kleinen Fische hoffentlich auf die großen stoßen und diese zur Rechenschaft ziehen können.“ Abmahnungen, Strafanzeigen, Zivilprozesse können dann folgen – je nach Größe des Falles, der Erfolgsaussichten und Kosten.

In den USA hat Hugo Boss erstmals bei Gericht auf dem Wege eines Summary Judgements eine Art Sammelklage im beschleunigten Verfahren gegen 80 Anbieter auf Online-Plattformen eingereicht. „Wir mussten versichern, dass wir diese Anbieter gar nicht beliefern und diese unsere Schutzrechte verletzen“, erklärt General Counsel Nikolai Vokuhl. Nun kann das Gericht die Ware beschlagnahmen lassen und die Konten bei den Shoppingplattformen einfrieren. Erst dann wird der Gegenseite der Beschluss zugestellt. „Normalerweise ziehen Fälscher sofort ihre Assets ab und sind dann über alle Berge“, so Vokuhl. „Auch hier kann die Gegenseite natürlich Widerspruch einlegen, aber damit rechnen wir nicht, weil sie dafür in den USA erscheinen müssten und ihre Festnahme riskieren. Ist die Frist abgelaufen, wird das Geld dann an uns als Rechteinhaber überwiesen.“ Eine international tätige US-Kanzlei übernimmt das Monitoring der Websites, macht Screenshots, regelt die Formalitäten – und geht teilweise ins Erfolgsrisiko, wie in den USA oft üblich. In Frankreich gibt es ähnliche Summary Judgements und hohe Schadensersatzansprüche. Spezialisierte Kanzleien und andere Dienstleister im Brand Protection-Geschäft versprechen Unternehmen effektiven Schutz gegen Produktpiraterie auch in anderen Märkten – wenn sie Marken, Patente und andere Schutzrechte überall dort anmelden, wo Fälschungen hergestellt oder gehandelt werden – auch online. Konsequente Überwachung und Verfolgung zeige durchaus nachhaltige Wirkung – selbst in China.



„Der Schaden, den wir dadurch erleiden, ist schwer zu beziffern, weil wir ja nicht wissen, ob es hier eine Schnittmenge gibt.“

– Dr. Nikolai Vokuhl, General Counsel, HUGO BOSS AG

Zentrale Gerichte sprechen dort zum Beispiel empfindliche Geldstrafen gegen Fälscher aus. Der Anfang 2020 veröffentlichte Bericht der EU-Kommission über den Schutz und die Durchsetzung von Rechten des geistigen Eigentums in Drittländern begrüßt die Rechtsentwicklung in China, sie lasse jedoch den „Behörden einen ungewöhnlich großen Bemessungsspielraum bei der Anwendung“. Das IP-Team von Hugo Boss beobachtet, dass an der Grenze aufgrund seiner Beschlagnahme-Anträge nun häufiger die Originalwaren festgehalten werden, die Fälschungen aber passieren. Dort wie anderswo ist hohes lokales Engagement – mit kundigen, hartnäckigen Ermittlungs- und Anwaltsteams, intensivem Behördenkontakt – sicher ein Schlüssel zum Erfolg. Auch technologische Neuerungen lassen hoffen: Der französische Luxusgüterkonzern LVMH entwickelt mit Microsoft eine blockchainbasierte Plattform, um die Echtheit von Waren zu überprüfen. Für Unternehmen stellt sich aber immer die Frage, ob Aufwand, Kosten und Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis stehen – und ob man auch bereit ist, eigenes Verhalten zu überdenken: Die schon genannte OECD/EUIPO-Studie sieht zwar Korruption, lasche Kontrollen und schwache Rechtsdurchsetzung als die wichtigsten Faktoren, die Produktpiraterie begünstigen. Hinzukommen aber Freihandelszonen, Billiglöhne und schwache Arbeitsmarktregulierung bei gleichzeitig guter Transport- und Infrastruktur – Bedingungen, die manche Original-Hersteller selbst gerne nutzen.

Tanja Woithe-Richter von Eppendorf jedenfalls will weiter gegen Fälscher vorgehen, zum Beispiel neue Grenzbeschlagnahme-Anträge stellen, erst einmal in der EU und China, sich dabei auf die Kernmarken und wesentliche Patente und Designs konzentrieren. Auch die Bereitschaft, im Ausland vor Gericht zu ziehen, ist vorhanden, „insbesondere, um an die großen Fische heranzukommen“, sagt sie. „Das Wichtigste ist: Am Ball bleiben und nach außen hin zeigen, dass wir bereit sind, unsere Rechte zu verteidigen und dabei auch weite Wege zu gehen.“ Stefan Saltenbrock von Knipex sieht das ähnlich: „Produktpiraterie ist auch mit umfangreichen Maßnahmen kaum in den Griff zu bekommen, aber man kann den Fälschern zumindest das Geschäft so schwer machen, dass sie es lieber beim Wettbewerber versuchen, der weniger unternimmt.“ Und Hugo Boss, so Nikolai Vokuhl, will weiter auf Nulltoleranz setzen, „auch wenn es manchmal dem Kampf

Don Quichottes gegen Windmühlen gleicht“. Bei Fälschungen im Medizinsektor sieht der deutsche Jurist und Interpol-Generalsekretär Jürgen Stock allerdings keine Besserung, auch wenn die Welt die Pandemie in den Griff bekommt. „Es wird eine weitere große Welle geben, eine globale Welle, wenn wir im Bereich eines Impfstoffs vorankommen“, vermutete er öffentlich bereits im Mai 2020. ■ *Angelika Knop*



- × Unternehmen sollten Schutzlücken identifizieren: Wer effektiv gegen Produktpiraterie vorgehen will, muss Schutzrechte oft geografisch erweitern oder Markenmeldungen prüfen, wo man nur Patente hat.
- × Grenzbeschlagnahmeanträge sollten flankiert sein von Schulungen der Behörden, eigenen Ermittlungen, juristischer Vertretung vor Ort und der Veröffentlichung der Erfolge in lokalen Medien.
- × Zusammenarbeit mit Wettbewerbern und Netzwerken, zum Beispiel bei Razzien, bringt Synergie-Effekte.
- × Das Monitoring von Online-Plattformen lässt sich in der Regel effizienter outsourcen. Der Leistungsumfang der Angebote ähnelt sich, Preise und Erfolg variieren. Ein Test lohnt sich – eventuell auch die Splitting des Auftrags für Domains, Shoppingplattformen und Social Media.
- × Wer Shoppingplattformen gezielte und korrekte Meldungen macht, kann oft einen zügigen „Take Down“ illegaler Angebote erwarten und von Sonderprogrammen profitieren.
- × Wer „kleine Fische“ konsequent verfolgt, gelangt oft zur „großen Quelle“ – und dann können sich auch Gerichtsverfahren vor Ort lohnen, insbesondere wenn es die Möglichkeit zur Sammelklage gibt.
- × Wer das Image seiner Marke verteidigen will, sollte am Ball bleiben, auch wenn es manchmal wie der Kampf gegen Windmühlen scheint – und eigenes Verhalten überdenken.



AUTOMATISIERTES VERTRAGSMANAGEMENT

PRAGMATISMUS STATT PERFEKTION

Der Arbeitsalltag von Unternehmensjuristen ist zunehmend digital geprägt. Doch in vielen Unternehmen werden bis heute Dokumente in großer Zahl dezentral analog archiviert. Auch im Vertragswesen geht da schnell der Überblick verloren und es steigt das Schadensrisiko. Ein automatisiertes Management schafft nachhaltig Abhilfe.



„Zu Beginn müssen Sie den wesentlichen Schmerzpunkt adressieren: Die Rechtsabteilung schafft es nicht, alle Vertragsanfragen schnell zu beantworten.“

– Simon Straßburger, Senior Manager, KPMG Law

► Verträge sind seit jeher Grundlage für Geschäftsbeziehungen, jede Unternehmung ist die Summe ihrer Verträge. In vielen Unternehmen existieren Zehntausende solcher Dokumente, häufig abgelegt in physischen Ordnern in den Archiven verschiedener Abteilungen. Mit der Zeit blickt keiner mehr durch. Welche Vereinbarungen gelten in Bestandsverträgen, welche Formulierungen können eventuell in Neuabschlüsse übernommen werden? Welche Verträge laufen aus oder müssen überprüft werden? Während hier vor allem die Recherche Ressourcen bindet, birgt diese Intransparenz bei der Erstellung und Abstimmung von neuen Kontrakten erhebliche rechtliche und wirtschaftliche Risiken – zum Beispiel steuerlicher oder bilanzieller Art. So ist es für den Vertragsersteller oft unklar, zu welchen Verträgen Muster im Haus existieren und welche zentralen Stellen den Entwurf prüfen oder freigeben müssen. Typischerweise resultiert diese Unsicherheit in einer erhöhten Nachfrage bei der Rechtsabteilung.

Schließlich handelt es sich aus Sicht der jeweiligen Fachabteilung in erster Linie um rechtliche Fragen. Doch auch die Rechtsabteilung kann Verträge oft nicht inhaltlich, sondern allein auf rechtliche Formalität prüfen. Am effizientesten gelingt dies, wenn sie in der Lage ist, Muster für die typischen Vertragsarten im Unternehmen verfügbar zu machen und deren Verwendung sicherzustellen. Die Prozessverantwortung für das Vertragsmanagement sollte daher prinzipiell bei Unternehmensjuristen liegen.

AUTOMATISIERTES VERTRAGSMANAGEMENT ENTLASTET DIE RECHTSABTEILUNG

Dies ist jedoch nicht gleichbedeutend damit, dass die Rechtsabteilung die Einhaltung des Prozesses und jeden Vertrag prüfen muss – ein toolgestützter Prozess entbindet den Vertragsersteller nicht von der inhaltlichen Verantwortung. Sofern das durch die Rechtsabteilung geprüfte Vertragsmuster allerdings nicht abgeändert werden muss, reduziert sich der juristische Prüfungsaufwand auf ein Minimum oder entfällt je nach Vertragsart ganz. Basis ist ein firmenweit automatisiertes Vertragsmanagement.

Als Projektleiter Contract Lifecycle Management beim Chemieunternehmen BASF in Ludwigshafen hat Sven-Thorsten Otto die Erfahrung gemacht, dass hierfür wichtige Fragen zu klären sind: Welche Erwartungen an die Rechtsabteilung gibt es seitens der Geschäftseinheiten? Was ist gelebte Praxis, welche individuellen Anforderungen haben die einzelnen Stellen an das Vertragsmanagement? „Erst danach macht es wirklich Sinn, mit den eigentlichen Projektarbeiten zu starten“, empfiehlt Otto. Der Roll-out dafür muss gut vorbereitet sein. Je nach Umfang und Gegenstand sollte dem Projekt eine ausreichende Konzeptphase vorangehen, die mehrere Wochen bis Monate dauern kann. Für essenziell hält Simon Straßburger, Senior Manager bei der Full-Service-Kanzlei KPMG Law in Nürnberg, frühzeitig alle am Prozess beteiligten Stakeholder im Unternehmen einzubinden, neben der Rechtsabteilung also auch den Einkauf oder die Sales-Abteilung. Die Auswahl sollte möglichst präzise erfolgen. Kriterium dafür sei, welche Bereiche künftig die größten Nutzer und Nutznießer einer Automatisierung sein können, illustriert Markus Warmholz, Director Corporate Legal beim Unternehmen Paul Hartmann, Hersteller von Medizin- und Pflegeprodukten mit Sitz in Heidenheim. „Hat man diese erstmal vom Mehrwert für sie selbst überzeugt, wird es deutlich einfacher, auch den Rest der Organisation mit ins Boot zu holen“, so Warmholz. Für zwingend hält er auch die enge Einbindung der zentralen IT-Funktion.

„Zu Beginn müssen Sie den wesentlichen Schmerzpunkt adressieren, den sicher alle im Haus kennen oder sogar erfahren haben: Die Rechtsabteilung schafft es zumeist nicht, alle Vertragsanfragen schnell zu beantworten.“ Als Folge



„Für den Projekterfolg sind dezidierte Ansprechpartner in den Geschäftseinheiten als Mitglieder eines erweiterten Teams essenziell.“

– Sven-Thorsten Otto, Projektleiter Contract Lifecycle Management, BASF

würden die Juristen als „Bottleneck“ wahrgenommen, sagt KPMG Law-Experte Simon Straßburger. Er treibt Vertragsmanagement bei KPMG Law unter der Leitung von Partner Andreas Bong im Team „Legal Process & Technology“ voran und bedient für die Mandanten die notwendige Schnittstelle aus Recht, Prozessen und dem Einsatz von Technologie.





„Effizienz und Qualität steigen“

Automatisiertes Vertragsmanagement macht die Prozesse in Rechtsabteilungen effizienter und erleichtert deren Arbeit. Das genutzte System sollte individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein, unterstreicht der Schweizer Rechtswissenschaftler Leo Staub. Er ist Professor für Privat- und Wirtschaftsrecht an der Universität St. Gallen (HSG) und rät dazu, ein solches Projekt mit Bedacht, Zeit und externer Hilfe umzusetzen.

Wie kann automatisiertes Vertragsmanagement Unternehmensjuristen im Alltag konkret unterstützen und wie verändert es deren Image und Rollenverständnis?

Tatsächlich hilft automatisiertes Vertragsmanagement enorm, wobei es sinnvoll ist, zwischen den Funktionen „Automatische Vertragserstellung“ und „Vertragsverwaltung“ zu unterscheiden. Verträge werden nach einheitlichen Kriterien redigiert, die Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben und Policies ist leichter möglich, die Qualität der Vertragsredaktion steigt und die Mitarbeiterschulung wird einfacher. Im Ergebnis werden Unternehmensjuristen vermehrt als kompetent und serviceorientiert wahrgenommen.

„Im Ergebnis werden Unternehmensjuristen im eigenen Haus vermehrt als kompetent und serviceorientiert wahrgenommen.“

Wo gibt es bei der Umstellung auf standardisierte, IT-gestützte Prozesse Fallstricke? Welche typischen Fehler werden in der Umsetzung nach Ihrer Erfahrung gemacht?

Zum einen darf die Beschaffung nicht überhastet erfolgen. Sorgfältige Evaluierung muss sicherstellen, dass das gewählte System die Bedürfnisse des Unternehmens abdeckt – und nicht mehr. Good is good enough! Unterschätzen Sie, zweitens, niemals den Aufwand zur Implementierung. Die Eingabe der auf Ihr Unternehmen angepassten Vertragsvorlagen mit den zahlreichen Variablen ist extrem aufwendig. Scheuen Sie sich nicht, in dieser Phase des Projekts externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen! Und drittens: Bevor

Sie ein System kaufen, prüfen Sie, ob dessen „Miete“ möglich ist (Software as a Service (SaaS) ist ein Teilbereich des Cloud Computing. Software und IT-Infrastruktur werden bei einem externen Dienstleister betrieben und vom Kunden genutzt. Hierfür zahlt er ein Nutzungsentgelt. Anmerkung der Redaktion).

Anders als eine wachsende Zahl von Rechtsabteilungen in Unternehmen sind externe Kanzleien oft noch analog aufgestellt. Welche Probleme bringt das?

Die Abgleichung der Leistungserstellungsprozesse mit jenen ihrer Mandanten ist zentral für Kanzleien, die mit dem forscheren Digitalisierungstempo der Rechtsabteilungen Schritt halten wollen. In der Praxis stellen aber oft Schnittstellenprobleme bei der verwendeten IT-Lösung eine Schwierigkeit dar. Kanzleien und Rechtsabteilungen, die sich auf dauerhafte Geschäftsbeziehungen einrichten, tun deshalb gut daran, sich in Technologiefragen eng abzustimmen. Das bringt für beide Parteien klare Vorteile.

„Sorgfältige Evaluierung muss sicherstellen, dass das gewählte System die Bedürfnisse des Unternehmens abdeckt – und nicht mehr. Good is good enough! Unterschätzen Sie, zweitens, niemals den Aufwand zur Implementierung.“

OPTIMIERUNG DER PROZESSE DURCH DEN ALLTAGSGEBRAUCH

Seiner Auffassung nach versetzen automatisierte Prozesse die Rechtsabteilungen in die Lage, sich intern zum Dienstleister zu wandeln. Im Bestfall können vordefinierte Musterverträge ohne eine erneute Kontrolle durch den General Counsel oder Syndikus von den Geschäftseinheiten selbstständig erstellt und genutzt werden. Allerdings empfiehlt Straßburger eine fortlaufende Optimierung im und durch den Alltagsgebrauch. So kann das Abschwächen von Klauseln die Akzeptanz bei Vertragspartnern erhöhen.

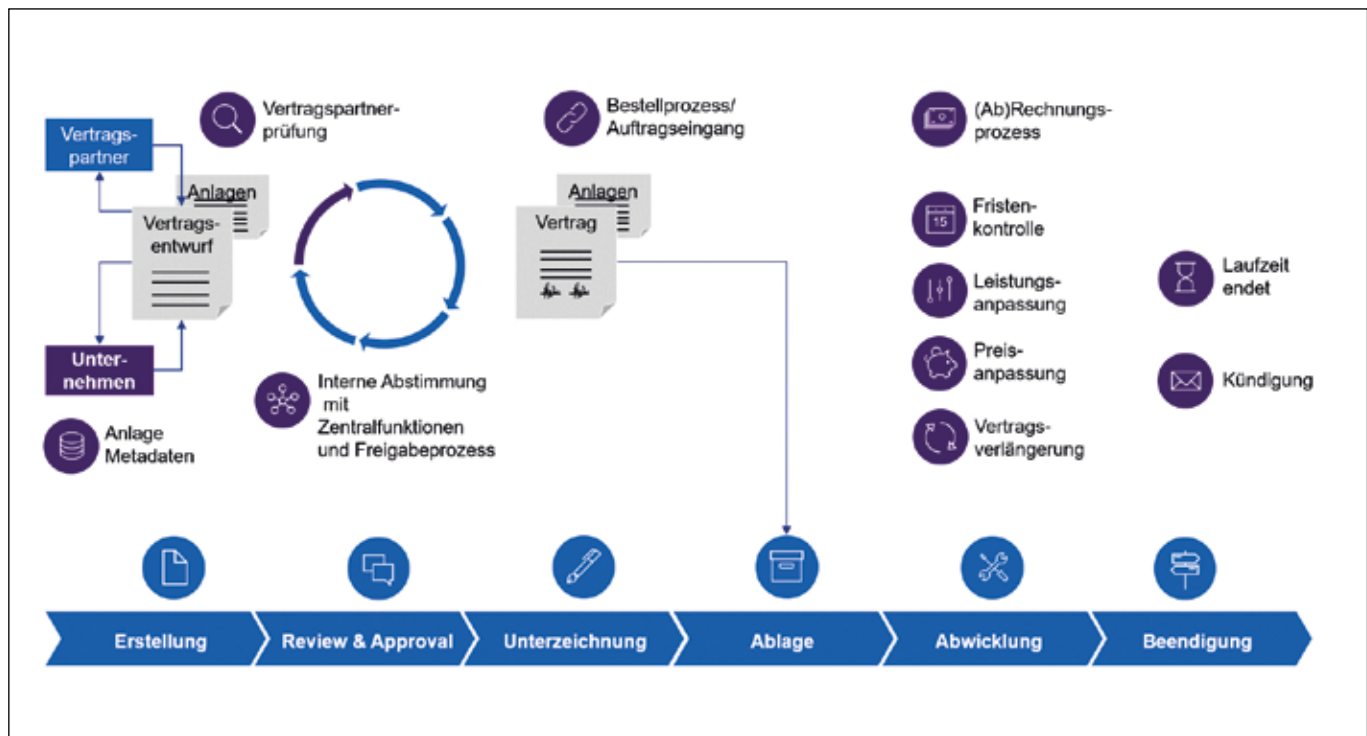
Neben der Frage, welche unternehmensinterne Expertise zwingend für das Projekt ist (und welche verzichtbar), werden die Weichen für einen möglichst zügigen und am Ende erfolgreichen Prozessablauf durch die richtige Teamgröße gestellt. Paul-Hartmann-Prokurist Warmholz rät davon ab, sich künstlich zu beschränken, auch der „progressive Alleingang“ einer Abteilung sei nicht zielführend. BASF-Projektleiter Otto hält ein interdisziplinäres Team aus drei bis fünf Personen für optimal. Konkret seien dies ein Projektleiter, ein Jurist und ein IT-Fachmann sowie begleitend ein (externer) Trainer. „Ideal wären weitere drei bis vier Mitglieder, um Teilprojekte zu leiten und den Roll-out zu unterstützen“, ergänzt Otto, „des Weiteren sind dezidierte Ansprechpartner in den Geschäftseinheiten als Mitglieder eines erweiterten Teams essenziell.“

Extrem hilfreich könne zudem sein, ausgewählte Landesorganisationen an Bord zu haben, um den Roll-out international voranzutreiben“, ergänzt Warmholz.

Die Konzeptphase befasst sich zuvorderst mit der vorhandenen Vertragslandschaft. Welche Verträge laufen in der Rechtsabteilung regelmäßig zur Prüfung auf? Welche Verträge laufen an anderen Stellen im Unternehmen typischerweise auf? Welche Musterverträge verwenden diese? Um eine Übersicht zu erhalten, empfiehlt sich eine erste Kategorisierung der unterschiedlichen Vertragsarten vorzunehmen und diese nötigen- oder gegebenenfalls nach Risikogruppen und Priorität abzustufen.

In der Praxis lassen sich so zwischen zehn und 20 Ober- sowie weitere Untergruppen von Vertragsarten festlegen. Ein Workshop-Format bietet sich an, um die zentrale Frage bei der Kategorisierung zu diskutieren: Findet sich auch ein Nicht-Jurist in der gewählten Kategorisierung zurecht, um die gewünschten Vertragsvorlagen zu finden oder auch, um Verträge im Tool einer Kategorie zuzuordnen und damit in den Workflow zu übergeben? Unmittelbar daran schließt sich die Frage nach dem Prozess an.

Soll Vertragsmanagement auf die Frage der Archivierung (gegebenenfalls mit Fristenkontrolle und Vertragsanpassung) nach Vertragsschluss reduziert sein? Oder sollen auch die deutlich komplexeren, aber auch interessanteren Prozessschritte zur Erstellung und Abstimmung (Review &



Quelle: KPMG Law



„Hat man erst einmal die Key-Stakeholder vom Mehrwert für sie selbst überzeugt, wird es deutlich einfacher, auch den Rest der Organisation mit ins Boot zu holen.“

– Markus Warmholz, Director Corporate Legal, Paul Hartmann AG

SO BEGÜNSTIGEN SIE DEN PROJEKTERFOLG

Bilden Sie ein kleines, interdisziplinäres Team mit maximal fünf Personen aus den Bereichen Legal, Projektmanagement und IT, das sich wöchentlich trifft. Gesteuert wird das Team von der Rechtsabteilung, respektive vom General Counsel.

Gehen Sie pragmatisch nach der „80-20-Regel“ vor: Mit rund 20 Prozent Aufwand erreichen Sie oft schon 80 Prozent des angepeilten Ergebnisses. Ein Streben nach Perfektion führt dagegen eher zu Verzögerungen und Kostensteigerungen.

Entscheidend für die unternehmensweite Akzeptanz ist die Nutzerfreundlichkeit des Systems. Es muss leicht zu bedienen sein, Prozesse spürbar effizienter gestalten. Definieren Sie nur so viele Metadaten wie nötig, das spart Zeit und Aufwand.

Definieren Sie „Exception Lists“, indem Sie komplizierte Vertragsarten (M&A, HR) zunächst ausklammern oder deren Automatisierung in einen zweiten Roll-out-Schritt verlagern. Übergangsweise können diese gegebenenfalls über ein paralleles System laufen.

Die Pilotphase ist so etwas wie die Generalprobe. Sie soll zeigen, ob das System praxistauglich ist. Wählen Sie dafür maximal zwei Pilotabteilungen, die dem Projekt positiv gegenüberstehen und regelmäßig Verträge erzeugen (z.B. Marketing).

(Quelle: KPMG Law; Leo Staub)

Approval) abgebildet werden? Wie sind die Schnittstellen zur bestehenden Prozesslandschaft definiert, also beispielsweise zu dem Bestell- oder Abrechnungsprozess im Unternehmen? Auch hierfür empfehlen sich Workshops (siehe auch Grafik Seite 23).

„Wir plädieren immer für einen praxisnahen Ansatz“, sagt KPMG-Law-Experte Straßburger. Zu versuchen, sämtliche noch so komplizierte Regelungen aufzunehmen und alle Stakeholder auf einmal zu integrieren, sei eher hinderlich. Besser sei es, Pilotprozesse und -bereiche zu definieren. „Und es wird Vertragstypen geben, bei denen man sich sofort einig ist. Diese sollten schnellstmöglich im Sprint als ‚Best Practices‘ digital anwendbar gemacht werden, das steigert die Akzeptanz“, so Straßburger.

Fokussierung lautet das Credo von Paul-Hartmann-Jurist Warmholz: „Die größte Gefahr ist es aus meiner Sicht, dass während der Startphase festgestellt wird, dass noch dies und jenes hätte hinzugefügt werden können, weil es möglicherweise ‚nice to have‘ ist. Dies sollte man tunlichst vermeiden.“ Schlimmstenfalls könne dies dazu führen, dass sich ein Projekt in einer Endlosschleife verliert. Rechtswissenschaftler Leo Staub sekundiert: „Good is good enough!“ (siehe auch Interview Seite 22). ■

Bijan Peymani



- × Die Intransparenz ihrer Vertragslandschaft birgt erhebliche rechtliche, bilanzielle und wirtschaftliche Risiken für die Unternehmen.
- × Die Rechtsabteilungen können Anfragen anderer Unternehmensstellen nur juristisch prüfen, im Alltag mangelt es an Ressourcen.
- × Automatisiertes Vertragsmanagement entlastet von zeitraubenden Routineaufgaben und definiert unternehmensinterne Standards.
- × Der Change-Prozess sollte mit kleinen, interdisziplinären Teams angestoßen und auf ein klares Projektziel hin ausgerichtet werden.
- × Fachleute plädieren auch dafür, dezidierte Ansprechpartner in den Geschäftseinheiten als Teil des Teams zu benennen.
- × Grundsätzlich raten Experten zu Pragmatismus statt Perfektion: weniger komplexe Teile realisieren bringt schnelle Erfolge und eine breitere Akzeptanz.
- × Konkret sollten Pilotprozesse und -bereiche definiert werden, die schnellstmöglich als „Best Practices“ angewendet werden können, um die Akzeptanz zu steigern.

WETTBEWERBSRECHT 4.0



KEINE WAFFENGLEICHHEIT

Mit der Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen will die Bundesregierung den Entwicklungen des Digitalzeitalters Rechnung tragen. Auch die Befugnisse des Bundeskartellamts werden massiv ausgeweitet und die Verteidigungsrechte der Unternehmen beschränkt. Dafür gibt es nicht nur Applaus.

► Höher, schneller, weiter: Wettbewerb ist in vielen Lebensbereichen anzutreffen. Der Bessere, der Stärkere setzt sich durch – und das wiederum beflügelt die anderen, ebenfalls besser und stärker werden zu wollen. Im Sport wird dann härter trainiert, in der Schule intensiver gelernt – und in der Wirtschaft bringt der Wettbewerb um die Gunst und das Geld der Kunden die Unternehmen an ihre Grenzen und zu Bestleistungen. Das befördert die Angebotsvielfalt, Innovationen, faire Preise und eine hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Die Binsenweisheit, dass Konkurrenz das Geschäft belebt, kommt eben nicht von ungefähr.

Ein funktionierender Wettbewerb sei „wesentliche Voraussetzung für Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung in Deutschland“, heißt es auch beim Bundeswirtschaftsministerium. „Da ein freier und fairer Wettbewerb Regeln benötigt, ist die Wettbewerbspolitik ein Kernelement staatlicher Wirtschaftspolitik. Eine kluge Wettbewerbspolitik begrenzt die wirtschaftliche Macht Einzelner und hält die Märkte für neue Anbieter offen. Sie fördert so Innovationen, sorgt für die optimale Verteilung von Ressourcen und stärkt die Souveränität der Verbraucher.“ Dass der Wettbewerb funktioniert, soll hierzulande das Bundeskartellamt sicherstellen,

DEN WETTBEWERB ERMÖGLICHEN

Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) – häufig auch als Kartellgesetz bezeichnet – wurde erstmals 1958 erlassen und seither regelmäßig novelliert und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst. Im Kern geht es darum, einen funktionierenden und ungehinderten Wettbewerb zu erhalten, indem Wettbewerbsverzerrungen durch eine übergroße Marktmacht, wie dies etwa bei der Bildung von Kartellen der Fall wäre, unterbunden werden. Im GWB werden auch die Arten von Kartellen geregelt.

Das Kartellverbot gilt auch auf EU-Ebene gemäß Artikel 81 des EG-Vertrags. Zuständig für die Prüfung, ob ein Kartell vorliegt, ist das Bundeswirtschaftsministerium und das ihm zugeordnete Bundeskartellamt. Die Prüfung wird als Missbrauchsaufsicht bezeichnet, für die Prüfung von Monopolen ist eine eigenständige Monopolkommission eingerichtet. Bei Zusammenschlüssen von Unternehmen wird regelmäßig geprüft, ob dadurch eine marktbeherrschende Stellung entsteht. In diesem Fall wird der Zusammenschluss unterbunden oder an entsprechende Auflagen geknüpft. Die Prüfung gestaltete sich jedoch in einer globalisierten und zunehmend digitalisierten Wirtschaft zuletzt immer schwerer. Abhilfe in dieser Hinsicht soll nun die 10. GWB-Novelle schaffen.



„Die Tech-Giants müssen nun genau prüfen, welche ihrer Verhaltensweisen risikobehaftet sind.“

– Dr. Frederik Wiemer, Rechtsanwalt und Partner,
Heuking Kühn Lüer Wojtek

das wichtigste juristische Instrument ist dabei das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Es wird stetig aktualisiert und novelliert, um den aktuellen Anforderungen der Wirtschaft gerecht zu werden. Aktuell liegt der Entwurf für die 10. Novelle des Gesetzes vor. Neben Maßnahmen zur Regulierung großer Digitalkonzerne werden damit außerdem bereits auf der Ebene der Europäischen Union (EU) existierende Regelungen in deutsches Recht überführt. Das betrifft unter anderem Kartellbußgeldverfahren, Kronzeugenregelungen sowie die Erweiterung der Ermittlungsbefugnisse des Bundeskartellamts.

Vom Präsidenten des Bundeskartellamts, Andreas Mundt, wird der Entwurf dementsprechend gelobt. Er enthalte „wichtige Fortentwicklungen des kartellrechtlichen Rahmens, um den Herausforderungen der digitalen Wirtschaft und den Erfordernissen einer effektiven Kartellaufsicht künftig noch besser gerecht werden zu können“, so der Verwaltungsjurist. Bereits in der Vergangenheit seien erfolgreich Verfahren gegen große digitale Plattformen geführt und seit vielen Jahren umfassendes Know-how über die digitalen Märkte aufgebaut worden. „Mit der Novelle soll insbesondere die Missbrauchsaufsicht modernisiert werden. Wir werden dadurch künftig in der Lage sein, schneller und noch effektiver gegen den missbräuchlichen Einsatz von Marktmacht durch große digitale Plattformen vorzugehen“, sagt Mundt.

Doch so positiv werden die erweiterten Befugnisse des Bundeskartellamts naturgemäß nicht überall gesehen. So würden die Verteidigungsmöglichkeiten der Unternehmen noch mehr beschränkt. Dies könne aus anwaltlicher Sicht nicht gutgeheißen werden, moniert Dr. Frederik Wiemer, Rechtsanwalt und Partner am Hamburger Standort der Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek. „Das niedrige Rechtsschutzniveau des EU-Rechts wird als kleinster gemeinsamer Nenner übernommen. Insbesondere das aus rechtsstaatlicher Sicht grundlegende Recht, nicht an seiner eigenen Überführung mitwirken zu müssen, wird aufgeweicht beziehungsweise genau genommen faktisch aufgehoben.“ Damit setze sich der Trend fort, die Ein-

griffsbefugnisse des Amts immer mehr zu erweitern und die Verteidigungsmöglichkeiten von Unternehmen immer weiter einzuschränken. „Die aus rechtsstaatlicher Sicht unglückselige Trias aus Kronzeugenregelung, Vergleichsregelung und des Verböserungsrisikos vor Gericht wird zementiert und die Verteidigungsmöglichkeiten der Unternehmen werden weiter erodiert“, fasst der Kartellrechtsexperte zusammen. „Von Waffengleichheit kann auch in Zukunft keine Rede sein.“

AMERIKANISCHE TECH-GIGANTEN MÜSSEN SICH WARM ANZIEHEN

Insbesondere die amerikanischen Tech-Giganten Google, Facebook, Amazon und Apple müssten sich demnächst warm anziehen, so Wiemer. „Dem Amt wird es wesentlich leichter gemacht, Verfahren wegen des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung erfolgreich zu führen. Ob dies für den Standort Deutschland positiv oder negativ sein wird, bleibt abzuwarten.“ Jedenfalls würden Wettbewerber der großen Digitalkonzerne, die sich gegängelt fühlen, nunmehr mit breiter Brust Beschwerdeverfahren in Gang setzen können. „Die Tech-Giants müssen nun genau prüfen, welche ihrer Verhaltensweisen risikobehaftet sind“, betont der Kartellrechtsexperte.

Es gibt also auf Unternehmensseite Gewinner und Verlierer der neuen Regelungen, wenn sie in Kraft treten. Dementsprechend gespalten sind die Unternehmen auch in ihrer Bewertung der GWB-Novelle, berichtet Rebekka Weiß, Leiterin Vertrauen & Sicherheit beim Digitalverband Bitkom. „Einige Unternehmen begrüßen die Novelle, da sie negativen Marktentwicklungen Rechnung trägt und die neuen Ge-



„Besonders bedeutsam ist außerdem die deutliche Ausweitung des Bußgeldrahmens für Verstöße gegen Verfahrenspflichten von Unternehmen.“

– Peter Giese, Rechtsanwalt,
Wirtschaftskanzlei CMS Deutschland



„Einige Unternehmen begrüßen die Novelle, da sie negativen Marktentwicklungen Rechnung trägt und die neuen Gesetzmäßigkeiten auf digitalen Märkten in den Mittelpunkt stellt.“

– Rebekka Weiß, Leiterin Vertrauen & Sicherheit, Digitalverband Bitkom e.V.

setzmäßigkeiten auf digitalen Märkten in den Mittelpunkt stellt.“ Andere Unternehmen würden die Novelle hingegen kritisch bewerten, so die Juristin. Deren Kernargument: Empirische Belege für die Notwendigkeit neuer Instrumente in der Missbrauchsaufsicht würden fehlen, zumal von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Studien diese Notwendigkeit negiert und von umfassenden Änderungen in der Missbrauchsaufsicht abgeraten hätten.

Bei den Unternehmen umstritten ist Bitkom-Juristin Weiß zufolge insbesondere die Einführung des § 19a und der „überragenden marktübergreifenden Bedeutung“. „Aus Sicht einiger Mitglieder könnte die Neuerung Chancen bieten, Marktmissbrauch früher zu erkennen, zielgenauer zu adressieren und so den Leistungswettbewerb zu schützen. Aus Sicht anderer Teile der Mitgliedschaft gibt es Bedenken, da auch wettbewerblich neutrales oder sogar prokompetitives Verhalten unterbunden werden könnte und somit Innovationen und inneres Wachstum beschnitten würden.“ Hier ist es erforderlich, dass die Rechtsprechung das richtige Maß findet.

BUNDESKARTELLAMT MUSS BESSER AUSGESTATTET WERDEN

„Positiv ist aus unserer Sicht hervorzuheben, dass Mittel wie das Vorsitzendenschreiben gestärkt werden, die Inlandsumsatzschwelle angepasst wird und Klarstellungen in die Novelle eingefügt wurden, die Unternehmen die Prüfung der Zulässigkeit von Kooperation ermöglichen“, erklärt Bitkom-Juristin Weiß. „Im Detail sehen wir hinsichtlich einiger Regelungen jedoch die Gefahr, dass sich die Wirkung ins Gegenteil verkehren kann und somit übers Ziel hinausgehen könnte.“ Zudem sollten wichtige Fragen hinsichtlich des Verhältnisses zu anderen gesetzlichen Regelungen geklärt werden. In jedem Fall müsse das Bundeskartellamt als wichtigster Akteur zur Durchsetzung und Aufrechterhaltung fairer Marktbedingungen auch angesichts der gestärkten Kompetenzen entsprechend ausgestattet werden, fordert Weiß. Nur so lasse sich eine zielgerichtete Umsetzung und die Beratung betroffener Unternehmen sicherstellen.

Insgesamt seien sämtliche Unternehmen nun gefordert, zuallererst ihre internen Verhaltensrichtlinien bei Durchsuchungen und anderen Ermittlungsmaßnahmen zu aktualisieren, erklärt Heuking-Experte Wiemer. „Die Schulungen

der Mitarbeiter sind ebenfalls anzupassen, damit nicht in bußgeldbewehrter Weise gegen Mitwirkungspflichten bei den Ermittlungsmaßnahmen verstoßen wird.“ Grundsätzlich müssten Unternehmensmitarbeiter der Kartellbehörde künftig auch belastende Informationen offenbaren, erläutert Peter Giese, Rechtsanwalt am Stuttgarter Standort der Wirtschaftskanzlei CMS Deutschland, der auf deutsches und EU-Kartell- und Fusionskontrollrecht spezialisiert ist. „Besonders bedeutsam ist außerdem die deutliche Ausweitung des Bußgeldrahmens für Verstöße gegen Verfahrenspflichten von Unternehmen. Künftig können geringfügige Verstöße wie beispielsweise die unvollständige oder verzögerte Beantwortung eines Auskunftsverlangens oder das Nichterscheinen zu einer Befragung mit einem Bußgeld von bis zu einem Prozent des Jahresumsatzes geahndet werden.“

Unternehmen sollten daher künftig noch höhere Sorgfalt an die Einhaltung von Verfahrenspflichten in kartellrechtlichen Verfahren anlegen, rät Giese. „Sollte der Gesetzesentwurf in dieser Form verabschiedet werden, ist jedenfalls mit einer deutlichen Erhöhung der Geldbußen für Verstöße gegen Verfahrenspflichten zu rechnen, insbesondere auch bei lediglich geringen Verstößen wie beispielsweise der verzögerten Beantwortung eines Auskunftsverlangens.“ Auch müssten sich Unternehmen darüber im Klaren sein – und dies in ihren kartellrechtlichen Richtlinien berücksichtigen –, dass künftig ihre eigenen Mitarbeiter gezwungen sein könnten, gegen das Unternehmen auszusagen, so der CMS-Experte. Unternehmen müssen bei Ermittlungen mitwirken

Auch dass dem Bundeskartellamt die Möglichkeit eingeräumt werde, nach § 56 nur eine mündliche Anhörung anstelle einer schriftlichen Mitteilung der Beschwerdepunkte und einer schriftlichen Stellungnahme durchzuführen, schwäche die Rechte der betroffenen Unternehmen im Verfahren, meint Bitkom-Juristin Weiß. „Das gilt insbesondere in Verfahren mit komplexem Sachverhalt wie zum Beispiel digitalen Plattformen mit mehrseitigen Märkten.“ Eine solche Einschränkung der Verteidigungsrechte sei insbesondere vor dem Hintergrund der weitreichenden neuen Befugnisse des Bundeskartellamts besorgniserregend. Zudem passe auch die Abschaffung des Schweigerechts nach § 59 nicht in das System der deutschen Geldbußen, die anders als im EU-Kartellrecht auch gegen natürliche Personen verhängt werden können. „Das Bundeskartellamt kann einer Einzelperson tatsächlich nicht garantieren, dass selbstbelastende



„Die Corona-Krise bringt uns dazu, endlich im Eiltempo neue digitale Wege zu beschreiten. Diese Chance müssen wir nutzen, um Deutschland digital zukunftssicher aufzustellen.“

– Iris Plöger, Juristin, Mitglied der Hauptgeschäftsführung beim Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Informationen nicht gegen sie verwendet werden“, erklärt Weiß. „Das GWB kann die Strafverfolgungsbehörden nicht daran hindern, Strafverfahren gegen Einzelpersonen einzuleiten.“ Und vor den regelmäßig existenzbedrohenden privaten Schadensersatzklagen bestehe ohnehin kein Schutz. Genau genommen sei es „ein starkes Stück“, dass Unternehmen bei Ermittlungen umfassend mitwirken und sich selbst ans Messer liefern müssten, weil sie anderenfalls ein weiteres Bußgeld wegen „Obstruction of justice“ riskieren, findet Heuking-Anwalt Wiemer. „Diese Besonderheiten müssen den an einer Durchsuchung beteiligten Unternehmensmitarbeitern genau erklärt werden.“

Mit Blick auf die neuen Regelungen der Missbrauchsaufsicht für die digitale Wirtschaft betritt das Bundeswirtschaftsministerium zudem weitgehend kartellrechtliches Neuland. „Dies zeigt sich beispielsweise mit der Einführung einer gänzlich neuen Missbrauchsaufsicht für Intermediäre auf mehrseitigen Märkten, beispielsweise Verkaufs- oder Buchungsplattformen, mit ‚überragender marktübergreifender Bedeutung‘, oder die gesetzliche Normierung eines weiteren Datenzugangsanspruchs für abhängige Unternehmen“, erklärt CMS-Anwalt Giese. Hier seien viele rechtliche Einzelfragen noch unklar beziehungsweise müssten erst von der Rechtsprechung geklärt werden.

SCHRITT HALTEN MIT DEM DIGITALISIERUNGSSCHUB

Einen Ordnungsrahmen für die digitale Wirtschaft zu schaffen, sei aber angesichts der Corona-Krise noch dringlicher geworden, erklärt Giese. Schließlich habe die Corona-Krise zu einem starken Schub der Digitalisierung in allen Lebensbereichen geführt. Aufgabe des Kartellrechts sei es, in diesem Bereich sicherzustellen, dass „künftig insbesondere

kleinere und mittlere Unternehmen beispielsweise mangels Datenzugangs nicht den Anschluss an das digitale Zeitalter verlieren“, so der Experte.

Iris Plöger, Juristin und Mitglied der Hauptgeschäftsführung beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), stimmt ihm zu: Gerade angesichts der Corona-Krise sei es wichtig, die Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft klar zu regeln, betont die Verbandsjuristin. „Die Corona-Krise bringt uns dazu, endlich im Eiltempo neue digitale Wege zu beschreiten. Diese Chance müssen wir nutzen, um Deutschland digital zukunftssicher aufzustellen.“ Dazu gehört aber nicht nur die GWB-Novelle: Die Bundesregierung müsse vor allem auch an den zwei Schrauben Netzausbau und digitale Verwaltung drehen, um eine größere gesellschaftliche Teilhabe an den Potenzialen der Digitalisierung zu bewirken. Planungs- und Genehmigungsverfahren müssten vereinfacht und komplexe Verfahrensvorgaben reduziert werden. Außerdem sollten Sicherheitsvorgaben zügig definiert und veröffentlicht werden.

Flächendeckende moderne, digitale Verwaltungsdienste seien ein weiterer essenzieller Baustein für die digitale Transformation. Allein durch die Registermodernisierung ließe sich eine Milliarde Euro jährlich sparen, so Verbandsjuristin Plöger. „Digitale Verwaltung muss endlich zentral gesteuert und zur Chefsache werden.“ Und für den Aufbau braucht es eben auch klare Wettbewerbsregeln, damit niemand benachteiligt wird – und ein fairer Wettbewerb dafür sorgt, dass weitere Innovationen die Digitalisierung voranbringen. ■ Harald Czyscholl



- × Der Entwurf der 10. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) liegt vor.
- × Neben Maßnahmen zur Regulierung großer Digitalkonzerne werden damit bereits auf EU-Ebene existierende Regelungen in deutsches Recht überführt. Das betrifft unter anderem Kartellbußgeldverfahren und Kronzeugenregelungen.
- × Die Ermittlungsbefugnisse des Bundeskartellamts werden ausgeweitet, die Mitwirkungspflichten der Unternehmen verschärft und deren Verteidigungsrechte beschnitten. Das stößt auf Kritik.
- × Unternehmen sollten daher künftig noch höhere Sorgfalt an die Einhaltung von Verfahrenspflichten in kartellrechtlichen Verfahren anlegen.
- × Positiv gesehen wird der Ansatz, die Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft klar zu regeln.
- × Aufgabe des Kartellrechts ist es auch, sicherzustellen, dass kleinere und mittlere Unternehmen nicht den Anschluss an das digitale Zeitalter verlieren.



REGULIERUNG KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

JE GRÖßER DAS RISIKO, DESTO ENGER DAS KORSETT

Das Weißbuch für künstliche Intelligenz der EU-Kommission markiert Leitlinien für die Regulierung in Europa. Im Fokus steht lernende Software mit hohem Risiko, etwa für Medizin, Verkehr oder Energie. Brisanz für Unternehmen bergen Überlegungen zu einer verschärften Haftung und Beweislastumkehr.



„Von rein informationsgebender KI bis zu einem am Markt lernenden, agierenden System gibt es vielfältige Anwendungsfelder mit unterschiedlichen Risiken.“

– Dr. Thomas Laubert, Group General Counsel, Daimler AG

► Die EU-Kommission plant den großen Wurf. Mit den im Februar vorgestellten Strategien für Daten und künstliche Intelligenz (KI) will sie Europa in die Lage versetzen, zur attraktivsten, sichersten und dynamischsten datenagilen Wirtschaft der Welt zu werden. Bestandteil ist das Weißbuch der EU-Kommission, das eine Vision für die Zukunft von KI und ihren Rechtsrahmen skizziert.

Dabei bewegt sich die Kommission in einem komplexen Spannungsfeld: Einerseits warten beispielsweise Automobilhersteller dringend auf Investitionssicherheit durch international klare Rahmenbedingungen, damit autonome Autos grenzüberschreitend fahren können. Andererseits können zu detaillierte Regelungen innovative Startups sowie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) schnell überfordern. Und drittens gilt es, Sorgen der Bürger entgegenzuwirken und Vertrauen aufzubauen. Schließlich wird die Durchsetzung von Grundrechten im Hinblick auf Datenschutz, Privatsphäre und Gleichbehandlung erschwert, wenn Algorithmen bei



FREEK STÄHR,
Head of Commercial Legal & Operations;
Mitglied des SAP AI Ethics Steering Committee, SAP SE

Kreditvergabe, Recruiting, Bewilligung von Sozialleistungen oder Rückfallwahrscheinlichkeit von Straftätern wie in einer Blackbox handeln und schwer oder gar nicht zu verstehen sind. Letzteres ist der Fall bei maschinell lernender KI-Software, die sich selbst weiterentwickelt, ohne dass jeder Schritt im Voraus festgelegt wird. Diese Anwendungen werden in geringem Maß oder schließlich gar nicht mehr unmittelbar von den Menschen gesteuert oder beaufsichtigt.



TILL BARLEBEN,
Rechtsanwalt, Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e.V.

HOHES RISIKO IM GESUNDHEITSWESEN, IN VERKEHR UND ENERGIE

Um die Verhältnismäßigkeit des regulatorischen Eingreifens sicherzustellen, setzt die EU-Kommission auf einen risikobasierten Ansatz. „Es werden keine Verbotskataloge geschaffen und es steht keine Komplettrevision der rechtlichen Rahmenbedingungen an“, sagt Rechtsanwalt Till Barleben vom Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) in Frankfurt am Main. „Im ersten Schritt sollen stattdessen bestehende Vorschriften wie Produkthaftungs-, Datenschutz- und Medizinprodukterecht weiter angewendet werden“, erläutert Dr. Roland Wiring, Rechtsanwalt und Partner bei der Wirtschaftskanzlei CMS Deutschland am Standort Hamburg. „Schritt zwei sieht vor, diese für KI mit hohem Risiko etwa in den Sektoren Gesundheitswesen,



THANOS RAMMOS,
Rechtsanwalt und Partner,
Taylor Wessing

Compliance-Check für KI

1. Rechtlicher Rahmen

- Datenschutz
- Cybersicherheit
- KI-generiertes Intellectual Property
- Arbeitsrecht
- Produkt- und Produzentenhaftung
- Spezialvorschriften etwa für Medizinprodukte
- Im Weißbuch für KI mit hohem Risiko skizzierte Anforderungen an:
 - Trainingsdaten
 - Aufbewahrung von Daten und Aufzeichnungen
 - Vorzulegende Informationen
 - Robustheit und Genauigkeit
 - Menschliche Aufsicht
 - Besondere Anforderungen, etwa an Anwendungen für biometrische Fernidentifikation

2. Umfassende Risikoanalyse für alle Phasen im Produkt-Lebenszyklus: von Entwicklung und Produktion bis zum Einsatz beim Kunden

3. Prozesse zur Risikominimierung

- Sind Design-, Konstruktions- und Fabrikationsfehler so weit wie möglich ausgeschlossen?
- Regelmäßiges Monitoring: Welche praktischen Erfahrungswerte gibt es? Welche Sicherheitsrisiken können im weiteren Lebenszyklus entstehen, etwa wenn ein Produkt mit integrierter, maschinell lernender KI seine Funktionsweise verändert?
- Reicht die Dokumentation, um die Entscheidungen der Systeme nachzuvollziehen und Fehler nachträglich zu korrigieren und auszuschließen?

4. Klare Rahmenbedingungen für Nutzer und Geschäftspartner

- Wird der Nutzer ausreichend instruiert und über Risiken aufgeklärt?
- Ist angesichts der Komplexität und Vielzahl von Zuliefererprodukten die eigene Verantwortlichkeit vertraglich klar geregelt?

Verkehr, Energie sowie Teilen des öffentlichen Sektors zu flankieren durch weitere Regelungen, die den neuen Herausforderungen durch KI gerecht werden. Dabei soll immer auch gefragt werden: Wird die KI-Anwendung in dem jeweiligen Sektor so eingesetzt, dass mit erheblichen Risiken zu rechnen ist?“ Laut Weißbuch dürfte ein Fehler in einem Terminvereinbarungssystem eines Krankenhauses in der Regel keine so erheblichen Risiken mit sich bringen, dass ein gesetzgeberisches Eingreifen gerechtfertigt wäre. Bei einem Einsatz im Recruiting droht jedoch grundsätzlich in jedem Sektor das Risiko einer Diskriminierung. Dr. Thomas Laubert, Group General Counsel der Daimler AG, fordert deshalb: „Wir brauchen jeweils eine passgenaue Lösung: Von einer rein informationsgebenden KI bis hin zu einem am Markt lernenden, agierenden System gibt es vielfältige Anwendungsfelder mit unterschiedlichen Risiken.“

„Für KI-Anwendungen, die künftig als hohes Risiko einzustufen sind, nennt das Weißbuch bereits recht detaillierte Anforderungen an eine Konformitätsprüfung“, berichtet Thanos Ramos, Rechtsanwalt und Partner bei Taylor Wessing in Berlin. „Beispielsweise sollen die Trainingsdaten ausreichend repräsentativ sein und den Schutz der Privatsphäre und personenbezogener Daten sicherstellen. Damit Entscheidungen besser nachvollziehbar sind, soll zum Beispiel genau dokumentiert werden: Welche Daten werden für das Training verwendet? Und welche Methoden, Verfahren und Techniken liegen der Programmierung, Erprobung und Validierung zugrunde?“

VERSCHÄRFTE HAFTUNG DURCH BEWEISLASTUMKEHR

Zudem finden sich recht konkrete Vorschläge im Weißbuch und Bericht der EU-Kommission über den Sicherheits- und Haftungsrahmen, welche die Haftungsrisiken für Unternehmen vergrößern können, warnt Till Barleben vom ZVEI: „Konkret geht es darum, ob und in welchen Fällen die Gefährdungshaftung über die existierenden Produkthaftungsregeln hinaus ausgebaut wird. Etwaige Anpassungen für KI sollten aber in einem gesonderten Rechtsinstrument und auf KI beschränkt diskutiert werden. Die etablierte technikneutrale Produkthaftungsrichtlinie sollte nicht angetastet werden.“

Kritisch sieht Barleben auch Überlegungen zu einer Beweislastumkehr: „Entsprechend dem risikobasierten Ansatz der EU-Kommission ist das allenfalls für KI-Anwendungen mit hohem Risiko zu diskutieren.“ Einig sind sich Syndizi und Anwälte darin, dass es klare Regeln zur Haftung der Unternehmen geben muss, damit sie ihr Risiko richtig bewerten können. Ansonsten würden hohe Investitionen in innovative Technologien schnell unkalkulierbar und dadurch ausgebremst.



„Im ersten Schritt sollen bestehende Vorschriften wie Produkthaftungs-, Datenschutz- und Medizinproduktrecht weiter angewendet werden. Schritt zwei sieht vor, diese für KI mit hohem Risiko etwa in den Sektoren Gesundheitswesen, Verkehr, Energie sowie Teilen des öffentlichen Sektors zu flankieren durch weitere Regelungen, die den neuen Herausforderungen durch KI gerecht werden.“

– Dr. Roland Wiring, Rechtsanwalt und Partner,
Wirtschaftskanzlei CMS Deutschland

Immer mehr Unternehmen und Verbände setzen KI selbst Grenzen

Sie stellen eigene Leitlinien für den Einsatz und Umgang mit cleveren Maschinen, Autos oder Software für das smart Home auf:

- Bosch KI-Kodex: <https://www.bosch.com/de/stories/ethische-leitlinien-fuer-kuenstliche-intelligenz/>
- Daimler-Prinzipien für KI: <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/daten/ki-guidelines.html>
- Grundsätze der SAP für den Umgang mit KI, die sich an den Ergebnissen der High Level Expert Group der EU-Kommission orientieren: <https://news.sap.com/germany/2018/09/ethische-grundsaeetze-kuenstliche-intelligenz/>
- ZVEI-Positionspapier für „Menschenzentrierte KI in der Industrie“ <https://www.zvei.org/presse-medien/publikationen/menschenzentrierte-kuenstliche-intelligenz-in-der-industrie-positionspapier/>



„Zusammen mit den Technikern ist zu antizipieren: Wie kann sich die Funktionsweise einer Maschine mit selbstlernender KI im weiteren Verlauf ihres Lebenszyklus verändern? Unter Umständen kann es sinnvoll sein, dass die Produktentwickler das eigenständige Lernen der Software begrenzen und so eine menschliche Kontrolle in letzter Instanz sicherstellen.“

– Dr. Philipp Haas, Leiter Recht für Digitales und neue Geschäfte, Robert Bosch GmbH

RISK ASSESSMENT ÜBERPRÜFEN

Was sind die Konsequenzen für Unternehmensjuristen? Sie müssen die Entwicklung der Diskussion im Blick behalten und gegebenenfalls ihr Risk Assessment anpassen. „Schon jetzt ist eine regelmäßige Konformitätsprüfung aller KI-Anwendungen sinnvoll, die das Unternehmen bereits einsetzt“, rät Thannos Ramos. Es bedarf einer laufenden Selbstbeobachtung und Einzelfallbewertung im Hinblick auf den technologischen Fortschritt und auf Haftungsrisiken: „Zusammen mit den Technikern ist beispielsweise zu antizipieren: Welche Sicherheitsrisiken können entstehen, wenn intelligente Software nachträglich in Produkte eingebunden wird? Wie kann sich die Funktionsweise einer Maschine mit selbstlernender KI im weiteren Verlauf ihres Lebenszyklus verändern? Unter Umständen kann es sinnvoll sein, dass die Produktentwickler das eigenständige Lernen der Software begrenzen und so eine menschliche Kontrolle in letzter Instanz sicherstellen“, erklärt Dr. Philipp Haas, Leiter Recht für Digitales und neue Geschäfte bei der Robert Bosch GmbH (siehe auch Kasten „Compliance-Check für KI“ auf Seite 40).

„Wenn ein Unternehmen eine KI-Anwendung entwickelt oder nutzt, die voraussichtlich unter die Hochrisikoeinstufung fällt, sollte es bereits jetzt eigene Leitlinien aufstellen“, rät Thannos Ramos. Bosch, SAP oder Daimler haben dies bereits getan: „Wir haben uns als erster Automobilhersteller im Herbst 2019 KI-Prinzipien gegeben: Verantwortungsvoller Einsatz, Erklärbarkeit, Schutz der Privatsphäre, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Damit schaffen wir das Bewusstsein und die Rahmenbedingungen für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI“, berichtet Thomas Laubert von Daimler (siehe auch Kasten „Immer mehr Unternehmen und Verbände setzen KI selbst Grenzen“ auf Seite 41).

Damit Europa wie von der Kommission geplant zur datenagilsten Wirtschaft der Welt aufsteigen kann, kommt es vor allem auf ausreichendes Trainingsmaterial für KI an. Freek Stähr, Head of Commercial Legal & Operations bei SAP in Walldorf und Mitglied des SAP AI Ethics Steering Committee, ist deshalb skeptisch: „Die meisten Business Cases für den Einsatz von KI beinhalten personenbezogene Daten. Dreh- und Angelpunkt sind also europäische Standards für Verhaltensregeln und Zertifizierungen etwa für die Anonymisierung. Bisher bremsen die unterschiedlichen Auslegungen der Datenschutzaufsichtsbehörden und die fragmentierte Ausgestaltung der Öffnungsklauseln in den Mitgliedsstaaten Innovationen aus.“ Zudem sei zu befürchten, dass der im Weißbuch skizzierte administrative Aufwand Start-Ups und KMU benachteilige. ■ Franziska Jandl



- × Anwendungsfelder und Formen von KI sind vielfältig und reichen von rein informationsgebenden bis hin zu autonom handelnden Systemen, deren Entscheidungen nicht vollständig nachvollziehbar sind. Die EU-Kommission verfolgt deshalb einen risikobasierten Ansatz für die Regulierung.
- × Syndizi bewerten positiv, dass die EU-Kommission keine Verbotskataloge schaffen will und keine Komplettrevision der rechtlichen Rahmenbedingungen anstrebt.
- × Kritisch sehen Unternehmen eine Haftungsverschärfung. Eine Beweislastumkehr zugunsten von KI-Geschädigten könnte Investitionen unkalkulierbar machen.
- × Syndizi müssen die Entwicklung der Diskussion auf europäischer Ebene und in den Mitgliedsstaaten aufmerksam verfolgen und ihr Risk Assessment gegebenenfalls anpassen.
- × Die im Weißbuch der Europäischen Union skizzierten regulatorischen Anforderungen könnten insbesondere KMU und Start-ups überfordern.

SOFTWARE-LÖSUNGEN FÜR FEEDBACK



WENN DAS FEEDBACK ÜBERS SMARTPHONE KOMMT

Für viele Führungskräfte sind Mitarbeitergespräche wie Zahnarztbesuche: Jeder weiß, dass sie notwendig sind, trotzdem würde man liebend gern darum herumkommen. Genau das versprechen digitale Feedback-Programme. Bleibt die Frage, wie zielführend das ist.

► Feedback-Gespräche stellen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter vor ein Dilemma. Jeder weiß: Nur mit Offenheit und Ehrlichkeit lässt sich etwas verändern. Das aber birgt die Gefahr, dass sich der Gegenüber getroffen fühlt und mit innerer oder äußerer Abwehr panzert. Im besten Fall passiert danach nichts. Im schlimmsten Fall ist die Beziehung nachhaltig gestört. Erschöpft sich das Gespräch freilich in der gegenseitigen Versicherung, alles sei eitel Friede, Freude, Eierkuchen, dringt man nicht zu möglichen Problemen durch, vergeudet nur Zeit und nichts wird anders. Sind Feedback-Gespräche also tatsächlich vergebliche Liebesmüh? Keineswegs. Zum einen machen hier wie in kaum

einem anderen Gespräch die Töne die Musik: Ob eine Beurteilung als Hilfe oder als Angriff empfunden wird, hängt zum einen stark von der Art der Gesprächsführung ab. Zum anderen sind die jüngeren Arbeitnehmer und vor allem diejenigen, die demnächst in die Arbeitswelt strömen werden, mit einer positiven Erwartungshaltung gegenüber Feedback aufgewachsen. Das jedenfalls meint Ralf Kleine, Geschäftsführer der SCS Personalberatung in Frankfurt. „Die jüngere Generation ist mehr als bereit, Feedback anzunehmen“, weiß der erfahrene Coach. „Die gehen mit dem Thema proaktiv um, bitten sogar ausdrücklich um ein aufrichtiges Wort, weil sie erfahren wollen, was und wie sie es besser

Legal Services neu gedacht

Die Arbeit von Rechtsabteilungen ist im Wandel. Axiom ist der verlässliche Partner, der hilft, sich diese Welt ganz individuell zu gestalten – Tag für Tag.

Wir bieten Juristen die Möglichkeit, sich beruflich zu verwirklichen.

Mit der Flexibilität und Abwechslung, die sich viele wünschen und der Verlässlichkeit, die andere so nicht bieten.

germany@axiomlaw.com

WWW.AXIOMLAW.DE

machen können.“ Dennoch warnt er davor, diese Offenheit bei allen Mitarbeitern ungeachtet des Alters vorzusetzen. Neben denen, die direktes Feedback gewohnt sind, ja es sogar einfordern, gibt es viele, die sachliche Kritik – auch ohne es sich anmerken zu lassen – persönlich nehmen. Aufmerksame Chefs wissen, wer wie gestrickt ist und variieren die Gesprächsführung entsprechend. Aber nicht nur das. „Mitarbeiter, die dem Vorgesetzten vom Typ her ähneln, erhalten häufiger Feedback“, sagt Kleine, „weil der Chef davon ausgeht, dass der Gegenüber so denkt wie er selbst und sich deshalb mit ihm leichter tut.“ Wer freilich häufig Feedback und damit Lernchancen bekommt, entwickelt sich schneller in die vom Unternehmen gewünschte Richtung. Damit ist klar, warum so viele Nachfolger ihren Vorgesetzten gleichen und Innovationen langsamer vorankommen.

Die Anbieter von Feedback-Software (siehe Kasten S. 54), die von Unternehmen und Organisationen zunehmend nachgefragt wird, versprechen Abhilfe. Sie gehen vor allem zwei Wege, um die genannten Probleme zu umschiffen. Ein Teil setzt bewusst auf den Schutz der Anonymität, um den Mitarbeitern ehrliches Feedback zu entlocken. Für die Chefetage gleichen die Ergebnisse daher dem Blick auf das allgemeine Stimmungsbarometer. Andere Anbieter versuchen die durch allzu große Offenheit ausgelöste Frustration im Keim zu ersticken, indem sie das Feedback auf möglichst viele Schultern verteilen. Aus der Summe an Rückmeldungen im Rahmen einer 360-Grad-Befragung ergibt sich dann ein umfassendes Bild des Beurteilten, das dieser – so die Hoffnung – leichter annehmen kann als das Feedback eines einzelnen Vorgesetzten. Große IT-Konzerne wie Google oder Amazon arbeiten bevorzugt mit solchen Lösungen.

„Die jüngere Generation ist mehr als bereit, Feedback anzunehmen.“

– Ralf Kleine, Geschäftsführer,
SCS Personalberatung GmbH

SOFTWARE KANN KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ NICHT ERSETZEN

Für Uwe Kanning, Wissenschaftler an der Hochschule Osnabrück, ändert sich dadurch aber nichts am Grundproblem, dass Rückmeldungen über Leistung und Handlungsweisen nicht kausal zwingend einen Wandel bewirken. „Wir wissen aus der Feedback-Forschung, dass die Leute nach einer Beurteilung eben nicht losrennen und ihr Verhalten ändern“, sagt der Wirtschaftspsychologe. Feedback wecke und stärke nur dann die Veränderungsbereitschaft, wenn es konkret sei und wenn der Mitarbeiter verstehe, was an seiner Performance oder an seinem Verhalten als problematisch empfunden werde. Die Bereitschaft zum Verständnis jedoch sei eng an

► Fortsetzung auf Seite 51



„Feedback findet mit Apps nicht statt.“

Prof. Dr. Armin Trost ist Professor für Industrial and Organizational Psychology an der Business School der Hochschule Furtwangen sowie Autor, Redner und strategischer Berater für Personalmanagement. Er hält die aktuell in den Unternehmen praktizierte Feedback-Kultur für wenig zielführend. Wie es besser gehen könnte, erläutert er im Interview.

Warum nutzen Unternehmen überhaupt Software-Lösungen für Feedback?

Angesichts der Digitalisierung werden die klassischen Führungsinstrumente zunehmend hinterfragt. Dazu gehört auch das jährliche Mitarbeitergespräch, das in einigen Unternehmen bereits abgeschafft wurde. Daher ist es naheliegend, sich nach Alternativen umzusehen. Hinzu kommt, dass Feedback am besten zeitnah, regelmäßig und nicht nur durch den unmittelbar Vorgesetzten gegeben wird. Dafür eignen sich digitalisierte Feedback-Formate, wie sie jeder durch Bewertungsportale oder Apps aus seinem privaten User-Verhalten kennt.

Wie bewerten Sie digitalisiertes Feedback?

Das Problem bei digitalisiertem Feedback ist, dass in diesem Format praktisch nur gelobt wird. Die Bestätigung, dass jemand eine Aufgabe gut erledigt hat, kann man gut mit dem Like-Button bei Facebook vergleichen. Die Mitarbeiter lernen von so einer Rückmeldung aber nichts, weil keine konstruktive Kritik geübt wird. Echtes Feedback findet mit Apps daher nicht statt.

Welche Form des Feedbacks wünschen sich denn die Mitarbeiter?

Die Mitarbeiter wollen in erster Linie Wertschätzung für ihre Arbeit. Das kann man aber nicht digitalisieren, denn echte Wertschätzung wird aufrichtig, ungeplant und informell vermittelt. Sobald das in ein Schema gepresst wird, verliert es seinen Wert. Sollte ein Mitarbeiter tatsächlich eine Rückmeldung

wollen, dann muss er selbst aktiv werden und sie von sich aus einholen. Führungskraft und Mitarbeiter haben zudem dasselbe Problem: Unaufgefordertes Feedback ist nicht nur bei uns kulturell verpönt. Wer traut sich denn schon eine offene und ehrliche Manöverkritik oder holt sie sich freiwillig ab?

Gibt es juristische Fallstricke beim digitalisierten Feedback?

Da muss man zwischen Lob oder Feedback und einem daran geknüpften Urteil unterscheiden. Solange ein Unternehmen für seine Mitarbeiter nur Feedbacks sammelt, ist das kein Problem. Wird dieses Feedback aber systematisch ausgewertet und wirkt es sich unmittelbar auf Weiterbildungs- und Karrierechancen oder gar auf das Gehalt aus, dann wird es kritisch. Das hat aber nicht nur eine juristische, sondern auch eine zutiefst menschliche Seite. Wenn Menschen ein Urteil mit persönlichen Folgen wittern, passen sie ihr Verhalten entsprechend an. Ein ehrliches Feedback erhält man dann mit Sicherheit nicht mehr.

Warum fällt es vielen Führungskräften so schwer, persönliches Feedback zu geben?

Das Problem liegt ein Stück weit darin, dass jede Führungskraft eine eigene Vorstellung davon hat, was Führung bedeutet. In der Regel geht es um entscheiden, motivieren und anweisen. Den meisten fehlt es an der notwendigen Reflexion über die eigene Rolle und wie sie ihr Verhalten ändern müssen, damit sie von den Mitarbeitern ehrliches Feedback erhalten und umgekehrt welches geben können.

Wie ließe sich das, wenn überhaupt, ändern?

Indem bei jeder Führungskraft der Reflexionsprozess gefördert wird. Sie müssen sich klar werden, in welchem Umfeld sie als Vorgesetzte agieren und welche Rolle sie übernehmen wollen. Die einen verstehen sich klassisch als Boss, die anderen eher als Coach ihrer Mitarbeiter. Ohne das im Einzelnen als richtig oder falsch zu bewerten: Das eigene Verhalten sollte zu dieser Rolle passen. Wenn es zum Beispiel zu einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern kommt, dann gibt die eine Führungskraft Feedback, in dem sie die Rolle des Richters einnimmt und den Streit entscheidet. Eine andere setzt dagegen auf die No-Babysitting-Strategie und teilt beiden mit, dass sie den Konflikt unter sich einvernehmlich lösen sollen.

In welche Richtung wird sich Feedback künftig bewegen?

Wir sehen es bereits bei agil arbeitenden Teams, dass angesichts der komplexen Aufgabenstellungen der Vorgesetzte

fachlich nicht mehr derjenige ist, der alles am besten beurteilen kann. Von daher wird das Feedback künftig nicht mehr unbedingt von der Führungskraft kommen, sondern direkt von Kollegen oder Kunden, mit denen man gemeinsam an Projekten arbeitet.

Und wie wirkt sich der durch das Coronavirus verursachte Anstieg der Arbeit im Homeoffice aus?

Ob sich das langfristig durchsetzen wird, ist fraglich. Viele sind da über Nacht ins kalte Wasser geworfen worden. Neben der Technik müssen aber noch viele andere Rahmenbedingungen passen, damit man wirklich effizient von zu Hause aus arbeiten kann. Mit dem Kind auf dem Schoß oder dem Kochlöffel in der Hand arbeitet niemand effizient. Ohne den unmittelbaren physischen Kontakt geht bei vielen langfristig die Motivation verloren. Es fehlt die emotionale Energie der Sozialkontakte, die man in einem Unternehmen hat – auch das ist eine wichtige Form des Feedbacks.

► **Fortsetzung von Seite 49**

die Art gekoppelt, wie die Botschaft überbracht werde – und da sind wir wieder beim Ton, der die Musik macht. „Feedback muss wertschätzend sein“, macht Kanning zur Funktionsbedingung. „Das kann ich im Gespräch viel besser und leichter rüberbringen – wenn ich es kann.“ Die Sollbruchstelle ist das kommunikative Können des Feedbackgesprächsführers – und das ist der oder die Vorgesetzte. „Vielen ist es unangenehm, negative Kritik zu äußern“, weiß der Wissenschaftler. „Sie haben Angst vor Konflikten und wissen nicht, wie man richtig Feedback gibt. Man wird in unserem Kulturkreis ja nicht Führungskraft, weil man gut führen kann, sondern wegen seiner Fachkompetenz.“

SOFTWARE IST KEIN ALLHEILMITTEL

Man könnte erwarten, dass Konstantin Diener, Chief Technical Officer (CTO) beim Darmstädter Softwarehaus cosee, virtuelle Feedback-Systeme über den grünen Klee lobt: weil sie einen Mikrochip haben und weil Informatiker Dinge mit Mikrochips lieben. Doch der CTO programmiert nicht nur leidenschaftlich gern, sondern beschäftigt sich auch viel mit selbstorganisierten Teams, mit Management 3.0 und agilen Konzepten. Er weiß, wie groß die Rolle einer funktionsfähigen IT bei der sogenannten New Work ist. Er kennt aber auch ihre Grenzen. Die IT könne doch nicht

„Mitarbeiter werden nie offenes Feedback geben, wenn sie das Gefühl haben, dass es ihnen zum Nachteil gereicht.“

– Konstantin Diener, Chief Technical Officer, cosee GmbH

die Führungsaufgabe ersetzen, empört er sich, nur weil das mittlere Management zum Beispiel keine Lust auf Feedback habe! „Software eignet sich wunderbar für standardisierte, wiederholbare Prozesse“, erklärt der Informatiker. „Aber nicht zur Unterstützung einer individuellen Interaktion, die primär der Personalentwicklung dienen soll. Die muss so stark auf die handelnden Personen zugeschnitten sein, dass man mit Software nichts erreichen kann.“ Noch heikler wird es aus seiner Sicht, wenn das Feedback mit der Leistungsbeurteilung und dem Gehalt verknüpft wird. „Wenn man als Unternehmen leistungsabhängig vergüten möchte, muss man die Leistung möglichst neutral messen und beurteilen. Das hat aber nichts mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun, die im Vordergrund von Mitarbeitergesprächen steht“, betont Diener. Doch damit nicht genug. Wenn Feedback angenommen werden sollte, müssten die Mitarbeiter darauf vertrauen kön-

„Feedback muss wertschätzend sein. Das kann ich im Gespräch viel besser und leichter überbringen – wenn ich es kann.“

– Prof. Dr. phil. habil. Uwe P. Kanning, Hochschule Osnabrück

nen, dass ihnen ihre Offenheit nicht zum Nachteil gereicht. Diener: „Im Vier-Augen-Gespräch, im geschlossenen Raum, kann das, was ich sage, nur durch mein Gegenüber oder durch mich selbst weitergetragen werden. Wenn ich aber ein Werkzeug einsetze, dann weiß ich nicht, was passiert.“ Zur Strecke bringt der Informatiker das Online-Feedback mit einem leider tagesaktuellen Einwand: „Wenn die Feedback-Geber anonymisiert sind, könnte man Ehrlichkeit erwarten. Aber in der heutigen von der Corona-Krise gebeutelten Zeit ziehen die Leute oft völlig vom Leder. Die übertreiben, die attackieren, die lassen ihrem Hass freien Lauf. Sie fühlen sich geschützt durch die vermeintliche Anonymität des Internets und denken gar nicht daran, was sie beim Feedback-Empfänger damit anrichten.“ Weil Mitarbeiter all das ahnen, seien sie sehr vorsichtig, ob bei Gesprächen auf herkömmliche Art oder virtuell am Monitor. Konstantin Diener: „Mitarbeiter werden nie offenes Feedback geben, wenn sie das Gefühl haben, dass es ihnen zum Nachteil gereicht.“

FEEDBACK IST EINE CHANCE AUF VERÄNDERUNG, DIE MAN NUTZEN SOLLTE

Kommt die steigende Nachfrage nach Feedback-Software am Ende genau von jenen, die sich um das persönliche Feedback drücken wollen? „Führungskräften geht es sicher um Effizienz, denn digitales Feedback anstelle von individuellen Gesprächen bedeutet einen Zeitgewinn“, nimmt Personalberater Ralf Kleine seine Klientel in Schutz. Dennoch rät er in diesem Fall von technischen Lösungen ab und warnt: „Wir brauchen Führungskräfte, die sich als Coach ihrer Mitarbeiter verstehen. Wer das Feedback automatisiert, nimmt ihnen einen elementaren Bestandteil ihrer Aufgabe, nämlich das Unternehmen über die Mitarbeiterkultur voranzubringen.“

Dem pflichtet Uwe Kanning bei. „Feedback bedeutet erst mal nur die Chance auf Veränderung, und die sollte genutzt werden“, empfiehlt der Professor. Dafür müsse man sich jedoch näher mit dem Mitarbeiter beschäftigen, und als Wirtschaftspsychologe weiß er, wie mühsam das für viele Menschen ist. „Softwarelösungen verleiten dazu, dieses anstrengende Thema vom Tisch zu bekommen“, beschreibt der Psychologe ein denkbare Motiv der Nachfrage. Die Angst vieler Führungskräfte vor Kritik an ihren Mitarbeitern sei ein weiterer Faktor, der automatisierte Lösungen ins Spiel brächte. Kanning: „Ich muss dem Mitarbeiter nicht selbst beibringen, dass er beispielsweise schlecht im Umgang mit Kunden ist, sondern das sagen ihm dann die Kunden selbst. Beziehungs-



„Man hört ja nicht nur die Worte, sondern nimmt vieles anderes mit, die Zwischentöne, die Stimmung, die Haltung. Das ist unglaublich wichtig für das aufrichtige, menschliche Miteinander.“

– Christa Stienen, Chief Human Resources Officer, DB Schenker

weise bei der 360-Grad-Befragung auch die Kollegen und Mitarbeiter.“ Darüber hinaus erkennt er im Personalwesen eine gewisse Offenheit gegenüber Trends. Hier bestehe das Neue jedoch allein darin, Feedback über den PC oder das Smartphone und eine Software zu generieren. „Daraus zieht man den völlig unreflektierten Schluss, dass es automatisch gut ist“, kritisiert Kanning. Es gehe jedoch nicht nur um Feedback, sondern um wirksames Feedback, also um solches, das zu Veränderungen führt. „Wenn Unternehmen über eine Digitalisierung des Feedbacks nachdenken, dann sollten sie vorsichtig vorgehen“, rät der Professor. Schließlich wolle kein Mitarbeiter ständig Feedback geben oder erhalten. Genau diese Häufung hatte die Aufregung um Zalando Software-Lösung hervorgerufen (s. Kasten unten).

SOFTWARE HILFT MANCHMAL, GESPRÄCHE HELFEN IMMER

Die Qualität eines Feedback-Gesprächs hängt auch davon ab, ob sich beide Seiten einig sind, was das Feedback bezwecken soll. Geht es um die berufliche und /oder persönliche Entwicklung des Mitarbeiters oder geht es um Einkommen und Karriere? „Häufig geht es um beides“, sagt Christa Stienen, Chief Human Resources Officer bei DB Schenker und verantwortlich für das

Cluster Deutschland/Schweiz. Im kombinierten Mitarbeitergespräch werden zuerst der Entwicklungsstand und die nächsten Ziele besprochen, erst danach geht es um das Gehalt. „Bei unseren Arbeitsrechtlern überlegen wir beispielsweise, ob es im Unternehmen nicht perspektivisch einen Platz für sie gäbe, wo sie noch bessere, passgenauere Arbeit leisten könnten als sie es ohnehin schon tun“, erläutert die Personalchefin und nennt ein Beispiel: So mancher Jurist, der sich stark für wirtschaftliche Zusammenhänge interessiert, wäre auch ein guter Geschäftsführer. Für Christa Stienen kann daher keine IT-Lösung das persönliche Gespräch ersetzen. „Man hört ja nicht nur die Worte, sondern nimmt vieles anderes mit, die Zwischentöne, die Stimmung, die Haltung. Das ist unglaublich wichtig für das aufrichtige, menschliche Miteinander.“ Und davon profitieren die Unternehmen am Ende mehr als von einer nur auf den ersten Blick günstigen Software-Lösung. ■

Christine Demmer/ Christoph Neuschäffer



- × Mitarbeitergespräche gehören zu den Standardaufgaben von Führungskräften. Doch viele scheuen sich vor offener Kritik und nur die wenigsten Mitarbeiter ändern tatsächlich ihr Verhalten.
- × Digitale Lösungen für Feedback sollen Führungskräfte von der oft als lästig empfundenen Pflichtübung entlasten. Dabei handelt es sich meist um das sogenannte 360-Grad-Feedback, bei dem Mitarbeiter Kollegen, Vorgesetzte und Kollegen beurteilen.
- × Für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen und für die Vereinbarung der nächsten Karriereschritte bleibt das persönliche Gespräch unersetzlich.

VIELE TOOLS – ZWEI ZIELE

Seit der Berliner Online-Modehändler Zalando Ende 2019 mit seiner Mitarbeiterbewertungs-App Zonar in die Schlagzeilen geriet, wird öffentlich über Sinn und rechtliche Grenzen von digitalem Feedback diskutiert. Dabei ist Zalando keineswegs ein Einzelfall. Ähnliche Systeme werden mit dem „Forte-Prozess“ bei Amazon, „re:Work“ bei Google oder „Dots“ beim Hedgefond Bridgewater eingesetzt. Alle gehen auf die Idee des 360-Grad-Feedbacks zurück, das vor allem für die Entwicklung von Führungskräften eingesetzt wird. Dabei schildern Vorgesetzte, gleichrangige Kollegen, Mitarbeiter und gegebenenfalls weitere Stakeholder ihre Eindrücke von der Performance und dem Potenzial der zu bewertenden Person. Konkrete Entwicklungsmaßnahmen für die rundherum Beurteilten lassen sich daraus nicht ableiten. Die individuelle Leistung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu ermitteln, sind denn auch die beiden Hauptziele von Tools wie 15Five, Weekdone oder Tynpulse. Andere Instrumente wie Office-Vibe, Company-Mood und Team-Echo dienen eher dazu, über anonyme Online-Umfragen die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit die Stimmung im Unternehmen zu ermitteln.