

---

# Digitale Transformation von Corporate-Governance- Systemen

Sicherer und effizienter Einsatz von  
Automatisierungstechnologien

Marc Eulerich / Jan Grüne



IDW VERLAG GMBH

Das Thema Nachhaltigkeit liegt uns am Herzen:



## 1. Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Werk verwendete Markennamen und Produktbezeichnungen dem marken-, kennzeichen- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen.

© 2021 IDW Verlag GmbH, Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf

Die IDW Verlag GmbH ist ein Unternehmen des IDW.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck und Bindung: C.H.Beck, Nördlingen

KN 11910/0/0

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass für aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978-3-8021-2496-9

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Coverfoto: [www.istock.com/skym99](http://www.istock.com/skym99)

[www.idw-verlag.de](http://www.idw-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung: Was sind die Herausforderungen der digitalen Governance?</b> .....	<b>10</b>
1.1	Begriffserklärungen.....	10
1.2	Herausforderungen der Digitalen Transformation .....	16
<b>2</b>	<b>Technologische Veränderungen</b> .....	<b>21</b>
2.1	Big Data und Datenstrukturen .....	21
2.2	Data Analytics.....	28
2.3	Robotic Process Automation (RPA).....	32
2.4	Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen .....	36
2.5	Process Mining .....	43
2.6	Text Mining.....	49
2.7	Blockchain.....	54
2.8	Weitere Technologien.....	59
2.8.1	Cloud Computing.....	59
2.8.2	Drohentechnologie.....	61
2.8.3	Mobile Technology .....	63
2.8.4	Digital Twins.....	64
<b>3</b>	<b>Akteure der Governance</b> .....	<b>66</b>
3.1	Das Three-Lines-of-Defense-Modell.....	66
3.2	Abgrenzung der Governance-Akteure.....	71
3.2.1	Internes Kontrollsystem .....	71
3.2.2	Compliance.....	73
3.2.3	Risikomanagement .....	75
3.2.4	Interne Revision.....	79
3.2.5	Externer Prüfer .....	81
3.3	Dualistisches Governance-System .....	83
3.3.1	Grundzüge des dualistischen Verwaltungssystems.....	83
3.3.2	Vorstand als Geschäftsführung und Außenvertretung der Gesellschaft.....	85
3.3.3	Aufsichtsrat als prozessuale und institutionelle Überwachung des Vorstands.....	87

<b>4</b>	<b>Auswirkungen der Digitalen Transformation auf die Führung und Überwachung</b>	<b>91</b>
4.1	Digitale Transformation aus Sicht der Unternehmensführung	92
4.1.1	Allgemeine Erläuterungen zur Unternehmensführung	92
4.1.2	Unternehmensführung in der Digitalen Transformation	93
4.1.3	Digitalisierungsstrategie	94
4.1.4	Auswirkungen auf die Unternehmensführung	99
4.2	Digitale Transformation aus Sicht der Unternehmensüberwachung	102
4.2.1	Allgemeine Überlegungen zur Unternehmensüberwachung	102
4.2.2	Unternehmensüberwachung in der Digitalen Transformation	104
4.2.3	Potenzielles Anforderungsprofil an Aufsichtsräte im Rahmen der Digitalen Transformation	108
4.2.4	Informationsversorgung des Aufsichtsrates im Rahmen der Digitalen Transformation	110
4.3	Transformationskapazität und Reifegradmodell zur Bewertung	112
4.3.1	Benötigte Fähigkeiten, Kompetenzen und Kapazitäten	113
4.3.2	Reifegradmodell zur Bewertung	116
<b>5</b>	<b>Beispiele und Handlungsempfehlungen</b>	<b>119</b>
5.1	Generisches Vorgehen zur Digitalen Transformation der Corporate Governance	119
5.2	Fallbeispiel 1: Optimierung des Revisionsprozesses	123
5.3	Fallbeispiel 2: Datenanalyseroutinen zur Optimierung von Prüfungshandlungen	127
5.4	Fallbeispiel 3: Automatisierung von Compliance-Kontrollen bei einem internationalen Kommunikationsunternehmen	131
5.5	Fallbeispiel 4: Teilautomatisierung des Control Self-Assessment mit Workflowtechnologie	136
5.6	Rahmenwerk zur Bewertung von Robotic-Process-Automation-Lösungen	138
5.7	Innovative Prüfungsmethoden für die Interne Revision und den Wirtschaftsprüfer	143
5.7.1	Automatisierte Prüfung des Inventars mithilfe von Drohnen	143
5.7.2	Nutzung von virtuellen Avataren zum Testen der Internen Kontrollen	147

5.8 Herausforderungen der Digitalen Transformation .....	149
5.9 Ethische Herausforderungen der Digitalen Transformation.....	152
<b>6 Digitale Transformation als Wandel: Fazit und Ausblick.....</b>	<b>156</b>
<b>7 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>160</b>