

Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risiko und Compliance-Management der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO- / DIN- / ASI-Normungsausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement, Risiko-Managementsystem): www.scherer-grc.net



Deggendorf, 25.11.2020

Digital Decision Management

- die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC mit Entscheidungsmanagement, Strategieentwicklung, Zielerreichung und Berichterstattung

„Alining GRC with S (Strategy) & P (Performance)“

1. Breaking News / Cases

Schlagzeilen machen Fälle wie *Wire Card* und sonstige Compliance-Skandale in Industrie und Wirtschaft.

Ein geplantes „Gesetz zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft“ soll Besserung „stimulieren“.

Im Alltag sind es jedoch auch die vielen weniger prominenten Fälle von Fehlentscheidungen im strategischen und operativen Bereich, die zu großen Gefahren und Schäden führen.

Verhaltensökonomien wissen, dass lediglich mit Compliance-Regeln sich nur wenig am Musterverhalten vieler Entscheider verändern lässt.

2. Ausgangslage / Pain / Ist-Zustand

„Der Ordentliche Kaufmann“, gewissenhafte Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführer und seine Mitarbeiter treffen kontinuierlich Entscheidungen, die die Zielerreichung wesentlich beeinflussen können.

Entscheidungssituationen beinhalten Gefahren, aber auch Chancen (Risiken).

Fehlerhafte Entscheidungen führen meist zu negativen Ziel-Abweichungen.¹

Aktuelle Megatrends wie

unsichere wirtschaftliche Situation,

Globalisierung,

Digitalisierung,

Anforderungen an ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit (CSR),

Regulierung und Compliance, neue Arbeitswelten,

¹ Vgl. Scherer, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns, 2019, Download: <https://www.scherer-grc.net/publikationen>

erhöhte Kunden- und Stakeholder-Anforderungen,
sowie die Verpflichtung zu wirksamen Risiko- und Chancen-Management,
bedingen eine bessere Qualität von Entscheidungen in strategischen und operativen
Bereichen.

Entscheidungen müssen aufgrund gesetzlicher und sonstiger Anforderungen diverser
interested parties mehrere Anforderungen zwingend erfüllen:

1. Effektiv
2. Effizient
3. Rechtssicher / compliant (inkl. dokumentierter Einhaltung der Business Judgment Rule)
4. Technisch sicher
5. Risikobasiert
6. Kundenorientiert / qualitativ
7. Nachhaltig
8. Digital
9. Anreizfähig
10. Zahlungsstromorientiert / wertbeitragsorientiert
11. Etc.

„Trotz erheblich gestiegener Anforderungen an die Qualität und Compliance von Managemententscheidungen sowie des Beweises, dass der Mensch an sich gerne unvernünftig handelt, lassen sich mit Human-Workflow-Management-Prozessen, angereichert mit Komponenten aus Governance, Risk und Compliance in einem Integrierten Managementsystem noch erhebliche Wertbeiträge erzielen und gleichzeitig die Haftungsgefahren für Management und Mitarbeiter vermindern.

Diese positiven Effekte lassen sich gut an alle sogenannten „interested parties“ (Kunden, Behörden, Mitarbeiter, Bank etc.) kommunizieren: „Tue Gutes und rede darüber!“²

Handeln³

Handlungen von Management und Mitarbeitern lassen sich einteilen in faktisches Handeln ohne Denken und Entscheidungen im Vorfeld und in Handeln aufgrund vorhergehender Entscheidungen.

² Vgl. Scherer, Managerenthaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs, FIRM Jahrbuch 2018, S. 74 ff.

³ Vgl. Scherer, Governance-Management, Band I, 2014.

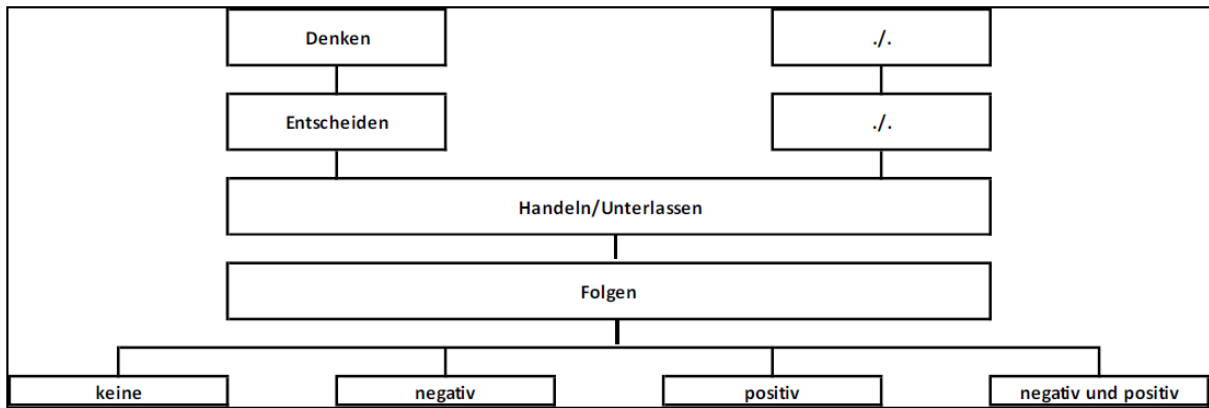
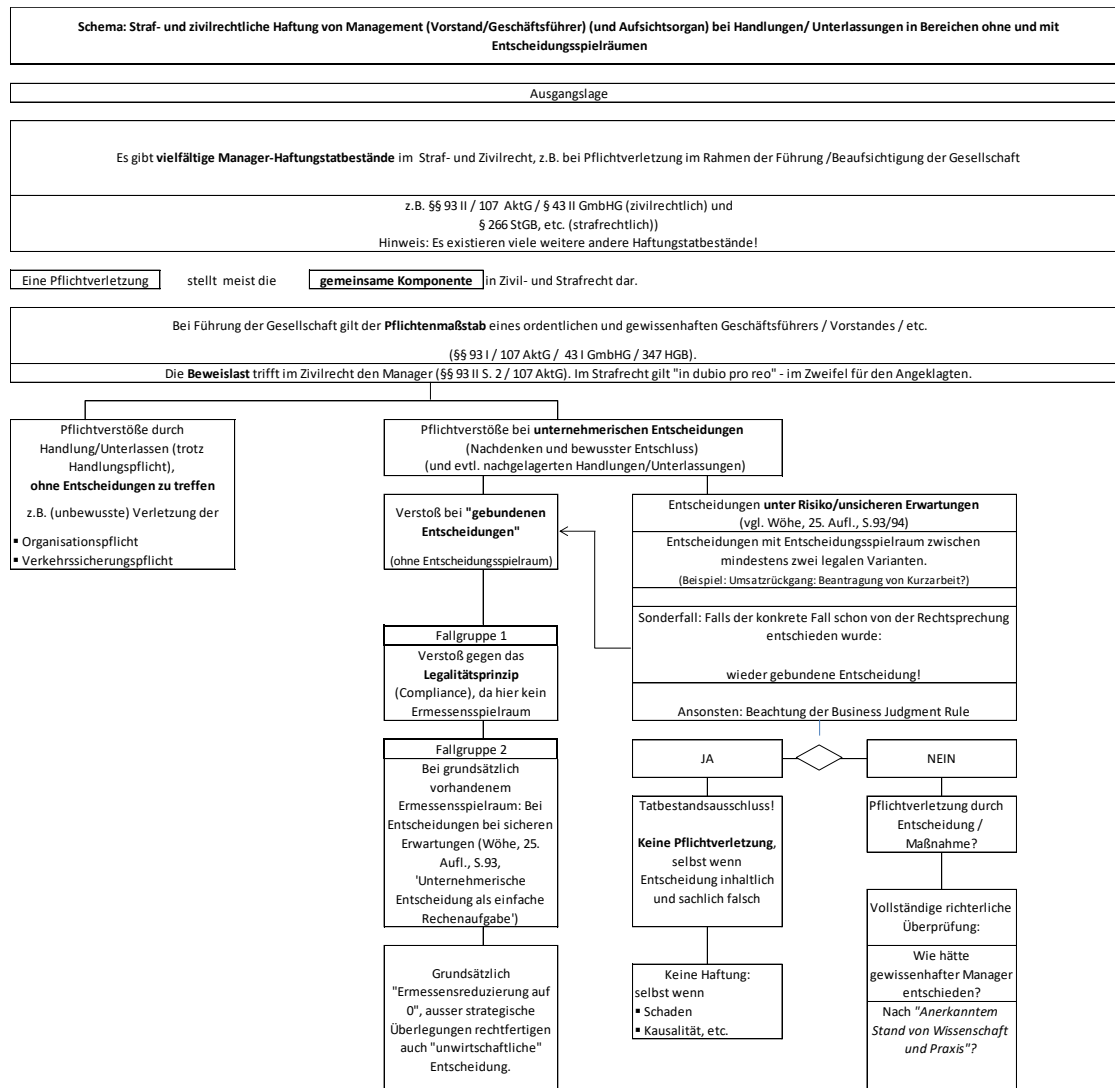


Abbildung 1: Denken, Entscheiden, Handeln.

Entscheiden

Entscheidungssituationen lassen sich unterteilen in gebundene Entscheidungen und Entscheidungen unter Unsicherheit und Risiko



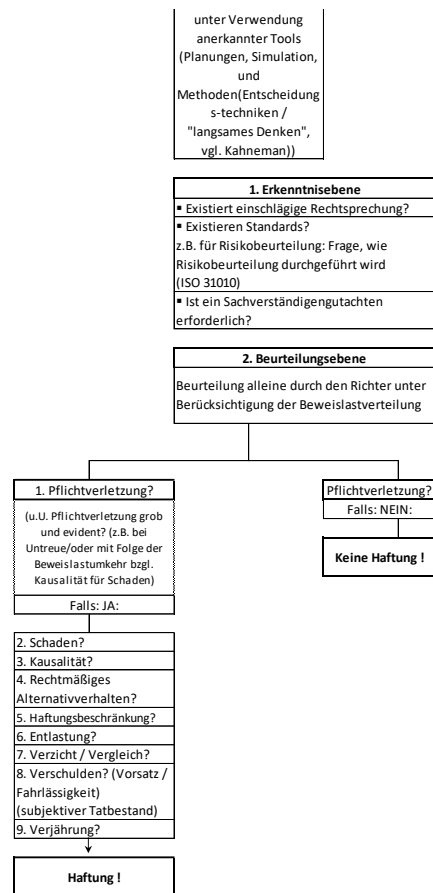


Abbildung 2: Schema: Straf- und zivilrechtliche Haftung von Management bei Fehlentscheidungen⁴

Wo werden welche Entscheidungen getroffen?

Strategische und operative Entscheidungen werden in unterschiedlichsten Situationen, Prozessschritten, Abläufen, Konstellationen und Gruppen oder Gremien getroffen.

3. Schwachstellen / Gefahren

Diese Situationen, Prozessschritte, Konstellationen, Gremien sind nicht stets transparent und strukturiert.

Auch Entscheidungsabläufe sind häufig nicht strukturiert, transparent und dokumentiert.

Darüber hinaus erfüllen Entscheidungen häufig nicht die dargestellten Anforderungen, was wiederum zu Sanktionen, Zielverfehlungen, Kosten, Krisen sogar bis zur Insolvenz und den Verlust der persönlichen Freiheit und wirtschaftlichen Existenz führen kann.⁵

⁴ Scherer, Governance-Management Band I, 2014.

⁵ Vgl. das Gesetz zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft (Entwurf von 6/2020) und Scherer, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns, 2019, Download: <https://www.scherer-grc.net/publikationen>

Schließlich unterliegen Entscheidungen von Menschen zumeist *kognitiven Verzerrungen* und oft auch *Manipulationen*, was zu negativen Ergebnissen führt.⁶

4. Ziele

Ziel ist daher die Entwicklung einer Lösung / Strategie, Methode, Tool, die nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip die vorgegebenen Anforderungen (Pflichten- und Lastenheft) mit möglichst geringem Ressourcen-Einsatz erfüllt.

Eine entsprechende Lösung birgt folgende Chancen:

These:

Die Erreichung der Ziele:

1. Nachhaltige Existenzsicherung und Steigerung des Unternehmenswerts (ökonomische Nachhaltigkeit)
2. Nachweisliche Erfüllung von Regulierungsanforderungen, Gesetzen, Rechtsprechung, Stand der Technik, Standards, Anforderungen der lines of defense inkl. Aufsicht, Compliance und soziale Nachhaltigkeit sowie Sicherheit für Management und Mitarbeiter
3. Begeisterung von Kunden und Stakeholdern
4. Effektive Steuerung von Risiken und Chancen
5. Verantwortlichkeit, Integrität⁷ und Nachhaltigkeit (CSR) bei Management und Mitarbeitern⁸
6. Digitale Transformation in einem wesentlichen Bereich der neuen Arbeitswelten

wird durch bessere Entscheidungsfindungsprozesse aufgrund geführter Workflows gefördert. Ebenso werden dadurch Entscheidungswege transparenter, nachvollziehbarer und verbesserbar.

⁶ Vgl. *Scherer*, Governance-Management, Band I, 2015, S 86 und *Scherer*, Managerenthaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs, FIRM Jahrbuch 2018, S. 74 ff.

⁷ Vgl. den Entwurf des Gesetzes zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft von 06/2020

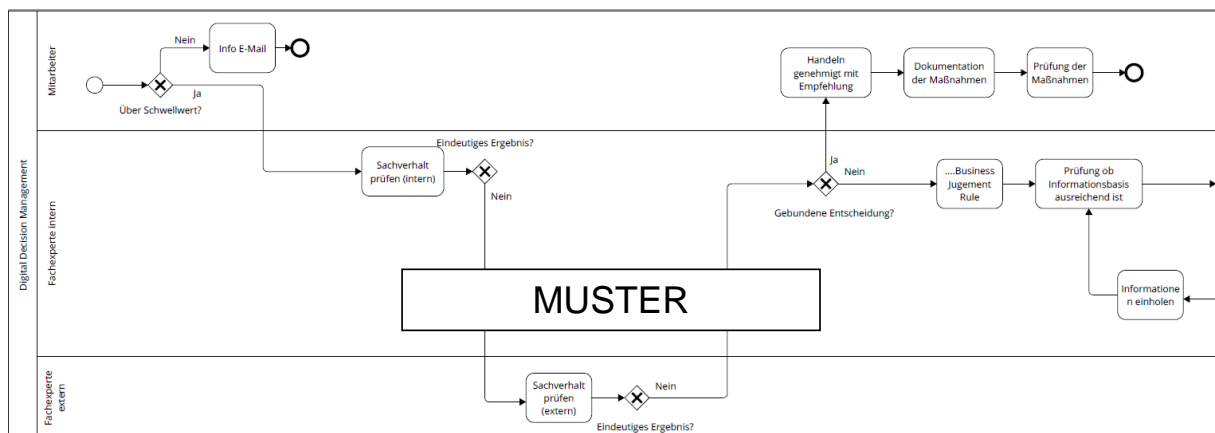
⁸ Vgl. *Scherer*, „Digital, fit & proper“: Neue Anforderungen und „neue Normalität“ für Management und Mitarbeiter durch digitale Transformation und Corona Krise, JMG 2/2020, S. 34 ff.

5. Stärken / Chancen

- ❑ Möglichkeiten der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz⁹ im Entscheidungsprozess
- ❑ Extrinsische Motivation durch die Regulierung, die lines of defense und Haftungsfälle (Cases)
- ❑ Intrinsische Motivation durch den Willen, persönliche und berufliche Ziele zu erreichen.
- ❑ Forschungsergebnis von langjährig interdisziplinär tätigen Spezialisten in diesem Themenfeld

6. Lösung

- ❑ Geführter Prozess mit digitaler Umsetzung zur Wirksamkeit von angemessenen Entscheidungsprozessen in jeglichen Situationen / Abläufen.
- ❑ Revisionssichere Dokumentation und Transparenz bzgl. Beteiligter Gremien, Entscheidungssituation, Risikobewertung, Einhaltung der Business Judgment Rule, etc.



⁹ Vgl. Taylor James, Digital Decisioning: Using Decision Management to Deliver Business Impact from AI, 2019

The image shows a screenshot of a risk reporting smart form. The form is titled 'MUSTER' in a large, diagonal watermark. It contains several sections: 'Risk status' (in Bearbeitung), 'Risikowert' (-), 'Identifikation' (ID: -, Erfasser: Risk Reporter, Erfassungsdatum: 26.03.2018), 'Beschreibung' (Name: *, Erläuterung: *, Lokalisation: *), 'Risikobewertung' (Eintrittswahrscheinlichkeit: radio buttons for sehr niedrig, niedrig, mittel, hoch, sehr hoch; Begründung: text area), and 'Ausmaß' (radio buttons for sehr niedrig, niedrig, mittel, hoch; Begründung: text area). A green button labeled 'PROZESS STARTEN' is located at the bottom left, with a blue callout box containing the text '1. Prozess starten' and an arrow pointing to the button.

Abbildung 3: Muster einer Smartform Risikomeldeformular

Beispiel der Beschreibung eines Tool-Anbieters zum Thema „verbesserte Entscheidungsfindung“

„Möchten Sie Entscheidungsträgern einen Überblick der Prozesslandschaft und Architektur geben? Das können Sie jetzt in wenigen Augenblicken!

Binden Sie mit der neuesten Version von Connect for Confluence smarte Tabellen auf Ihren Seiten ein oder stellen Sie schnell und einfach zielgruppenspezifische Auswertungen Ihrer Prozesse und Architektur zur Verfügung. Damit sind die wichtigsten Erkenntnisse immer leicht zugänglich und Sie verfügen jederzeit über eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Ein kleiner Vorgesmack auf das Update:

Alle Schlüsselinformationen an Ort und Stelle

Dank der interaktiven Tool Tipps haben Ihre Kollegen alle Prozess-/ Architektur-Informationen stets im Blick. Direkt auf einer Seite, immer aktuell – und zwar ohne Confluence zu verlassen!“

7. Anforderungen an das Tool

- Eine „Maske“ (Smartform), in die die wesentlichen Parameter der Entscheidungssituation eingetragen werden.
- Ein fortlaufender Prozess, der die diversen Pfade einer angemesseneren Entscheidung vorgibt.
- Auf jedem Gerät und auf jeder Oberfläche direkt ansteuerbar.
- Einfache, intuitive Bedienbarkeit.
- Anreiz zum Einsatz des Tools (z.B. Gamification)

- Diverse Auswertungsfunktionen, beispielsweise Tracking, um festzustellen, wo, in welchen Gremien, welche Arten von Entscheidungen, mit welcher Wichtigkeit getroffen werden:
- Revisions sichere Dokumentation, Transparenz bzgl. der Einhaltung der Business Judgment Rule.
- Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Informationssicherheit, Datenschutz

8. Fazit

Die *Machbarkeit* ist gegeben.

Fraglich ist, ob diese Transparenz von den Entscheidern gewollt ist.