Doris Wohlschlägl-Aschberger (Hg.)

Strategie und strategisches Management

Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Frankfurt School Verlag

Doris Wohlschlägl-Aschberger (Hg.)

Strategie und strategisches Management

Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Frankfurt School Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Besuchen Sie uns im Internet: http://www.frankfurt-school-verlag.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN (print): 978-3-95647-148-3
ISBN (epub): 978-3-95647-149-0
ISBN (pdf): 978-3-95647-150-6
ISBN (mobi): 978-3-95647-151-3

1. Auflage 2020 © Frankfurt School Verlag / efiport GmbH, Adickesallee 32-34, 60322 Frankfurt am Main

Vorwort

Zunehmend komplexe Regularien auf internationaler und nationaler Ebene, innovative Technologien, v.a. die Digitalisierung, sowie die verstärkte Globalisierung stellen Märkte, Marktteilnehmer und Unternehmensführungen in allen Ländern und Wirtschaftssektoren mit auch unterschiedlichen Kulturen und Rechtssystemen regelmäßig immer wieder vor neue Herausforderungen.

Die in diesem Buch ausgewählten Schwerpunktthemen, die allerdings keineswegs als eine vollständige Auflistung anzusehen sind, sollten – sowie auch viele andere Fragestellungen – in jedem Unternehmen Basis und Grundlage von strategischen Entscheidungen sein. Die Beiträge stellen wesentliche Strategiefaktoren unter Berücksichtigung aktueller Themen und unter Bezug auf unterschiedliche Sektoren dar, die im Rahmen eines strategischen Managements zu berücksichtigen sind.

Das Buch umfasst einleitend allgemeine Überlegungen zu Strategie und strategischem Management; es beschreibt ferner relevante Fragestellungen in unterschiedlichen Sektoren mit unterschiedlichen Schwerpunkten – Business Cases und graphische Darstellungen garantieren den Praxisbezug; die Darstellung von Erfolgsfaktoren des strategischen Managements sowie von Trends schließt das Buch ab.

Die Beiträge, Analysen und Kommentare sowie die Praxisbeispiele sollen aufzeigen, dass neue und sich ändernde Rahmenbedingungen in jeglicher Form, mit denen alle Marktteilnehmer immer konfrontiert sind und auch in Zukunft sein werden, auch positiv und v.a. als Chance zu sehen sind – und zwar trotz der damit verbundenen großen Herausforderungen in der täglichen Umsetzung – und sich diese Änderungen in strategischen Managemententscheidungen im Sinne eines nachhaltigen Managements widerspiegeln sollten.

Die Autorinnen und Autoren sind einerseits Praktiker mit langjähriger nationaler und internationaler Erfahrung zu wichtigen Strategiefragen und andererseits Experten aus der Wissenschaft.

Ich möchte mich auf diesem Wege bei allen Autorinnen und Autoren für ihre informativen und interessanten Beiträge sowie ihre Inputs bedanken, die sie trotz ihrer umfangreichen täglichen Arbeit zur Verfügung gestellt haben. Mein besonderer Dank gilt dem Verlag, der die Idee zu diesem Buchprojekt aufgegriffen und in jeglicher Hinsicht großartig unterstützt hat.

Wien, im August 2020 DR. DORIS WOHLSCHLÄGL-ASCHBERGER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Inhaltsverzeichnis VII
Herausgeberin XI
Autorenverzeichnis XIII

Strategische Herausforderungen in der Unternehmenspraxis 1
Doris Wohlschlägl-Aschberger

Strategie 19

Bedeutung und Rolle von Strategie und strategischem Management in Unternehmen 21
Michael Freiboth

Theorie und Praxis von Entscheidungsfindung im strategischen Management ... 55
Gerald Redinger

Praxis 83

Megatrends als Chance und strategische Herausforderung für Unternehmen 85
Thomas Makrandreou

Technologische Innovation als Strategietreiber 113
Burkhard Wagner/Christian Weber

Digitalisierung als strategische Herausforderung 133
Winfried Neun

Plattformen als Geschäfts- und Technologiestrategie für Kundenzugang und Vertrieb 151
Robert Freitag/Hartmut Giesen

Strategisches Risikomanagement in der Unternehmenspraxis 167
Klaus Martin Jäck/Stephanie Nöth-Zahn

M&A als Herausforderung für strategisches Unternehmenswachstum 183
Jens-Christian Posselt

Joint Ventures als strategische Wachstumsoption 211
Daniel Patnaik/Jens-Christian Posselt

Strategische Markenpolitik als Grundlage für den Unternehmenserfolg..... 237
Birgit Dillmann

Datenschutz als strategischer Wettbewerbsvorteil..... 273
Boris Sebastian Richter-Friedrich

Strategisches Outsourcing – Risiko und Chancen durch neue Technologien und Anbieter 299
Branimir Brodnik

Strategische Kapitalmarktpolitik in der Unternehmenspraxis 333
Holger Clemens Hinz/Melanie Timm

Nachhaltigkeitsstrategien im Asset Management..... 367
Heinrich Oberkandler

Unternehmenskultur als Teil des strategischen Managements – von der Erhebung bis zur Veränderung am Beispiel Compliance 395
Andrea Pilecky/Roman Sartor

Strategische Implementierung einer Compliance-Struktur in Unternehmen 415
Andrea Pilecky/Roman Sartor

Unterschiedliche Kunden- und Produktanforderungen im Cross-Border-Geschäft – strategische Implikationen..... 433
Rasmus Mumme

Strategische Einrichtung einer Product-Governance-Organisation im Finanzsektor..... 455
Roland Dämon

Compliance im Wertpapiergeschäft: Spannungsverhältnis zwischen Geschäftsverhinderung und Haftungsvermeidung..... 485
Andreas Zahradnik/Sebastian Sieder

Auswirkungen von Regulatorik auf die Strategie am Beispiel des Bankensektors 523
Alexander Nölle

Strategische Digitalisierung im Cross-Border-Geschäft am Beispiel der Immobilienbranche 579
Lena Brunner/Wolfgang Stenzel/Thomas Seeber

Erfolgsfaktoren 613

Strategische Planung als Erfolgsfaktor für Unternehmen in neuen Zeiten 615
Sascha Haghani

Agile Strategieentwicklung in der Unternehmenspraxis 633
Alexander Pesch/Antje von Garrel/Benedikt Jost/Olaf Terhorst

Umsetzung von Strategien – zwischen Planung und Operationalisierung – in der Praxis 691
Matthias Hirzel

Der Manager als Unternehmer – Wie Manager im strategischen Management agieren und entscheiden müssen 707
Jürgen Nehler

Der Wertbeitrag von strategischem HR zum Unternehmenserfolg 723
Thomas Faltin

Vergütung – Transmissionsriemen der Unternehmensstrategie 745
Michael H. Kramarsch/Petra Knab-Hägele

Innovatives Change Management zur Realisierung strategischer Entscheidungen 775
René Esteban/David Braga

Business Intelligence und Data Governance als zentrale Elemente für das strategische Management 813
Oleg Brodski

Trends 829

Entwicklungen und Perspektiven des strategischen Managements 831
Sabine Wilfling

Herausgeberin

Dr. Doris Wohlschlägl-Aschberger ist Bank-, Börsen- und Kapitalmarktexpertin mit langjähriger Erfahrung insbesondere in den Bereichen Corporate Governance, Compliance (einschließlich AML-Compliance, Betrugs- und Korruptionsprävention) und Risikomanagement (Oprisk). In diesen Bereichen ist sie für zahlreiche Unternehmen im In- und Ausland und auch für Aufsichtsbehörden im Rahmen von EU-, EBRD-, Weltbank-, IMF- oder OSCE-Projekten tätig. Sie verfügt über langjährige praktische Erfahrung bei der Implementierung von EU-Richtlinien – sowohl bei Aufsichtsbehörden als auch bei Marktteilnehmern in unterschiedlichen Sektoren und Ländern.

Im Rahmen dieser breiten Palette ihrer Tätigkeiten ist sie ebenso regelmäßig mit strategischen Fragestellungen im Zuge der sich laufend ändernden Marktentwicklung konfrontiert und auch im Auftrag von Organen bei damit verbundenen Überlegungen von risiko- und geschäftspolitischen Entscheidungen auf Unternehmensebene unterstützend eingebunden.

Seit vielen Jahren ist Dr. Doris Wohlschlägl-Aschberger im Bereich von Gerichtsverfahren mit der Erstellung von Gutachten und Expertisen für die Staatsanwaltschaft tätig.

Dr. Doris Wohlschlägl-Aschberger verfügt über umfassende Erfahrung als Lektorin, Vortragende und In-House-Trainerin zu Compliance- und aufsichtsrechtlichen Themen für unterschiedliche Zielgruppen und auch an unterschiedlichen universitären und nichtuniversitären Einrichtungen. Weiters liegen Publikationen zu den Themen MiFID- und AML-Compliance als auch zu den Bereichen Bankgeschäfte und Finanzinstrumente von ihr vor.

Dr. Doris Wohlschlägl-Aschberger
Tel.: + 43 664 153 26 71
E-Mail: doris.wohlschlaegl-aschberger@chello.at

Autorenverzeichnis

David Braga	Consultant, FocusFirst GmbH, Frankfurt am Main
Branimir Brodnik	Geschäftsführer, microfin Unternehmensberatung GmbH, Bad Homburg
Oleg Brodski	Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf
Lena Brunner	Co-Founderin, Realest8 Technologies, Wien
Roland Dämon	Senior Experte, Finanzmarktaufsicht (FMA), Wien
Birgit Dillmann	Inhaberin, brandteam, Speyer
René Esteban	Founder & CEO, FocusFirst GmbH, Frankfurt am Main
Thomas Faltin	Senior Client Partner, Korn Ferry (DE) GmbH, Frankfurt am Main
Prof. Dr. Michael Freiboth	Strategisches Management, Fakultät Wirtschaft, Hochschule Augsburg, Augsburg
Robert Freitag	Geschäftsführender Gesellschafter, Max Heinr. Sutor OHG (Sutor Bank), Hamburg
Boris Sebastian Richter-Friedrich	Geschäftsführender Gesellschafter, ADVISORI FTC GmbH, Frankfurt am Main
Hartmut Giesen	Business Development Fintechs, Kryptotechs und digitale Unternehmen; Max Heinr. Sutor OHG, Hamburg
Dr. Sascha Haghani	Senior Partner, CEO Germany and DACH Region/ Member of the Supervisory Board, Roland Berger GmbH, Frankfurt am Main
Holger Clemens Hinz	Managing Director Kapitalmarktgeschäft, Quirin Privatbank AG, Frankfurt am Main
Matthias Hirzel	Geschäftsführender Gesellschafter, HLP Hirzel & Partner Managementberater GbR, Frankfurt am Main
Klaus Martin Jäck	Partner Risk & Compliance Excellence, Horváth & Partner GmbH, Stuttgart
Benedikt Jost	Senior Manager Agile Management, mgm consulting partners GmbH, Hamburg
Petra Knab-Hägele	Senior Partner, hkp/// group, Frankfurt am Main

Michael H. Kramarsch	Managing Partner, hkp/// group, Frankfurt am Main
Thomas Makrandreou	Leiter Unternehmenskommunikation für Österreich und Slowenien, ABB AG, Wiener Neudorf
Rasmus Mumme	Manager Strategie & Organisation, zeb.rolfes.schierenbeck.associates GmbH, Hamburg
Dr.-Ing. Jürgen Nehler	Geschäftsführer, Berneh UG, Bad Nauheim
Winfried Neun	Geschäftsführender Gesellschafter, K.O.M. Kommunikations- & Managementberatungs GmbH, Allensbach
Alexander Nölle	Partner, msgGillardon AG, Eschborn
Dr. Stephanie Nöth-Zahn	Principal Risk & Compliance Excellence, Horváth & Partner GmbH, Stuttgart
Heinrich Oberkandler	CFA, Direktor institutionelle Kunden, BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH, München
Daniel Patnaik	Leiter Rechtsservice Produktprozess, Automatisiertes Fahren, IT/Software, AUDI AG, Ingolstadt
Alexander Pesch	Senior Agile Coach, mgm consulting partners GmbH, Hamburg
Andrea Pilecky	LL.B., Geschäftsführerin und Gründerin, rosa elefant OG, Wien
Dr. Jens-Christian Posselt	Inhaber, Rechtsanwaltskanzlei Dr. Posselt, Hamburg
Gerald Redinger	Off-site-Analyst, Oesterreichische Nationalbank, Wien
Roman Sartor	M.B.L., Geschäftsführer und Gründer, rosa elefant OG, Wien
Dr. Thomas Seeber	Rechtsanwalt, Kunz Wallentin Rechtsanwälte, Wien
Dr. Sebastian Sieder	Associate, Müller Partner Rechtsanwälte, Wien
Wolfgang Stenzel	LL.M., Rechtsanwaltsanwärter, Kunz Wallentin Rechtsanwälte, Wien
Olaf Terhorst	Partner Strategisches IT-Management, mgm consulting partners GmbH, Hamburg
Melanie Timm	Projektmanager Kapitalmarktgeschäft, Quirin Privatbank AG, Frankfurt am Main

Antje von Garrel	Senior Consultant Agile Management, mgm consulting partners GmbH, Hamburg
Burkhard Wagner	Senior Partner & Geschäftsführer, Advyce GmbH, Düsseldorf
Christian Weber	Senior Manager, Advyce GmbH, München
Dr. Sabine Wilfling	Head of Strategy & Transformation, Scheer GmbH, München
Dr. Doris Wohlschlägl-Aschberger	Bank- und Börsenexpertin, Wien
Dr. Andreas Zahradnik	Partner, DORDA Rechtsanwälte GmbH, Wien

Strategische Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Doris Wohlschlägl-Aschberger

1 Einleitung

2 Chancen und Risiken als strategische Dimensionen
2.1 Regularien und Sanktionen
2.2 Technologien und Digitalisierung
2.3 Sustainable Finance
2.4 Bargeld oder Bitcoins oder Karten
2.5 Datenschutz und Compliance

3 Fazit

Literatur

1 Einleitung

Regularien zu den verschiedensten Fachthemen, die unterschiedliche Auswirkungen haben und mit entsprechender Intensität umgesetzt werden müssen, Technologien, deren konkrete Implementierung in der Praxis eine tägliche Herausforderung darstellt, und die Globalisierung, die auch vor der eigenen Haustüre nicht Halt macht – das sind Kernthemen, die seit einiger Zeit Marktteilnehmer in unterschiedlichen Branchen und Ländern beschäftigen.

Auch wenn es Änderungen – sei es auf Basis regulatorischer, politischer, ökonomischer oder sozialer Aspekte – immer schon gegeben hat und immer wieder geben wird, so kann man sich des Eindruckes nicht erwehren, dass die Häufigkeit und die Schnelligkeit in den letzten Jahren zugenommen haben. Damit verbunden haben die Herausforderungen – nicht nur für Organisationen und Systeme, sondern auch für Menschen, v.a. für den einzelnen Menschen – und damit das gesteigerte Risikobewusstsein einen anderen Stellenwert im Wirtschaftsleben bekommen.

Der Wettbewerbsdruck steigt – national und durch die Globalisierung generell noch verstärkt – und die eigene Wettbewerbsfähigkeit muss sich auch an einem internationalen Standard auf Basis neuester Technologien messen lassen. Die Old Economy, ein Begriff der Internet-Boom-Jahre um die Jahreswende 2000, lebt wieder auf – wenn auch in anderer Form, denkt man bspw. an den Finanzsektor, die Fintechs, die Vielzahl virtueller Währungen oder an andere Neuerungen in den unterschiedlichen Sektoren.

Der Markt sieht sich mit vielen Innovationen konfrontiert und steht damit auch vor großen Herausforderungen – sei es die Digitalisierung, sei es die Agilität oder auch die Nachhaltigkeit. Diese Themen, die die Unternehmenskultur prägen und in Zukunft weiterhin stark prägen werden, stehen allerdings oft im Spannungsfeld regulatorischer Anforderungen.

Positiv formuliert bedeutet dies allerdings auch, dass sich Chancen auftun, dass neue Möglichkeiten für Produkte, Dienstleistungen und Kunden entstehen oder entstehen können. Innovationen und auch Regularien sind als Chancen zu sehen. (Ver-)Änderungen, welcher Art auch immer, sollten nicht nur als Bedrohungen oder Einschränkungen wahrgenommen werden.

Eine positive Formulierung und Erklärung des Begriffes „Change" stammt von Alvin Toffler: „*Change is the process by which the future invades our lives.*"[1] Er beschreibt

[1] Perkin/Abraham, Building the Agile Business through Digital Transformation, S. 1.

damit meines Erachtens sehr schön die Notwendigkeit von Änderungen, um nicht in der Vergangenheit oder Gegenwart stehen zu bleiben.

Bei Chancen, die sich ergeben und immer ergeben sollten, dürfen allerdings die Risiken, die damit wie bei jedem Geschäft verbunden sind, nicht ignoriert und durch Euphorie verdrängt werden. Das Risikobewusstsein muss regelmäßig geschärft werden. „Problemfälle" der Vergangenheit zeigen diese Notwendigkeit sehr deutlich, und aus der Vergangenheit kann man einiges lernen.

Auch wenn Technologien und Globalisierung Märkte ändern, gewisse Pattern bleiben unverändert und daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern, bspw. bei Betrugs- und Geldwäschefällen oder auch bei allgemeinen Risiken, wie mangelnde Transparenz und unzureichende Kontrollmechanismen.

Notwendige Änderungen jeglicher Art müssen jederzeit nicht nur rechtzeitig erkannt, kritisch und aufmerksam bearbeitet und v.a. strategisch gemanagt, sondern auch adäquat – intern und extern – kommuniziert werden, um alle Stakeholder zeitnahe einzubinden, sie zu sensibilisieren und sie keineswegs außen vor zu lassen, denn nur so entwickeln die einzelnen Mitarbeitern ein Vertrauen in die Bewältigung der neuen Herausforderungen.

Mitarbeiter stellen zwar das wichtigste Asset eines jeden Unternehmens dar, sie können aber auch ein hoher Risikofaktor sein (operationelles Risiko), wenn sie nicht adäquat ausgebildet und eingebunden sind.

Kommunikation ist eine klare Top-down-Anforderung, ebenso wie die Notwendigkeit, mit adäquaten und maßgeschneiderten Fort- und Ausbildungen die Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter auf jedem Level im Unternehmen zu ermöglichen und zu garantieren. Damit werden die Voraussetzungen für sorgfältiges Handeln geschaffen, insbesondere für ein unternehmerisches, langfristiges und nachhaltiges Handeln sowie das gewünschte Wachstum.

„The new wolves in sheep's clothing" und *„They'll say it's governance when really it is strategy [...]"*,[2] darüber lohnt es sich, nachzudenken. Dies gilt auch für die Aussage von Patrick Sarch, Partner bei der Anwaltskanzlei White & Case: *„[…] sometimes a governance-related campaign is not what it seems. […] activists can agitate for a change in strategy behind the scenes but if they don't win, their public focus may be governance."*[3]

[2] Mooney, The new wolves in sheep's clothing, in: Financial Times, 22.07.2019, S. 10.

[3] Mooney, The new wolves in sheep's clothing, in: Financial Times, 22.07.2019, S. 10.

2 Chancen und Risiken als strategische Dimensionen

Der Finanzsektor, und damit ist die Welt der Börsen, Banken und Fondsmanager sowie der Versicherungen gemeint, ist davon geprägt, dass er stets mit einer Fülle von angeblich neuen Regelwerken konfrontiert wird. Dies ist i.d.R. v.a. dann gehäuft der Fall, wenn es wieder einmal nötig erscheint, eine vorhergegangene Krise, welcher Art auch immer – sei es das Dot.com-Sterben, sei es die Asienkrise oder die Ölkrise oder die „letzte" Finanzmarktkrise 2007/2008 – zu managen und Maßnahmen zu setzen, um eine weitere Krise zu unterbinden.

Seit 2006 beschäftigen sich Experten u.a. im Rahmen des World Economic Forums mit dem Thema Risiko und veröffentlichen den Global Risks Report,[4] der einerseits die Breite der Risikopotenziale, die international gesehen werden, zeigt, andererseits auch darlegt, dass alle Branchen und Sektoren weltweit davon betroffen sein können.

Gerade in Europa lassen sich in den letzten Jahren auch einschneidende Änderungen auf der aufsichtsrechtlichen Ebene erkennen. Durch die neue Finanzmarktaufsichtsstruktur der Europäischen Union (EU) haben EU-Behörden, u.a. die European Banking Authority (EBA) und die European Securities and Markets Authority (ESMA), aber insbesondere auch die Europäische Zentralbank (EZB), an Einfluss auf den nationalen Märkten gewonnen und der Fokus wurde verstärkt auf die Risikobetrachtung gelegt, sei es im Hinblick auf das Kredit-, Markt- oder Liquidationsrisiko, sei es auf das operationelle Risiko und das Reputationsrisiko.

2.1 Regularien und Sanktionen

Im Zusammenhang mit Regularien gibt es unzählige spannende Themen, die hier jedoch nicht alle behandelt werden konnten. Es wurden daher einzelne Themenblöcke herausgegriffen, die nicht nur für den Finanzsektor, sondern auch für andere Branchen von Bedeutung sind.

Das Thema der Auslagerung,[5] auch unter dem englischen Begriff „Outsourcing" bekannt, ist *per se* ein Vehikel, mit dem die Wirtschaft schon sehr lange lebt – denken wir nur an das IT-Outsourcing von amerikanischen Großbanken an indische Unternehmen

[4] World Economic Forum, The Global Risks Report 2019, https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019, abgerufen am 28.09.2019.

[5] Vgl. auch den Beitrag von Brodnik.

in den 1980er Jahren oder die Call Center verschiedenster Branchen, die in den unterschiedlichen Billiglohnländern angesiedelt wurden.[6]

Am Finanzsektor wurde es in den boomenden Kapitalmarktjahren und im Zuge der wachsenden Fondsbranche in Europa u.a. auch üblich,[7] das Fondsmanagement teilweise oder zur Gänze auszulagern, sei es in Länder mit Steuervorteilen oder an ferne Finanzplätze, die über Experten für die jeweiligen Fremdwährungen oder speziellen Finanzprodukte verfügten, v.a. Derivate wurden so bspw. nach Hongkong ausgelagert.

Diese Auslagerungen stellten sich anfangs meist als sehr positiv und ertragreich dar, dabei wurde aber oftmals der alte Grundsatz der Erfüllungsgehilfenhaftung außer Acht gelassen, der besagt, dass man auch für einen Dritten, den man beauftragte, und seine Fehler gerade zu stehen und zu haften hat wie für seine eigenen. Der Grundsatz rückte erst dann wieder ins Bewusstsein und wurde leider oftmals auch schlagend, als Probleme mit den Aufsichtsbehörden auftauchten, sich Problemfälle häuften und sich u.a. europäische Fondsgesellschaften für die Auswahl der ausgelagerten Partner rechtfertigen und allfällige Verluste tragen mussten.

Es ist unbestritten, dass Problemfälle auch Einfluss auf die Regularien hatten. Die Aufsichtsbehörden nahmen sich verstärkt dieses Themas an, um die Stabilität und Sicherheit am Markt zu gewährleisten.

Von Seiten der EBA gab es auch immer wieder Vorgaben[8] – vgl. dazu die jüngsten,[9] die im September 2019 in Kraft getreten sind –, die sich v.a. auf Auslagerungen an IT- und Cloud-Dienstleister beziehen, und die international anerkannte Informationsstandards und Regelungen für den Worst Case definiert haben. Gerade in den IT- und auch Cloud-Bereichen ist das Risiko sehr groß, dass u.U. gesetzliche Vorgaben nicht eingehalten oder

[6] Signer, In Dakar anrufen für ein Taxi in Stockholm, in: Neue Züricher Zeitung, 20.04.2019, https://www.nzz.ch/wirtschaft/in-dakar-anrufen-fuer-ein-taxi-in-stockholm-ld.1476530, abgerufen am 28.09.2019.

[7] Vgl. dazu: Beck, Fondsmarkt: Outsourcing von Fondsmanagement im Trend, in: Frankfurter Allgemeine, online, 05.12.2005, https://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/fondsmarkt-outsourcing-von-fondsmanagement-im-trend-1279289.html, abgerufen am 28.09.2019.

[8] Vgl. dazu: Zilch, Auslagerungsmanagement: EBA-Vorgaben erfordern genaue Beobachtung, in: die bank 09/2018, S. 38 ff.

[9] Vgl. dazu die neuen Leitlinien zu Auslagerungen im Bankensektor, die die EBA erlassen hat (EBA/GL/2019/02). Sie trat am 30.12.2019 in Kraft und ersetzte die alten CEBS-Leitlinien. Vgl. dazu: Völkel, Neue Vorgaben für IT-Sicherheit in Banken, in: Die Presse.com, 15.09.2019, https://www.diepresse.com/5690299/neue-vorgaben-fur-it-sicherheit-in-banken, abgerufen am 15.09.2019.

erfüllt werden können – ein Risiko, das große Anforderungen an das Auslagerungsmanagement eines jeden Unternehmens stellt.

Dieses Risiko ist bei der Auswahl der Partner als strategischer Aspekt sehr wohl zu berücksichtigen, da hier der Kosten-Nutzen-Faktor v.a. auch auf das operationelle Risiko und die damit verbundenen Kosten abzustellen hat.

Das Thema „Sanktionen" ist ebenfalls in aller Munde und erhitzt i.d.R. die Gemüter.

Manche sagen, Handel sei ein anderes Wort für Macht oder: „Handel ist Macht. Handel ist Krieg. Der Handel braucht Regeln und Sanktionen gegen jeden, der gegen die Regeln verstößt."[10] Nicht nur der internationale Finanzsektor, sondern der gesamte Welthandel ist gefordert, die OFAC-Sanktionen (Office of Foreign Assets Control) bei allen Geschäftstätigkeiten zu berücksichtigen.

Das OFAC gilt als absolute Macht im Finanzwesen. Über meine seit Jahren oft getätigte Aussage, „bitte nur ja nicht anstreifen", schmunzelt heutzutage niemand mehr.

Worin aber liegt die Macht der OFAC?[11] Sie liegt ganz einfach darin, dass dem OFAC, angesiedelt im US-Treasury, die Möglichkeit eingeräumt wurde, Personen, seien es natürliche oder juristische, und Staaten den Zugang zum US-amerikanischen Finanzsystem zu verbieten – ein Verstoß dagegen ist keineswegs empfehlenswert und sollte nicht mit einer europäischen Verwaltungsstrafe gleichgesetzt werden. Dieses Verbot ist umfassend und daher eine schwerwiegende Restriktion, wenn man bedenkt, dass viele internationale Transaktionen in US-Dollar abgewickelt werden oder dass viele Unternehmen mit US-amerikanischen Partnern – in welcher Form auch immer – geschäftlich verbunden sind.

Sanktionen sind „lästig" und sehr unangenehm, die Einhaltung der Verbote – zusammengefasst auch in den Compliance-Bestimmungen u.a. im Zusammenhang mit Geldwäsche- und Terrorfinanzierungsprävention – wird als noch „lästiger" wahrgenommen. Wobei das Wort „lästig" hier sicher fehl am Platz ist, denn risikoorientiertes und -bewusstes Handeln ist gefragt.

Sanktionen, die, wie schon erwähnt, ein Mittel der politischen Macht darstellen, dann aber v.a. in der Praxis der ganz konkrete Umgang mit Sanktionslisten – auf internationaler Ebene der United Nations (UN) und auch jener der EU – stellen alle Marktteilnehmer

[10] Oermann/Wolff, Handel ist Macht. Handel ist Krieg, in: Wirtschaftswoche 18, 26.04.2019, S. 42 ff.

[11] Vgl. dazu Oermann/Wolff (Hg.), Wirtschaftskriege, Geschichte und Gegenwart, S. 162 ff.

immer wieder vor große Herausforderungen, die nicht nur einen rein organisatorischen Verwaltungsaufwand darstellen, sondern auch geschäftspolitische[12] Aspekte umfassen.

Die Finanzmarktkrise bzw. „[…] das irreführende Narrativ von der Finanzkrise als bloße Folge individuellen Fehlverhaltens der Akteure (hat) zu einer Welle an neuen Compliance-Regeln geführt, die anstelle von Eigenverantwortung für sachgerechtes Handeln das Schwergewicht auf regelkonformes Verhalten legt."[13] Die Regeln wurden quasi als Richtschnur und Leitfaden angesehen, ohne dabei auf die geschäftlichen Möglichkeiten und langfristigen Strategien für ein Unternehmen ausreichend einzugehen.

Die möglichen Sanktionen, welcher Art auch immer, stehen zumeist im Vordergrund und Compliance-Vorgaben werden nur dann eingehalten, wenn Strafen drohen. Das mag vielleicht etwas überspitzt formuliert erscheinen, spiegelt aber doch sehr gut die Praxis, wenn Fragen nach Strafen und Sanktionen vom Vorstand häufig als erste gestellt werden.

Die Geschäftswelt ist gefordert, adäquate Lösungen für den Handel und die Abwicklungen internationaler Transaktionen im Rahmen dieser Compliance-Vorgaben zu finden, um das operationelle Risiko zu minimieren. Umgehungsgeschäfte sind nicht immer die „beste" strategische Lösung und meist auch „nicht wirklich optimal" für die Reputation.

2.2 Technologien und Digitalisierung

So sehr die Fülle der unterschiedlichen Regulierungen und die damit verbundenen Änderungen bei Ablaufprozessen und -systemen die Banken auch beschäftigen, so darf aber auch der zunehmende Einfluss der neuen Technologien nicht außer Acht gelassen werden, der im Bankensektor in besonderem Maße schlagend wird.

Banken sind immer mehr gefordert, Digitalangebote für Kunden zur Verfügung zu stellen, seien es Online-Portale oder App-Applikationen für Smartphones und Tablets, um für den Wettbewerbsdruck[14] durch andere Anbieter, wie u.a. Fintechs, Robo Advisors oder auch jene, die Crowd Lending in unterschiedlicher Form anbieten, gewappnet zu sein. Solche disruptiven[15] Innovationen machen auch oder gerade vor der Finanzbranche

[12] Vgl. dazu u.a. Rericha/Toman, Zum Umgang mit Sanktionen und Sanktionslisten bei AIF, in: BankArchiv – ÖBA, 9/2019, S. 652 ff.

[13] Stadler, Zehn Jahre danach: Weniger wäre mehr! Eine kritische Zwischenbilanz zu Fragen der Bankenregulierung und Finanzmarktstabilität, in: BankArchiv – ÖBA, 8/2019, S. 555 ff.

[14] Kampf um die Geldherrschaft, in: Trend, Ausgabe 36/2019, S. 55 ff.

[15] Vgl. dazu auch Judt/Klausegger, Was ist eigentlich ... Disruption?, in: BankArchiv – ÖBV, 8/2019, S. 594.

nicht halt, und daher stehen oft jene seit Jahren oder Jahrzehnten erfolgreichen Banken vor der Herausforderung, ihre Strategien, Strukturen und Prozesse anzupassen, um diesen Änderungen am Markt gerecht zu werden.

Diese Marktsituation ist in der Entwicklung durchaus mit jener am Beginn der Internet-Boom-Jahre vergleichbar. „*Banking is necessary, banks are not*", dieses berühmte Zitat von Bill Gates aus dem Jahr 1994 gewinnt nun – in abgewandelter Form – wieder an Bedeutung.

Wie schon damals zu Beginn des Internet-Booms müssen die Banken auch heute ihr Verständnis von Bank und Bankgeschäft überdenken.[16] Eine klare Strategie ist dringend gefordert, um eine Bank am Markt mit seinen geänderten Rahmenbedingungen adäquat zu positionieren und um Kundengruppen, bestehende oder neue, mit IT-lastigen Vertriebskanälen langfristig zu binden.

Seit Monaten sind der Fachbegriff „Zwei-Faktor-Authentifizierung" und die Aussage,[17] „nicht nur für Verbraucher beginnt ein neues Banking-Zeitalter", in aller Munde. Sie verkörpern neue Herausforderungen sowohl für Bankkunden, die meines Erachtens zu „gläsernen Kunden" werden, ohne dass es der Mehrheit der Kunden auch wirklich bewusst[18] ist, als auch für Banken, die technische Schnittstellen auf höchstem IT-Standard für ihre Online-Banking-Kunden ermöglichen[19] müssen.

Auch der Handel und das Gewerbe sehen in diesen neuen regulatorischen Anforderungen einerseits die Herausforderung, sie zu erfüllen, nämlich die technischen Schnittstellen zu schaffen,[20] andererseits aber auch einmalige Chancen, Kunden zu gewinnen, Waren und Dienstleistungen auf neuer IT-Basis, angeblich sicherer, aber v.a. schneller und einfacher, den Kunden anbieten zu können. Es wird u.U. auch in Zukunft eine klare Rollenverteilung unter den Vertriebskanälen geben müssen, denn je nach Target-Gruppe haben manche Kunden eine klare Vorstellung davon, wie sie sich ihren Kundenkontakt,

[16] Vgl. dazu auch Beckmann, Bankorganisation: Vorstände tappen strategisch im Dunkeln, in: die bank, 09/2018, S. 34 ff.

[17] Vgl. u.a.: Online-Banking: Die PSD2-Strategien aller großen deutschen Banken, https://www.finanz-szene.de/digital-banking/die-psd2-strategien-aller-grossen-deutschen-banken/, abgerufen am 13.08.2019.

[18] Vgl. dazu u.a. auch: Hahn, Open Banking: Bankkunden aus Glas, in: derStandard.at, https://www.derstandard.at/story/2000107820531/open-banking-bankkunden-aus-glas/, abgerufen am 28.08.2019.

[19] Vgl. dazu u.a. auch: Hahn, Open Banking: Was die Banken in naher Zukunft möglich machen wollen, in: derStandard.at, https://www.derstandard.at/story/2000107808570/was-die-banken-in-naher-zukunft-moeglich-machen-wollen, abgerufen am 23.08.2019.

[20] Kowalcze, Sicheres Bezahlen: Handel braucht mehr Zeit, in: Die Presse, 26.08.2019, S. 12.

u.a. z.B. auch mit persönlichem Kontakt, wünschen. Der Kunde bleibt immer König, er ist immer präsent.

Risiko soll, wie schon erwähnt, nicht immer als Bedrohung oder Einschränkung angesehen werden, es stellt auch eine Chance dar. Um die Chancen nützen zu können, bedarf es aber sowohl des Mutes, das Risiko für diese Chance einzugehen, als auch des Verständnisses, es adäquat zu managen.

Das Thema „Digitalisierung" beschäftigt alle, nicht nur die Finanzwelt, sondern auch die Industrie[21] und insbesondere auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs), die jedoch oftmals noch nicht so ein klares Konzept dazu haben. „Eine dezidierte Digitalstrategie kann Kräfte freisetzen.", dieser Satz eines Experten[22] ist meines Erachtens sehr passend und sollte berücksichtigt werden – ein Credo, das manche anwenden könnten.

Die Strategie, wie die Chance aussieht oder aussehen soll, ist zu definieren, und dies ist keineswegs ein einfaches Unterfangen.[23] Es muss – ob im Bankensektor oder auch in jeder anderen Branche – eine klar definierte Schnittstelle von Kernbankgeschäft und neuen technologischen Trends gefunden werden. Ein reines Kopieren des Geschäftsmodells in die digitale Welt ist sicherlich der falsche Zugang, und Aussagen wie „wir sind nun eine Plattform" oder „wir bieten Bitcoins an", ohne eine praxisbezogene und umsetzbare Ausrichtung im Rahmen der Regularien und adäquate Prozesse zur Abwicklung zu haben, sind nicht hilfreich.

2.3 Sustainable Finance

Der Begriff „Sustainable Finance"[24] und auch die häufig gebrauchte Abkürzung ESG (Environmental, Social, Governance) beschäftigen die Politik, die Gesetzgeber und Regulatoren,[25] aber v.a. auch die Marktteilnehmer.

[21] Vgl. auch Beitrag von Brunner/Stenzel/Seeber.

[22] Kaltenrieder, Digitalstrategie Rezepte für KMU, in: Handelszeitung, Nr. 34., 22.08.2019, S. 15.

[23] Vgl. dazu auch Freitag, Neuland, Mut zum Risiko, aber auch viele Chancen, in: die bank, 09/2018, S. 18 ff., oder Froitzheim, Banking by us, in: brand eins Thema Reputation, S. 58 ff.

[24] Vgl. dazu u.a. https://www.forum-ng.org/en/sustainableinvestments/sustainable-investments.html/, abgerufen am 02.09.2019.

[25] Vgl. u.a. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_de/, abgerufen am 02.09.2019.

Wofür steht ESG? ESG steht für einen breiten Überbegriff für Nachhaltigkeit, der aber nicht mit Socially Responsible Investing (SRI) zu verwechseln ist, der quasi als Vorgänger gehandelt und oftmals mit „weniger Rendite, aber die Welt retten“[26] gleichgesetzt wurde. Ebenso wenig kann er mit den Begriffen „Green Finance“ oder „Green Bonds“ gleichgesetzt werden, denn ESG ist breiter gefasst und nicht auf Umweltthemen beschränkt. Auch der international zunehmend verwendete Begriff „Blue Finance“[27] mit dem Fokus auf Wasser und Umwelt ist enger zu sehen als ESG. ESG steht allgemein beschrieben für alle jene Kriterien, die der Umwelt und der Gesellschaft langfristig und nachhaltig zugutekommen sollen.

Das Thema „Nachhaltigkeit“ – der Begriff *per se* ist nicht neu[28] – ist in den Diskussionen nicht mehr wegzudenken.

Es ist ein Thema unserer Zeit und der Druck auf Unternehmen steigt,[29] wobei es im Finanzsektor v.a. auch die Emittenten von Finanzprodukten betrifft, die wiederum die Erwartungshaltung[30] der Investoren, v.a. der institutionellen Investoren, erfüllen müssen, einerseits in Bezug auf die Rendite, aber andererseits auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit.

Die Nachfrage nach ESG-Produkten hat in den letzten Jahren zugenommen,[31] unterscheidet sich aber deutlich von Land zu Land, Region zu Region und von Finanzplatz zu Finanzplatz. ESG ist nicht nur bei institutionellen Kunden ein Thema und Erfordernis, sondern auch bei Privatkunden, die mittlerweile ESG-Investments sehr konkret nachfragen. Auch Hedgefonds-Manager erachten die Integration von ESG in ihre Portfolios als wichtiges Entscheidungskriterium.

Das Nachhaltigkeitsthema wird daher bei Finanzmarktteilnehmern nicht nur den Bereich Product Governance unter dem Regelwerk der MiFID II[32] beeinflussen, es wird auch starken Einfluss auf die Auswahl von Systemen, Ratingagenturen und Bewertungs-

[26] Eccles/Klimenko, Revolution der Investoren, in: Havard Business Manager, 9/2019, S. 30 ff.

[27] Vgl. dazu u.a. UN Sustainable Development Goal 14, https://sustainabledevelopment.un.org/sdg14, abgerufen am 02.09.2019, und 2nd Annual Asia Sustainable & Responsible Capital Markets Forum at the Euromoney Conference, 25.06.2019, Hongkong, https://www.euromoneyconferences.com/event/a013z00001GdHgWAAV/2nd-annual-asia-sustainable-and-responsible-capital-markets-forum, abgerufen am 02.09.2019.

[28] Vgl. dazu u.a. https://www.nachhaltiges-investment.org/Service/Hintergrunde.aspx, abgerufen am 02.09.2019.

[29] Schwerpunkt Nachhaltigkeit, in: Havard Business Manager, 9/2019, S. 100 ff.

[30] Vgl. dazu den Beitrag von Oberkandler.

[31] Eccles/Klimenko, Revolution der Investoren: In: Havard Business Manager, 9/2019, S. 30 ff.

[32] Vgl. dazu auch Beitrag von Dämon.

Tools haben sowie neue Berichtspflichten schaffen. Nachhaltigkeit muss auf allen Ebenen in einem Unternehmen ankommen, es muss eine Sensibilisierung dafür stattfinden, damit es als strategisches Thema wahrgenommen und somit lebbar wird. Denn das Thema „Nachhaltigkeit" trifft alle Stakeholder, es geht uns alle an und kann zu einem Kulturwandel in einem Unternehmen führen.

2.4 Bargeld oder Bitcoins oder Karten

Die Liste von Aussagen zu Bargeld, zu den Pros und den Contras des Cash, ist nicht endend wollend – das war immer so und hat nun wieder einen Höhepunkt erreicht. „Warum mit Bargeld das Einkaufen im Supermarkt schneller geht"[33] oder „Bargeld ist noch immer in vielen Ländern sehr beliebt"[34] oder „beim Bargeld geht es um unsere Freiheit und Sicherheit",[35] sind nur ein paar Beispiele, die zeigen, dass es keine einhellige Meinung zur Verwendung von Bargeld gibt.

Bargeld hat von Land zu Land eine unterschiedliche wirtschaftliche Bedeutung und in anderen Kulturen auch einen anderen Stellenwert für die Gesellschaft als bspw. in den deutschsprachigen Ländern. In manchen Cash Societies, wie u.a. China, Mongolei, Indien oder Myanmar, ist Bargeld trotz aller neuer Technologien, wie u.a. Telebanking per Mobile Phones, noch immer im Alltag für die Menschen und für die Wirtschaft lebensnotwendig.[36]

Umgekehrt gibt es Regionen und Länder, insbesondere Skandinavien (z.B. Schweden),[37] die durchaus als Cashless Societies zu bezeichnen sind.

[33] Bundesbank-Studie: Barzahlen ist doch schneller, in: Frankfurter Allgemeine, 13.02.2019, https://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/sparen-und-geld-anlegen/warum-mit-bargeld-das-einkaufen-im-supermarkt-schneller-geht-16036867.html, abgerufen am 12.09.2019.

[34] Vgl. u.a. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190719_OTS0015/oesterreich-ist-bargeld-nation-nummer-eins-bild/, abgerufen am 16.09.2019.

[35] Mann, Auf dem Weg zur totalen Staatskontrolle: Beim Bargeld geht es um unsere Freiheit und Sicherheit, Austrian Institute, http://austrian-institute.org/auf-dem-weg-zur-totalen-staatskontrolle/, abgerufen am 16.09.2019.

[36] Vgl. u.a. Reid, Millions would be put at risk in a cashless society, research warns, CNBC, https://www.cnbc.com/2018/12/19/millions-would-be-put-at-risk-in-a-cashless-society-research-warns.html (16.09.2019) oder Döderlein, Moving Towards A Cashless Society In A Cash-Reliant World, Forbes, https://www.forbes.com/sites/danieldoderlein/2019/03/18/moving-towards-a-cashless-society-in-a-cash-reliant-world/#5323e29236a7/, abgerufen am 16.09.2019.

[37] https://sweden.se/business/cashless-society/, abgerufen am 16.09.2019.

Pressemeldung zu Bitcoins wie „Bitcoin & Co.: Neuseeländer können bald in Kryptowährungen bezahlt werden“[38] oder „Libra lässt die Alarmglocken schrillen“[39] oder „Die Gefahren der neuen Weltwährung“[40] sind nur einige wenige willkürlich gewählte Meldungen der umfangreichen Aussendungen zu den virtuellen Währungen, deren es weltweit schon einige tausende gibt, und zu den Chancen und Risiken, die mit ihnen verbunden sind.

Aussagen zu Karten, ob damit Credit Cards (Kredit-) oder Debit Cards (Bankomatkarten) gemeint sind, gibt es ebenfalls viele, und durch die schon erwähnten neuen Regulierungen im Online-Geschäft wird auch das Kartenthema wieder intensiv diskutiert.

Von den großen Kartenfirmen werden sie nicht nur für den traditionellen Einkauf in Geschäften beworben, sondern auch als sicheres Zahlungs-Tool im Online-Geschäft. Karten sind praktisch, man braucht kein Bargeld, sie funktionieren überall – so lautet die Devise. Für mich persönlich sind Karten besonders wichtig und praktisch, da ich oft keinerlei Bargeld bei mir habe und auch meinen lebensnotwendigen Espresso mit Karte zahle. In manchen asiatischen Ländern bin ich allerdings früher oftmals gescheitert – zuerst am fehlenden Kaffee im Lande, dann am fehlenden Cash in meiner Börse.

Wenn man sich mit Zahlungs-Tools wie Bargeld, Bitcoins oder Karten beschäftigt und sich v.a. deren konkrete Anwendung bzw. Verwendung im Wirtschaftsleben ansieht, dann erkennt man, dass die Wahl des Zahlungsmittels beim Anbieter und beim Kunden bzw. bei einem der beiden liegt.

Ohne auf die regulatorischen Anforderungen, Compliance-Themen oder auch technische Rahmenbedingungen einzugehen, die selbstredend alle einzuhalten und zu erfüllen sind, lässt sich sicherlich sagen, dass die strategische Entscheidung beim Unternehmen liegt, welche Zahlungs-Tools als geeignet angesehen werden.

Die Wahl der geeigneten Zahlungsmethoden ist eine geschäftspolitische Entscheidung, bei der die Kundenstruktur, die angebotenen Waren bzw. Dienstleistungen und natürlich auch die Frage der damit verbundenen Kosten für das Unternehmen oder den Kunden

[38] Vgl. Hein, Bitcoin & Co.: Neuseeländer können bald in Kryptowährungen bezahlen, in: FAZ, 13.08.2019, https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/steuerbehoerde-in-neuseeland-erlaubt-krypto-gehalt-16331381.html, abgerufen am 14.08.2019.

[39] Müller, Die Kryptowährung Libra lässt in China die Alarmglocken schrillen, in: NZZ, 13.07.2019, https://www.nzz.ch/finanzen/die-kryptowaehrung-libra-laesst-in-china-die-alarmglocken-schrillen-ld.1495271, abgerufen am 06.10.2019.

[40] Kager, Die Gefahren der neuen Weltwährung, in: Salzburger Nachrichten, 03.07.2019, https://www.sn.at/kolumne/hinter-den-zahlen/die-gefahren-der-neuen-weltwaehrung-72854059, abgerufen am 08.12.2019.

eine wesentliche Rolle spielen. Diese Überlegungen muss jedes Unternehmen für sich treffen, um auch langfristig arbeiten und überleben zu können.

2.5 Datenschutz und Compliance

„Die DSGVO beschäftigt uns alle und das schon seit Jahren." – so die Aussage, die mir gegenüber unlängst gemacht wurde. Der Zusatz, den ich erwartete, folgte sofort: „Genauso wie die Compliance." Und dann noch der abschließende Kommentar: „Das sind zwei Themen, die uns auf Trab halten und kosten." Ein Kollege in Asien meinte kurz nach den ersten Pressemeldungen zur Datenschutzgrundverordnung (DSGVO): „Könnt ihr da noch Geschäfte machen?"

Es geht hier weder um eine grundsätzliche Analyse zum Datenschutz mit seinen Vor- und Nachteilen[41] noch zu Compliance und ihre Rolle im Unternehmen,[42] vielmehr wird versucht, diese beiden Themen als etwas Positives und Selbstverständliches kurz darzustellen:

- Sollte es nicht selbstverständlich sein, sorgfältig und somit *compliant* zu arbeiten, für sich und die anderen?
- Sollte es nicht selbstverständlich sein, mit Daten von Dritten sowie mit den eignen sorgfältig umzugehen, um sich und die anderen zu schützen?
- Sind diese Compliance- oder Governance-Regeln, denn unter diese sind viele regulatorische Aspekte zu subsumieren, nicht dazu gedacht, Qualitätsmerkmale zu definieren, um Vertrauen zu schaffen?
- Vertrauen aufzubauen ist doch *per se* schon ein Qualitätsmerkmal oder etwa nicht?
- Sind nicht auch regulatorische Anforderungen in der IT, wie jene vorstehend genannten, bestens dazu geeignet – auch wenn die Implementierung zeit- und kostenintensiv ist und dabei viele Datenschutz- und Compliance-Aspekte zu berücksichtigen sind –, Vertrauen zu schaffen und dabei sich und andere zu schützen?

Eine Gemeinsamkeit haben alle diese Fragestellungen: Sie sollten grundsätzlich mit einem klaren „Ja" beantwortet werden. Aber dieses Ja ist nur dann nachhaltig, wenn in der Unternehmenskultur eine Sensibilisierung dafür gegeben ist – *top to bottom*, ein alter aber immer gültiger Compliance-Grundsatz.

[41] Vgl. dazu Beiträge von Friedrich und Brodski.

[42] Vgl. dazu Beiträge von Zahradnik/Sieder und Pilecky/Sartor.