

# Digitale Transformation von Corporate-Governance- Systemen

Sicherer und effizienter Einsatz von  
Automatisierungstechnologien

Marc Eulerich / Jan Grüne

---

# Digitale Transformation von Corporate-Governance- Systemen

Sicherer und effizienter Einsatz von  
Automatisierungstechnologien

Marc Eulerich / Jan Grüne

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)

## Vorwort

Die letzten Jahre haben in der Unternehmenswelt zahlreiche Veränderungen mit sich gebracht. Technologische Innovationen bestimmen seitdem durchgängig die Unternehmensentwicklung. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen in der heutigen Zeit eine zentrale Herausforderung, die bestehenden Geschäftsprozesse und insbesondere die Corporate-Governance-Funktionen bereit für die digitale Zukunft zu machen.

Häufig wird dieser Wandel unter dem Begriff der Digitalen Transformation zusammengefasst. Hierunter lassen sich sowohl Prozesse als auch Technologien subsumieren, die die Effektivität und/oder Effizienz der Unternehmen entweder grundsätzlich oder in einzelnen Bereichen verbessern können. Ganz allgemein gesprochen können alle Prozesse im Unternehmen durch die Digitalisierung verändert werden und somit kann die Digitale Transformation alle Unternehmensbereiche umfassen.

Die Vorteile der Digitalisierung verbinden wir dabei automatisch mit den Schlagworten der heutigen Zeit: Big Data, Automatisierung und künstliche Intelligenz sind nur einige Beispiele für die dominierenden Begriffe des digitalen Wandels. Die Vorteile reichen von klassischen Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen in einzelnen Funktionen über verbesserte Produktentwicklungen oder Kundenansprache bis hin zu Kosteneinsparungen durch Automatisierungsprogramme. Die digitale Welt erscheint für den Außenstehenden<sup>1</sup>, aber auch für den Betroffenen in vielen Bereichen ein neuer Ort der unternehmerischen Glückseligkeit zu sein, ohne dass dabei auch die Herausforderungen und Risiken objektiv und unabhängig bewertet würden.

Insbesondere die Digitale Transformation der Unternehmensführung und -überwachung scheint dabei von besonderem Interesse zu sein. Zwar helfen einerseits die digitalen Governance-Funktionen dabei, besser, schneller und umfassender zu überwachen, andererseits ist die Transformation der Einzelfunktionen und -systeme nicht trivial und die anschließende Überwachung der digitalen Governance-Struktur eine umfassende Aufgabe für ausgewiesene Experten in den Reihen des Vorstandes und des Aufsichtsrates, aber natürlich auch der jeweiligen Governance-Funktionen.

Aus diesem Grund widmet sich das vorliegende Buch diesem Themengebiet und zeigt, welche maßgeblichen Technologien die Digitale Transformation antreiben, wie diese Technologien die Unternehmensführung und -überwachung beeinflussen und warum eine Digitalisierungsstrategie die Transformation der Corporate Governance durchaus hilfreich unterstützt. Des Weiteren wird für unterschiedliche Governance-Funktionen dargestellt, wie die Digitale Transformation den jeweiligen Bereich verän-

---

<sup>1</sup> Zwecks besserer Leserlichkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Unterscheidung verzichtet. Die Verwendung der maskulinen Schreibweise bezieht sich demnach in jedem Fall auf alle Geschlechter.

dern kann, wie diese Bereiche gesteuert werden müssen und was diese Transformation aus Sicht der Governance bedeutet. Neben den positiven Aspekten wird auch auf die Herausforderungen und die Risiken der Transformation eingegangen.

Die Autoren vertreten die Theorie- und die Praxisperspektive, weshalb es einen Grundlagenteil mit ausführlichen Begriffserläuterungen und zahlreichen praktischen Hinweisen gibt, sodass die Inhalte auch für Einsteiger in das Themengebiet hilfreich und spannend sind.

Für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Werkes möchten wir uns bei den folgenden Personen bedanken: Dr. Joel Behrend, MSc. Benjamin Fligge, MSc. Vanessa Lopez Kasper, MSc. Ronja Krane, MSc. Jana de Leeuw und BSc. Tim Fritsch.

Für den intensiven Austausch im Rahmen der Bucherstellung bedanken wir uns zudem bei Daniel Hedtmann, Stefan Hedtmann, Franz Osthoff, Thomas Osthoff, Daniel Wahle und Carsten Weber.

Natürlich gilt unser Dank auch dem IDW Verlag, insbesondere Frau Dr. Britta van den Eynden und Frau Dipl.-Ök. Annette Preuß, für die tolle Unterstützung und Geduld bei der Erstellung dieses Werkes.

Abschließend gilt unser größter Dank natürlich unseren Familien für die fortwährende Unterstützung.

Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre und hoffen, dass Sie zahlreiche Hinweise und Ideen für Ihre eigene Tätigkeit erhalten!

Univ.-Prof. Dr. Marc Eulerich, CIA und B.A. Jan Grüne

Hagen-Boelerheide im Februar 2021

# 1 Einleitung: Was sind die Herausforderungen der digitalen Governance?

Der Begriff „Digitale Transformation“ wird in der Theorie und Praxis nicht einheitlich definiert und häufig durch verschiedene einzelne Worte oder Phrasen dargestellt. Dabei kann die Bedeutung der einzelnen Bereiche nicht immer trennscharf erkannt werden. Auch werden verschiedene Begriffe wie Digitale Transformation, Digitalisierung oder Digitaler Wandel häufig synonym verwendet. Aus diesem Grund wollen wir dieses Kapitel mit einer kurzen definitorischen Darstellung beginnen, damit Digitale Transformation im weiteren Verlauf als eindeutiger Begriff und klares Konzept beschrieben werden kann. Anschließend gehen wir auf die Herausforderungen der digitalen Governance ein.

## 1.1 Begriffserklärungen

Bereits für den Begriff der Corporate Governance gibt es kein einheitliches Verständnis und keine allgemeingültige Definition. Wir definieren diesen analog zu Welge und Eulerich (2014, S. 7) und in Anlehnung an die vielen bekannten Autoren auf diesem Gebiet. Die betroffenen Bereiche der Governance umfassen im deutschen Sprachgebrauch meist die Dimensionen der Führung, der Kontrolle und der Überwachung.

### Hinweis:

**i**

Unter **Corporate Governance** wird der faktische und rechtliche Ordnungsrahmen von Unternehmen verstanden, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt.

Basis der Entwicklung um die Digitale Transformation bildet dabei das Wort „digital“. Gartner definiert das Wort als „die Darstellung von physischen Gegenständen oder Aktivitäten durch binären Code“. Das Wort „digital“ ist somit das Gegenteil von „analog“, das oft zur Beschreibung eines Geräts verwendet wird, das einen ständig variierenden Ausgang proportional zum Eingang hat.

### Hinweis:

**i**

**Digitalisierung** hingegen bezieht sich – im eigentlichen Sinne – auf den Prozess der Konvertierung (engl.: digitization). Er wird von Gartner als „Übergang von der analogen zur digitalen Form, auch bekannt als digitales Enablement“ definiert.

Ein Beispiel für eine Digitalisierung in diesem Sinne wäre die Umwandlung alter Aufzeichnungen von der physischen (papierbasierten) in die elektronische Form. Eine

weiter gefasste Definition wird von Cisco, einem führenden Technologieunternehmen, angeboten. Es definiert Digitalisierung als „die Verbindung von Menschen, Prozessen, Daten und Dingen, um Intelligenz und umsetzbare Erkenntnisse zu liefern, die Geschäftsergebnisse ermöglichen“ (Surber 2016). In beiden Fällen impliziert die Digitalisierung, dass etwas in elektronischer Form verfügbar ist.

Das Wort „Digitalisierung“ – im englischen Kontext von digitalization – ähnelt in gewisser Weise dem Begriff der Digitalen Transformation und wird oft synonym verwendet (vgl. i-Scoop 2018). In diesem Zusammenhang spricht man vom Einsatz digitaler Technologien, um ein Geschäftsmodell zu verändern und neue Umsatz- und Wertschöpfungsmöglichkeiten zu schaffen. Digitalisierung beschreibt den Prozess des Übergangs zu einem digitalen Geschäft oder Prozess. Sie stellt eine radikalere Veränderung dar, die einer Organisation über die Effizienz hinaus weitere Vorteile bringen könnte. Dies wird noch deutlicher werden, wenn wir uns in den folgenden Abschnitten mit der Digitalen Transformation befassen. Abschließend lässt sich hier festhalten, dass Digitalisierung ursprünglich den Prozess der Konvertierung vom Analogen zum Digitalen bedeutet, im allgemeinen Kontext jedoch als Technologisierung bzw. „Softwareisierung“ verstanden wird.

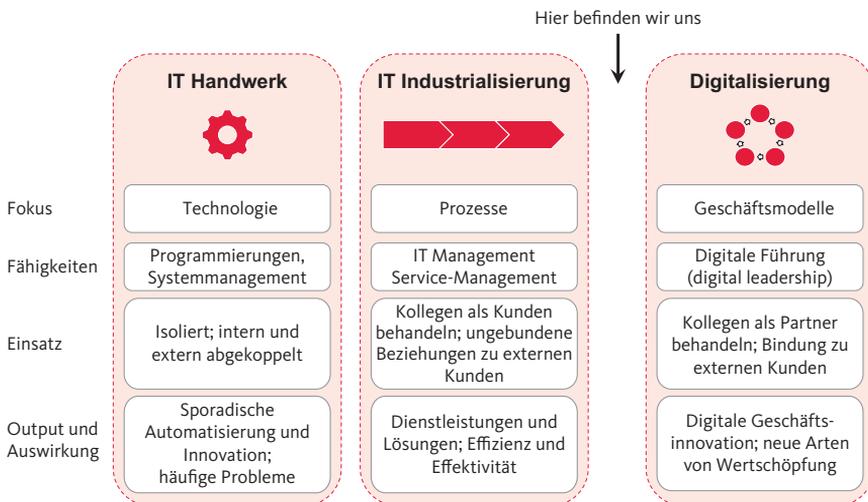
Mehrere Beratungsunternehmen und Forschungsorganisationen haben versucht, eine klare **Definition für die Digitale Transformation** zu finden. Eine gemeinsam vom MIT und Capgemini Consulting durchgeführte Studie definierte Digitale Transformation als „den Einsatz von Technologie zur radikalen Verbesserung der Leistung oder Reichweite von Unternehmen“ (Westermann et al. 2011, S. 5). Der Vorteil dieser Definition ist es, dass die Bedeutung der Technologie für eine signifikante Leistungsverbesserung untermauert wird. Sie spricht jedoch nicht über die verschiedenen Facetten der Transformation oder die Komponenten, die die Transformation als solche ausmachen.

Laut McKinsey „geht es bei der Digitalisierung weniger um irgendeinen Prozess als vielmehr darum, wie Unternehmen ihr Geschäft betreiben“ (Schallmo und Williams 2018). Diese Definition scheint Operationen und Ergebnisse zu betonen, während sie die Technologie als Enabler betrachtet. Sie teilt Digitale Transformation in die folgenden drei Bereiche auf (vgl. Dörner und Edelman 2015):

- **Wertschöpfung an den neuen Grenzen der Geschäftswelt:** Dazu gehört entweder die Entwicklung neuer Unternehmen oder die Identifizierung und Verfolgung neuer Wertepools in bestehenden Sektoren.
- **Wertschöpfung in den Prozessen, die eine Vision von Kundenerfahrungen umsetzen:** Dies bezieht sich auf die Nutzung neuer Fähigkeiten zur Verbesserung der Art und Weise, wie Kunden bedient werden.

- **Aufbau grundlegender Fähigkeiten, die die gesamte Struktur unterstützen:** Dies bezieht sich auf technologische und organisatorische Prozesse, die es einem Unternehmen ermöglichen, agil und schnell zu sein.

Der CIO-Agenda-Bericht von Gartner (2014) erläutert aus historischer Perspektive, wie die Rolle der Unternehmens-IT entstanden ist und zur Digitalisierung beiträgt. Seine Definition der Digitalisierung ist den zuvor dargestellten von McKinsey und MIT-Capgemini ähnlich. In dem Bericht wird diskutiert, dass das Jahr 2000 und die Dotcom-Pleite die erste Ära der Unternehmens-IT zu Ende gebracht und die zweite Ära der „Industrialisierung“ von Prozessen, Dienstleistungen, Standards, intelligenter Beschaffung, IT-Transparenz usw. eingeleitet hat. Es wird behauptet, dass wir jetzt in die dritte „Digitalisierungs-Ära“ eintreten, die dadurch gekennzeichnet ist, dass „wir uns von der Führung der IT wie ein Unternehmen innerhalb eines Unternehmens in eine Periode bewegen, die durch Innovation jenseits der Prozessoptimierung, die Nutzung eines breiteren Universums digitaler Technologie und Information, stärker integrierte Geschäfts- und IT-Innovation und den Bedarf an viel schnelleren und agileren Fähigkeiten gekennzeichnet ist.“ **Abb. 1.1** veranschaulicht diese Entwicklung.

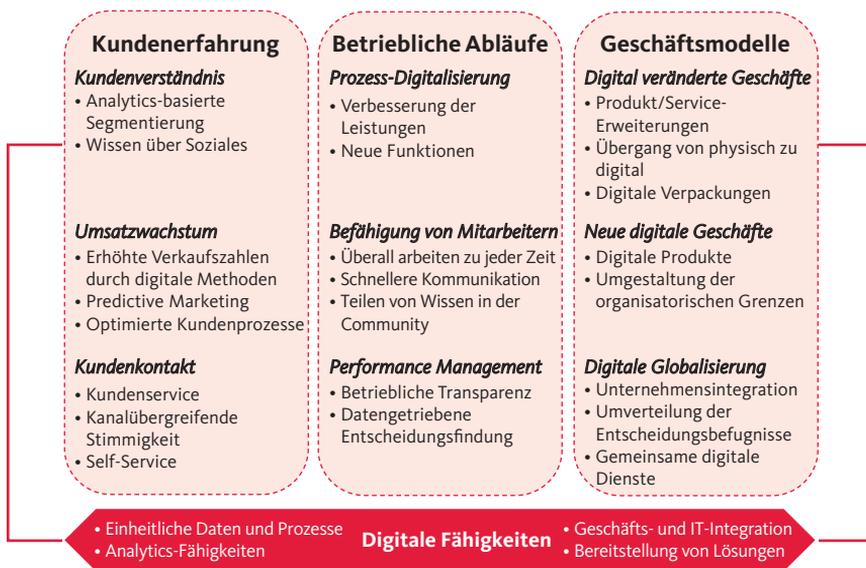


**Abb. 1.1** Entwicklung der Unternehmens-IT und ihr Beitrag zur Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner, 2014)

Inwieweit die Volkswirtschaften im Allgemeinen und die Unternehmen im Besonderen **in der Phase auf dem Weg zur Digitalisierung** oder **bereits in der Phase der Digitalisierung** sind, lässt sich nicht allgemein beantworten. Betrachtet man die heutige Unternehmenslandschaft, so lassen sich zahlreiche Beispiele von hochdigitalisierten Unternehmen wie Google, Facebook und Microsoft nennen, aber auch

noch zahlreiche Unternehmen, die erst auf dem Weg zur Digitalen Transformation zu finden sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Digitale Transformation breit angelegt ist und über die Veränderungen hinausgeht, die die Digitalisierung mit sich bringt. Der Bericht von MIT-Capgemini Consulting listet drei Bausteine der Digitalen Transformation auf. Diese sind in der folgenden Grafik (**Abb. 1.2**) dargestellt und umfassen Strategien und Initiativen zur Verbesserung der Kundenerfahrung, der betrieblichen Abläufe und der Geschäftsmodelle. Die Transformation wird durch digitale Fähigkeiten ermöglicht, die einheitliche Daten und Prozesse, Analysen, Geschäfts- und IT-Integration und die Bereitstellung von Lösungen umfassen.



**Abb. 1.2** Bausteine der digitalen Transformation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Westermann et al. 2011)

## Digitale Transformation vs. Geschäftsprozess-Reengineering

Das Wort „Transformation“ in „Digitale Transformation“ könnte zu der Annahme verleiten, es sei so etwas wie Business-Prozess-Reengineering (BPR) (vgl. Schallmo und Williams 2018). Laut Hammer und Champy (2003) „ist BPR das Überdenken und Reengineering von geschäftsbezogenen Prozessen, um Kosten zu senken und Produkte und Dienstleistungen zu verbessern“. Die Autoren Schallmo und Williams stellen in ihrem Buch fest, dass der Schwerpunkt des BPR zwar auf der Automatisie-

rung regelbasierter Prozesse liegt, die Ziele der Digitalen Transformation jedoch darin bestehen, neue Daten zu gewinnen und diese Daten zu nutzen, um diese alten, regelbasierten Prozesse neu zu überdenken (vgl. Schallmo und Williams 2018). Sie zitieren das Beispiel, wie das Unternehmen Airbnb Daten genutzt hat, um die regelbasierten Prozesse in der Hotelindustrie zu stören.

Beispiele für derart innovative, digitale Unternehmen mit disruptiven Kräften sind zahlreich. Dazu gehören die Unternehmen Uber für die Personenbeförderung, Netflix für die Erstellung und den Vertrieb von Filminhalten oder Instagram für die Nutzung von Fotografie. Die folgende Abbildung zeigt einige dieser Beispiele und die jeweilige Kurzbeschreibung der Besonderheiten (vgl. **Abb. 1.3**).



**Abb. 1.3** Beispiele für hoch-digitalisierte, disruptive Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Goodwin 2015)

Davon unabhängig, ist die saubere Definition der Begrifflichkeiten sowohl für die theoretische Diskussion als auch für die praktische Umsetzung von höchster Relevanz, da ansonsten die involvierten Akteure gegebenenfalls ein unterschiedliches Verständnis in den Transformationsprozess einbringen und hierdurch auch die Bearbeitung der verschiedenen Aktivitäten und Initiativen und die anschließende Zielerreichung nicht wirklich gewährleistet werden können.

**Tab. 1.1** zeigt Definitionen der digitalen Transformation aus jüngerer Literatur. Aus diesen wird deutlich, dass die Digitale Transformation grundlegende Veränderungen bestehender Geschäftsmodelle beschreibt. Bei der Prozessoptimierung durch digitale Technologien ist die Veränderung nicht so weitreichend.

Quelle	Definition
Westermann et al. 2011, S. 5	“Major digital transformation initiatives are centered on re-envisioning customer experience, operational processes and business models.”
Fitzgerald et al. 2014, S. 4	“(…) digital transformation, which we define as the use of new digital technologies (social media, mobile, analytics or embedded devices) to enable major business improvements (such as enhancing customer experience, streamlining operations or creating new business models).”
Forrester Consulting 2015, S. 1	“(…) digital transformation, which involves realigning and investing in new technology and business models with a specific focus on the customer experience.”
Gimpel und Röglinger 2015, S. 5	“Digital Transformation: Managed adaptation of companies in the light processing digitalization in order to assure sustainable value creation.”
Robbins et al. 2016, S. 41	“(…) digital transformation is a two-phase process. The first phase is where traditional offerings are digitised – newspapers replicating their print content on a website, for example. The second phase is where entirely new offerings emerge, things that are only possible because of digital technology.”

**Tab. 1.1** Verschiedene Definitionen von digitaler Transformation

Alle Definitionen lassen sich insbesondere auf die Verbindung von Technologie und Veränderungen herunterbrechen, welche idealerweise verschiedene Bereiche des Unternehmens langfristig zu verbessern helfen.

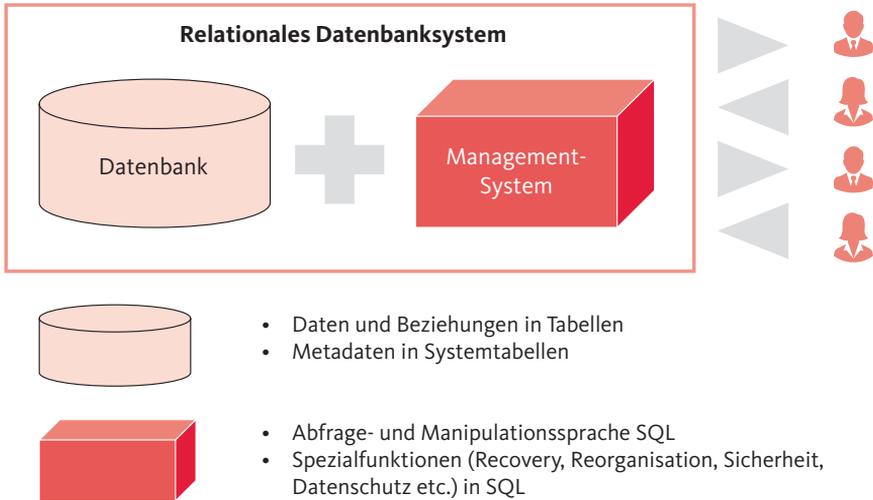
### Vorteile eines digitalen Unternehmens

Nach der Erörterung von Schlüsselbegriffen und der Behauptung, dass viele Unternehmen die Digitale Transformation verfolgen, stellen sich zwei grundlegende Fragen:

- **Warum wollen Unternehmen die Digitale Transformation verfolgen?**
- **Was sind die Vorteile eines digitalen Unternehmens?**

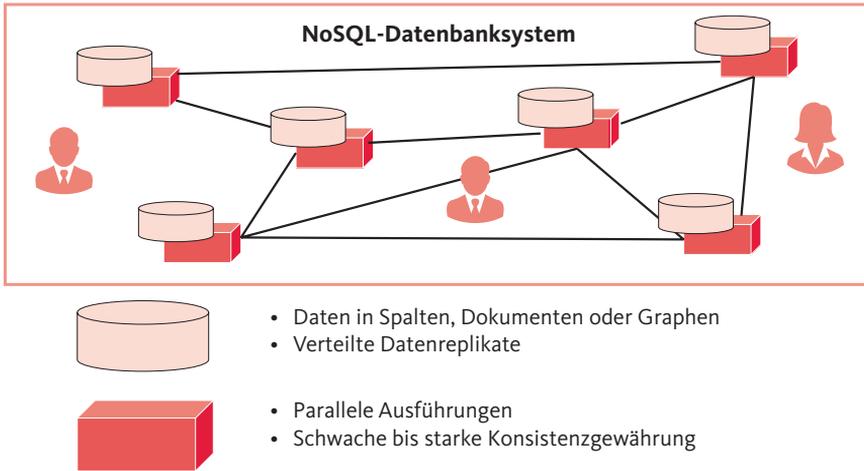
Im Allgemeinen empfinden Unternehmen die Notwendigkeit, sich zu verändern, wenn sie „Business as usual“ als nicht gut genug empfinden. Unternehmen erzielen Gewinne, indem sie ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, die Kunden brauchen. Sie konkurrieren untereinander in verschiedenen Dimensionen wie Kosten, Qualität und Kundenservice, um zu überleben. Die Unternehmen, die in diesen Dimensionen besser abschneiden, neigen dazu, den Markt anzuführen. Die Herausforderung, vor der alle Unternehmen stehen, besteht jedoch darin, dass sich ihr internes und externes Umfeld ständig verändert. Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsverhalten, Vorschriften und politische Situationen sind unsicher und stets im Wandel begriffen. Ebenso könnte der Status wichtiger interner Ressourcen wie beispielsweise Ausrüstung, Technologie und Arbeitskräfte aus verschiedenen Gründen ungünstig werden.

parallel ablaufende Transaktionen nicht gegenseitig. Ebenfalls werden in relationalen Datenbanksysteme Hilfsmittel bereitgestellt, um die Datenintegrität zu wahren. Datenintegrität beschreibt die fehlerfreie und korrekte Speicherung von Daten und ihren Schutz vor unbefugtem Zugriff, Verlust oder Zerstörung.



**Abb. 2.1** Komponenten eines relationalen Datenbanksystems (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fasel und Meier 2016, S. 10)

Da nicht-relationale Datenbanksysteme diese oben beschriebenen Eigenschaften nur teilweise erfüllen, sind die relationalen Datenbanken aus den meisten Unternehmen – insbesondere aus kleineren und mittleren – nicht mehr wegzudenken. Allerdings muss die relationale Datenbanktechnologie bei Web- bzw. Big-Data-Anwendungen mit **NoSQL-Technologien** ergänzt werden. NoSQL (auch „Not only SQL“) bezieht sich auf nicht-relationale Ansätze bei Datenbanken und beschreibt, dass „bei einer massiv verteilten Webanwendung nicht nur relationale Datentechnologien zum Einsatz gelangen“ (Fasel und Meier 2016, S. 12). **Abb. 2.2** illustriert, dass ein NoSQL-Datenbanksystem einer massiv verteilten Datenhaltungsarchitektur unterliegt.



**Abb. 2.2** Grundstruktur eines NoSQL-Datenbanksystems (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fasel und Meier 2016, S. 12)

Insbesondere im Hinblick auf das im späteren Teil des Buches betrachtete Process Mining stellen wir im Folgenden vor, wie Event-Log-Daten strukturiert und aggregiert sind. Ein Event-Log besteht aus Input- bzw. Objekt- und Metadaten. Inputdaten sind dadurch charakterisiert, dass sie sich immer auf ein bestimmtes Objekt – z. B. eine Rechnung – beziehen, während es sich bei den Metadaten um Daten über die Inputdaten handelt (vgl. Funke 2008; Jans, Alles und Vasarhelyi 2013). Metadaten sind weiterführend so zu definieren, dass sie stets einen Bezug auf bestimmte Objektdaten aufweisen und niemals ein tatsächliches Objekt selbst beschreiben (vgl. Funke 2008). Durch Kombination von Inputdaten mit Metadaten in Form eines Event-Logs kann eine größere Aussagekraft generiert werden, da neben den Oberflächeninformationen der Inputdaten auch tiefgründige Informationen der Metadaten Aufschluss bspw. über durchgeführte Änderungsaktivitäten geben können (vgl. Peters und Nauroth 2019).

**Abb. 2.3** zeigt ein Beispiel eines Event-Logs und das Zusammenspiel zwischen Input- und Metadaten. Bei den Inputdaten handelt es sich um die im System eingetragenen Daten über das Objekt einer Rechnung, welche Informationen über den Lieferanten, das Datum, den Betrag oder die Beschreibung beinhalten. Diese selbst können zwar Auskünfte über die zugehörige Rechnung geben, bieten aber keine für Analysen nötigen Hintergrundinformationen. Hierbei helfen die Metadaten, die in diesem Beispiel offenlegen, dass die Rechnung bei der ursprünglichen Erstellung anders ausgestaltet war als sie gegenwärtig impliziert. Es ist ersichtlich, dass zwei Änderungen an der Rechnung vorgenommen wurden, um erstens den Rechnungsbetrag zu erhöhen und zweitens das Lieferdatum auf einen späteren Zeitpunkt zu setzen. Auch ist der genaue Zeitpunkt der Änderung anhand des Zeitstempels und der verantwortliche Mitarbei-



Die Schlagworte Digitalisierung, Automatisierung und Big Data führen zu grundlegenden Transformationsprozessen in Unternehmen. Das vorliegende Buch schildert die damit verbundenen Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze im Bereich Corporate Governance und gibt konkrete Beispiele und Empfehlungen. Hierbei werden alle Bereiche der Governance abgedeckt, wie z.B.

- Internes Kontrollsystem,
- Risikomanagement,
- Compliance oder
- Revision.

Das Buch stellt die Themen sowohl theoretisch als auch praxisorientiert dar und richtet sich an Wirtschaftsprüfer, Mitarbeiter sonstiger Governance-Funktionen (z.B. der Innenrevision) sowie an Fach- und Führungskräfte.

