

Corporate Governance

Forum

Ausgabe 6 | Dezember 2018

Vertrauensmanagement

Vertrauen, Wirtschaftswachstum und Brexit

Über ökonomische Dimensionen
von Vertrauen im Brexit-Prozess.

Seite 04

Vertraue, kontrolliere aber auch!

Vertrauensleistungen in Unternehmen.

Seite 08

Corporate Digital Responsibility

Unternehmerische Verantwortung
neu gedacht.

Seite 20



Inhalt



Seite 04



Seite 08



Seite 12

04

Vertrauen, Wirtschaftswachstum und Brexit

Über ökonomische Dimensionen von Vertrauen im Brexit-Prozess.

08

Vertraue, kontrolliere aber auch!

Vertrauensleistungen in Unternehmen.

12

Vertrauen in Führungskräfte – eine wesentliche Grundlage für erfolgreiche Transformationen

Über das Zusammenspiel von strukturellen und emotionalen Aspekten in Transformationsprozessen.

16

Vertrauen in Alltag und Führung

(Nicht) ganz alltägliche Vertrauensfragen.

20

Corporate Digital Responsibility

Unternehmerische Verantwortung neu gedacht.

26

Schöne neue Welt?! Instrumente für den Aufsichtsrat zum Umgang mit Big Data

Formalistische vs. vertrauensbasierte Entscheidungsprozesse.

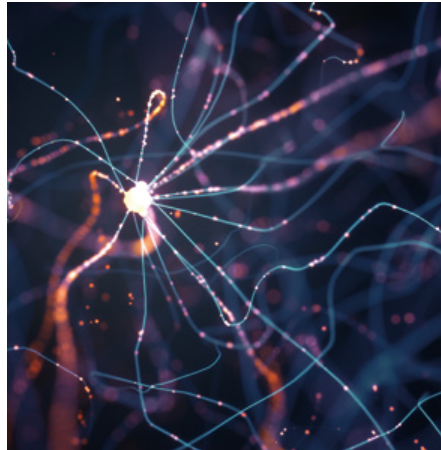
32

The Future of Compliance 2018

Welche Rolle spielen der Kunde und die Digitalisierung im Compliance-Management?



Seite 16



Seite 20



Seite 26

Liebe Leserin, lieber Leser,

Cashflow, Rentabilität und Innovationsstärke. Alles wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg – aber am allerwichtigsten ist Vertrauen.

Dieser Aussage gehen wir in dieser Ausgabe des Corporate Governance Forum nach.

Ein vertrauensvoller und offener Umgang miteinander – das sind Worte und Aussagen, die gerne in Unternehmenswerten und Leitlinien strapaziert werden. Oft beschreiben diese eher ein Wunschbild als die Realität. Wir gehen den Nuancen dieses kostbaren Gutes auf den Grund. Oft sind es Feinheiten des „tone from the top“, des Miteinanders, vor allem aber in der Reaktion auf unerwartete Ereignisse, die Vertrauen schaffen oder eben auch zerstören.

Dass Vertrauen auch ökonomisch essentiell ist – hier am Beispiel des Brexit-Prozesses diskutiert – zeigen wir u. a. im ersten Beitrag des Magazins.

Aus unternehmerischer Sicht gilt es die Balance zwischen tatsächlichem Vertrauen in die Mitarbeiter und notwendigen Kontrollprozessen zu finden, wie Sie in „Vertraue, kontrolliere aber auch!“ lesen können.

Gerade in Zeiten der Digitalisierung stellt sich zunehmend die Frage, welche Entscheidungen Verantwortliche treffen müssen, um Veränderungen entsprechend den persönlichen Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu gestalten.

Viel Freude und viele Erkenntnisse bei der Lektüre dieser Ausgabe wünschen

Prof. Dr. Martin Plendl

CEO | Executive Board

Christoph Schenk

Managing Partner Audit & Assurance



Vertrauen, Wirtschafts- wachstum und Brexit

Beim Thema Vertrauen geht es normalerweise um persönliches Vertrauen zwischen Menschen und wie man es aufbaut oder auch zerstört. Es gibt aber auch mindestens zwei wichtige ökonomische Dimensionen von Vertrauen. Zum einen ist Vertrauen zwischen den Mitgliedern einer

Gesellschaft eine oft übersehene Bedingung für die Entwicklung von Volkswirtschaften und dafür, wie wohlhabend diese sind und werden können. Zum anderen kann Vertrauen aus einer ökonomischen Perspektive auch im Sinne von Verlässlichkeit verstanden werden. Vertrauen in

stabile Rahmenbedingungen hat direkte Auswirkungen darauf, wie Firmen ihre Strategien ausrichten und ihre Investitionen planen. Der Brexit-Prozess bietet einiges an Anschauungsmaterial in dieser Hinsicht.

Steigert Vertrauen das Wirtschaftswachstum?

Generell hat Vertrauen in einer Gesellschaft einen hauptsächlich ökonomischen Effekt. Es reduziert Unsicherheit und senkt damit Transaktionskosten bei vielen wirtschaftlichen Aktivitäten. Dadurch, dass die Geschäftspartner – seien es Firmen, Konsumenten oder der Staat – darauf vertrauen, dass die anderen Seiten ihre jeweiligen Verpflichtungen erfüllen, müssen weniger Ressourcen für die Überwachung und Durchsetzung von Verträgen, Absprachen oder auch Eigentumsrechten aufgebracht werden. Dadurch können Unternehmen, aber auch Konsumenten, mehr in produktive Ressourcen und in Innovation investieren, was sich in der Folge positiv auf das Wachstum auswirkt.

Auch empirisch lässt sich der Effekt von Vertrauen auf das Wirtschaftswachstum feststellen. Ökonometrische Berechnungen zeigen, dass Länder mit einem hohen Level an Vertrauen eine höhere langfristige Wachstumsrate und damit ein höheres Wohlstandsniveau haben. Neuere Forschung in diesem Bereich hat herausgefunden, dass die skandinavischen Länder das höchste Vertrauensniveau im globalen Vergleich haben. Der daraus resultierende Effekt auf das Wirtschaftswachstum ist signifikant. Wenn Länder wie das Vereinigte Königreich oder Frankreich dasselbe Ver-

trauensniveau hätten wie Schweden, dann läge ihr Bruttosozialprodukt pro Kopf um 5 Prozent höher. Für Deutschland betrüge der Wert 7 Prozent und für Schwellenländer wie die Philippinen weit über 50 Prozent; für Indien über 100 Prozent.¹

Es scheint so, als steigere Vertrauen in einer langfristigen Perspektive tatsächlich das Wirtschaftswachstum, auch wenn die Wurzeln des Vertrauens in einer Gesellschaft nicht unmittelbar mit der Wirtschaftskraft oder dem Wachstum zu tun haben.

Brexit – eine Vertrauensfrage?

Das Vertrauen in die Stabilität der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ist die zweite wichtige ökonomische Dimension von Vertrauen. Unternehmen benötigen Planungssicherheit für ihre Strategien und vor allem für ihre Investitionen. Unsicherheit, das Gegenteil von Vertrauen in die Rahmenbedingungen für Unternehmen, ist Gift für Investoren in der Realwirtschaft. Unsicherheit führt dazu, dass Szenarien aufgestellt werden müssen und die Erträge von Investitionen unsicher sind. Unternehmen reagieren oft mit dem Aufschieben von Investitionen in der Hoffnung, dass die Lage klarer wird. Im schlechtesten Fall unterbleiben die Investitionen ganz, was dann negative makroökonomische Auswirkungen haben kann.

Unsicherheit führt dazu, dass Szenarien aufgestellt werden müssen und die Erträge von Investitionen unsicher sind. Unternehmen reagieren oft mit dem Aufschieben von Investitionen ...

¹Yann Algan, Pierre Cahuc 2007. Social attitudes and economic development: an epidemiological approach. Vox CEPR Policy Portal, <https://voxeu.org/article/trust-and-economic-development>

Die Brexit-Unsicherheiten

Beide Phänomene – Unsicherheit über künftige Rahmenbedingungen und Investitionszurückhaltung – kann man gut beim Brexit-Prozess beobachten. Der Brexit-Prozess ist in mehrfacher Hinsicht ungewöhnlich. Zum einen dauert die Ungewissheit bereits sehr lange. Nach zweieinhalb Jahren und vielen Verhandlungsrunden ist immer noch unklar, wie die Handelsbeziehungen zu dem wichtigsten (aus UK-Sicht) beziehungsweise dem dritt wichtigsten (aus EU-Sicht) Handelspartner in der Zukunft aussehen werden. Die größte Klarheit herrscht noch beim Austrittsdatum. Am 29. März scheidet das Vereinigte Königreich aus der EU aus, wenn die zweijährige Verhandlungsphase nach Artikel 50 des EU-Vertrages abgelaufen ist.

Die Verhandlungen haben bisher trotz des damit einhergehenden sehr hohen Zeitdrucks – ursprünglich galt Oktober 2018 als absolut letzter Termin für eine Einigung auf ein Austrittsabkommen – zu keinem konkreten Ergebnis geführt. Momentan scheint vor allem das Problem einer harten Grenze

in Irland unüberwindbar. Verkompliziert wird die Situation noch dadurch, dass selbst wenn in den letzten Phasen der Verhandlungen noch eine Übereinkunft erzielt wird, die parlamentarische Zustimmung im Europaparlament und vor allem im britischen Parlament nicht gesichert ist. Damit wird ein harter Brexit ohne Austrittsabkommen und ohne Übergangsfrist – die Einigung auf ein Austrittsabkommen ist die Voraussetzung für die eigentlich vereinbarte Übergangsfrist bis Ende 2020 – immer wahrscheinlicher. In diesem Szenario würde das Vereinigte Königreich völlig unreguliert aus der EU ausscheiden.

Die Unsicherheiten eines harten Brexit betreffen viele Bereiche. Es geht nicht nur um die disruptive Wirkung von Handelschranken und Zöllen. Diese sind tiefgreifend genug und dürften den Handel deutlich bremsen. Handel nach WTO-Regeln, auf die man zurückfallen würde, sieht im Vergleich zum Binnenmarkt relativ hohe Zölle vor. Zölle auf Autos betragen nach WTO-Regeln beispielsweise 10 Prozent, auf

Schuhe 11 Prozent und auf Gemüse 8,5 Prozent. Neben den Zöllen selbst drohen organisatorische Probleme. Die Infrastruktur für Zollabfertigungen muss (wieder) aufgebaut werden und Firmen müssen Zollprozesse wieder oder neu einführen. Kurzfristig drohen deswegen Versorgungsengpässe und sehr lange Staus, was wiederum Produktionsprozesse unterbrechen könnte.

Die Unsicherheit hat sehr viele weitere regulatorische Dimensionen, die daher rühren, dass die EU und UK nicht mehr Teil desselben Regelungsrahmens sein werden. Dies betrifft beispielsweise steuerliche Fragen, Fragen der Produktsicherheit und der Zulassung von Produkten, den Austausch von Daten oder die Landrechte von Flugzeugen. Ein harter Brexit ohne Abkommen würde damit tatsächlich dem metaphorischen Fall von der Klippe (cliff edge) ähneln. Kein Abkommen bedeutet auch keine Übergangszeit, so dass die disruptiven Wirkungen direkt ab dem Austrittsdatum Ende März eintreten würden.



Die Unsicherheit im Zuge des Brexit hat bis heute merkliche Effekte auf die Unternehmensinvestitionen.

Bisherige und künftige Auswirkungen des Brexit

Die Unsicherheit im Zuge des Brexit hat bis heute merkliche Effekte auf die Unternehmensinvestitionen. Laut dem Deloitte CFO Survey UK brach die Investitionsbereitschaft der britischen Corporates direkt nach dem Referendum um über 50 Prozentpunkte ein. Die Investitionen blieben in der Folge niedrig und das britische Wirtschaftswachstum wurde seitdem vor allem von den Konsumausgaben getragen, auch wenn die Konsumentenstimmung seit dem Referendum deutlich unter der in der Eurozone lag. Und auch aktuell zeigt sich der Einfluss der Unsicherheit auf die Investitionen: Das Vereinigte Königreich bildet nach dem aktuellsten Deloitte EMEA CFO Survey zusammen mit der Türkei das Schlusslicht bei der Investitionsbereitschaft.

Die Unsicherheit betrifft aber nicht nur die britische, sondern auch die deutsche Wirtschaft. Das Deloitte Brexit Briefing 8 vom Frühsommer 2018, eine Umfrage unter 239 deutschen Großunternehmen mit wirtschaftlichen Beziehungen in das Vereinigte Königreich, hat gezeigt, dass über 50 Prozent der Unternehmen den Schaden eines harten Brexits für ihr Unternehmen als hoch oder sehr hoch einschätzen.² Besonders die Branchen Banken, Chemie, Kon-

sumgüter, Technologie und Auto sehen sich am stärksten betroffen. Im Bereich Investitionen hat ein Drittel der Unternehmen bereits Investitionen in UK gestoppt, die Hälfte hat ihre Investitionsvorhaben überprüft. Damit zusammenhängend haben 44 Prozent ihre Lieferkette bereits umgebaut. Vor allem die Auto- und die verarbeitende Industrie sind in diesen Bereichen aktiv.

Diese Beispiele zeigen, dass Vertrauen, wenn es reichlich in einer Gesellschaft vorhanden ist, positive Effekte auf Wirtschaft und Wohlstand haben kann. Politische Disruptionen können Vertrauen aber auch leicht zerstören und haben sehr konkrete Auswirkungen auf der Unternehmens-ebene. Aus unternehmerischer Sicht sollte es in einer Vertrauensperspektive darum gehen, Vertrauen und Berechenbarkeit im Sinne von corporate citizenship zu fördern. Unternehmen sollten sich aber andererseits auch auf politische Disruptionen und den damit einhergehenden Vertrauensverlust vorbereiten und sich durch aktives Risikomanagement wappnen.

Dr. Alexander Börsch

Director, Chefökonom & Leiter Research
Deloitte Deutschland

² <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Brexit/Deloitte-Brexit-Briefings-VIII-DE.pdf>

Vertraue, kontrolliere aber auch!



Jeder kennt das Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Was bedeutet das eigentlich aus Unternehmenssicht?

Frank Beine: Dieses leider sehr verbreitete Bonmot wird gerne Lenin zugeordnet. Wer die Aussage durchdenkt, stellt sehr schnell fest, dass sie falsch ist. Denn Vertrauen ist die unverzichtbare Voraussetzung für alle zwischenmenschlichen Beziehungen und damit auch für alle geschäftlichen Beziehungen.

Vertrauen ist die Basis unserer Wirtschaft. Je größer das Vertrauen ist, desto größer kann der gesetzlich nicht regulierte Raum sein und umso größer ist die Handlungsfreiheit der Geschäftspartner. Diese Freiheit ist wiederum für Innovation und Fortschritt unverzichtbar. Eine Geschäftswelt ohne Vertrauen muss jedes Detail regeln und kontrollieren. Deswegen geht sie irgendwann an den Kontrollkosten zugrunde.

Historisch richtig und sachlich korrekt ist daher, dass Lenin sagte: „Vertraue, kontrolliere aber auch!“ In dieser so einfachen Redewendung spiegelt sich die Aufgabenstellung aller mit Überwachungsaufgaben betrauten Unternehmensorgane.

Eigentümer, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, NGOs und nicht zuletzt der Staat formulieren ihre Interessen und Anforderungen an das Unternehmen, sei es durch Gesetze, Verträge oder durch schlichte Marktmacht. Diese Interessen und Anforderungen sind nicht statisch, sondern unterliegen einem permanenten Wandel, der geprägt ist durch den öffentlichen Diskurs, beispielsweise zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung, zum Umweltschutz, zu Persönlichkeitsrechten bis hin zum Verbraucher- und Anlegerschutz.

Hinzu treten die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung von Unternehmensabläufen und Leistungsbeziehungen; die Digitalisierung wird letztlich das Unternehmen, wie wir es bisher kannten, auflösen und in eine flexible Verbindung gleichgerichteter Interessen von Geschäftspartnern verwandeln.





... die Herausforderung besteht darin, das juristisch Erforderliche mit dem kaufmännisch Sinnvollen zu verknüpfen ...

Frei nach Lenin geht es darum, Vertrauen durch Überwachung und Rechenschaft zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund, das Vertrauen in unternehmerisches Handeln zu erhalten und unternehmerische Entscheidungen gegenüber den Stakeholdern zu rechtfertigen, wird es zunehmende Rechenschaftsverpflichtungen im Hinblick auf die unternehmerische Verantwortung geben, die der Gesetzgeber, Vertragspartner oder der Markt dem Unternehmen zugeordnet haben. Damit einhergehend entsteht zusätzlicher Bedarf an Information und Rechenschaft in den neuen unternehmensübergreifenden „Ecosystems“, die durch die Digitalisierung möglich werden. Nur so kann das wichtige Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern geschaffen und aufrecht erhalten werden.

Für eine verantwortungsvolle und den mannigfaltigen Stakeholder-Interessen verpflichtete Unternehmensführung und -überwachung besteht somit die Herausforderung darin, das juristisch Erforderliche mit dem kaufmännisch Sinnvollen zu verknüpfen, um als Unternehmen im Geflecht der verschiedenen, sich permanent wandelnden Anforderungen zu handeln, zu überwachen und Rechenschaft abzulegen.

Häufig wird davon gesprochen, dass Wirtschaftsprüfer „Vertrauensleistungen“ erbringen und sich als „Trusted Advisor“ bezeichnen. Was ist davon zu halten?

Frank Beine: Als Unternehmen muss ich sicherstellen, dass ich über eine Unternehmensorganisation verfüge, die es mir nachhaltig ermöglicht, meine strategischen und operativen Ziele zu erreichen, die sicherstellt, dass ich die geltenden Gesetze ein-

halte und die dafür sorgt, dass die Rechenschaftsberichte meinen Eigentümern und anderen Stakeholdern relevante und verlässliche Informationen liefern.

Es geht dabei immer darum, inwieweit ich vor dem Hintergrund meiner Ziele und den damit einhergehenden Risiken über eine angemessene Unternehmensorganisation verfüge. Letztlich eine Binsenweisheit – ich muss das kaufmännisch Sinnvolle tun. Mein Ermessen wird dadurch eingeschränkt, dass ich Recht und Gesetz beachten muss – die nächste Binsenweisheit.

Die Organisation muss „dafür sorgen“, sie muss „sicherstellen“, dass Ziele erreicht werden, Gesetze eingehalten und richtige Rechenschaftsberichte erstellt werden. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen ist durch die Geschäftsleitung und die Aufsichtsorgane zu überwachen, um Organisationsverschulden auszuschließen.

Damit gelangen wir unmittelbar in die Diskussion zur richtigen Ausgestaltung und Überwachung von Risikomanagement- sowie internen Kontroll- und Compliance-Systemen. Hinzu kommen Fragestellungen, wie über das gewohnte Maß an externer Berichterstattung hinaus mit sonstigen finanziellen und nicht-finanziellen Informationen zukünftig umgegangen werden soll – alles ggf. parallel zu laufenden Kapitalmarkttransaktionen oder Projekten zur Umsetzung digitaler Geschäftsprozesse. Die Nachfrage nach fachlichem Rat in diesen multidisziplinären Gestaltungsfragen ist groß. Wirtschaftsprüfer mit ihrer Kombina-

tion von juristischer, betriebswirtschaftlicher und prüfungstechnischer Kompetenz sowie hohem Integritätsanspruch sind als Trusted Advisor besonders willkommen, wenn es ihnen gelingt, die Perspektive des Unternehmens einzunehmen und praktisch effektive Konzepte für die individuelle Ausgestaltung einer Organisation zu entwickeln.

Die Einrichtung von Kontroll-, Risikomanagement- und Compliance-Systemen darf dabei nicht zum Selbstzweck oder zum alles dominierenden Faktor werden. Nur wenn das eigentliche Ziel im Fokus bleibt, die Interaktion aller Beteiligten zu geringen Transaktionskosten zu ermöglichen, kann es gelingen, effiziente Strukturen zu entwerfen. Frei nach Lenin geht es darum, Vertrauen durch Überwachung und Rechenschaft zu schaffen.

Das Interview führte **Andreas Wermelt**
Partner, Leiter Business Assurance Deloitte

mit **Prof. Dr. Frank Beine**
Partner, Leiter Assurance Services Deloitte



Vertrauen in Führungskräfte – eine wesentliche Grundlage für erfolgreiche Transformationen

Mit atemberaubender Geschwindigkeit verändern Makrotrends wie die Digitalisierung und die Globalisierung die Wirtschaft sowie unsere gesamte Gesellschaft. Disruptive Umbrüche wirken sich in kürzester Zeit auf ganze Branchen und Geschäftsmodelle aus. Unternehmen mit jahrzehntelanger Tradition stehen vor der Herausforderung, sich an völlig neue Gegebenheiten anpassen zu müssen. Die frühzeitige Erkennung von diesen sich ändernden Umweltfaktoren, die rasche Anpassung der Strategie und deren konsequente Umsetzung sind dabei essentiell. Transformationen werden zur täglichen Aufgabe und zur Norm für jedes Unternehmen.

Vertrauen in Führungskräfte

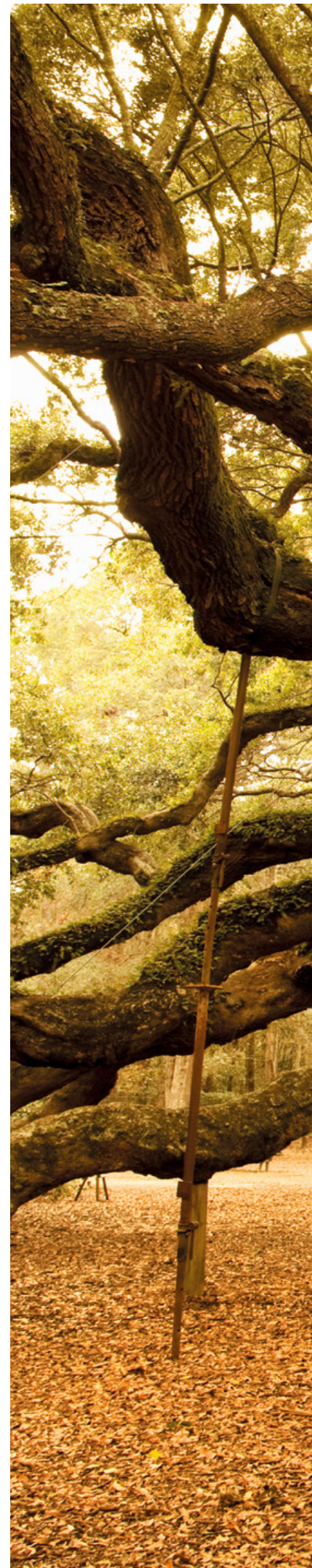
Organisationen und deren Mitarbeiter sehen sich durch kontinuierliche Transformationen mit immer neuen Veränderungsprozessen konfrontiert. Dies kann zu starker Verunsicherung auf Seiten der Mitarbeiter führen. Gerade in Zeiten starker Veränderungen ist es umso mehr Aufgabe der Führungskräfte Vertrauen aufzubauen und eine Konstante darzustellen.

Drei wesentliche Aspekte sind essentiell, damit Führungskräfte trotz großer Veränderungen Vertrauen erhalten und ausbauen können

Purpose: Vertrauen, dass Führungskräfte Ziele und Werte verfolgen, die im Einklang mit den betroffenen Stakeholdern stehen.

Kompetenz: Vertrauen, dass Führungskräfte Veränderungsbedarf frühzeitig erkennen und passende Strategien definieren und umsetzen.

Integrität: Vertrauen, dass offen und transparent Veränderungsbedarfe angesprochen werden und Strategien sowie Zusagen eingehalten werden.



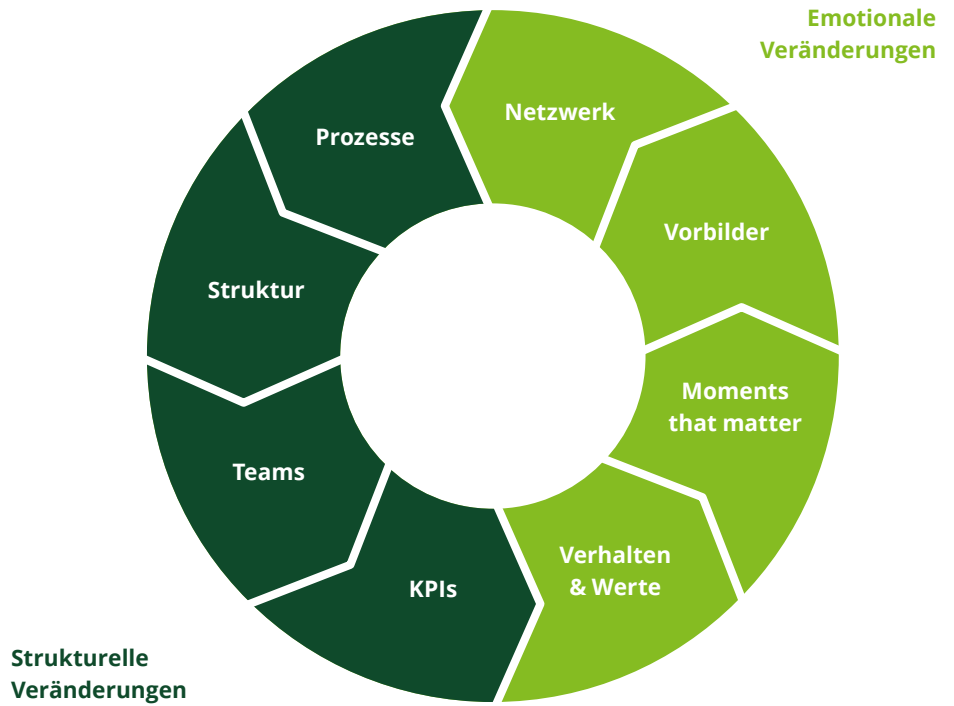


Strukturelle und emotionale Aspekte in Veränderungsprogrammen

Für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen müssen Führungskräfte strukturelle und emotionale Aspekte aufeinander abstimmen.

Auf struktureller Seite sollten wichtige Punkte wie klar definierte Prozesse und Strukturen sowie Teamkonstellationen und KPIs beachtet werden. Diese Transparenz ist erfolgskritisch, um so einen klaren Überblick über Fortschritt und Erfolg einer Transformation zu gewährleisten.

Abb. 1 – Strukturelle und emotionale Aspekte in Veränderungsprogrammen





Viele Unternehmen legen ihren Fokus primär auf diese strukturellen Aspekte. Sie verändern Prozesse und Organisationsstrukturen.

Jedoch sind auch emotionale Aspekte essentiell. Nur so kann das Vertrauen gestärkt werden und Mitarbeiter können in dringend nötige Veränderungsprozesse mitgenommen werden.

Auf der emotionalen Seite sehen wir die folgenden drei Aspekte als entscheidend an:

Verhalten & Werte: Wenige klar formulierte Verhaltensweisen sowie Werte bieten Orientierung.

Vorbilder: Führungskräfte müssen als Vorbilder agieren und genau diese formulierten Verhaltensweisen und Werte vorleben.

Moments that matter: Es ist erfolgskritisch, dass Führungskräfte Verhaltensweisen in sehr konkreten Momenten zum „Leben erwecken“. So werden sie greifbarer und weniger abstrakt.

Netzwerk: Durch ein Netzwerk an aktiven Mitarbeitern, die die neuen Werte und Verhaltensweisen ins Unternehmen tragen, werden diese schnell verankert und auch von anderen adaptiert.

Emotionale Aspekte sollten eng mit strukturellen Aspekten verwoben sein. Neue Verhaltensweisen und Werte sollten sich in den Prozessen, Strukturen und KPIs widerspiegeln.

Je nach Zielsetzung sind Veränderungsprozesse unterschiedlich auszuprägen. Ein Kosten- und Effizienzprogramm ist anders zu strukturieren als ein Innovationsprogramm – strukturelle sowie emotionale Aspekte reflektieren dies.

Von zentraler Bedeutung ist die Geschlossenheit im Führungsteam. Klare, kohärente Botschaften, welche die formulierten Werte und Verhaltensweisen untermauern, sind unabdingbar. Und auch nur so kann ein Veränderungsprozess bewältigt werden, basierend auf Vertrauen in das Führungsteam, welches in Zeiten signifikanter Veränderungen Orientierung gibt.

Christine Rupp

Partner, Strategy & Operations,
Deloitte Consulting

Marc Dimke

Senior Manager, Strategy & Operations,
Deloitte Consulting

Birte von Zittwitz

Manager, Strategy & Operations,
Deloitte Consulting



Vertrauen in Alltag und Führung

Sie vertrauen ständig und immer, auch wenn Ihnen das vielleicht gar nicht so bewusst ist. Möglicherweise vertrauen Sie am Schluss hauptsächlich auf sich selbst. Ihre Fähigkeit, richtig zu vertrauen und auch zu misstrauen, hat sicher zu Ihrem wirtschaftlichen Erfolg beigetragen und überschneidet sich mit Ihrem Können, Situationen und Personen gut einzuschätzen und zu bewerten. Als Führungskraft wählen Sie, wem Sie etwas zutrauen wollen. Auch dies ist eine fundamentale Fähigkeit für Ihren unternehmerischen Erfolg.

Die psychologische Wissenschaft akzeptiert das Bauchgefühl inzwischen als vertrauenswürdigen Ratgeber, der Ihnen Hinweise aus Ihrem Unbewussten gibt.

Vertrauen im Alltag

Wem und worauf haben Sie heute schon vertraut?

- Dem Taxifahrer, dass er fahrtüchtig und nüchtern ist.
- Ihrem Sohn / Ihrer Tochter, dass er / sie sich bemüht im Studium.
- Ihrer Autowerkstatt, dass neue Winterreifen wirklich nötig sind.
- Darauf, dass Sie die Sicherheitsanweisungen im Flugzeug nicht brauchen werden.
- Ihrem Anlageberater, dass sein vorgeschlagenes Vorgehen ein für Sie passendes Risiko aufweist.
- Ihrem Hausarzt, dass das neue Medikament Ihnen besser oder genauso gut hilft wie das ersetzte.
- Dem neuen Fitnessstudio, dass die entrichtete Jahresgebühr ihr Geld wert ist (und sich selbst, dass Sie wie vorgenommen regelmäßig hingehen werden).
- Ihrer Lebenspartnerin oder Ihrem Partner, dass diese(r) Sie für Ihre Anstrengungen im Arbeitsleben wertschätzt.
- Darauf, dass Ihr Arbeitseinsatz und der damit verbundene Freizeitverzicht den Ertrag letztlich rechtfertigen wird.

Meist vertrauen wir auch darauf, dass sich die Zustände in unserer Umgebung nicht oder nur langsam verändern, dass der Rentenanspruch nur langsam geringer wird; und, möglicherweise unbewusst, dass unsere Art, hier zu leben, sich trotz anstehendem Klimawandel nicht grundsätzlich verändert; und dass unsere Bemühungen, die Wirkungen zu begrenzen, hinreichend sein werden.

An letzterem Beispiel können wir sehen, dass unser Vertrauen in die Stabilität der Zustände auch davon abhängt, was uns vertraut ist.

Vertrauen als Führungskraft

In Ihrer Tätigkeit als Führungskraft finden sich verschiedene Formen, in denen Sie Vertrauen haben oder aussprechen.

Management

Wahrscheinlich verlassen Sie sich ebenso darauf, dass zuverlässig jemand an Ihrem Stuhl sägt, wie Sie darauf vertrauen, dass Ihre Position und Ihre Stärke dafür sorgen, dass der oder diejenige die Stuhlbeine nicht heute, und auch nicht in naher Zukunft, durchgesägt haben wird.

Sie vertrauen dabei auf Ihre Sicht der Welt und der Situation, darauf, dass Sie Zustände hinreichend genau und richtig einschätzen können (Sie wären nicht dort, wo Sie sind, wenn Sie dies nicht könnten.).

Dass dies eine genuine Management-Tätigkeit und -Fähigkeit darstellt, werden Sie immer dann bemerken, wenn Sie schwierige Entscheidungen treffen müssen, und dabei viele, vielleicht widersprüchliche Informationen, Meinungen, Vorgehensvor-

schläge von verschiedenen Quellen und interessensgeleiteten Personen in Ihren Entscheidungsprozess einbeziehen. Immer dann, wenn keine eindeutig richtigen oder falschen Vorgehensweisen identifizierbar sind, Sie aber dennoch eine Entscheidung treffen müssen, werden Sie zuletzt entscheiden, welchen Informationen und Beratern Sie das meiste Vertrauen schenken, wie Sie die Belastbarkeit der verschiedenen einfließenden Daten bewerten.

So sagte der damalige Finanzminister Steinbrück, als er in der Finanzkrise Entscheidungen treffen musste: „Ich bin umzingelt von Beratern“. Alle machten unterschiedliche Vorschläge.

Sie haben gar keine andere Wahl: Einer Sicht werden Sie vertrauen müssen, sich ihr anvertrauen müssen.

Möglicherweise sind auch bei Ihnen die besten Entscheidungen unter Einbeziehung Ihres Bauchgefühls zustande gekommen, dem Sie, vielleicht im Zweifel sogar gegen

anderslautende Zahlen, mehr vertraut haben. Die psychologische Wissenschaft akzeptiert das Bauchgefühl inzwischen als vertrauenswürdigen Ratgeber, der Ihnen Hinweise aus Ihrem Unbewussten gibt.

Die besten Entscheidungen sind solche, bei denen das Denken und das Bauchgefühl übereinstimmen, bei unterschiedlichen Bestrebungen mag es sinnvoll sein, dem Bauchgefühl mehr Vertrauen zu schenken als der denkerischen Sicht.

Leadership

Wenn Sie langfristig weitere Führungskräfte oder einen möglichen Nachfolger aufbauen, werden Sie darauf vertrauen müssen, dass ein solcher die nötige Stärke entwickeln wird, die Sie jetzt zum Teil in ihm wahrnehmen können, zum Teil erwarten und zum Teil auch nur erhoffen.

Wie genau diese Auswahl zur Beförderung von Mitarbeitern erfolgt, auf welche Informationen hier vertraut wird, ist mindestens komplex. Wie in fast allen komplexen Entscheidungsprozessen gilt: Noch so aufwendige Messverfahren oder Persönlichkeits-testungen entbinden Sie nicht davon, die Testergebnisse zuletzt auf ihre Bedeutsamkeit zu bewerten. Die Arbeit, zu entscheiden, welchen Ergebnissen Sie das meiste Vertrauen schenken, wird Ihnen keine Testung, keine Beratung, keine Berechnung je abnehmen, noch abnehmen können.

Wer weiß: Vielleicht entsteht die benötigte Stärke der Führungskraft in spe ja genau dadurch, dass Sie diese in Ihrem Kandidaten schon sehen oder vorausahnen können noch bevor sie völlig da ist. Kann etwas dadurch entstehen, dass jemand es vorausahnend fast schon erkennen kann? Der Quantenphysiker Heisenberg würde einer solchen Sicht auf Ihre Führungsarbeit wohl zustimmen.

Die Arbeit, zu entscheiden, welchen Ergebnissen Sie das meiste Vertrauen schenken, wird Ihnen keine Testung, keine Beratung, keine Berechnung je abnehmen, noch abnehmen können.



Jenseits des Alltags

Wie machen Sie das, wenn Sie vertrauen? Was tun Sie da genau? In den Momenten, in denen Sie bewusst entscheiden, zu vertrauen, was ist dabei die innere Bewegung, die Sie verrichten, die Haltung, die Sie einnehmen? Wahrscheinlich erleben Sie einen Moment, den Sie mit „Loslassen, Abgeben“ umschreiben können.

Die meisten Momente des Vertrauens werden uns der Gewohnheit folgend kaum bewusst. Achten Sie doch bei Ihrer nächsten Situation, in der Sie eine Entscheidung, zu vertrauen, bewusst treffen müssen, genau auf Ihr Erleben und Ihr Empfinden dabei.

Vertrauen in etwas Größeres

Und was ist das letztlich, dem Sie dann vertrauen, an das Sie abgeben? Darauf, dass die Dinge sich fügen werden, dass der Verlauf gut sein wird. Oder vertrauen Sie auch auf größere Ideen? Es ist nicht so unwahrscheinlich, dass Sie, wenn Sie einen gewissen wirtschaftlichen Erfolg geschaffen haben, in der einen oder anderen Form auch ein glaubender Mensch sind. Glaube ist auch eine Form des Vertrauens, dass die Welt mehr gut ist als schlecht, dass bei den Menschen langfristig das Wohlwollende, Vertrauenswürdige, Verlässliche und Faire überwiegt, und die Bemühungen des Lebens letztlich einen Sinn ergeben, der nicht auf die eigene Lebensdauer begrenzt zu sein braucht. Jenseits der daily hassles und der Herumstreitereien, die man im Leben auch ertragen muss.

Rotger Heilmeier

Diplom-Psychologe und Lehrbeauftragter
der privaten Hochschule Fresenius



Corporate Digital Responsibility



Damit alle von KI profitieren

Das digitale Zeitalter hat längst begonnen. Big Data, Robotik und Künstliche Intelligenz halten Einzug in unseren Alltag, Mensch und Maschine kommen näher zusammen. Doch wie kann dieses neue Miteinander gelingen? Auf der Suche nach Antworten spielen Unternehmen eine Schlüsselrolle. Durch digitale Produkte und Services erhalten sie immer mehr Zugriff auf unser Leben. Damit geht auch eine Verantwortung einher.

Fast jeder kennt dieses kleine Nahtod-erlebnis: Man läuft gedankenverloren auf die Straße und bemerkt das heranfahrende Auto nicht. Was wäre, wenn uns in Zukunft nicht nur pures Glück mit dem Schrecken davonkommen ließe, sondern Sensoren in unserem Smartphone das Fahrzeug rechtzeitig entdecken und einen Chip in unserem Gehirn auf die drohende Gefahr aufmerksam machen würden? Dieser Impulsgeber könnte uns dann sofort zurückspringen lassen und so eine von vielen Alltagsgefahren für immer aus unserem Leben verbannen. Manche finden dieses Zukunftsszenario aus dem Bereich des maschinellen Lernens erstrebenswert – bei anderen erzeugt die Vorstellung, von einem Chip Handlungsimpulse zu bekommen, Unbehagen.

Künstliche Intelligenz (KI) ist ohne Frage eines der bestimmenden Themen unserer Zeit. Bisher fokussiert sich die öffentliche Debatte über KI aber fast ausschließlich auf den Wegfall von Arbeitsplätzen. Allerdings wird der technische Fortschritt weitaus mehr als nur Geschäftsmodelle und Arbeitswelt beeinflussen: KI wird unseren Alltag und auch uns als Gesellschaft verändern. Wie diese Veränderungen aussehen, können und müssen wir bestimmen. Und das setzt voraus, KI zunächst besser zu verstehen.



KI wird unseren Alltag und auch uns als Gesellschaft verändern. Wie diese Veränderungen aussehen, können und müssen wir bestimmen.

KI ist nur in einem engen Sinn intelligent

Zu oft wird KI zu einer Art künstlichem Superhirn hochstilisiert, das dem menschlichen Verstand haushoch überlegen ist. In Wirklichkeit greift KI, so wie wir sie heute einsetzen, auf Algorithmen zurück, die vor Jahrzehnten entwickelt worden sind. Hinter ihren Fortschritten stecken steigende Rechenleistung und exponentiell wachsende Datenmengen. „Intelligent“ sind diese Algorithmen nur in einem sehr engen Sinn, der sich von der vielschichtigen menschlichen Intelligenz unterscheidet. Dem rationalen Kalkül sind menschliche Eigenschaften wie das berühmte Bauchgefühl, Kreativität, Neugier oder Risikobereitschaft nach wie vor überlegen. KI ist eher eine Art kognitives Werkzeug, das den Menschen unterstützen, nicht aber ersetzen kann.

Und wir tun gut daran, dieses Werkzeug zu nutzen. Denn wir leben in einer immer stärker vernetzten Welt: Im Jahr 2025 werden weltweit rund 163 Zettabyte (zum Verständnis: das ist eine 163 mit 21 Nullen) an Daten generiert werden – im Vergleich zu 3 Zettabyte im Jahr 2013. Mehr Daten bedeuten mehr Informationen. Die Menge an Informationen, die unser Gehirn verarbeiten kann, ist allerdings begrenzt. Schon heute helfen uns Maschinen bei der Auswertung von Informationen.

In Zukunft werden Maschinen uns nicht nur beratend zur Seite stehen, sondern selbst Entscheidungen fällen können.

Wo darf die Maschine eingreifen und wo nicht?

Besonders relevant ist das bei der Entscheidungsfindung – und das ist auch der Bereich, der sich durch den Fortschritt von KI am deutlichsten verändern wird. Ein Algorithmus kann Daten schnell und effektiv analysieren, und der Mensch kann anschließend auf Grundlage der Ergebnisse entscheiden. Beim Online-Shopping versuchen Algorithmen, unser Kaufverhalten zu analysieren, um uns dann Produkte vorzuschlagen, die uns vielleicht auch gefallen könnten. In Zukunft werden Maschinen uns nicht nur beratend zur Seite stehen, sondern selbst Entscheidungen fällen können.

Auch hier stellt sich die Frage: Wollen wir das? In wenigen Jahren könnten Sensoren an einem Auto die Fahrtüchtigkeit der Insassen anhand eines Datenabgleichs überprüfen. Hält sie das System für nicht fahrtüchtig, kann es die Fahrt verweigern. Aber sollen Maschinen Menschen in ihrer Bewegungsfreiheit einschränken dürfen? Einen Betrunkene(n) vom Fahren abzuhalten ist eindeutig vernünftig. Aber wie sieht es mit Fahrern aus, die gerade angespannt oder aufgebracht sind? Wo darf die Maschine eingreifen und wo nicht?

Fortschritt braucht Regeln und Freiräume

Künstliche Intelligenz ist eine ethische Herausforderung. Bisher geht es in der Digitalisierungsdebatte fast ausschließlich um Fragen des Datenschutzes – zweifelsohne ein wichtiges Thema. Aber beschäftigt man sich mit dem, was technisch künftig möglich sein wird, wird klar: Wir brauchen eine digitale Ethik, die über das Thema Datenschutz hinausgeht und sich mit komplexen Fragen von Moral und Verantwortung auseinandersetzt. Doch hier stößt man schnell auf ein Problem: Die technische Entwicklung schrei-

tet extrem schnell voran und die Gesetzgebung ist schlicht zu langsam, um Schritt halten zu können. Zudem braucht Fortschritt Freiräume und Offenheit.

Unternehmerische Verantwortung neu denken

Fakt ist: Innovationen bringen einer Gesellschaft Wohlstand. Mit zu strikten gesetzlichen Regelungen würde Deutschland riskieren, im internationalen Vergleich abzufallen. Deswegen benötigen wir Leitplanken, die einerseits Grenzen setzen, gleichzeitig den innovativen Köpfen aber genug Freiraum lassen, ihre Ideen umzusetzen. In der aktuellen Human Capital Trendstudie von Deloitte wird deutlich: Die Bürger erwarten von den Unternehmen, das zunehmende Führungsvakuum in der Gesellschaft zu füllen. Sie trauen der Wirtschaft mehr als der Politik zu, die Chancen des technologischen Wandels zu ergreifen und die Welt gleichberechtigter zu gestalten.

Für Unternehmen bedeutet das, sie müssen das Konzept unternehmerischer Verantwortung überdenken. Mit einer Corporate Social Responsibility (CSR) stellen sie sich ökologischen und sozialen sowie Menschenrechts- und Verbraucherfragen. Der klassische CSR-Ansatz trifft nun auf die digitale Welt, denn datenbasierte Geschäftsmodelle werfen grundlegende Fragen der Verbraucherrechte, der Privatsphäre und der informationellen Selbstbestimmung auf. Eine Corporate Digital Responsibility (CDR) ergänzt die unternehmerische Verantwortung und denkt sie teilweise neu. Beispielsweise müssen Unternehmen die gesellschaftlichen Auswirkungen der digitalen Produkte und Dienstleistungen bereits in ihrer Entwicklung mitbedenken und sicherstellen, dass sie mit unseren Wertmaßstäben kompatibel sind.

Mehr als Coden

Unternehmen tragen gleichzeitig Sorge dafür, dass die Gesellschaft am technologischen Fortschritt teilhat und sich einbringen kann. Wir müssen die technische Entwicklung gemeinsam hinterfragen und gegebenenfalls auch Grenzen setzen. CDR beinhaltet deshalb auch eine Öffnung des Ökosystems der einzelnen Unternehmen für Gesellschaft und Politik. Gewinnen können dabei alle, denn CDR kann Unternehmen helfen, die komplexen Anforderungen der digitalisierten Welt und die Erwartungen der Nutzer in Sachen Datenschutz, -sicherheit und Transparenz zusammenzubringen. Das schafft Vertrauen und Akzeptanz, damit sich technologische Innovationen erfolgreich durchsetzen und unser Leben bereichern.

Auch wenn Unternehmen mit CDR Vorreiter für eine lebenswerte Welt sein können, ist letztendlich ein gesamtgesellschaftliches Bewusstsein für das Thema notwendig. Wir brauchen eine wertebasierte Medienkompetenz. Menschen müssen in der Lage sein, souverän mit digitalen Informationen umzugehen, Inhalte kritisch zu hinterfragen, bewusst Entscheidungen zu treffen und Folgen abzuschätzen. Ebenso müssen umfassende digitale Kompetenzen in Schulen und Hochschulen, in Unternehmen und in öffentlichen Organisationen vermittelt und gestärkt werden. Unternehmen sollten ihr Know-how teilen und sich dafür einsetzen, die digitale Spaltung zu verhindern – auch das ist Teil ihrer Verantwortung.

Corporate Digital Responsibility (CDR) ergänzt die unternehmerische Verantwortung und denkt sie teilweise neu.

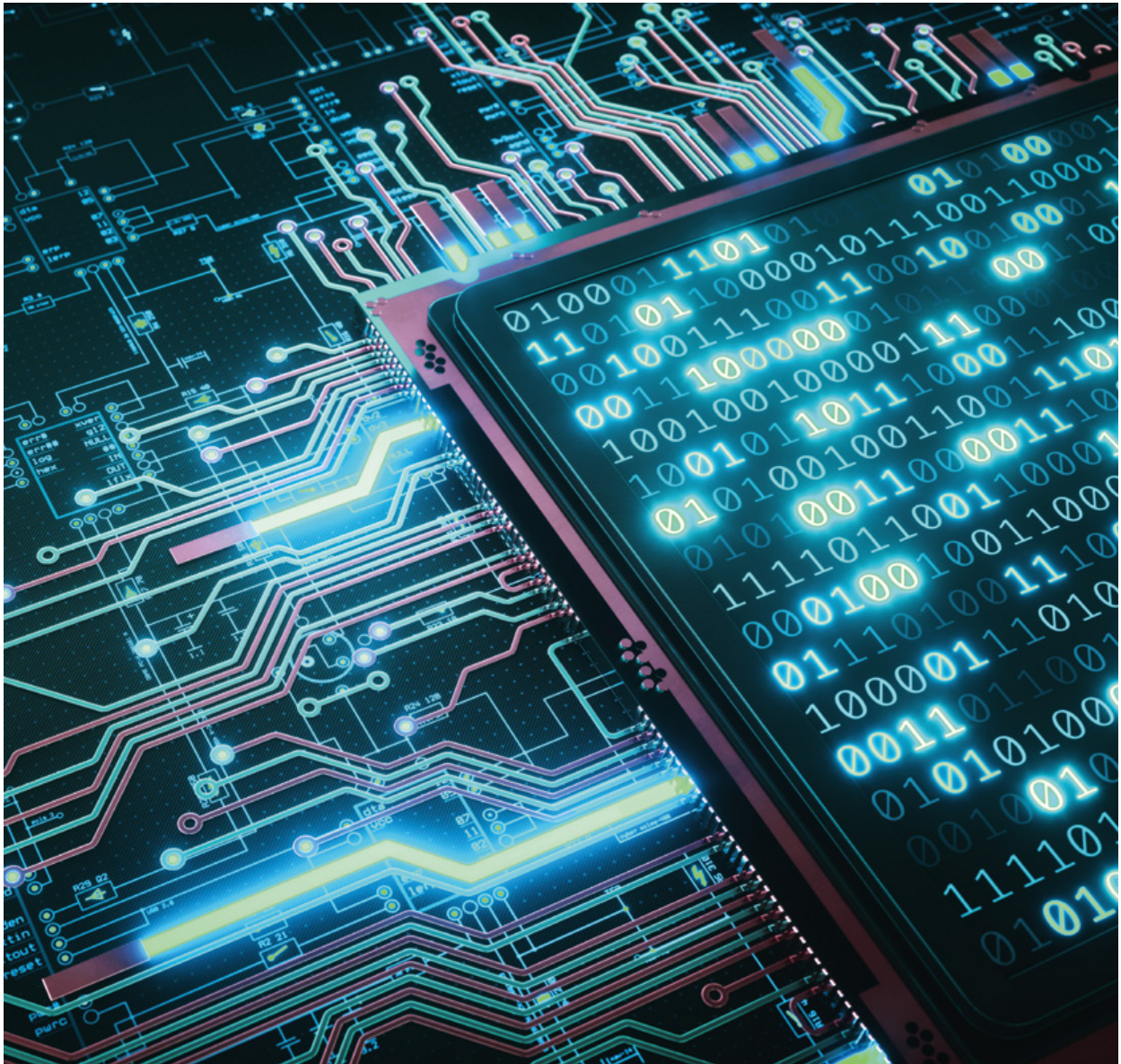
CDR als Standortvorteil für Deutschland

Deutschland war in der Geschichte des technischen Fortschritts immer von Offenheit geprägt, und eben diese Offenheit hat uns immer wieder unseren Wohlstand gesichert. CDR kann ein Alleinstellungsmerkmal für Deutschland werden. Bisher präsentieren sich vor allem China und die USA als Vorreiter der digitalen Zukunft – wobei die Digitalisierung in China als autokratischer Top-down-Prozess vorangetrieben wird und die USA soziale Aspekte eher vernachlässigen. Deutschland kann beweisen, dass auch in einer digitalen Welt eine Soziale Marktwirtschaft möglich ist.

Der technische Fortschritt und mit ihm die Ausbreitung von KI sind nicht aufzuhalten. Die Frage ist, welche Rolle Europa und Deutschland dabei spielen wollen. Wenn wir wollen, dass technologische Innovationen human sind, gilt es, humanistische Ideale einfließen zu lassen – dafür müssen wir aber an der Spitze der Entwicklung stehen und diese aktiv gestalten.

Nicolai Andersen

Chief Innovation Officer Deloitte



Wenn wir wollen, dass technologische Innovationen human sind, gilt es, humanistische Ideale einfließen zu lassen ...

Schöne neue Welt?!

Instrumente für den Aufsichtsrat zum Umgang mit Big Data



Wie können Aufsichtsräte ihre Strukturen und Prozesse so gestalten, dass formalistische Entscheidungsprozesse zu Gunsten eines vertrauensbasierten und schnelleren Ansatzes zurücktreten? Big Data ermöglicht vielen Unternehmen Kundenwünsche tiefer zu durchdringen und Abweichungen von Planzahlen unmittelbar zu erkennen. Dem Aufsichtsrat kommt in diesen Themen vielfach eine wichtige Rolle zu – allerdings ist er durch seinen starken Formalismus häufig nicht unmittelbar sprach- und entscheidungsfähig.

Big Data entwickelt sich immer mehr zu einem Wettbewerbsvorteil für viele Unternehmen. In dieser „neuen“ Welt erlauben solche Daten etwa den Zugang zu umfassenden Informationen über das aktuelle Geschäftsumfeld, das Treffen proaktiver Entscheidungen durch präzise und zeitnahe Informationen oder die verbesserte Reaktionsfähigkeit auf sich rasch ändernde regulatorische Bedingungen. Nicht umsonst steht die Auseinandersetzung mit Big Data ganz oben auf der Themenliste vieler Aufsichtsräte.¹

Gleichzeitig zeigen aktuelle Studien, dass der Aufsichtsrat in vielen Unternehmen noch in der „alten“ Welt gefangen ist. Neben Verweisen auf ausbaufähige digitale Kompetenzen monieren Aufsichtsräte praktisch unisono die ihrer Meinung nach zu vielen regulatorischen Vorgaben, das unausgewogene Aufwand-/Nutzenverhältnis und den hohen Formalismus der Arbeit. Vereinzelt fällt sogar der Ausdruck „Compliance-Overkill“.² Hinzu kommt, dass Entscheidungen üblicherweise durch das Gesamtgremium getroffen werden, das nur

¹ Deloitte (2018): Director's Alert 2018: Linages to Success. Global Center for Corporate Governance.

² Probst/Theisen (2017): Gute Corporate Governance – auch mit Hilfe des Abschlussprüfers. Ergebnisse der 17. Panel-Befragung. Der Aufsichtsrat, 11/2017, S. 154–157.



in unregelmäßigen Abständen und nach langwierigen Vorbereitungsschleifen zusammentritt. Dies widerspricht auf den ersten Blick einer Grundintention bei der Nutzung von Big Data, durch die Daten und Informationen praktisch in Echtzeit verarbeitet werden können.

Aus dem vermeidlichen Widerspruch zwischen „neuer“ und „alter“ Welt ergibt sich die Frage, wie Aufsichtsräte ihre Strukturen und Prozesse so gestalten können, dass Entscheidungen auf Basis von Big Data mit der nötigen inhaltlichen Tiefe und Geschwindigkeit getroffen werden. Zur Illustration greifen wir auf Beispiele deutscher und internationaler Unternehmen zurück und zeigen, wie eine vertrauensbasierte Aufsichtsratskultur eine verbesserte Entscheidungsfindung auf Basis von Big Data ermöglichen kann.

Der Aufsichtsrat ist
in vielen Unternehmen
noch in der „alten“
Welt gefangen.

Herausforderungen im Umgang mit Big Data

Zwei Herausforderungen im Umgang des Aufsichtsrats mit Big Data stehen besonders im Fokus.³ Beiden Aspekten ist gemeinsam, dass weniger die Datenverfügbarkeit, sondern vielmehr die Grenzen der Verarbeitungsfähigkeit die zentrale Hürde bilden.

Grenzen der Informationsverarbeitung

Die effektive Nutzung von Big Data hängt entscheidend von der Fähigkeit zur Verarbeitung und Integration von großen Datenmengen bei den handelnden Personen ab. Der Umgang mit Big Data erfordert somit das Denken und Handeln vor allem in nicht-linearen Denkmustern, um neue Blickwinkel zuzulassen. Aufsichtsräte treffen Entscheidungen jedoch typischerweise auf Basis hoch aggregierter, zumeist durch den Vorstand bereitgestellter Informationen und können so die eigentliche Stärke von Big Data – die Vielschichtigkeit von Informationen – bestenfalls in homöopathischen Dosen nutzen. Dies birgt die Gefahr einer überstarken Kanalisierung und Simplifizierung der entscheidungsrelevanten Informationen und nimmt dem Aufsichtsrat die Möglichkeit, die Erfahrungen seiner Mitglieder im Umgang mit Big Data für das Unternehmen zu nutzen.

Hinzu kommt, dass Aufsichtsräte nur in seltenen Fällen über die nötigen Zeitressourcen zur intensiven Auseinandersetzung mit den Implikationen aus Big Data verfügen und auf die Hilfe von Sparringspartnern angewiesen sind. Ohne Sparringspartner können schnell die Grenzen der Informationsverarbeitung erreicht werden, bei denen weder einzelne Mitglieder noch der Aufsichtsrat als Kollektiv die präsentierten Informationen effektiv verwerten können. Eine Möglichkeit zur Bewältigung dieser Herausforderung besteht daher in der Devise „weniger ist mehr“: Entscheidungen können besser auf der Basis weniger belastbarer Fakten als auf einer undurchsichtigen Datenmenge getroffen werden.

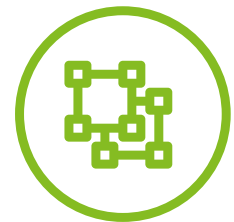
Zusammenarbeit im Aufsichtsrat

Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrats ist starken Veränderungen durch Big Data ausgesetzt, insbesondere in dynamischen und komplexen Marktumgebungen. Auf der einen Seite ermöglicht die Geschwindigkeit in der Erhebung und Analyse von Big Data umfassende Möglichkeiten bzw. sogar Notwendigkeiten zu kurzfristigen strategischen Anpassungen. Auf der anderen Seite stehen langwierige Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat, die von Abstimmungen mit verschiedenen internen und externen Stakeholdern geprägt sind. Daraus kann ein starker Zeitdruck zur Finalisierung von Entscheidungen entstehen, ohne dass die Möglichkeiten zur Echtzeitanalyse von Big Data konsequent genutzt werden.

Eine weitere Herausforderung betrifft die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Fähigkeit sich mit Entwicklungen innerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen. In vielen Unternehmen bestehen über Jahrzehnte aufgebaute Hierarchien und „politische“ Entscheidungswege, welche Informationen auf dem Weg zum Aufsichtsrat einer (zu) starken Filterung unterziehen. Im schlechtesten Fall existieren sogar Schatteneinheiten, die zwar im Umgang mit Big Data versiert sind, allerdings keinen Zugang zu Entscheidungsträgern besitzen.

Ein vertrauensbasiertes Wirken des Aufsichtsrats in die Organisation hinein ist daher nötig, um Verständnis für und zwischen organisationalen Einheiten aufzubauen. So kann ein Austausch von relevantem Wissen entstehen, das für die Zwecke der Unternehmen genutzt werden kann.

Herausforderungen



Grenzen der Informationsverarbeitung

Herausforderungen



Zusammenarbeit im Aufsichtsrat

³Janssen et al. (2017): Factors influencing big data decision-making quality. Journal of Business Research, Nr. 70, S. 338–345. Merendino et al. (2018): Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. Journal of Business Research, Nr. 93, S. 67–78.

Ein vertrauensbasiertes Wirken des Aufsichtsrats in die Organisation hinein ist daher nötig, um Verständnis für und zwischen organisationalen Einheiten aufzubauen.

Indikatoren

Beispiele

Limitationen in der Fähigkeit zur Informationsintegration

„Die Datenverfügbarkeit hat sich erhöht und das verlangt nach besserer Expertise zur Einordnung und Priorisierung.“

Verzerrungen in der Informationsverarbeitung

„Ich bin nicht sicher, ob der Aufsichtsrat überhaupt jemals mit Big Data klarkommen wird.“

Indikatoren

Beispiele

Informationsüberfrachtung

„Ich glaube nicht, dass der Tag ausreichend Stunden bereithält, um diese Probleme zu lösen.“

Verlangsamung von Entscheidungen

Zeitlicher Druck

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

„Big Data wächst viel schneller als unsere Fähigkeit zur Analyse.“

Lösungsansätze: Vertrauen statt Formalismus

Die Nutzung von Big Data in Aufsichtsräten steckt vielerorts noch in den Kinderschuhen. Die Herausforderungen sind allerdings weniger die Folge mangelnder Kompetenz und fehlenden Willens, sondern vielmehr eine Frage, wie Unternehmen die Strukturen und Prozesse des Aufsichtsrats an die „neue“ Datenwelt anpassen können.⁴

Abschließend präsentieren wir das Beispiel eines deutschen Industriegüterherstellers, für den die Transformation des Geschäftsmodells durch Big Data ganz im Fokus der Strategie steht. Drei Erfolgsfaktoren sind aus Sicht des Unternehmens dabei von entscheidender Bedeutung.



⁴Probst/Theisen (2018): Aufsichtsratsarbeit und Digitalisierung. Ergebnisse der 18. Panel-Befragung. Der Aufsichtsrat, 11/2018, S. 154–156.



Digitales Reporting in „Echtzeit“ und Konzentration auf das Wesentliche

Big Data ist ein komplexes Thema und hat eine Tragweite, die kaum in einem Strategieausschuss innerhalb von 2–3 Stunden bearbeitet werden kann. Das Unternehmen setzt aus diesem Grund auf Strategieworkshops, um strategische Herausforderungen in komprimierter Form möglichst umfassend zu diskutieren. Gleichzeitig erfolgt das (Risiko-) Reporting an den Aufsichtsrat auf monatlicher Basis (einschließlich der Darstellung von Alternativszenarien und Prognosen), so dass der Aufsichtsrat auch abseits der Sitzungen über den laufenden Betrieb unterrichtet ist. Informationen werden auf einer Onlineplattform hochgeladen, laufend aktualisiert und können so in Echtzeit nachvollzogen werden.



Diskussions- und Vertrauenskultur innerhalb des Aufsichtsrats

Einen weiteren zentralen Faktor für die Nutzung von Big Data im Aufsichtsrat bildet eine starke Vertrauensbasis zwischen den einzelnen Aufsichtsräten. Ausschusssitzungen werden z. B. im Zusammenspiel mit den Leitern operativer Einheiten abgehalten und die Ergebnisse im Anschluss in das Gesamtgremium getragen, allerdings nicht mehr grundlegend hinterfragt. Dadurch entsteht ein Zeitpolster und Wissenstransfer für die Diskussion von Implikationen aus Big Data – gerade auch, da der Aufsichtsratsvorsitzende nicht als „Dominator“ agiert und andere Personen zu Wort kommen lässt.



Vertrauen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Abschließend konzentriert sich der Aufsichtsrat u. a. auf die ständige Beratung des Vorstands. Gerade durch die Arbeitnehmervertreter werden so Big Data-Erkenntnisse aus dem Unternehmen unmittelbar an den Vorstand gespielt und bleiben nicht in der Organisation „stecken“. Voraussetzung hierfür ist eine offene Diskussionskultur zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, bei der Vor- und Ratschläge des Aufsichtsrats offen aufgenommen und einer eingehenden Beurteilung unterzogen werden.

Vor dem Hintergrund des Beispiels wird deutlich, dass der vorherrschende hohe Formalismus der Aufsichtsratsarbeit durch veränderte Formen der Zusammenarbeit nicht zwangsläufig als Bremse wirken muss. Für die Nutzung von Big Data im Aufsichtsrat bedarf es aus unserer Sicht einer Vertrauenskultur innerhalb des Gremiums sowie des Engagements der einzelnen Mitglieder, um die „neue Informationswelt“ für das Unternehmen zu nutzen und so eine effektive Kontrolle und Beratung des Vorstands zu gewährleisten.

Dr. Axel Walther

Senior Consultant Risk Advisory

Thomas Kirstan

Partner Risk Advisory

The Future of Compliance 2018

Welche Rolle spielen der Kunde und die Digitalisierung im Compliance-Management?

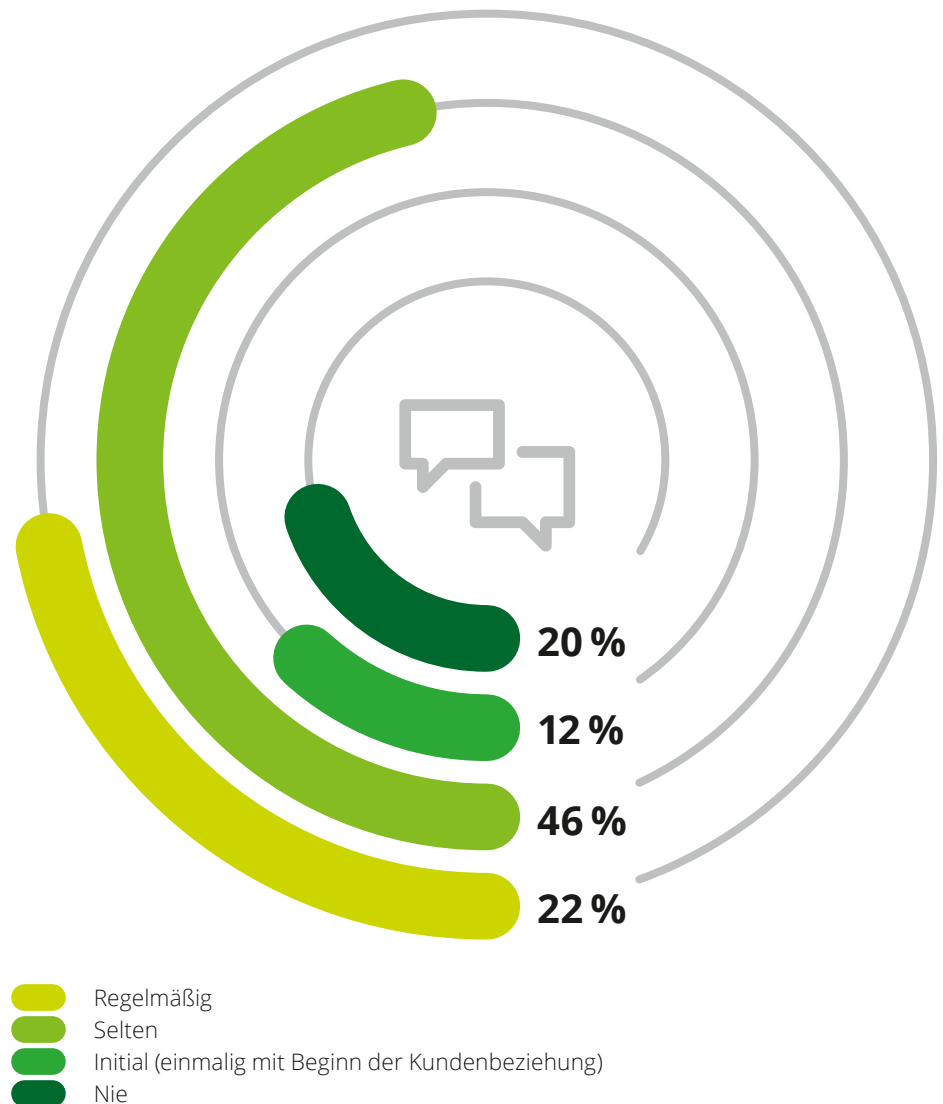
Der Kunde wird immer stärker zu einer entscheidenden Größe für ein professionelles Compliance-Management. Auch aus diesem Grund gewinnen Nachweise und Compliance-Marketing zunehmend an Bedeutung und Compliance-Verstöße mit Kundenbezug ziehen oft umfangreiche Maßnahmen nach sich. Das sind einige Ergebnisse der aktuellen Studie „Future of Compliance“.

Der Kunde im Fokus

Schon in unserer Studie aus dem vergangenen Jahr hat sich deutlich gezeigt, wen Compliance-Verantwortliche als wichtigsten externen Stakeholder mit Interesse an einem funktionsfähigen Compliance-Management-System (CMS) einschätzten: den Kunden. Auch bei Compliance gilt somit „Der Kunde ist König“. Sowohl B2B- als auch B2C-Kunden haben ein offenkundiges Interesse an einem funktionsfähigen CMS. Die Information darüber, ob ein Unternehmen ethisch, nachhaltig und regelkonform wirtschaftet, ist für viele Kunden mittlerweile ein wesentlicher Einflussfaktor. Bereits heute erkundigt sich ein Großteil (80 Prozent) – wenigstens zu Beginn der Geschäftsbeziehung – aktiv nach dem CMS ihrer Geschäftspartner.

Abb. 2 – Kundenanfragen

Wie oft stellen Ihre Kunden Anfragen zu Ihrem CMS (bspw. über die Compliance-Funktion)? (N = 355)



Die Information darüber, ob ein Unternehmen ethisch, nachhaltig und regelkonform wirtschaftet, ist für viele Kunden mittlerweile ein wesentlicher Einflussfaktor.

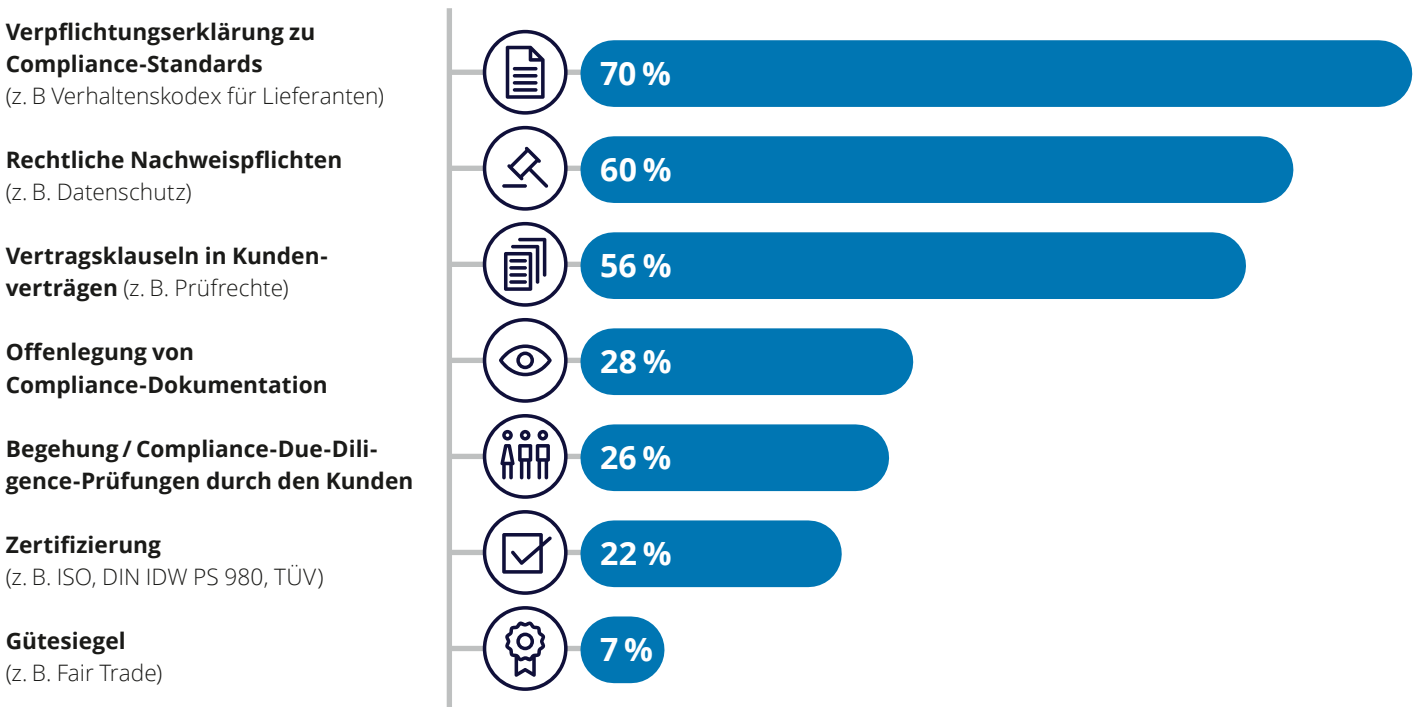
Hohe Relevanz: Nachweispflichten

Um dem steigenden Kundeninteresse und den daraus resultierenden Kundenanfragen Rechnung zu tragen und das Informationsbedürfnis ihrer Kunden zu befriedigen, erbringen die Compliance-Verantwortlichen in der DACH-Region diverse Nachweise. Insbesondere die Verpflichtungserklärung zu Compliance-Standards, Vertragsklauseln in Kundenverträgen und rechtlich vorgegebene Nachweispflichten

werden im Rahmen der Studie als Nachweise genannt. Über ein Viertel der Teilnehmer gab darüber hinaus die Offenlegung ihrer Compliance-Dokumentation und / oder die Begehung / Compliance-Due-Diligence-Prüfung durch den Kunden an. Knapp ein Viertel der befragten Compliance-Beauftragten legen ihren Kunden die Ergebnisse einer Compliance-Zertifizierung vor.

Abb. 3 – Nachweispflichten

Welche Nachweispflichten bezüglich Ihres CMS erbringen Sie gegenüber Ihren Kunden bzw. fordern Ihre Kunden ein? (N = 356; Mehrfachnennungen möglich)



Compliance-Marketing dem Kunden zuliebe?

Compliance kann zunehmend, und auch das zeigen die Daten, als Wettbewerbsvorteil, als „Business Enabler“ fungieren. Um diese Potentiale zu nutzen, ist kundenorientiertes Compliance-Marketing auf Seiten der Unternehmen erforderlich. Hier deuten sich einige interessante Trends an. So wird Compliance zunehmend in die Unternehmenswerte eingebettet. Weitere oft genutzte Marketingmaßnahmen sind die Beschreibung des CMS im Geschäftsbericht und auf der Unternehmenswebsite. Befragt nach ihren Haupttreibern für Compliance-Marketingmaßnahmen gaben die Teilnehmer jedoch weniger die Erwartungshaltung des Kunden oder des Marktes an, sondern vielmehr unternehmensinterne Wertvorstellungen bzw. Selbstverpflichtungen, gefolgt von der Unternehmensstrategie.

Deutliche Reaktion auf Compliance-Verstöße mit Kundenbezug

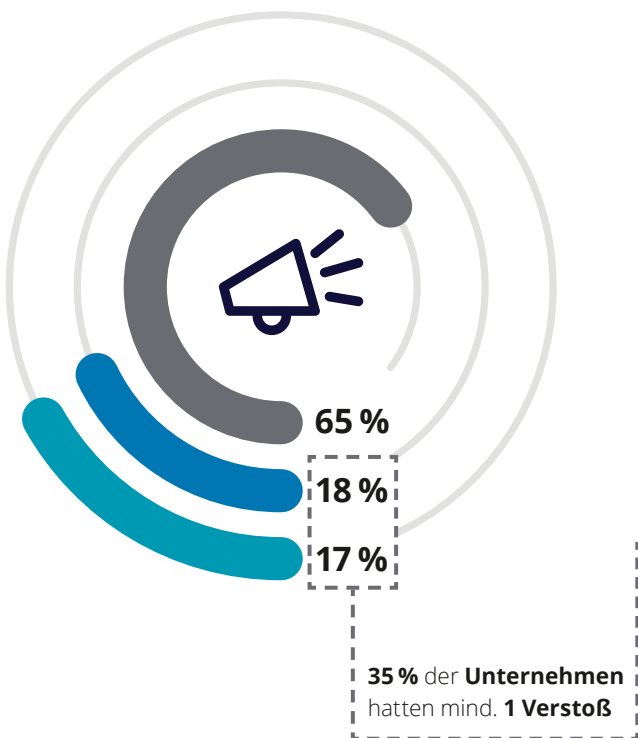
Unternehmen reagieren inzwischen mit umfangreichen Maßnahmen auf Compliance-Verstöße, die eine Ausstrahlungswirkung auf ihre Kunden haben. 48 Prozent der Teilnehmer, in deren Unternehmen es in den letzten Jahren mindestens einen Compliance-Verstoß mit Ausstrahlungswirkung auf Kunden gab, nannten einen Strategiewechsel als Reaktion auf den Verstoß. Ebenfalls häufig (41 Prozent) führten die Verstöße zu Vertragsanpassungen mit Kunden und/oder Lieferanten. Keinerlei Veränderungen gaben nur 13 Prozent der Teilnehmer an.

Abb. 4 – Tatsächlicher Verstoß

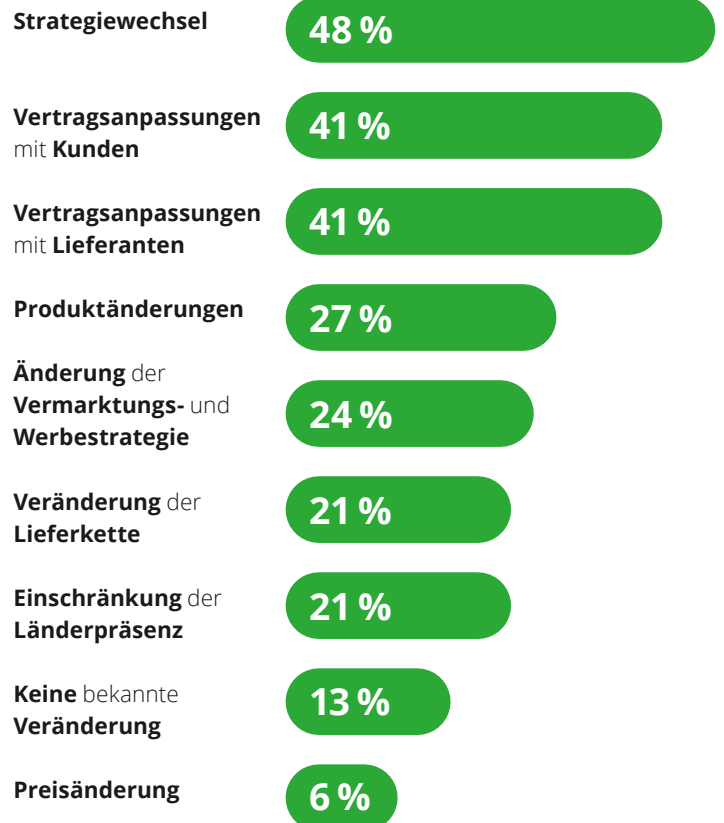
Gab es in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren schon einmal Compliance-Verstöße mit Ausstrahlungswirkung auf Ihre Kunden? Hat ein solcher Compliance-Verstoß schon einmal zu einer der folgenden Veränderungen in Ihrem Unternehmen geführt? (N = 352; Mehrfachnennungen möglich)

Tatsächlicher Verstoß

- Ja, mehrere Verstöße
- Ja, einen Verstoß
- Keine Verstöße



Veränderung durch Verstöße



Dauerbrenner Digitalisierung

Bereits die Vorjahresstudie zeigte, dass die Teilnehmer zukünftig mit größeren Herausforderungen in der Digitalisierung rechnen. Diese Einschätzung hat sich in 2018 noch verstärkt, sei es die Nutzbarkeit von Big Data im Compliance-Management (59 Prozent), Continuous Monitoring (55 Prozent), die Digitalisierung und Auto-

matisierung von Compliance-Prozessen und -maßnahmen (55 Prozent) oder die Digitalisierung der Wertschöpfungskette (49 Prozent).

Gleichzeitig bietet die digitale Transformation auch großes Potential für die Tätigkeit der Compliance-Verantwortlichen. Auch

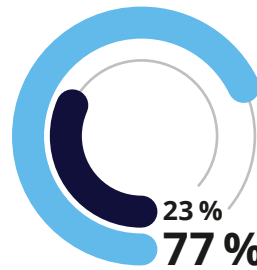
wenn ein Großteil der Teilnehmer die Auffassung vertritt, dass innerhalb der Compliance-Funktion zukünftig ein deutlich höheres Maß an IT-Kenntnissen erforderlich ist, erkennen sie gleichzeitig die Chancen für ihre Tätigkeit durch eine bessere Datenbeschaffenheit sowie eine höhere Qualität an.

Abb. 5 – Digitale Transformation aus der Sicht der Compliance-Tätigkeit

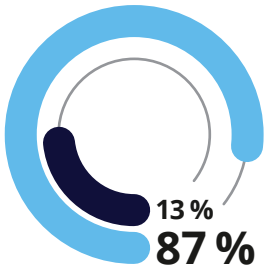
Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur digitalen Transformation aus Sicht der Compliance-Tätigkeit? (Nmax. = 343)



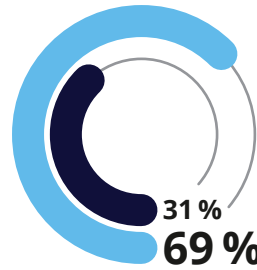
... setzt zunehmend **IT-Kenntnisse** innerhalb der Compliance-Funktion voraus.



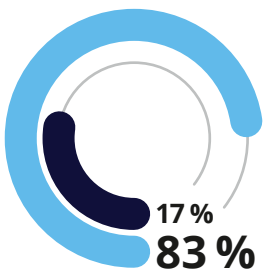
... erleichtert die **Wissensübertragung** zwischen Mitarbeitern.



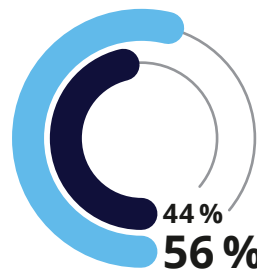
... fördert die **Datenbeschaffenheit** (z. B. Transparenz, Verfügbarkeit, Integrität) und somit meine Compliance-Tätigkeit.



... verlangt die **Delegation** hin zu IT-gestützten Entscheidungsprozessen.



... steigert die **Qualität** von Unternehmensprozessen.



... kann die **Kosten** der Compliance-Prävention im Unternehmen senken.

■ Stimme zu
■ Stimme nicht zu

Compliance kann zunehmend ... als „Business Enabler“ fungieren.

Neue Technologien bergen Chancen und Risiken für die Compliance-Funktion

Eine besonders hohe Auswirkung auf ihre Compliance-Tätigkeit schreiben die Teilnehmer bekannteren Technologien wie Data Analytics und Cloud-Lösungen zu. Mit Technologien, deren Auswirkungen auf die Compliance-Funktion noch deutlich schwieriger abzuschätzen sind – wie Künstliche Intelligenz, Internet of Things, Robotics oder Smart Contracts – beschäftigen sich immer-

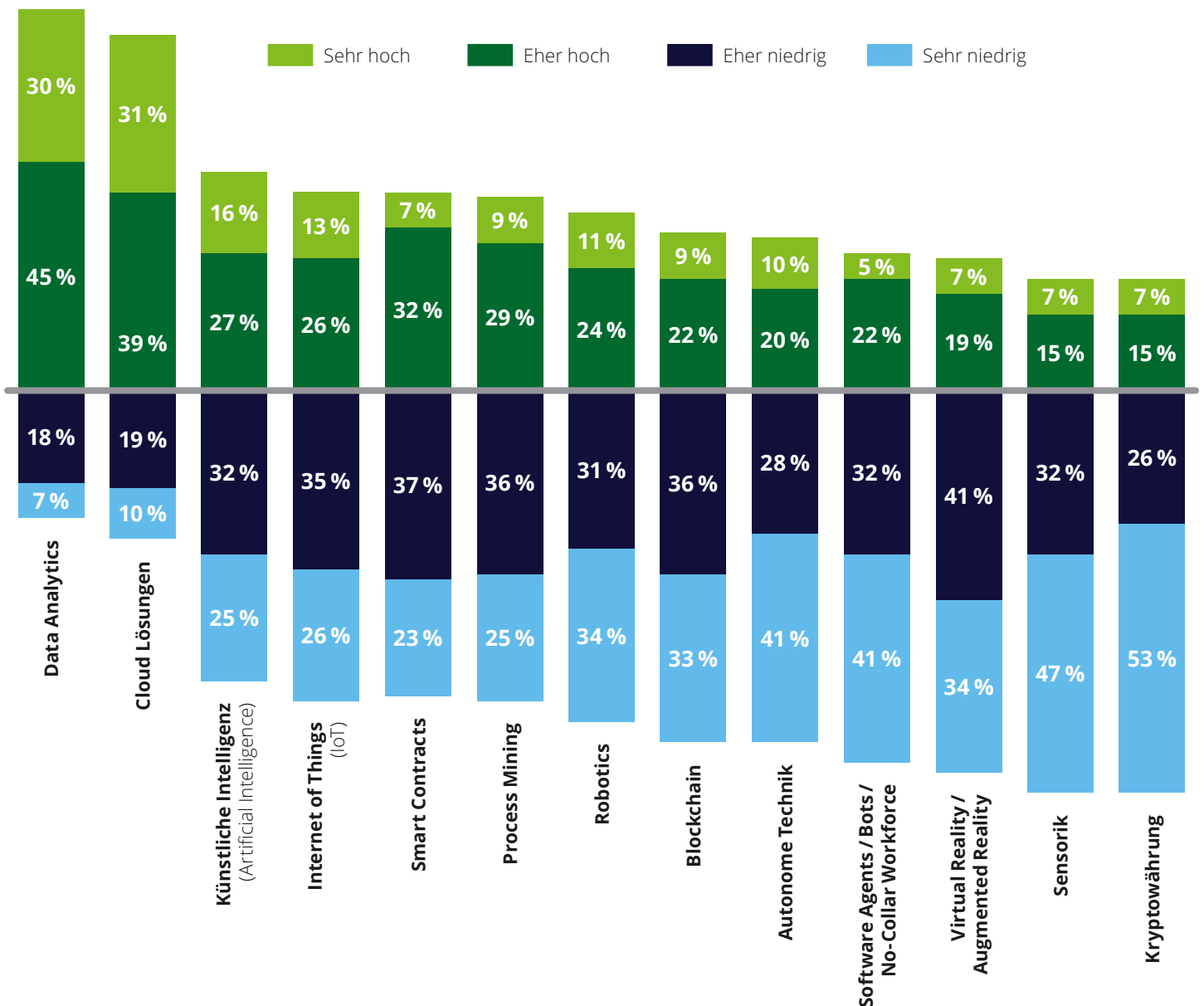
hin bereits über ein Drittel. Neue Technologien können sich auf zwei Ebenen auf die Compliance-Funktion auswirken: Zum einen können sie gezielt für die Compliance-Tätigkeit eingesetzt werden (z. B. Nutzung von Data Analytics für das Monitoring). Zum anderen rufen neue Technologien und digitalisierte Geschäftsmodelle auch neue Compliance-Risiken hervor, die

gesteuert werden müssen. Die Compliance-Funktion steht vor der Herausforderung, die neuen Chancen und Risiken der digitalisierten Wertschöpfung im Unternehmen zu steuern, und gleichermaßen die eigene Compliance-Funktion und die damit verbundene Präventions- und Aufklärungsarbeit dem digitalen Wandel zu unterziehen.

Abb. 6 – Technologien

Sind die folgenden Technologien bereits in Ihrem Unternehmen thematisiert worden?

Wie schätzen Sie die Auswirkungen der genannten Technologien auf Ihre Compliance-Tätigkeit ein? (Nmax. = 336)



Starke Einbeziehung von Compliance in Digitalisierungsinitiativen

Eine Vernetzung von Digitalisierungsinitiativen im Unternehmen und den Compliance-Verantwortlichen ist vielfach bereits gegeben. 61 Prozent der Teilnehmer gaben an, in derartige Initiativen im eigenen Unternehmen eingebunden zu sein. Die Art der Einbindung der Compliance-Funktion scheint dabei vielfältig ausgeprägt zu sein, von der Beratung durch die Compliance-Funktion über die Teilnahme an Sitzungen und Ausschüssen bis hin zur Einbeziehung in die Entscheidungsfindung. Die Abteilungen, die die Compliance-Funktion am häufigsten in ihre Digitalisierungsinitiativen einbinden, sind der Vertrieb und die IT.

Zunehmende Digitalisierung und Automatisierung von Compliance

Viele Compliance-Maßnahmen und -Prozesse werden bereits heute mit der Unterstützung von IT-Anwendungen durchgeführt: am häufigsten Schulungen, gefolgt von Compliance-Risikoanalysen, Vertragsmanagement und dem Hinweisgebersystem. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse aber auch, dass wesentliche Kernthemen der Compliance-Arbeit bei der Mehrzahl der Teilnehmer noch nicht IT-gestützt ablaufen (z. B. Mitarbeiter-Screenings). Die Compliance-Funktionen haben die Herausforderungen der Digitalisierung erkannt und angenommen. Fraglich bleibt jedoch, wann Technologien wie Data Analytics, Künstliche Intelligenz oder Blockchain tatsächlich in der Compliance-Funktion zum Einsatz kommen werden. Aktuell scheint die digitale Evolution der Compliance-Prozesse noch in den Kinderschuhen zu stecken.

Die Compliance-Funktion steht vor der Herausforderung, die neuen Chancen und Risiken der digitalisierten Wertschöpfung im Unternehmen zu steuern, und gleichermaßen die eigene Compliance-Funktion und die damit verbundene Präventions- und Aufklärungsarbeit dem digitalen Wandel zu unterziehen.

Aktuell scheint die digitale Evolution der Compliance-Prozesse noch in den Kinderschuhen zu stecken.

Die Studienreihe „Future of Compliance“ von Compliance Manager, Deloitte und Quadriga Hochschule Berlin verfolgt das Ziel, die kontinuierliche Anpassung der Compliance-Strukturen aufgrund des sich stetig ändernden Umfeldes zu beleuchten und die damit einhergehenden Herausforderungen und Trends auf jährlicher Basis zu analysieren. Basierend auf den Ergebnissen aus 2017 wurden für dieses Jahr die Schwerpunktthemen kundenorientierte Compliance und Digitalisierung festgelegt. Insgesamt über 350 Compliance-Verantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nahmen dazu im Frühjahr 2018 an einer Online-Befragung teil. Compliance Manager veröffentlicht die Ergebnisse der Studie im Rahmen einer kleinen Serie.

Die Studienergebnisse erhalten Sie kostenfrei unter

<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.htm>

Florian Maciuca

Director, Corporate Governance Assurance
Deloitte

Christin Wöhler

Senior, Corporate Governance Assurance
Deloitte

Impressum

Herausgeber

Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Journalistisches Konzept und Projektverantwortung

Dr. Antonia Steßl (V. i. S. d. P.)
Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Gestaltung und Produktion

kl,ondike gmbh
Hauptstraße 45 b
82234 Weßling
www.klondike.de

Ihr Ansprechpartner

Christoph Schenk

Managing Partner Audit & Assurance

Tel: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.