

Corporate Governance

Forum

Ausgabe 5 | Juni 2018

Blockchain

Blockchain – Mehr als nur die Technologie hinter Bitcoin

Dr. Dirk Siegel, Leiter des Blockchain Institutes bei Deloitte Deutschland, über den Einsatz von Blockchain zur Verbesserung der Compliance.

Seite 04

Blockchain im Audit – alles anders?

Wie Wirtschaftsprüfer bei der Überwachung der Blockchain unterstützen und dadurch Vertrauen in sie schaffen.

Seite 08

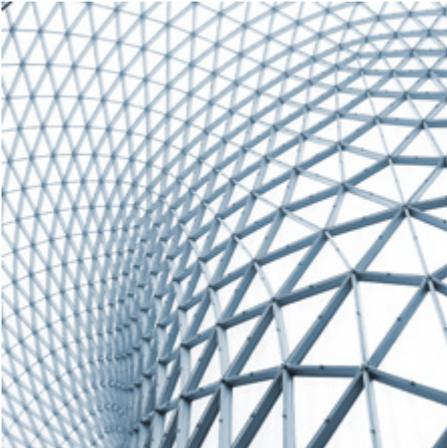
Die Blockchain-Revolution

Eine ausführliche Veranschaulichung der Funktionsweise dieses Zahlungssystems als Kette digitaler Unterschriften.

Seite 10



Inhalt



Seite 04



Seite 08



Seite 20

04

Blockchain – Mehr als nur die Technologie hinter Bitcoin

Dr. Dirk Siegel, Leiter des Blockchain Institutes bei Deloitte Deutschland, über den Einsatz von Blockchain zur Verbesserung der Compliance.

08

Blockchain im Audit – alles anders?

Wie Wirtschaftsprüfer bei der Überwachung der Blockchain unterstützen und dadurch Vertrauen in sie schaffen.

10

Die Blockchain-Revolution

Eine ausführliche Veranschaulichung der Funktionsweise dieses Bezahlsystems als Kette digitaler Unterschriften.

20

Das Internet der Werte

Wie die Blockchain Werte überträgt und Wertschöpfung generiert.

24

Königsaufgabe Vorstandsbestellung

Vier Governance-Mechanismen für den Aufsichtsrat.

28

Compliance Management im digitalen Zeitalter

Über fundamentale Veränderungsdynamiken für Governance-Verantwortliche.

34

Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter

Bewährte Kompetenzen in einem komplett unterschiedlichen Kontext.

38

Erkennen-Lernen zukunftstauglicher als Frauenquote?

Wichtige Denkanstöße zur Zusammenstellung von Teams und Auswahl von Führungskräften.



Seite 24



Seite 28



Seite 34

Liebe Leserin, lieber Leser,

Heraklit wusste bereits vor 2500 Jahren: Die einzige Konstante, die wir haben, ist Wandel. Die Digitalisierung bestimmt schon seit langem den Weg des Business. Aber wir – die Menschen – bestimmen, welche Richtung sie einschlagen soll. Dazu müssen wir uns im Heute Gedanken zu den Neuerungen machen, Meinungen bilden, Expertisen aufbauen und Entscheidungen treffen. Daher wollen wir Ihnen in dieser Ausgabe des Corporate Governance Forum richtungweisende Einblicke in aktuelle digitale Dynamiken geben. Dazu wird Ihnen Dr. Dirk Siegel, Leiter Deloitte Blockchain Institute, einen Überblick über mögliche Szenarien zum Einsatz von Blockchain geben und insbesondere aufzeigen, wie Blockchain Compliance verbessern kann.

Neben allgemeinen Darstellungen der Funktionsweise dieser digitalen Bezahlungskette und ihrer Lücken wird Ihnen Andreas Wermelt, Audit Analytics Partner in unserem Hause, ein Bild skizzieren, wie Prüfungen durch den gesetzlichen Abschlussprüfer, auch im nichtfinanziellen Umfeld, in naher Zukunft aussehen werden. Auch Governance-Aufgaben werden sich weiter verändern; lesen Sie hierzu den Beitrag zur Digitalisierung von Compliance Management. Anschließend widmen wir uns der Frage nach der agilen Organisationsentwicklung und den Fähigkeiten, die bei Managern des Wandels im digitalen Zeitalter gefragt sind.

Viel Freude und viele Erkenntnisse bei der Lektüre dieser und noch weiterer spannender Beiträge wünschen

Prof. Dr. Martin Plendl
CEO | Executive Board

Christoph Schenk
Managing Partner Audit & Assurance

Blockchain – mehr als nur die Technologie hinter Bitcoin

Eine Blockchain ist eine bestimmte Art von Datenbank, die in hohem Maß redundant gespeichert wird. Im Fall der Bitcoin-Blockchain existiert die Datenbank, in der jede Bitcoin-Transaktion seit 2009 unveränderlich gespeichert ist, auf ca. 10.000 Rechnern, den sogenannten Knoten im Bitcoin-Netzwerk.

Das hohe Maß an Redundanz sichert die Blockchain wirkungsvoll vor Manipulation und Datenverlust, ist aber technisch schwer zu erreichen: Wie kann ich tausende von Datenbanken, die auf der ganzen Welt verteilt sind, „im Konsens“ fahren, d. h. sicherstellen, dass alle die gleichen Transaktionen speichern? Das Finden eines sicheren „Konsensverfahrens“, das auch

dann noch funktioniert, wenn sich die Betreiber der einzelnen Knoten weder kennen noch vertrauen, ist der Geniestreich des – nur durch sein Pseudonym „Satoshi Nakamoto“ bekannten – Bitcoin-Erfinders.

Da sowohl der Code der Bitcoin-Blockchain als auch die zugrundeliegenden Prinzipien „open source“ sind, hat es in den vergangenen Jahren eine stetig zunehmende Bewegung gegeben, die Technologie weiterzuentwickeln und neuartige Nutzungsfälle (sogenannte Use Cases) hinzuzufügen. All diesen Use Cases ist gemeinsam, dass sie auf der Fähigkeit der Blockchain zur sicheren und unveränderlichen Speicherung von Transaktionen aufsetzen.

Eine Übersicht über Blockchain Use Cases

Nach wie vor wird Blockchain-Technologie als Basis von Krypto-Währungen genutzt, wobei es Differenzierungen in den Bereichen Performanz (Anzahl Transaktionen pro Sekunde) und Sichtbarkeit (die Bitcoin-Blockchain ist komplett offen, wobei statt Klarnamen die Public Keys der Nutzer gespeichert werden – andere Coins, wie z. B. Monero und Zcash sind komplett verschlüsselt) gibt.

Es gibt aber auch zahlreiche Use Cases außerhalb der Krypto-Währungen. So kann man die Tatsache, dass in der Blockchain gespeicherte Daten unveränderlich sind, zur sicheren Speicherung von Zertifikaten nutzen oder jeden Eigentumsübergang eines Assets sicher in der Blockchain abbilden. So pilotieren z. B. Länder wie Georgien oder Schweden die Implementierung eines Grundbuchs auf Blockchain-Basis. Sie nutzen dabei die Tatsache, dass es aus technologischer Sicht unerheblich ist, ob eine Transaktion den Bitcoin Nummer 123 oder das Flurstück Nummer ABC betrifft.

Des Weiteren stellen bestimmte Blockchain-Derivate Zusatzfunktionalitäten zur Verfügung, wie z. B. Smart Contracts – also die Fähigkeit, Zahlungen von bestimmten, eindeutig entscheidbaren Bedingungen abhängig zu machen (wie z. B. Ethereum). Ein Beispiel hierfür ist eine als Smart Contract umgesetzte Flugverspätungsversicherung: Durch Überweisung eines festgelegten Betrags wird der Smart Contract vom Versicherungsnehmer für einen bestimmten Flug aktiviert. Ist dieser Flug tatsächlich verspätet (was aus einer im Smart Contract festgelegten Website, z. B. der des Flughafensbetreibers, hervorgeht), wird automatisch die vereinbarte Zahlung an den Versicherungsnehmer ausgelöst. Der Versicherungsnehmer kann sich auf dieses Versprechen verlassen, da der Code des Smart Contracts in der Blockchain steht und weder verändert noch an der Ausführung gehindert werden kann.

So ergibt sich eine lückenlos dokumentierte Herkunftskette, durch die z. B. die Herstellung eines Produkts ohne den Einsatz von Kinderarbeit oder die Förderung von Rohstoffen außerhalb von Kriegsgebieten nachgewiesen werden kann.

Nutzung von Blockchain Use Cases zur Verbesserung der Compliance

Es ist augenfällig, dass eine Technologie, die die unveränderliche Speicherung von Daten (inklusive sogenanntem Zeitstempel) quasi „frei Haus“ zur Verfügung stellt, aus Compliance-Sicht interessant ist. Hier einige aus unserer Sicht besonders bemerkenswerte Anwendungsfälle:

Sogenannte Track&Trace Uses Cases ermöglichen die Nachverfolgung von Produkten entlang der Logistik-Kette. Hierzu wird jeder Übergang von einem Lieferanten zum nächsten als Transaktion in der Blockchain abgebildet. So ergibt sich eine lückenlos dokumentierte Herkunftskette, durch die z. B. die Herstellung eines Produkts ohne den Einsatz von Kinderarbeit oder die Förderung von Rohstoffen außerhalb von Kriegsgebieten nachgewiesen werden kann. Diese Möglichkeiten des Einsatzes von Blockchain-Technologie können daher die Nachweisbarkeit verantwortungsvollen Handels im Bereich Sustainability deutlich verbessern.

Eine weitere Gruppe von Use Cases betrifft die Erzeugung und Weiterleitung von Daten des Meldewesens. Die Notwendigkeit, bestimmte Informationen an die jeweiligen Aufsichtsbehörden zu liefern, betrifft ja fast alle Branchen. Beispielhaft seien die Meldepflichten von Banken und Versicherungen, von Pharmaunternehmen und von Unternehmen, die mit Gefahrgütern handeln, genannt. Typische zu meldende Daten sind Finanzkennzahlen (Risiko, Kreditvolumen, Liquidität etc.), Herkunftsinformationen von Gütern sowie Daten, die das Einhalten bestimmter vorgegebener Prozesse dokumentieren.

Diese Daten erfahren meist im Unternehmen einen Verdichtungs- und/oder Anreicherungsprozess. Durch das revisions-sichere Speichern der Zwischenstände dieses Veredlungsprozesses in einer Blockchain kann eine Manipulation der Daten (wie z. B. im Vorfeld der Finanzkrise 2008/2009 aufgetreten) deutlich erschwert und im Fall der Fälle schnell den handelnden Personen zugeordnet werden.

Als dritte Klasse von Use Cases mit Relevanz für den Kontext Compliance seien Cases genannt, denen Blockchain-Technologie das sichere Identifizieren von Personen (und Gegenständen) erlaubt sowie die ihnen zugeordneten Daten und Rechte abbildet.

In diesen Cases gibt es – ähnlich wie beim Postident-Verfahren – die Rolle der „Certification Authority“, die initial sicherstellt, dass die Identifikationsdaten einer Person A korrekt in der Blockchain abgebildet werden. Ab dann kann Person A sich über den Private Key jedem gegenüber ausweisen und hat die alleinige Kontrolle über die in der Blockchain über sie abgelegten Daten. Insbesondere kann sie selektiv entscheiden, wer welche der gespeicherten Daten sehen kann und wer nicht.

Da die sichere und praktikable Feststellung der Identität eine der Grundvoraussetzungen jedes wirkungsvollen Compliance-Regimes ist, gehen wir davon aus, dass auch diese Klasse von Blockchain Use Cases in die Praxis Eingang finden wird.

Da die sichere und praktikable Feststellung der Identität eine der Grundvoraussetzungen jedes wirkungsvollen Compliance-Regimes ist, gehen wir davon aus, dass auch diese Klasse von Blockchain Use Cases in die Praxis Eingang finden wird.



Herausforderungen aufgrund von Blockchain-Technologie

Einige Nutzungen von Blockchain-Technologie sind allerdings aus Compliance-Sicht problematisch: Wenn z. B. bestimmte Krypto-Währungen Zahlungen ermöglichen, die für niemanden mehr nachvollziehbar sind, dann ergeben sich offensichtliche Missbrauchsmöglichkeiten z. B. in den Bereichen Geldwäsche und Embargo. Es gibt in der Tat einige Krypto-Währungen, die genau dies bereits heute ermöglichen.

Wir gehen daher sicher davon aus, dass die Regulatoren Maßnahmen ergreifen werden, die solche Use Cases unterbinden. Natürlich ist dies ein sensibler Punkt: Einerseits sollten die regulatorischen Eingriffe so spezifisch sein, dass das „Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet“ wird – was passierte, wenn auch sinnvolle Use Cases verboten würden. Andererseits ist die Nutzung von Krypto-Währungen rein technisch kaum zu unterbinden – es handelt sich ja bei den Transaktionen um Datenströme, die – insbesondere dann, wenn sie verschlüsselt wurden – nicht ohne Weiteres ihrem Kontext zugeordnet werden können.

Wir erwarten daher regulatorische Maßnahmen zur Unterbindung solcher missbräuchlicher Nutzungen der Blockchain-Technologie, die – um wirksam zu sein – auf breiter Basis erfolgen und folglich nahezu alle Unternehmen betreffen werden.

Ausblick

Wie so viele neue Technologien birgt auch die Blockchain-Technologie Chancen und Risiken gerade auch im Compliance-Kontext. In beiden Fällen sind die Auswirkungen erheblich. Entscheider im Compliance-Umfeld tun daher gut daran, diese Technologie im Auge zu behalten und in ihrer Organisation nicht nur theoretisches Blockchain-Wissen, sondern auch praktische Erfahrung aufzubauen.

Dr. Dirk Siegel

Leiter Blockchain Institute
Deloitte Deutschland



Blockchain im Audit – alles anders?

Die Kurskapiolen des Bitcoin und anderer Krypto-Währungen haben die Schlagzeilen der vergangenen Monate geprägt. Dabei taucht in der Berichterstattung immer wieder das Schlagwort „Blockchain“ auf, das für die Technologie steht, auf der Krypto-Währungen basieren.

Niemand wird derzeit die wirtschaftliche Zukunft des Bitcoin vorhersagen können. Die Technologie der Blockchain wird aber nicht so schnell wieder in Vergessenheit geraten. Viele Experten sehen darin einen weitreichenden Paradigmenwandel mit disruptivem Potenzial für die Art und Weise, wie wir zukünftig den Transfer von Werten und Rechten organisieren. Viele Branchen werden betroffen sein und es stellt sich die Frage, welches Potenzial die Blockchain-Technologie auch für die Wirtschaftsprüfung entfalten wird.

Kapitalmärkte funktionieren nur, wenn Kapitalgeber anhand zuverlässiger Informationen Investitionsentscheidungen treffen können. Darum müssen insbesondere die Jahresabschlüsse kapitalmarktorientierter Unternehmen frei von materiellen Fehlern in der Rechnungslegung sein. Die von Wirtschaftsprüfern durchgeführten Jahresabschlussprüfungen leisten dabei einen wesentlichen Beitrag zur Sicherstellung gesetzeskonformer Jahresabschlüsse, die die Informationsbasis für entsprechende Investitionsentscheidungen bilden.

Wenngleich die umfassende und innovative Nutzung von Informationstechnologie jetzt und in Zukunft das moderne Rechnungswesen prägt, bilden die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Erstellung von gesetzeskonformen Jahresabschlüssen weiterhin den maßgeblichen und technologieunabhängigen Beurteilungsrahmen für die Jahresabschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer.

Die Blockchain ist vereinfacht ausgedrückt eine Datenbank aller aktuellen Besitzverhältnisse an einer genau bezeichneten Sache sowie aller historischen Besitzwechsel an dieser Sache, die darüber hinaus bei Vorliegen vereinbarter Bedingungen im Rahmen sogenannter Smart Contracts auch automatisiert vollzogen werden können.

So ist es z. B. denkbar, dass eine Blockchain zukünftig die bei den Amtsgerichten geführten Grundbücher als transparentes Register von Eigentumsverhältnissen an Grundstücken ersetzt. Die Ziele dieses historischen Beispiels eines dem Blockchain-Prinzip entsprechenden Shared Ledger bleiben aber von der technologischen Fortentwicklung unberührt. Auch im Rechnungswesen wird die Blockchain-Technologie zwar einen wesentlichen Einfluss auf die Abbildung rechnungslegungsrelevanter Transaktionen innerhalb und zwischen

Viele Experten sehen darin einen weitreichenden Paradigmenwandel mit disruptivem Potenzial für die Art und Weise, wie wir zukünftig den Transfer von Werten und Rechten organisieren.

Unternehmen haben, sie wird aber nicht die Notwendigkeit einer Rechnungslegung ersetzen, die frei von materiellen Fehlern die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens darstellt.

Entsprechend werden sich zwar die Vorgehensweisen in der Jahresabschlussprüfung ändern, die prüferischen Fragestellungen werden aber weiterhin Gültigkeit behalten. Wenn z. B. die Eigentumsrechte an digitalisierten Musiktiteln in einer Blockchain verwaltet werden, wird es dem Jahresabschlussprüfer unmittelbar möglich sein, sämtliche in der Blockchain abgebildeten Besitzverhältnisse und -wechsel des betrachteten Prüfungszeitraums nachzuvollziehen. Durch die Blockchain-Technologie werden ein Großteil der typischerweise zeitaufwendigen Datenextraktions- und Vorbereitungsschritte der Jahresabschlussprüfung minimiert bzw. abgelöst werden. Im Hinblick auf die prüferische Beurteilung der Bilanzierung der Musikrechte zu einem Stichtag ergeben sich weiterhin z. B. folgende illustrative Fragestellungen:

- Entspricht der Zeitpunkt des in der Blockchain vollzogenen „dinglichen“ Eigentumswechsels an dem Musikstück dem von den Vertragsparteien intendierten Zeitpunkt der Übertragung des Eigentums?
- Abhängig von der Tatsache, ob der jeweilige Geschäftspartner bekannt oder anonym ist, stellt sich darüber hinaus die Frage, inwieweit der abgebildete Eigentumswechsel jenseits der Validität im Sinne der Blockchain-Technologie auch vertragsrechtlich wirksam vollzogen wurde.
- Welcher Wert ist dem Musikstück zum Bilanzstichtag beizumessen? Ggf. sind entsprechende bewertungsrelevante Informationen nicht in der Blockchain abbildbar.
- Mit welcher Intention wurde seitens des Bilanzierenden der Eigentumswechsel vollzogen, damit der entsprechende Ausweis des Eigentumsrechts prüferisch beurteilt werden kann?

Neben diesen unmittelbar aus den Aussagen in der Rechnungslegung resultierenden Fragestellungen ergeben sich zusätzliche Fragestellungen zur Funktionsweise und Zuverlässigkeit der eingesetzten Blockchain. Diese Fragestellungen hängen insbesondere davon ab, ob es sich bei der Blockchain um eine zugangsfreie oder um eine zugangsbeschränkte Blockchain (Konsortium-Blockchain) handelt, die z. B. ausschließlich die am Handel mit Eigentumsrechten an Musiktiteln beteiligten Geschäftspartner erfasst. In diesem Fall werden die teilnehmenden Geschäftspartner sich auf eine Reihe von technischen Protokollen und Standards für diese Konsortium-Blockchain geeinigt haben, die maßgeblich für die Transaktionsverarbeitung in der Konsortium-Blockchain sind. Hierzu sind entsprechende interne Kontrollen einzurichten und zu überwachen, die dafür sorgen, dass die Transaktionsverarbeitung im Sinne dieser Protokolle und Standards erfolgt. Die Protokolle und Standards sowie deren Überwachung sind durch den Jahresabschlussprüfer in seine Prüfung einzubeziehen.

Insbesondere für die Konsortium-Blockchains existieren bereits diverse Anwendungsfälle z. B. in der Finanzindustrie und der Logistik. Die von den Mitgliedern des Konsortiums vereinbarten oder von einem Blockchain-Dienstleister vorgegebenen Protokolle und Standards erfassen dabei insbesondere Themen zur technischen Administration, Zugriffsrechteverwaltung und zum Schiedsverfahren. Aufgrund der Relevanz der im Konsortium geltenden Protokolle und Standards für die Jahresabschlussprüfungen der einzelnen Teilnehmer des Konsortiums werden zukünftig Wirtschaftsprüfer durch das Konsortium beauftragt, an zentraler Stelle Prüfungshandlungen durchzuführen. Dies unterstützt die Teilnehmer in der Überwachung der Blockchain und schafft das erforderliche Vertrauen, welches letztlich Voraussetzung für die Verbreitung der Blockchain-Technologie ist.

Andreas Wermelt

Partner Deloitte Audit & Assurance

Die Blockchain- Revolution

Eine ausführliche Veranschaulichung
der Funktionsweise dieses Bezahlsystems
als Kette digitaler Unterschriften

„The network is robust in its unstructured simplicity. Nodes work all at once with little coordination.“¹

Satoshi Nakamoto

Wie Blockchains funktionieren

Im November 2008 erschien ein White Paper über die Möglichkeiten eines elektronischen Bezahlsystems, das weltweit Aufsehen erregte. Darin definiert eine Person oder Gruppe mit dem Pseudonym Satoshi Nakamoto eine elektronische Münze (Bitcoin) als „eine Kette digitaler Unterschriften“ – inzwischen bekannt als „Blockchain“.¹ Diese Blockchain ermöglicht jedem Münzbesitzer eine umgehende Geldübertragung an alle, die mit demselben Netzwerk verbunden sind. Das Revolutionäre: Eine vermittelnde Instanz wie etwa ein Finanzdienstleister ist für diese Transaktion komplett überflüssig.

Bitcoin sowie andere Blockchains basieren auf einem kryptographischen Verfahren für Transaktionen, weshalb digitale Währungen auch oft als Krypto-Währung bezeichnet werden. Besitzer von Bitcoins erhalten die Zugangsberechtigung zu ihrem Guthaben mit einem Passwort – einem privaten Schlüssel. Alle Transaktionen werden von einem Netzwerk sogenannter „Miners“ ausgewertet, die im Gegenzug die Kapazität ihres Rechners zur Verfügung stellen. Dieser Vorgang ermöglicht ihnen, unter Verwendung einer gemeinsamen Datenbank und der verteilten Datenverarbeitung zusätzliche Bitcoins zu erwerben.

¹Vgl. Nakamoto (2008).

Wie die Blockchain funktioniert



Bob schuldet Alice Geld für das Mittagessen. Er lädt auf seinem Smartphone eine App, um einen neuen Bitcoin-„Geldbeutel“ anzulegen. Diese Wallet-App ist im Prinzip eine Online-Banking-App, und das Wallet stellt dabei das Bankkonto dar.



Um Alice das Geld zu überweisen, benötigt Bob zwei Informationen: seinen privaten Zugangsschlüssel und ihren öffentlichen Zugangsschlüssel.



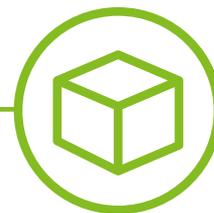
Bob erhält Alices Zugangsschlüssel, indem er einen QR-Code von ihrem Handy einscannet oder sie ihm eine Zahlungsadresse per E-Mail zuschickt, die aus einer Reihe von zufällig ausgewählten Nummern und Buchstaben besteht.*



Ein neuer Block wird dem Netzwerk hinzugefügt, damit die „Miners“ die Transaktion als gültig verifizieren können. Die Verifizierung ist erfüllt, sobald eine komplexe kryptographische Berechnung durchgeführt wurde.



Sobald ein „Miner“ die kryptographische Aufgabe gelöst hat, wird dies dem Netzwerk mitgeteilt.



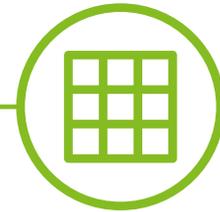
Der Algorithmus belohnt den „Miner“ mit 25 Bitcoins, und ein neuer Block wird dem Ende der Blockchain hinzugefügt. Jeder Block ist an den vorherigen Block gekoppelt. Gemeinsam bilden sie eine Kette: die Blockchain.



Die App meldet allen Bitcoin-„Miners“ weltweit die bevorstehende Transaktion. Diese wiederum stellen eine Legitimationsprüfung zur Verfügung.



Die „Miners“ verifizieren, dass Bob genügend Bitcoins zur Verfügung hat, um die Zahlung zu tätigen.



Es können jederzeit mehrere Transaktionen gleichzeitig in einem Netzwerk durchgeführt werden. Alle schwebenden Transaktionen werden für die Verifizierung in einem vorgegebenen Zeitrahmen in Blöcke gruppiert. Jeder Block hat eine eigene Identifikationsnummer, Erstellungszeit und verweist zum vorherigen Block.



Wenige Minuten nachdem Bob die Transaktion ausgeführt hat, erhalten er und Alice die Bestätigung, dass der Bitcoin auf sie übertragen wurde.



Alle Transaktionen des Blocks sind nun abgeschlossen. Alice erhält die Zahlung.

* Jeder, der einen öffentlichen Zugangsschlüssel hat, kann Geldbeträge an eine Bitcoin-Adresse schicken. Doch nur eine durch den privaten Zugangsschlüssel erzeugte Unterschrift ermöglicht es, das Geld in Umlauf zu bringen.²

²Vgl. Graphik: Deloitte University Press. Source: American Banker.



Die Eigenschaften einer Blockchain

Streng genommen ist eine Blockchain nur eine weitere Datenbank, die Transaktionen dokumentiert. Diese Datenbank wird auf den mit ihr verknüpften Servern dupliziert.³ Damit ist eine Blockchain so etwas wie ein „Distributed Ledger“, also ein „verteiltes Hauptbuch“. Das öffentlich und dezentralisiert geführte Hauptbuch stellt grundsätzlich die technische Basis für virtuelle Währungen dar. Der „Distributed Ledger“ ist für die Transaktionsaufzeichnung digitaler Zahlungs- und Geschäftsströme zwischen den Nutzern verantwortlich. Dabei ist eine zentrale Überwachungsstelle, die die Transaktionen verifiziert, nicht mehr notwendig.

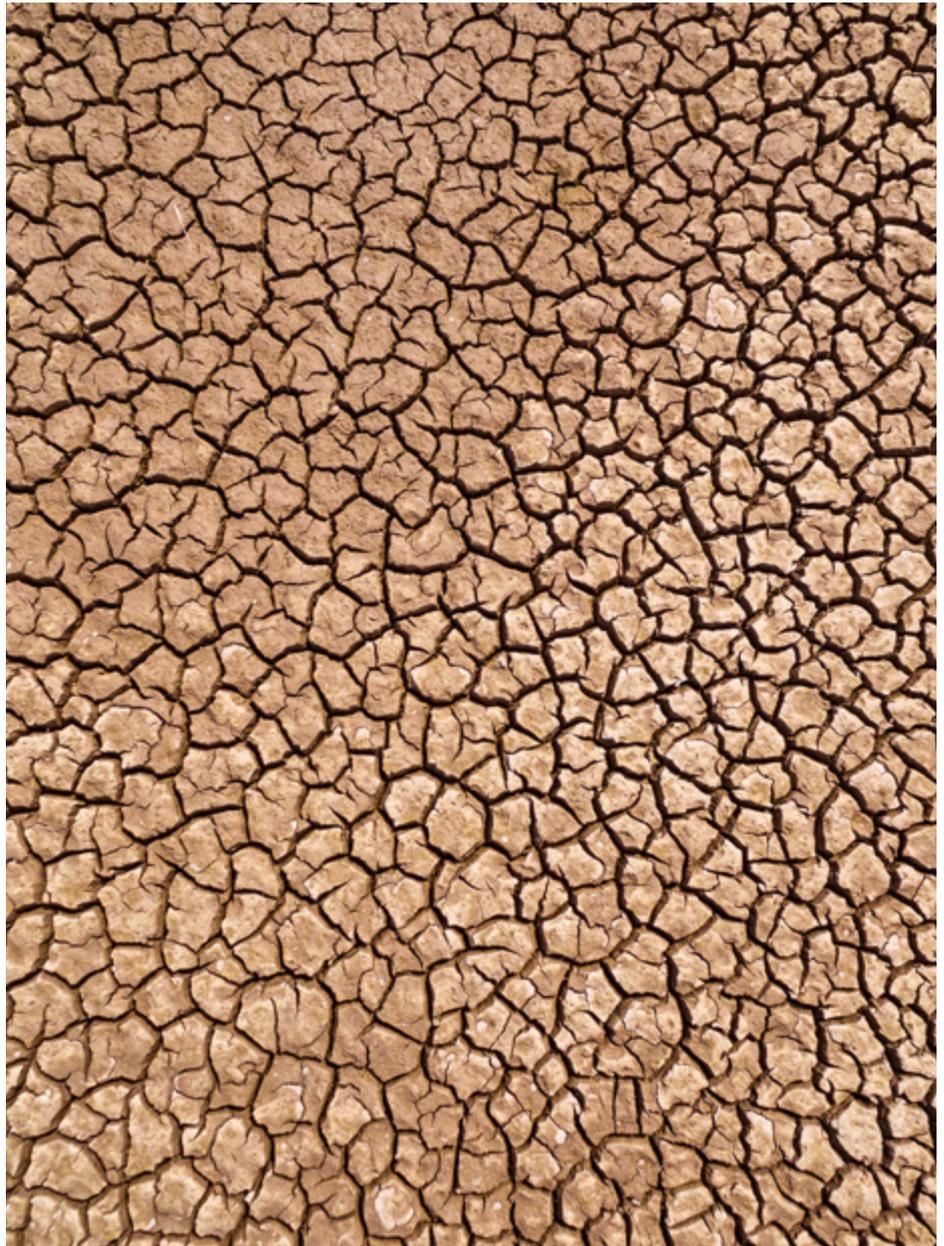
Das Revolutionäre:
Eine vermittelnde
Instanz wie etwa ein
Finanzdienstleister ist
für diese Transaktion
komplett überflüssig.

³Vgl. Lewis (2015).

Die Daten einer Blockchain sind in festgelegten Strukturen gespeichert, die sich „Blocks“ nennen. Die wichtigsten Kennzeichen eines Blocks sind:

- die Kopfzeile „Header“, die die Metadaten beinhaltet: zum Beispiel die eigene Blockreferenznummer, den Zeitpunkt, in dem der Block erstellt wurde, und die Verknüpfung mit dem vorherigen Block;
- der Inhalt „Content“, der üblicherweise eine Liste von validierten digitalen Inhalten darstellt: zum Beispiel Informationen darüber, wann die Transaktion ausgeführt wurde, wie hoch der Transaktionsbetrag ist und welche Adressen die Beteiligten der Transaktion haben.⁴

Der aktuelle Block ist mit allen vorherigen Blocks der Kette verlinkt und gewährleistet somit auch den Zugang zu allen verknüpften Blocks. Das heißt auch, dass die Blockchain-Datenbank über die vollständige Historie aller Inhalte und Anweisungen seit der ersten Anwendung der Blockchain verfügt. Der Vorteil besteht darin, dass die Daten nachvollziehbar und unabhängig prüffähig sind. Bei wachsender Teilnehmerzahl wird es für Kriminelle immer schwieriger, den Großteil des Verifizierungsprozesses zu umgehen. Das führt dazu, dass das Netzwerk ständig robuster und sicherer wird. Tatsächlich sind bereits Anwendungen der Blockchain zum Schutz von empfindlichen Daten der britischen Kernenergie, von Abwehrmechanismen gegen Überschwemmungen und anderer kritisch gesehener Infrastrukturprobleme in Planung.⁵



Streng genommen ist eine Blockchain nur eine weitere Datenbank, die Transaktionen dokumentiert.

⁴Vgl. Ratcliffe (2014).

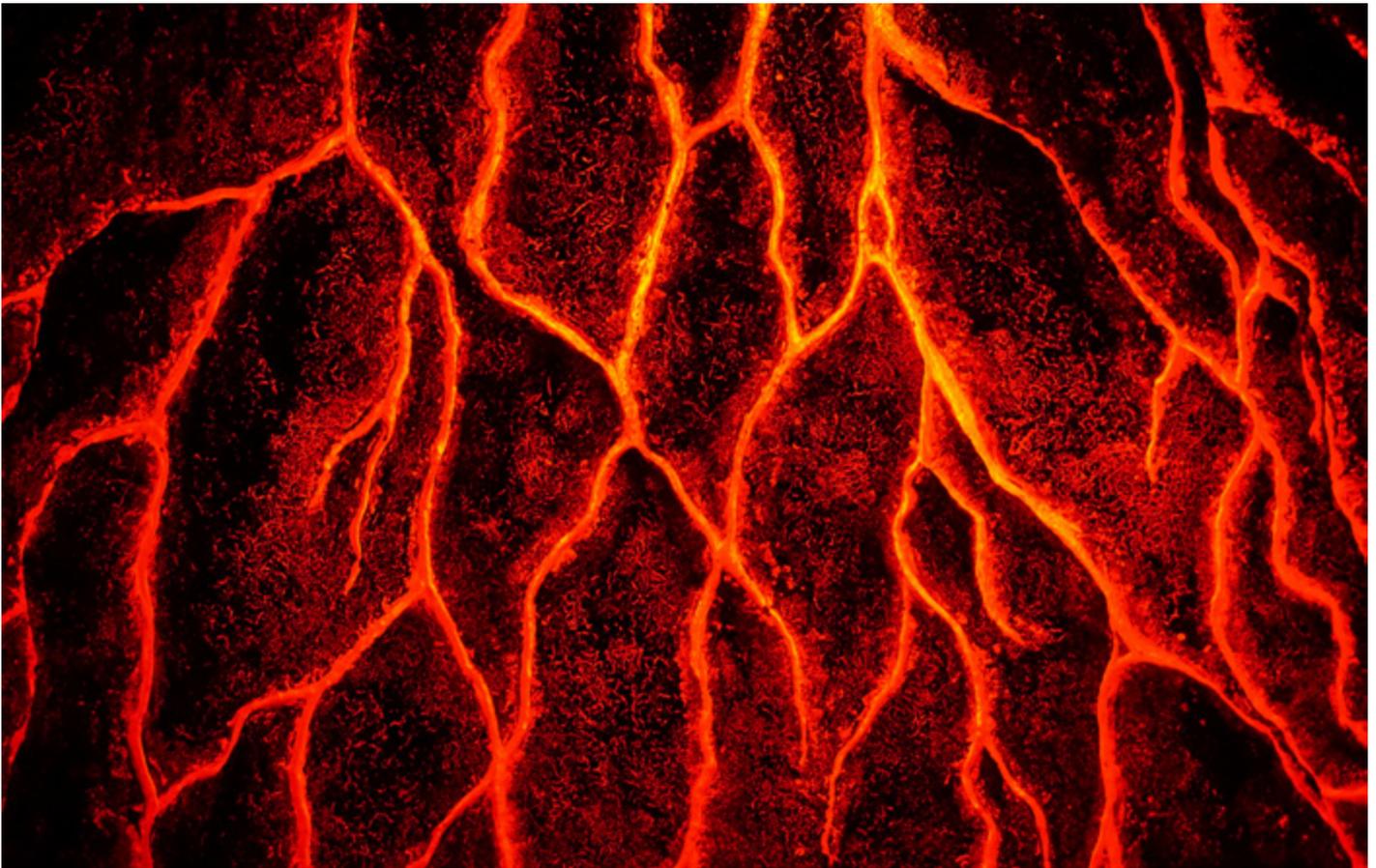
⁵Vgl. Allison (2016).

Was öffentliche und zugangsbeschränkte Blockchains unterscheidet

Wie viele andere Datenbanken können Blockchains zugangsbeschränkt (private) oder öffentlich (public) sein. Das Bitcoin-Netzwerk etwa ist öffentlich (auch: „permission-less“), da grundsätzlich jeder die Daten lesen beziehungsweise an den „Ledger“ Daten schreiben kann, sofern er die entsprechende Bitcoin-Software nutzt. Zugangsbeschränkte Blockchains hingegen sind Netzwerke, in denen die Teilnehmer a priori bekannt sind und zudem die Berechtigung besitzen, den „Ledger“ zu aktualisieren. Die Teilnehmer gehören meist einem oder verschiedenen Unternehmen aus den gleichen Sektoren an, in denen die Beziehungen untereinander in informellen Absprachen, formellen Verträgen oder vertraulichen Vereinbarungen geregelt sind.

Um Vertrauenswürdigkeit zu schaffen, verwenden öffentliche Blockchains üblicherweise weitere Mechanismen, um Konflikte zwischen den Teilnehmern zu vermeiden und die Vollständigkeit der Daten zu gewährleisten. Das verlangt zusätzliche Komplexität, da es keine zentrale Weisungsbefugnis gibt, die zwischen den dezentralisierten Netzwerken vermittelt. Beispielsweise können in einer Bitcoin-Blockchain neue Transaktionen erst dann zu einer Blockchain hinzugefügt werden, wenn ein Teilnehmer des Netzwerks eine komplexe mathematische Rechnung gelöst hat, die „Proof-of-Work“ genannt wird. Der gesamte Vorgang heißt „Mining“. Der Aufwand, den „Miners“ betreiben müssen, um die mathematische Formel zu lösen, dient als Bestätigung dafür, dass die Transaktionen gültig sind, ohne dass sich die „Miners“ untereinander kennen.

Der Vorteil besteht darin,
dass die Daten nachvollziehbar
und unabhängig prüffähig sind.



Die Alternativen zur Bitcoin-Blockchain

Blockchains gibt es in vielen verschiedenen Varianten. Neben der Bitcoin-Blockchain haben sich in den letzten Jahren auch andere unabhängige Blockchains etabliert. Zwar stellen sie bis dato noch keine vergleichbare Alternative zum Bitcoin dar, doch bieten sie andere Vorteile: höhere Geschwindigkeit, größere Datenvolumina, andere Anwendungsverfahren oder fortschrittlichere Funktionalität.

Litecoin beispielsweise ist im Vergleich zu Bitcoin klein, jedoch sind hier deutlich schnellere Transaktionen möglich. Das Ripple Transaction Protocol ist eine einfachere Form einer Blockchain, die eine sofortige, zertifizierte und günstige Zahlung bei Banken und Non-Bank-Financial-Institutions (Finanzinstitute ohne Banken-

charakter) gewährleistet. Transaktionen des Ripple „Distributed Ledger“ werden durch die Übereinstimmung der Informationen und nicht mit einem „Proof-of-Work“-Verfahren, wie es bei den Bitcoins der Fall ist, genehmigt. Die Ripple Entwickler setzen für dieses System ein gewisses Maß an Vertrauen zwischen den Parteien und der Transaktion voraus.

Ethereum wiederum ist ein Open-Source- und Crowd-funded-Projekt: ähnlich wie die Bitcoin-Blockchain, jedoch haben die Teilnehmer des Netzwerks die Berechtigung, ihre eigenen Smart Contracts zu verwalten. Diese Smart Contracts agieren in der Blockchain als kleine Computerprogramme, deren Anweisungen ausgeführt werden, sobald bestimmte Kriterien erfüllt worden

sind. Speziell diese Smart Contracts haben das Potenzial, Geschäftsprozesse in vielen Sektoren neu zu gestalten.

Zusätzlich bieten Technologieunternehmen wie Microsoft bereits „Blockchain-as-a-Service“-Leistungen auf ihren Cloud-Plattformen an. Diese BaaS ermöglichen Entwicklern aus jedem beliebigen Unternehmen, private oder semi-öffentliche Blockchains wie Bitcoin, Ripple, Ethereum und andere zu nutzen. Mit den dezentralisierten Anwendungen (Applikationen) können die Entwickler experimentieren, ohne dass dabei Kapitalkosten für die Einrichtung eines eigenen Netzwerks anfallen.

⁶Vgl. Litecoin.org (2018).

⁷Vgl. Ripple.com (2018).



Die Abbildung veranschaulicht, wie Smart Contracts die Transparenz im Investment Banking verstärken könnten.



Ein Optionsvertrag zwischen den Parteien wird durch einen Code in der Blockchain hinterlegt. Alle Beteiligten sind anonym, der Vertrag ist allerdings im öffentlichen „Ledger“ verfügbar.

Um den Vertrag anzustoßen, sind Bedingungen zu erfüllen, die vorher programmiert wurden. Das kann ein Ablaufdatum sein oder ein Terminabschluss.

Blockchains können Kontrollfunktionen nutzen, um die Aktivitäten auf dem Markt nachzuvollziehen, während die Privatsphäre jedes Beteiligten geschützt bleibt.

Was alle Blockchains gemeinsam haben

- Eine Blockchain liegt auf mehreren Servern verteilt. Dabei ist die Blockchain dezentralisiert, und eine Kopie der gesamten Dokumentation ist für jeden Nutzer und Teilnehmer des „Peer-to-Peer“-Netzwerks verfügbar. Ein Intermediär in Form einer Bank oder eines Maklers ist nicht mehr notwendig.
- Das Ziel einer Blockchain ist es, Übereinstimmungen unter den Nutzern des Netzwerks zu finden: Die Nutzer verwenden ihren Server, um neue Blocks zu verifizieren. Das ist notwendig, um sicherzustellen, dass dieselbe Transaktion nicht mehrmals durchgeführt wird. Neue Blocks werden nur dann ins Netzwerk übernommen, wenn ein Großteil der Teilnehmer die Gültigkeit dieser Transaktion verifiziert hat.
- Die Identitätsprüfung findet über eine Blockchain-Kryptographie und eine digitale Unterschrift statt: Transaktionen können nachverfolgt und kryptischen Identitäten zugeordnet werden. Theoretisch sind diese anonym. Dennoch lässt sich die tatsächliche Identität eines Users mit wenigen Rückkoppelungstechniken identifizieren.
- Steuerungsmechanismen der Blockchain erschweren es, die Historie zu verändern – unmöglich ist dies jedoch nicht. Zwar kann jedes Detail gelesen und neue Daten können erfasst werden, doch lassen sich Daten, die in der Blockchain generiert wurden, theoretisch nicht mehr verändern – es sei denn, im Protokoll wurde vorab festgelegt, dass Änderungen erlaubt sind. Für diese Änderungen bedarf es allerdings einer 50-prozentigen Zustimmung des Netzwerks.
- Transaktionen einer Blockchain sind immer mit einem Zeitstempel versehen. Damit lassen sich die Informationen der Blockchains nachvollziehen und verifizieren.
- Blockchains sind programmierbar: Anweisungen werden in den Blocks festgeschrieben. Dies ermöglicht es, Transaktionen oder andere Prozesse ausschließlich dann auszuführen, wenn bestimmte Kriterien erfüllt wurden und zusätzliche digitale Daten damit verknüpft werden können.

Quellen:

Allison, I. (2016): „Security Firm Guardtime Courting Governments and Banks with Industrial-Grade Blockchain“, International Business Times, Fundstelle: <http://www.ibtimes.co.uk/security-firm-guardtime-courting-governments-banks-keyless-blockchain-1535835> (abgerufen am 26.02.2018).

Chaugule, V. K. (2018): „A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform“, Fundstelle: <https://github.com/ethereum/wiki/wiki/White-Paper> (abgerufen am 27.02.2018).

Deloitte University Press. Source: American Banker. Fundstelle: <http://cdn.americanbanker.com/media/ui/how-bit-works-big.jpg> (abgerufen am 26.02.2018).

Lewis, A. (2015): „A Gentle Introduction to Blockchain Technology“, Fundstelle: <http://bitsonblocks.net/2015/09/09/a-gentle-introduction-to-blockchain-technology/> (abgerufen am 26.02.2018).

Litecoin.org (2018): „Was ist Litecoin?“, Fundstelle: <https://litecoin.org/> (abgerufen am 27.02.2018).

Ratcliffe, J. W. (2014): „How to Parse the Bitcoin Blockchain“, Fundstelle: <http://codesuppository.blogspot.co.uk/2014/01/how-to-parse-Bitcoin-blockchain.html> (abgerufen am 26.02.2018).

Ripple.com (2018), Fundstelle: <https://ripple.com/> (abgerufen am 27.02.2018).

Nakamoto, S. (2008): „Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System“, Fundstelle: <https://Bitcoin.org/Bitcoin.pdf> (abgerufen am 26.02.2018).

Rizzo, P. (2015): „Microsoft Explores Adding Ripple Tech to Blockchain Toolkit“, Fundstelle: <http://www.coindesk.com/microsoft-hints-future-ripple-blockchain-toolkit/> (abgerufen am 27.02.2018).

⁸Vgl. Chaugule (2018).

⁹Vgl. Rizzo (2015).

Das Internet der Werte

„[The] Bitcoin protocol and network today is that foundational layer. It is [a] value transfer network. Beyond that, it is a core, backbone security service securing contracts, physical and digital property, equities, bonds, robot AI and an enormous wave of applications which have not yet been conceived.“

Jeff Garzik, Bitcoin core developer and CEO, Dunvegan Space Systems



Wie die Blockchain Werte überträgt

Die Art, wie Transaktionen bisher ablaufen, unterscheidet sich grundlegend von der dezentralen und informationsteilenden Natur einer Blockchain. Für bestimmte Anwendungen erfolgt die Wertschöpfung durch die Implementierung einer Blockchain schneller, günstiger, vertrauenswürdiger und transparenter – und ist traditionellen Verfahren damit überlegen (siehe Tabelle).

Kriterien

Dezentrales Datennetzwerk

Distributed Ledger

Digitale Unterschrift

Programmierbare Logik/ Intelligenz

Zugangsbeschränkte vs. öffentliche Blockchain

Konsumenten-Blockchain

Erhöht die Geschwindigkeit des Datenaustausches und verringert Verzögerungen

Senkt die Transaktionskosten, falls eine Gebühr verlangt wird

Verbessert die Qualität, Vertrauenswürdigkeit und Verfügbarkeit des Services

Erhöht die Transparenz der öffentlichen Blockchain

Erhöht das Vertrauen

Reduziert das Betrugs- und Diebstahlrisiko

Vorab programmierte Pflichtfelder müssen vom Kunden ausgefüllt werden, ehe die Transaktion ausgeführt werden kann

Öffentliche Blockchains sind für jeden ohne Voraussetzung zugänglich

Blockchain innerhalb eines Unternehmens

Erhöht die Geschwindigkeit des Datenaustausches zwischen Abteilungen; das verringert Rückstände und Gesamtkosten

Erhöht die Verfügbarkeit und Vertrauenswürdigkeit; verbessert die Instandhaltung des Services

Erhöht die Effizienz, da das Datenformat übergreifend für alle Abteilungen standardisiert wird und somit Prozesse einheitlich gestaltet werden

Verbesserter Verifizierungsprozess, da der Datensatz innerhalb kürzester Zeit geprüft wird

Kunden und teilnehmende Abteilungen können identifiziert werden

Neue Funktionen können zu bestehenden Diensten und Prozessen hinzugefügt werden

In zugangsbeschränkten Blockchains ist die Bearbeitung eines Datensatzes für Mitglieder oder Angestellte des Unternehmens gesperrt, jedoch für Kunden möglich

Gemeinsame Blockchain für verschiedene Unternehmen

Erhöht die Geschwindigkeit des Datenaustausches; das verringert Rückstände und Gesamtkosten

Erhöht die Verfügbarkeit und Vertrauenswürdigkeit; verbessert die Instandhaltung des Services

Erhöht die Effizienz, da das Datenformat übergreifend für mehrere Unternehmen standardisiert und übernommen wird; erlaubt Interoperabilität und gestaltet somit einheitliche Prozesse

Verringert das Betrugsrisiko sowie die Fehlerrate und fehlerhafte Transaktionen innerhalb der Unternehmen, da der Datensatz nicht verändert werden kann

Verbesserter Verifizierungsprozess, da der Datensatz innerhalb kürzester Zeit geprüft wird

Kunden und teilnehmende Unternehmen können identifiziert werden

Innerhalb der Unternehmen können neue Funktionen zu bestehenden Diensten und Prozessen hinzugefügt werden

Vorab programmierte Pflichtfelder müssen vom Unternehmen ausgefüllt werden, ehe die Transaktion für eine Zusammenarbeit ausgeführt werden kann

In zugangsbeschränkten Blockchains ist der Zugriff für Mitglieder der Gruppe gesperrt, jedoch für Kunden möglich



Allerdings warnt Jeff Garzik, einer der Entwickler des Bitcoins, eine Blockchain zu häufig einzusetzen:

„Do not try to stuff every feature into the Bitcoin protocol. Let it do what it does best. Build systems on top of Bitcoin which use its strengths ... Putting all the world's coffee transactions, and all the world's stock trades, and all the world's Internet of Things device samplings on the Bitcoin blockchain seems misguided“.

Tatsächlich gibt es für Blockchains technische sowie inhaltliche Einschränkungen. Bisher ist allerdings nicht absehbar, zu welchem Zeitpunkt dieses Verfahren an seine Grenzen stoßen wird. Die Vorteile der Blockchain sind jedoch offenkundig. Bei umsichtiger Anwendung sollte es möglich sein, Konsumenten und Unternehmen mithilfe eines gemeinsamen „Ledgers“ direkt miteinander zu verbinden und Prozesse über das gesamte Netzwerk zu verteilen. Dies würde es beiden Parteien ermöglichen, Mängel bisheriger Transaktionsverfahren zu beseitigen: Beide Seiten profitieren beim Einsatz einer Blockchain von Zeit- und Geldeinsparungen.

Das wohl bedeutendste Feature einer Blockchain ist die Möglichkeit, verschiedene Abteilungen innerhalb eines Unternehmens oder viele verschiedene Unternehmen innerhalb eines Sektors miteinander zu verknüpfen.

Das Brechen vieler Regeln und Konventionen der traditionellen Prozessverarbeitung zwingt Unternehmen, ihren künftigen Wertschöpfungsprozess zu überdenken. Vor allem für Banken und andere Finanzdienstleister stellt die Blockchain ein zweischneidiges Schwert dar, da deren Geschäftsprozesse hauptsächlich auf dem traditionellen Modell der Wertschöpfung basieren.

Öffentliche Blockchains wie Bitcoin, Litecoin und andere haben das Potenzial, vertrauensbildende Intermediäre zu ersetzen, da diese auf Peer-to-Peer-Plattformen aufbauen. Der generierte Wert wird dabei umgehend an den Konsumenten übertragen, ohne den Vorgang von einer zentralen Institution überprüfen lassen zu müssen.

Das Brechen vieler Regeln und Konventionen der traditionellen Prozessverarbeitung zwingt Unternehmen, ihren künftigen Wertschöpfungsprozess zu überdenken.



Aussagen über das Ableben des weltweiten Bankensystems oder der nationalen Regierung wären jedoch voreilig. Zwar kann die Blockchain-Technologie aufgrund ihres dezentralisierten Ansatzes tatsächlich für viele Transaktionen vorteilhaft sein. Dennoch werden einige Transaktionen weiterhin nur mithilfe eines Intermediärs durchgeführt werden können. Dafür ist nicht nur die Vermittlerfunktion ausschlaggebend. Abgesehen von der Komplexität und den Regulierungen, die einige unsichere Transaktionen mit sich bringen, agiert ein Intermediär auch als Absicherungs- und Versicherungsorgan und bietet dafür entsprechende Produkte und Dienstleistungen an, auf die bei einer Blockchain zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht zugegriffen werden kann.

Vor allem aber auch intern haben Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, die Blockchain-Technologie zu ihren Gunsten zu nutzen. Beispielsweise sind „Sidechains“ oder benutzerdefinierte Blockchains mit öffentlichen Blockchains kompatibel und können mit neuen Funktionen versehen werden. Das wohl bedeutendste Feature einer Blockchain ist die Möglichkeit, verschiedene Abteilungen innerhalb eines Unternehmens oder viele verschiedene Unternehmen innerhalb eines Sektors miteinander zu verknüpfen.

Quellen:

Cawrey, D. (2015) „How to Explain Sidechains to a Parent“, Fundstelle: <https://medium.com/zapchain-magazine/how-to-explain-sidechains-to-a-parent-1739f6a28bd#8u8tsqkh2> (abgerufen am 26.02.2018).

Garzik, J. (2015): „Making Decentralized Economic Policy“, Fundstelle: <https://www.weusecoins.com/making-decentralized-economic-policy/> (abgerufen am 26.02.2018).

Königsaufgabe Vorstandsbestellung

Vier Governance-Mechanismen für den Aufsichtsrat



Abstract

Die Auswahl der am besten geeigneten Personen für vakante Vorstandspositionen bildet die vielleicht wichtigste Aufgabe deutscher Aufsichtsräte und ist von grundlegendender Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Wie können Aufsichtsräte einen Bestellprozess aufsetzen, der die Betrachtung möglichst umfangreicher Entscheidungsoptionen gewährleistet und zugleich die relevanten Stakeholder einbezieht?

Einleitung

Auswahl und Bestellung von Vorstandsmitgliedern bilden die Königsaufgabe des Aufsichtsrats. Keine Entscheidung ist in der Regel mit so weitreichenden Konsequenzen für Kunden, Mitarbeiter und Investoren verbunden. In der Praxis entwickeln sich Vorstandsbestellungen allerdings extrem unterschiedlich: Manche Bestellungen vollziehen sich so glatt und reibungslos, dass sie bestenfalls eine Fußnote in der einschlägigen Wirtschaftspresse wert sind; andere hingegen verlaufen geräuschvoll und mit traumatischen Wirkungen für das Unternehmen. Wie können Aufsichtsräte also ihre ureigene Aufgabe so gestalten, dass am Ende der „richtige“ Kandidat am „richtigen“ Platz sitzt?

Laut Aktienrecht liegt die Prozessgestaltung und Entscheidung für einen Kandidaten im alleinigen Aufgabengebiet des Aufsichtsrats. Die Praxis allerdings zeigt, dass viele andere Stakeholder (Aktionäre, Arbeitnehmervertreter sowie der amtierende Vorstand selbst) über mitunter weitreichende Mitspracherechte verfügen, die zusammengeführt, verdichtet und schließlich in eine erfolgversprechende Entscheidung überführt werden müssen.

Governance-Mechanismen für den Aufsichtsrat

Mithilfe von 44 strukturierten Interviews mit Aufsichtsrats- und Vorstandsvertretern aus dem DAX30- und MDAX-Umfeld beschäftigt sich eine aktuelle Studie mit der Herausforderung, wie Aufsichtsräte ihre Governance-Mechanismen so gestalten können, dass der Auswahl- und Bestellprozess für Vorstandspositionen in einem sorgfältig geplanten und zielstrebigem Verfahren durchgeführt wird.¹ Vier zentrale Governance-Mechanismen lassen sich dabei identifizieren:



1. Aufgabendelegation an einen Spezialausschuss

Informationssammlung, -weitergabe und -zusammenführung innerhalb des Ausschusses

Einbeziehung und Ausräumung von Widersprüchen und (potenziellen) Widerständen

Mehrgleisige und multi-perspektivische Evaluierung von Kandidaten (z. B. durch persönliche Netzwerke, Headhunter-Einschätzungen, Branchenkenntnisse)



2. Prozessgestaltung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden

Informationsweitergabe zu Kandidaten der zweiten oder dritten Führungsebene an den Ausschuss, insbesondere bei langjährig bestehenden Kontakten in das Unternehmen

Offenheit zur Informationszusammenführung und -weitergabe im Zusammenspiel mit den beteiligten Stakeholdern (insbesondere vor dem Hintergrund der bestehenden Unternehmenskultur)

Moderation von (potenziellen) Meinungsverschiedenheiten innerhalb und außerhalb des Ausschusses



3. Beteiligung von amtierenden Vorstandsmitgliedern

Entwicklung und Fortschreibung eines internen Kandidatenpools der zweiten oder dritten Führungsebene sowie Informationsweitergabe an den Ausschuss

Prüfung des zwischenmenschlichen „Fits“ zwischen Kandidaten und amtierendem Vorstandsteam

Offenheit zum Meinungsaustausch und -abgleich zu Kandidaten mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden



4. „Timing“ beim Einbezug von Großaktionären

Vermeidung von frühzeitigen Begrenzungen bei der Kandidatensuche und -evaluierung

Evaluierung eines Kandidatenvorschlags im Anschluss an eine fortgeschrittene Kandidatenevaluierung durch den Ausschuss, den Aufsichtsratsvorsitzenden sowie den amtierenden Vorstand

¹ Walther A./Calabrò A./Morner M. (2017): Got a Plan in the Pipeline? Nominating Committee's Information Processing in Executive Successions. In: Management Decision, Band 50, Nr. 10, S. 2200–2217.



1. Aufgabendelegation an einen Spezialausschuss

Üblicherweise delegiert der Aufsichtsrat die Aufgabe zur Vorbereitung und Kandidatenauswahl an einen speziellen Ausschuss. In Deutschland ist dies zumeist der Personalausschuss oder das Präsidium, typischerweise unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter. Mit seiner kleinen Gruppengröße, regelmäßigen Sitzungen und der damit verbundenen Aufmerksamkeit für das Thema gestalten sich Vorstandsbestellungen hier in der Regel vertraulicher, schneller und vor allem effektiver als innerhalb des Gesamtgremiums. Dazu kommt die Möglichkeit, dass auch vertragliche Eckpfeiler oder Vergütungsbestandteile innerhalb des Ausschusses unmittelbar mitdiskutiert werden können. Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz eines Spezialausschusses sind insbesondere drei Kriterien: Die Weitergabe von Informationen über verfügbare Kandidaten wird sichergestellt; Unstimmigkeiten durch Akteure außerhalb des Ausschusses werden bereits zu Beginn eines Bestellprozesses aufgenommen und adressiert; die unterschiedlichen Meinungen der Ausschussmitglieder werden in einen gemeinsamen Vorschlag aggregiert. Quellen für die Kandidatenauswahl und deren Einschätzungen sind einschlägig versierte externe Dienstleister, aber auch die persönlichen Netzwerke sowie die Branchenexpertise der einzelnen Ausschussmitglieder.

2. Prozessgestaltung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden

Der Aufsichtsratsvorsitzende nimmt die Schlüsselfunktion bei der Vorstandsbestellung ein. Als besonders hilfreich erweist sich dabei, wenn der Vorsitzende über ein tiefgreifendes Wissen über das Unternehmen, seine Historie und Organisationskultur verfügt. Solches Wissen geht zumeist einher mit einer vormaligen Tätigkeit im Vorstand des gleichen Unternehmens – in Deutschland fast schon die Regel.

Reines Sachwissen ist dabei allerdings nicht allein entscheidend: Vielmehr erweist sich als besonders erfolgsfördernd, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende während des Bestellungsprozesses über eine große Offenheit zur Integration von unterschiedlichen Perspektiven verfügt. Dies äußert sich etwa in der Informationsweitergabe an die Ausschussmitglieder im Nachgang von geführten Kandidateninterviews oder der Moderation von (potenziellen) Meinungsverschiedenheiten innerhalb und außerhalb des Ausschusses. Eine solche Offenheit ist insbesondere deshalb notwendig, da der Aufsichtsratsvorsitzende qua Funktion in der Regel auch dem Spezialausschuss vorsteht und somit formal als „Herr des Prozesses“ fungiert.

3. Beteiligung von amtierenden Vorstandsmitgliedern

Abweichend zu den strikten Vorgaben des Aktienrechts müssen amtierende Vorstandsmitglieder (und hier insbesondere der Vorstandsvorsitzende) in den Bestellprozess eines zukünftigen Kollegen eingebunden werden. Anders als die meisten Aufsichtsratsmitglieder verfügt der Vorstand über einen wesentlich intensiveren Draht in die zweite oder dritte Führungsebene des Unternehmens. So können – gegebenenfalls entsprechend einer Strategie zur konsequenten und fortlaufenden Führungskräfteentwicklung – potenzielle Kandidaten aus den eigenen Reihen um ein Vielfaches einfacher identifiziert und gegebenenfalls für höhere Aufgaben empfohlen werden. Erleichtert wird dadurch gerade auch ein Vergleich zwischen internen und externen Kandidaten.

Insgesamt können so die Entscheidungsoptionen für den Aufsichtsrat erhöht werden. Ein positiver Nebeneffekt: Durch die zumeist langjährige Zusammenarbeit lässt sich der zwischenmenschliche „Fit“ zwischen den Kandidaten und bestehendem Vorstandsteam besser einschätzen und direkt an den Aufsichtsrat (in erster Linie dessen Vorsitzenden) weitergeben.

4. „Timing“ beim Einbezug von Großaktionären

Großaktionäre werden – soweit vorhanden – bei Vorstandsbestellungen auf unterschiedliche Weise einbezogen. Der Einfluss reicht dabei von einer klaren Aktionärsdominanz über den Bestellprozess bis hin zu einem nachträglichen „Abnicken“ von (Vor-)Entscheidungen des Aufsichtsrats. Es gilt hier, das richtige Timing bei der Einbeziehung von Großaktionären zu finden, um so punktuell auch die Interessen und Vorstellungen dieser Stakeholder in den Entscheidungsprozess einzubinden.

In frühen Stadien des Bestellungsprozesses limitieren die Vorstellungen eines Großaktionärs häufig die Möglichkeiten zu einer breiten und ergebnisoffenen Suche. Der Aufsichtsrat und sein Ausschuss beugen sich in solchen Fällen dann primär dem Willen eines Großaktionärs, ohne verschiedene Entscheidungsoptionen gewinnen und prüfen zu können. Es ist daher geraten, zumindest die frühen Phasen des Bestellprozesses innerhalb des Aufsichtsrats und seinem Ausschuss zu gestalten und Großaktionären erst bereits grundlegend abgestimmte Kandidatenvorschläge zur Evaluierung zu unterbreiten.

Fazit

Vorstandsbestellungen bilden in aktienrechtlicher und unternehmerischer Hinsicht die Königsdisziplin des Aufsichtsrats. Durch eine gezielte Steuerung der Governance-Strukturen einschließlich (besonders wichtig!) der Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren untereinander eröffnen sich dem Aufsichtsrat und seinem betreuenden Spezialausschuss breitere wie auch vertiefende Entscheidungsoptionen bei der Auswahl eines neuen Vorstandsmitglieds.

Dr. Axel Walther

Risk Advisory Deloitte
awalther@deloitte.de

Thomas Kirstan

Partner, Risk Advisory Deloitte
tkirstan@deloitte.de

Abweichend zu den strikten Vorgaben des Aktienrechts müssen amtierende Vorstandsmitglieder (und hier insbesondere der Vorstandsvorsitzende) in den Bestellprozess eines zukünftigen Kollegen eingebunden werden.

Compliance Management im digitalen Zeitalter

Über fundamentale Veränderungsdynamiken
für Governance-Verantwortliche

„Wir delegieren immer mehr Aktivitäten und Fähigkeiten – physische, intellektuelle und neuerdings auch moralische – an künstliche Systeme. Wir stützen uns in unseren Entscheidungen zunehmend auf Algorithmen, deren Abläufe uns nicht mehr völlig durchsichtig sind.“

Eduard Kaeser





Digitalisierung im Compliance-Kontext

Digitalisierung erfasst ausnahmslos jeden Bereich des privaten Alltags und der Wirtschaft, woraus fundamentale Veränderungen folgen und somit auch ein relevantes Thema im Bereich der Corporate-Compliance-Diskussion dar. Digitales Vertragsmanagement oder eine IT-basierte Lifecycle-Management-Lösung, die bereits bei der Verhandlung und Entwicklung von Verträgen entsteht, bietet erhöhte Transparenz und Effizienz. Das SAP Digital Boardroom liefert Informationen für Management Meetings nach Bedarf in Echtzeit und sorgt damit für eine Revolution der Berichts- und Entscheidungsprozesse. Dabei liegt das Hauptproblem darin, die eingesetzten IT-Systeme miteinander zu verknüpfen und die Übertragung von Daten sicher und effizient zu gestalten. Dabei geht es nicht darum, Menschen und Maschinen digital zu steuern, sondern vielmehr um die intelligente Verknüpfung von Menschen, Maschinen und Ressourcen, die Automatisierung und Autonomisierung von Prozessen, die

Individualisierung von Dienstleistungen und Produkten sowie die Flexibilisierung und Fragmentierung. Auch ein Großteil der Compliance-Funktion ist auf IT-Systeme angewiesen. Bereits heute lassen sich zweierlei Veränderungen in der Compliance verzeichnen. Zum einen verändert sich die Arbeitsweise einer Compliance-Abteilung, da Kernprozesse, wie z. B. eine Geschäftspartnerprüfung (Due Diligence) oder Überwachung von Handels- und Mitarbeitergeschäften vollständig digital von IT-Systemen ausgeführt werden. Eine automatisierte, zuverlässige und in Echtzeit durchgeführte Due-Diligence-Prüfung ist bereits möglich. Aussagen zu potenziellen Business-Partnern und Mitarbeitern in sensiblen Bereichen werden schneller und zuverlässiger getroffen. Darüber hinaus gibt es immer mehr IT-Systeme, die die Überwachung der Compliance-relevanten Bereiche sicherstellen, wie z. B. Freigabeprozesse integriert in Einkaufsvorgänge. Dies führt auch zu einer erhöhten Transparenz, da Logdateien

automatisch und für jeden Prozess geführt werden und im Zweifelsfall als Beleg oder Beweis dienlich sein können. Zudem ermöglichen individuelle IT-Lösungen vielfältige präventive Maßnahmen. Beginnend bei Buchungssystemen, durch welche kein Geldtransfer mehr verdeckt wird oder auf falsche Konten läuft, bis hin zur Echtzeit-Beratung der Mitarbeiter in kritischen und Compliance-relevanten Situationen unter Einbeziehung der Legal-Funktion. Weiterhin hat die Compliance-Funktion die Möglichkeit mithilfe von IT-Systemen Kontrollen mit umfassenden Stichproben über die Einhaltung der vorgegebenen Richtlinien durchzuführen ohne den Arbeitsaufwand zu erhöhen. Automatische System-Warnings, die Unregelmäßigkeiten signalisieren, führen dazu, dass potenzielle Verstöße frühzeitig erkannt und abgestellt werden. Insgesamt übernehmen IT-Systeme perspektivisch wiederkehrende und standardisierte Prozesse der Compliance, wobei langfristig Kapazitäten frei werden,

um sich weiteren Herausforderungen, die wiederum aus der voranschreitenden Digitalisierung hervorgehen, zu widmen sowie diese zu bewältigen. So sollen Ergebnisse schneller, präziser und günstiger zur Prävention und Aufklärung von Compliance-Verstößen in einer digitalisierten Welt erreicht werden. Dennoch wird die Frage nach einer guten Corporate Governance trotz hochleistungsfähiger Technologien nicht befriedigt. Weiterhin wird es bei Compliance auf menschliches Verhalten ankommen. Denn Compliance stellt nach wie vor einen wesentlichen Baustein in der Unternehmenskultur dar womit sich wandelnde Erwartungen der Mitarbeiter, wie z. B. flachere Unternehmenshierarchien oder flexiblere Arbeitszeiten und -orte aufgefangen werden. Und selbstverständlich kommt Compliance auch weiterhin ein hoher Stellenwert als Treiber von Werten im Unternehmen zu.

Zum anderen rücken im Kontext der Compliance neue Compliance-Risiken in den Mittelpunkt, wie IT-Sicherheit und Datenschutz. Die Wirtschaftskriminalität nimmt neue Formen an, auf welche auch der Gesetzgeber mit neuen rechtlichen Rahmenbedingungen reagieren muss. Wirtschaftsspionage, Sabotage oder Diebstahl werden damit erreicht, dass Mitarbeiter manipuliert werden, um an sensible Informationen (Passwörter) zu kommen, bzw. dann im nächsten Schritt Schadsoftware auf die Firmenrechner zu bringen, durch die z. B. die Produktion gestört oder Kundendaten entwendet werden könnten. Tradierte Risiken, wie Kartellbildung und Korruption, sind weiterhin existent, bekommen jedoch neuen Aufschwung und rücken in digitale Dimensionen durch Krypto-Währungen oder verschlüsselte Kommunikation.

Dabei liegt das Hauptproblem darin, die eingesetzten IT-Systeme miteinander zu verknüpfen und die Übertragung von Daten sicher und effizient zu gestalten.

Big Data in der Compliance

Daten werden nicht selten als Rohstoff für die wirtschaftliche Wertschöpfung in Zeiten der Industrie 4.0 beschrieben und immer häufiger in die Reihe der klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital eingegliedert. Insbesondere Big-Data-Technologien, die in großen Mengen Daten verarbeiten und ohne die Big-Data-Analytics nicht funktionsfähig wären, bilden die Grundlage zahlreicher Digitalisierungsprozesse. Big Data dient mithin als effektive Unterstützung entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch Automatisierung von Betriebs- und Produktionsprozessen. Daher muss das Compliance Management für ausreichende Sicherheit garantieren und Kenntnis darüber haben, welche Daten erhoben sowie zu welchem Zweck und mit welcher Zielsetzung diese verarbeitet werden.

Datenschutz und Datensicherheit rücken in den Vordergrund

Mit der Sammlung, Nutzung und Auswertung großer Datenmengen geht die berechtigte Frage des Schutzes dieser Daten einher, insbesondere des Schutzes personenbezogener Daten, die unter den Anwendungsbereich der Verordnung (EU) 2016/679 (kurz: DS-GVO) fallen. Mit Inkraft-

treten der DS-GVO wird erstmals eine einheitliche europaweite Antwort auf das Problem des Datenschutzes gegeben und lässt auf ein adäquates Datenschutzniveau in ganz Europa hoffen. Neben dem Schutz personenbezogener Daten geht es im Rahmen von Big-Data-Technologien auch um die Herausforderung, die global zur Verfügung stehenden nicht-personenbezogenen Echtzeitdaten über z.B. über z.B. das Wetter, das Autoklima oder den Ressourcenverbrauch aus unterschiedlichen Quellen rechtlich beherrschbar zu machen und die durch nationale Gesetze und internationale Verträge immer umfangreicheren Befugnisse der Regierungen zu sammeln und auszuwerten, um diese auch für die nationale sowie internationale Sicherheit zu kontrollieren. Vor diesem Hintergrund steht eine komplexe Gemengelage von Wettbewerbsfreiheit und Konsumentensouveränität, sodass in der Konsequenz verschiedene Rechtsmaterien mit unterschiedlichsten Regelungsprämissen aufeinandertreffen. Vor allem für produzierende Unternehmen mit sensiblen Daten zu ihrer entwickelten Technologie oder Abhängigkeit von IT in der Produktion entsteht ein Risiko. Ein Betriebsausfall aufgrund von Cyber-Attacken oder Diebstahl von Produktgeheimnissen könnte das Unternehmen die Existenz kosten. Datensicherheit lässt sich somit als die Durchführung aller organisatorischen und technischen Maßnahmen begreifen, die dem Ziel folgen, das in der Behörde benötigte Niveau an Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität der verarbeiteten Daten vollumfänglich zu gewährleisten und unmittelbare Bedrohungen für das Unternehmen abzuwehren. Neben der ISO 270001, einer internationalen Norm für Informationssicherheit, hat auch der deutsche Gesetzgeber das Thema mit dem am 25.07.2017 in Kraft getretenen IT-Sicherheitsgesetz adressiert.

Cybercrime erfordert neue Risikosteuerungsmaßnahmen

Neue Vernetzungsmöglichkeiten über Big-Data-Technologien führen zu stetig dynamischen Veränderungen in der Wirtschaft und damit im Compliance-Bereich zu neuen Herausforderungen, Risiken aber auch Vorteilen. Durch die Erfassung, Auswertung und Analyse von Daten in großen Mengen ist es Unternehmen möglich, flexibler auf Kundenwünsche zu reagieren, individuellere Dienstleistungen anzubieten und Prozesse entlang der Wertschöpfung zu optimieren. Andererseits bergen die Schnelllebigkeit und Dynamik digitaler Prozesse Risiken hinsichtlich eines „Kontrollverlusts“ von Führungskräften. Gerade dort, wo die Geschäftsleitung zu einer Aufsicht verpflichtet ist, aber gleichzeitig Algorithmen Aktionen auslösen und selbstständig Entscheidungen übernehmen, steht die Geschäftsleitung vor neuen Haftungsrisiken. Für eine hinreichende Aufsicht der Geschäftsleitung müssten Einblicke in einzelne Prozessstufen gewährleistet sein, wobei Abläufe der Algorithmen schwierig zu kontrollieren sind. Des Weiteren wird die sorgfältige Erfüllung von Anforderungen zum Schutz von Daten und Informationssystemen sowie die Implementierung risikogerechter und effizienter Strukturen im Hinblick auf eine anerkannte und gelebte Unternehmenskultur wichtiger denn je. Angriffsmethoden in Form von Viren, Rootkits oder einer Ransomware sind allgegenwärtig und können Unternehmen große Schäden zufügen. Eine Umfrage des Digitalverbands Bitkom hat einen jährlichen Schaden von rund 55 Milliarden Euro ermittelt. Die große Schadenssumme zeigt, dass Wirtschaftskriminalität bereits seit längerer Zeit eine neue Dimension angenommen hat. Die entstandenen Schäden durch Delikte, wie Diebstahl sensibler Daten, Ausfall, Schädigung von Informations- und Produktionssystemen oder Betriebsabläufen sowie Umsatzeinbußen durch Wettbewerbsverluste, sind sowohl materieller als auch immaterieller Art. Nicht zu vergessen sind Reputationsschäden, die kaum messbar sind. Dennoch werden Maßnahmen, welche Cyberattacken, wie z. B. Diebstahl,

Hackerangriffen und dem Ausspionieren von geistigem Eigentum entgegenzutreten, bisher von den wenigsten Unternehmen strukturiert betrachtet. Unternehmen und ihre Verantwortlichen sind damit gefordert sich moralisch und konzeptionell mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung auseinanderzusetzen und Innovationen zuzulassen, um Schäden und Risiken gering zu halten. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Datenschutz und die Stärkung von IT-Sicherheit ist somit eine große Herausforderung für die Unternehmenspraxis.



Fazit und Praxishinweise an die Corporate-Governance-Funktionen

Auch die Governance-Funktionen, insbesondere Vorstand und Aufsichtsrat, müssen sich dieses Themas annehmen und Gegenmaßnahmen ergreifen. Neben der Herausforderung, der Dynamik wirtschaftlicher Prozesse standzuhalten, kommen auch Fragen hinzu, wie Haftungsrisiken verhindert werden können und ein juristisch-ökonomisch wirksames Compliance-System gewährleistet werden kann. Denn nahezu jede Grundkomponente eines Compliance-Management-Systems ist von Digitalisierung betroffen und wird sich entsprechend ändern müssen.

Compliance-Management-System

Unternehmen werden nicht umhinkommen, strukturelle Veränderungen im Compliance-Management-System vorzunehmen. Dazu zählt eine stärkere Einbindung der Compliance-Funktion in wesentliche unternehmerische Geschäftsprozesse, wie z. B. Ent-

wicklung und IT. Dafür ist innerhalb der Compliance-Organisation ein tiefgehendes Verständnis für angewandte Technologien und innovative Produktlösungen des eigenen Unternehmens nötig. Im Vorfeld muss in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen und dem Vorstand konkretisiert werden, in welche innerbetriebliche Aufgaben und Prozesse Compliance eingebunden werden soll. Darüber hinaus wird der freie und schnelle Zugriff auf notwendige Daten und ein effizientes und zielgerichtetes IT-System für die Compliance-Funktion immer wichtiger werden. Dazu müssen entsprechende IT-Systeme implementiert und untereinander verknüpft sein. Es geht weniger darum, für einzelne Compliance-Themen eigene IT-Tools zu entwickeln, sondern vielmehr ein ganzheitliches System zu errichten, welches die Daten aus den verschiedenen Bereichen konsolidieren, auswerten und analysieren kann. Der



Umgang mit personenbezogenen Daten wird sich im Hinblick auf die anstehende DS-GVO erheblich verändern. Es wird eine Anpassung von Arbeitsabläufen und anderen Prozessen, IT-Systemen und Strukturen in der Datenverarbeitung erfolgen müssen, wobei Transparenz und Dokumentation von entscheidender Bedeutung sein werden. Für die Compliance-Funktion muss es möglich sein z. B. eine Business-Partner-Prüfung automatisch durchzuführen und mit den daraus hervorgehenden Erkenntnissen Rückschlüsse auf das Risiko zu ziehen. Ein Mehrwert resultiert zudem, wenn im nächsten Schritt die automatische Datenanalyse selbstständig Compliance-Risiken oder mangelnde Kontrollen identifiziert und auf diese verweist.

IT-Funktion und Compliance werden langfristig bereichsübergreifend miteinander vorgehen müssen, um eine effektive Identifikation, Reduktion und Steuerung von Risiken zu bewerkstelligen.

Compliance-Risikomanagement-System und interne Kontrollen

Mit der Digitalisierung entstehen – wie bereits dargelegt – neue Risiken, die sich nicht im gewohnten Fokus eines Unternehmens befinden und einen schnelleren Lebenszyklus haben. Daher wird es zukünftig wichtig sein, den Risikoidentifikationspro-

zess in häufigeren Frequenzen zu justieren und neu auszurichten. Gleichzeitig können neue IT-Systeme auch vom Risikomanagement genutzt werden. So können Analysen entlang des unternehmerischen Risikoportfolios vorgenommen werden, indem Daten aus dem Gesamtunternehmen und verfügbare Marktdaten berücksichtigt und gegeneinander abgeglichen werden. Das Zusammenspiel der eigenen Unternehmensdaten mit historischen und zukünftigen Daten, aufgearbeitet über intelligente Algorithmen, kann eine genauere Bewertung von Risiken ermöglichen. Automatische Systeme haben zudem den Vorteil, vom sogenannten Risikofaktor Mensch frei zu sein. Kontrollen werden zunehmend automatisiert durchgeführt werden. Die Kontrollarbeit rückt weg von der eigentlichen Kontrollhandlung hin zum Installieren von systembasierten Kontrollen an den gefährdeten Knotenpunkten eines Systems. Der Mensch nimmt in diesem Zusammenhang verstärkt die Rolle eines Architekten ein, indem er die Schaffung intelligenter Business Systeme übernimmt.

Feste Wertestrukturen innerhalb des Unternehmens

Der digitale Wandel bringt für den Compliance-Bereich neue strukturelle Formen. Je komplexer die Unternehmensumwelt, desto wichtiger ist ein klarer Wertekompass, der den Verantwortlichen hilft das Unternehmen durch vielschichtige Rahmenbedingungen zu navigieren. Nur damit können Unternehmen folgenschwere Schäden durch Compliance-Verstöße verhindern. Denn unmoralisches Verhalten, das der gesellschaftlichen Wertevorstellung widerspricht, ist nach wie vor teuer. Dies begründet, warum neben Investitionen in optimierte und individuelle IT-Lösungen auch weiterhin Investitionen in die Wertebildung und Integritätsförderung fließen sollten.

Claudia Ehrhardt

Corporate Governance Assurance Deloitte

Anna Wiebe

Corporate Governance Assurance Deloitte

Der Mensch nimmt in diesem Zusammenhang verstärkt die Rolle eines Architekten ein, indem er die Schaffung intelligenter Business-Systeme übernimmt.

Führungskräfte- entwicklung im digitalen Zeitalter

Der rasante technologische Fortschritt führt zu tiefgreifenden Veränderungen in allen Branchen. Gleichzeitig stellt die digitale Transformation für die meisten Unternehmen eine große Herausforderung dar. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, ob und wie dieser Wandel gelingt. Umfragen zufolge ist die Mehrheit der Vorstände skeptisch, dass ihre Führungskräfte das Wissen und die Fähigkeiten besitzen, die Digitalisierungsstrategie ihres Unternehmens voranzutreiben.

Grundsätze wirksamer Führung und die damit verbundenen Kompetenzen – wie beispielsweise Entscheidungen treffen und umsetzen, Arbeitsprozesse steuern oder Beziehungen gestalten – bleiben bestehen, erfordern jedoch eine veränderte Denkweise. Im digitalen Zeitalter geht es vor allem darum, dass Führungskräfte eine andere Einstellung verinnerlichen und bewährte Kompetenzen in einem komplett unterschiedlichen Kontext anwenden.



Beispielsweise mussten Führungskräfte in der „alten Welt“ vor allem ihre Vorgesetzten überzeugen, um Projekte umsetzen zu können. Im digitalen Zeitalter erfordern die Arbeitsprozesse, dass Führungskräfte verschiedene Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisation einbinden und mögliche Zweifler schnell für unerprobte Lösungen gewinnen können. Erfolgreiche Führungskräfte im digitalen Zeitalter haben verinnerlicht, in Matrixstrukturen und horizontalen Netzwerken zu kooperieren. Es war schon immer eine Aufgabe von Führungskräften, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen – heute ist es zusätzlich unabdingbar, dass sie den Status quo kontinuierlich in Frage stellen und Bedingungen für Innovation schaffen. Während Führung früher stark von Vorgaben geprägt war, geht es heute zunehmend darum, Verantwortung zu übertragen, Mitarbeiter zu befähigen und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.

Diesen Haltungswchsel zu fördern, bedarf einer vielschichtigen Herangehensweise, bei der sowohl kulturelle Aspekte als auch eine Weiterentwicklung von etablierten Auswahl- und Entwicklungsprozessen wichtig sind.

Mit prägnanten Leitsätzen die angestrebte Führungskultur fördern

Führungskräfteentwicklung kann nur wirksam sein, wenn klar ist, welche Verhaltensweisen und Kompetenzen notwendig sind, um die Unternehmensstrategie umzusetzen. Bei Deloitte etwa ist dies im „Global Leader Framework“ beschrieben – dieser Bezugsrahmen zeigt, welche Kompetenzen von Führungskräften verschiedener Ebenen erwartet werden und bildet die Basis für alle Auswahl- und Entwicklungsprozesse. Im Tagesgeschäft einer immer dynamischeren und komplexeren Welt ist ein solches Modell jedoch zu ausführlich. Um eine Veränderung der Denkweise zu beschleunigen, ist es notwendig die wesentlichen Treiber für das angestrebte Ergebnis herauszuarbeiten. Auf Basis des „Global Leader Framework“ und verschiedener interner und externer Quellen haben Führungskräfte bei Deloitte Deutschland in einem bereichsübergreifenden Projekt die folgenden drei – prägnanten und somit gut erinnerbaren – Führungsleitsätze entwickelt: Wir überwinden Grenzen. Wir stärken Stärken. Wir schätzen Leistung wert. Indem diese Leitsätze regelmäßig über unterschiedliche Formate kommuniziert und erlebbar

gemacht werden, helfen sie ein für die digitale Transformation nützliches Leadership Mindset zu verinnerlichen und eine gewünschte Führungskultur zu etablieren.

Mit systematischen Auswahlprozessen die richtigen Talente identifizieren

Um diejenigen Führungskräfte zu identifizieren, die ihre Kompetenzen in einem neuen Kontext anwenden und durch ein immer komplexeres Umfeld navigieren können, brauchen Unternehmen mehr denn je systematische Auswahlprozesse. Objektive und datenbasierte Assessment-Methoden, die verschiedene interne (z. B. Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Geschäftsführung) und externe (z. B. Kunden und Kooperationspartner) Perspektiven einbeziehen, werden immer wichtiger.

Im digitalen Zeitalter geht es vor allem darum, dass Führungskräfte eine andere Einstellung verinnerlichen und bewährte Kompetenzen in einem komplett unterschiedlichen Kontext anwenden.

Entwicklungsangebote mit Fokus auf gegenseitiges Lernen und individuelle Potenzialentfaltung ermöglichen anhaltende Weiterentwicklung.

Gleichzeitig sind für eine erfolgreiche digitale Transformation verschiedene Typen von Führungskräften notwendig. In einer gemeinsamen Studie mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat Deloitte herausgefunden, dass es Digitale Investoren, Digitale Pioniere und Digitale Gestalter gibt und Unternehmen am erfolgreichsten sind, wenn sie eine Kombination dieser drei Führungskrafttypen haben. Digitale Investoren erkennen strategische Chancen für das Unternehmen und treffen daraus abgeleitet die richtigen Investitionsentscheidungen. Für eine erfolgreiche digitale Transformation sind Digitale Investoren im Vorstand/auf C-Level notwendig. Digitale Pioniere geben aufbauend auf einer konsistenten Zukunftsvision die Roadmap für die nächsten zwei bis drei Jahre vor und steuern den Wandel hin zu digitalisierten Geschäftsbereichen. Digitale Gestalter sind in der Lage, Mitarbeiter im radikalen Wandel zu begleiten, die digitale Agenda voranzubringen und gleichzeitig das laufende Geschäft weiterzuführen. Führungskräfte zu finden, die diesen Spagat meistern, ist für die meisten Unternehmen eine besondere Herausforderung.



In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, jüngere Mitarbeiter schneller in Führungspositionen zu befördern und ihnen Unterstützung von gestandenen Führungskräften zu garantieren. Dies hat dann auch den Effekt, dass erfahrene Führungskräfte technologisches Know-how und Arbeitsweisen jüngerer Mitarbeiter kennenlernen. Gleichzeitig wird dadurch die dringend notwendige Vernetzung verschiedener Führungskrafttypen und ihrer Denkweisen sichergestellt.

Während Führung früher stark von Vorgaben geprägt war, geht es heute zunehmend darum, Verantwortung zu übertragen, Mitarbeiter zu befähigen und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten.

Mit „High Impact Leadership Development“ Führungskräfte kontinuierlich und zielgerichtet begleiten

Der rasante technologische und gesellschaftliche Wandel erfordert, dass sich Führungskräfte kontinuierlich weiterentwickeln und lebenslang lernen. Um eine für den digitalen Wandel nützliche Denkweise zu fördern, stellen formale Entwicklungsprogramme lediglich einen von mehreren Ansatzpunkten dar. Es wird zunehmend wichtiger, dass sich Führungskräfte interdisziplinär vernetzen und in echten Projekten voneinander lernen können. Gleichzeitig müssen die individuellen Potenziale immer mehr in den Mittelpunkt gestellt werden, um Führungskräfte zielgerichtet und dennoch flexibel für potenziell verschiedene, zum Teil noch unbekannte, Anforderungen zu entwickeln.

Das Deloitte Leadership Excellence Program ist ein Entwicklungsangebot für Potenzialträger der beiden obersten Führungsebenen, das die genannten Prämissen strukturiert zusammenfasst. Die Teilnehmer entwickeln zu Beginn des zweijährigen Programms in Gesprächen mit Vorgesetzten und Führungskräfteentwicklern ihren persönlichen Entwicklungs- und Karriereplan. Während ihrer „Top Talent Journey“ stehen den Teilnehmern erfahrene Führungskräfte als Mentoren zur Seite. Durch die Teilnahme an strategischen Projekten erhalten die Top Talente im Leadership Excellence Program die Chance, aktiv an der Zukunftsstrategie mitzuwirken und bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten. Neben der gezielten Vernetzung mit der Unternehmensführung und ihren Kollegen knüpfen die Teilnehmer des Programms auf externen

Events Kontakte mit Führungskräften aus anderen Unternehmen und Branchen. Ihre persönlichen Netzwerke können sie auch in internationalen Deloitte Mitgliedsunternehmen im Rahmen von Projekteinsätzen ausbauen. So werden sie den hohen Anforderungen globalisierter Kunden und Märkte gerecht. Zudem besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit, auf ausgewählte externe Coaches zuzugreifen und diese als neutrale Sparringspartner zu nutzen. Während ihrer Entwicklungs-Journey können die Teilnehmer auch gezielt ihre Führungsqualitäten durch Trainings – beispielsweise an der Deloitte University – ausbauen.

Am Beispiel von Deloitte Deutschland wurden Ansätze für Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter vorgestellt: Bewährte Instrumente müssen in den Kontext der Digitalisierung übertragen werden. Auf die wesentlichen Verhaltensweisen fokussierte Führungsleitsätze helfen, die notwendige Denkweise für die digitale Transformation zu fördern. Objektive und strukturierte Assessment-Prozesse unterstützen bei der Auswahl von flexiblen und anpassungsfähigen Führungskräften. Entwicklungsangebote mit Fokus auf gegenseitiges Lernen und individuelle Potenzialentfaltung ermöglichen anhaltende Weiterentwicklung.

Dr. Adriana Abstein

Head of Talent Identification
& Development | Talent Management
Deloitte

Erkennen-Lernen zukunftsstaurlicher als Frauenquote?

Wichtige Denkanstöße zur Zusammenstellung von
Teams und Auswahl von Führungskräften



Das 21. Jahrhundert ruft nach leistungsfähigen heterogenen Teams. Personen – Männer wie Frauen – mit weiblichen Verhaltensmustern sind bei deren Führung besonders erfolgreich. Das Bewusstsein ist vorhanden. Doch nutzen wir die richtigen Methoden, um passende Talente zu identifizieren?

Die Fakten sind bekannt: Heute ist die Hälfte der Studienabgänger weiblich, in manchen Bereichen ist der Anteil noch höher. Im Durchschnitt haben Frauen deutlich bessere Abschlussnoten, das macht sie ohnehin zu bevorzugten Bewerbern. Nein, weibliche Führungskräfte werden aufgrund (nicht trotz!!) ihrer Verhaltensmuster dringend gebraucht.

Gut, dass wir die Frauenquote haben?

Ja und Nein. Dafür spricht, dass die Frauenquote zu mehr Sichtbarkeit von weiblichen Führungskräften führt. Diese Sichtbarkeit von weiblichen Rollenvorbildern ist laut Iris Bohnet, Professorin für Verhaltensökonomie an der Harvard Universität, eine wichtige Voraussetzung, um „kontrastereotype Rollenmodelle“ zu überwinden und so die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen zu steigern. Auf der anderen Seite verstellt die Quote den Blick auf die eigentlichen weiblichen Qualitäten im Unterneh-

mensalltag. Für andere ist die Frauenquote ein Reizwort. Sie hat Gegner auf beiden Seiten.

Männer fühlen sich ungerecht behandelt, wenn sie aufgrund ihres Geschlechts bei der Auswahl übergangen werden. Generationen von Frauen waren vor ihnen in genau dieser Situation. Vielen Frauen gefällt die Vorstellung genauso wenig, einen Job vermeintlich nur aufgrund ihres Geschlechts und einer gesetzlichen Vorgabe zu bekommen. Sie möchten sich aufgrund ihrer Qualifikation und Persönlichkeit durchsetzen und nicht Gefahr laufen, noch jahrelang als „Quotenfrau“ zu gelten.

Die gesetzliche Regelung ist also nicht die Lösung, aber was dann? Wir kommen erst weiter, wenn sowohl Männer als auch Frauen selbst erkennen und verstehen, welchen Beitrag weibliche Verhaltensmuster zum Gesamterfolg leisten. Personen – Männer

wie Frauen – mit weiblichen Verhaltensmustern sind bessere Teamleader. Sie können besser zuhören, ziehen andere Meinungen eher in Betracht und beziehen alle ein. Sie verstehen es, zu motivieren und Mitarbeitern den Raum zu geben, in dem alle sich frei äußern und ihr Potenzial voll entfalten können. Ein „Ideen-Biotop“ sozusagen. Warum ist das so wichtig? Weil Teamarbeit die Zukunft der Arbeitswelt sein wird!

Teams erreichen mehr als viele Einzelkämpfer zusammen

Wenn Maschinen, Computer und Roboter immer mehr Aufgaben ganz oder teilweise übernehmen können, werden für Menschen andere Eigenschaften wichtiger. Künstliche Intelligenz kann unendlich wachsen. Menschliche nicht. Kollege Computer wird täglich schlauer, Alexa und Siri erkennen unsere Wünsche immer besser, Herr Meier oder Frau Müller kommen irgendwann an die Grenzen ihrer Aufnahmefähigkeit.

Personen – Männer wie Frauen – mit weiblichen Verhaltensmustern sind bessere Teamleader.

Wir müssen uns also warm anziehen, auch das ist nichts Neues. Alleine werden wir es nicht schaffen und können uns schon gar nicht leisten, Stärken gegeneinander auszuspielen.

Innovation ist gefragt, um diese komplexen Herausforderungen zu bewältigen. Die Welt wird nicht nur zunehmend komplexer, sondern auch schnelllebiger. Je überraschender sich Dinge ändern, je schneller Lösungen für komplexe Zusammenhänge gefunden werden müssen, desto wahrscheinlicher ist es, dass jemand im Team zu dieser Lösung beiträgt. Wer genau die ausschlaggebende Idee hat, kann man im Vorfeld nicht wissen. Also muss jeder im Team die Möglichkeit haben, beizutragen.

Ist der klassische Vorgesetzte ein Auslaufmodell?

Sowas lässt sich nicht planen. Interessant ist auch die Feststellung des Neurologen Peter Kruse, nach dem in einem strikt transaktional geführten Team die Gruppe zwangsläufig „nur so intelligent wie ihr

Chef“ ist. Wetten, dass an dieser Stelle sehr viele Leser beginnen, sich Gedanken zu machen?

Der Fachjargon „suprasummarische Intelligenz“ bedeutet, dass das Team gemeinsam kompetenter ist als die Summe der einzelnen Mitglieder. Ein enormer Wettbewerbsvorteil und überzeugendes Argument in Unternehmen.

Bei der Zusammenstellung von Teams werden bisher primär Kompetenzen wie Experten- bzw. Fachkenntnisse berücksichtigt. Das reicht nicht mehr aus! Unternehmen müssen weit unterschiedlichere Stärken und Qualitäten berücksichtigen, wenn sie weiter erfolgreich agieren wollen. Es braucht Eigenschaften wie die Fähigkeit des Zuhörens sowie der Wahrnehmung von Widerständen und Spannungen in einer Gruppe. Häufig liegt im Konflikt die alles entscheidende Lösung. Die Liste sozialer Kompetenzen setzt sich fort. Es handelt sich um typische Stärken weiblicher Verhaltensmuster, die gerade in Führungs-

positionen bzw. im Kontext von Teamstrukturen als äußerst wichtig gelten. Viele dieser Kompetenzen brauchen wir außerdem dringend, um den Kulturwandel zu stemmen.

Kulturwandel bedeutet nicht komplette Abkehr von Hierarchie und Macht. Sie sind aber nicht unbedingt verknüpft. Hierarchie wird es schon aus Orientierungsgründen immer geben müssen – sogar für neue Ansätze wie sich selbst organisierende Formen der Arbeit. Oder gerade da. Erfolgreiche „Leader“ haben Macht mit Menschen, ohne Macht über sie zu haben.

Auswahlmethoden für Führungskräfte gestern und morgen

Wie es scheint, brauchen wir jetzt und für die Zukunft Talente mit anderen Fähigkeiten als bisher. Mit den etablierten Methoden können wir sie nicht identifizieren. Diese wurden entwickelt, um Talente zu finden, welche die Kompetenz der bestehenden Führungsriege reproduzieren. Der Perspektivwechsel hilft. Um nicht wiederholt die bewährten Methoden anzuwenden und erneut nicht fündig zu werden, muss sich beim Identifizieren von Talenten der Blick ändern bzw. der Blickwinkel weiten. Talent äußert sich unterschiedlich. Damit niemand ungewollt durchs Raster fällt, müssen die Auswahlkriterien angepasst werden.

In Wirtschaft und Politik wurden seit jeher Führungspositionen mit Personen besetzt, die den aktuellen sehr ähnlich waren. Verständlich, so konnte man sie besser einschätzen. Es ist ein Fakt, dass Männer in Chefetagen vorherrschen. Ein anderer bekannter Fakt, dass Frauen anders ticken. Daher die Scheu vor der Kommunikation.

Ausdauer, Stärke, Ehrgeiz, Kompetenz und vor allem Durchsetzungskraft: Das sind einige der Eigenschaften, die bei der Auswahl des Nachwuchses bislang die Nase vorn hatten und die man als Führungskraft auch durchaus braucht – richtig dosiert. Aber eben nicht nur diese. Auf eine Teamzusammenstellung projiziert würde man jetzt noch ein paar Frauen hinzufügen, um die Teamkompetenz mit den notwendigen weiblichen „Top-Eigenschaften“ zu vervollständigen.

Bei der Zusammenstellung von Teams werden bisher primär Kompetenzen wie Experten- bzw. Fachkenntnisse berücksichtigt. Das reicht nicht mehr aus!



Funktioniert das Abschauen beim anderen Geschlecht?

Man könnte sich doch auch bestimmte Verhaltensweisen antrainieren, oder? Neueste Forschungsergebnisse von Marion Büttgen, Professorin am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Hohenheim, belegen, dass Frauen auf Basis männlichen Verhaltens in Top-Positionen gelangen. Die Methode hat sich also bewährt. Da Persönlichkeitsstrukturen sehr stabil sind, geht Professor Büttgen allerdings auch davon aus, dass diese Frauen wahrscheinlich dem männlichen Persönlichkeitstypus entsprechen und deshalb diese herausragende Karriere gemacht haben. Und nicht etwa, weil sie von Männern gelernt haben.

Frauen machen in Meetings häufig Vorschläge und erfragen die Meinung anderer, um am Ende eine qualifizierte Wahl treffen zu können. Sie tun es nicht, weil sie keine eigene Meinung haben oder sich nicht entscheiden können. Ein klassisches Beispiel von zwischengeschlechtlichen Missverständnissen, die Männer daran hindern, das Potenzial von Frauen zu erkennen. Doch wie wird man die hinderliche Brille los, die einen die vorhandenen Talente schlicht nicht sehen lässt? Genau daran müssen wir jetzt arbeiten. Wenn wir es gelernt haben, dann kann die ungeliebte Frauenquote in den Geschichtsbüchern archiviert werden.

Diese Sichtbarkeit von weiblichen Rollenvorbildern ist (...) eine wichtige Voraussetzung, um „kontrastereotype Rollenmodelle“ zu überwinden und so die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen zu steigern.

Es geht auch anders

Ganz so neu ist die Problematik nicht. Klassische Musikorchester in den USA bestanden sehr lange Zeit fast ausschließlich aus Männern. Das änderte sich erst in den 70er Jahren mit der Einführung des Vorhangs beim Vorspielen. Die Entscheider hören die Musik, kennen aber weder Geschlecht, Hautfarbe oder Alter des Bewerbers. Der Anteil weiblicher Musiker ist seitdem von ca. 5 % auf 35 % gestiegen. Die „Vorhang-Methode“ lässt sich zugegeben nicht überall anwenden.

Die indische Regierung ging 1993 direkter vor und legte fest, dass fortan bei einem Drittel der Dorfräte eine Frau den Vorsitz haben sollte. Die betroffenen Dörfer wurden ausgelost, die Bewohner waren äußerst skeptisch, doch die Frauen zeigten ihre Qualitäten: Sie stellten mehr wichtige öffentliche Güter zur Verfügung wie Trinkwasser, Straßen und Bildung. Die Quote der angezeigten Verbrechen (einschließlich Vergewaltigungen) stieg und sie nahmen weniger Bestechungsgelder an als ihre männlichen Kollegen. Die Voreingenommenheit der Dorfbewohner gegenüber Frauen an der Spitze sank schnell. Experiment geglückt.

Es ist zum jetzigen Zeitpunkt wichtig, Denkanstöße zum Umgang mit weiblichen Verhaltensweisen zu geben. Klischees oder Rollenbilder sind dabei gänzlich fehl am Platz.

Über das unterschiedliche „Funktionieren“ von Frauen und Männern ist bereits mehr als genug gesprochen und geschrieben worden. In der Symbiose der beiden Verhaltensmuster liegt die Zukunft. Vor uns liegt ein Wertewandel hin zu einer Unternehmenskultur, in der wir die jeweils anderen Verhaltensweisen und ihren Beitrag zum gemeinsamen Erfolg anerkennen und wertschätzen. Wenn uns das gelingt, sind wir einen guten Schritt weiter.

Doris Lindner

Die Diplom-Kauffrau unterstützt als Trainerin und Business Coach Führungskräfte und Teams. Unterschiede in weiblichen und männlichen Lösungsstrategien stehen regelmäßig auf ihrer Agenda.

Robert C. Summers

Arbeitet als Business Coach mit Führungskräften und Teams. Der Scrum Master ist vertraut mit dem Alltag cross-funktionaler Gruppen und Wirkung hierarchischer Denkmuster.

Es ist zum jetzigen Zeitpunkt wichtig, Denkanstöße zum Umgang mit weiblichen Verhaltensweisen zu geben. Klischees oder Rollenbilder sind dabei gänzlich fehl am Platz.

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

Ihre Ansprechpartner

Christoph Schenk

Managing Partner Audit & Assurance

Tel: +49 (0)89 29036 8767

cschenk@deloitte.de

Claus Buhleier

Partner | Center of Corporate Governance

Tel: +49 (0)69 75695 6523

cbuhleier@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i. S. d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

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 264.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.