

**KONZEPT EINES
CENTERS DER INFORMATIONSLOGISTIK
IM KONTEXT DER INDUSTRIALISIERUNG
VON FINANZDIENSTLEISTUNGEN**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Johanna Mählmann



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, 14. Februar 2008

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Motivation und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 INDUSTRIALISIERUNG VON FINANZDIENSTLEISTUNGEN	5
2.1 Historisch gewachsene Bedeutung der Industrialisierung	6
2.2 Industrielle Exzellenz.....	8
2.3 Aktuelle Problemfelder der Finanzdienstleistungsbranche	12
2.4 Verständnis der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen	16
2.5 Übertragbarkeit der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen	18
2.5.1 Vergleichbarkeit der Rahmenbedingungen	18
2.5.2 Übertragbarkeit auf die Dienstleistungsbranche.....	20
3 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN	22
3.1 Center-Konzepte	23
3.2 Grundlagen der Information.....	29
3.2.1 Bedeutungsebenen der Information.....	29
3.2.2 Aspekte der Information nach Buckland.....	31
3.2.3 Information als Produkt und Produktionsfaktor.....	32
3.3 Grundlagen der Logistik	35
3.3.1 Von den Anfängen der Logistik zum Supply Chain Management..	35
3.3.2 Leistungen der Logistik.....	37
3.4 Begriff der Informationslogistik	38
4 VERSTÄNDNIS EINES CENTERS DER INFORMATIONSLOGISTIK FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN	41
4.1 Informationslogistik aus der Sicht von Finanzdienstleistungsunternehmen.....	42
4.2 Einfluss der Informationslogistik auf die Industrielle Exzellenz von Finanzdienstleistungsunternehmen.....	45
4.3 Shared Service Center als organisatorische Einordnung	50
4.4 Zusammenfassende Betrachtung.....	53

5	KONKRETISIERUNG EINES CENTERS DER INFORMATIONSLOGISTIK AM BEISPIEL EINES FINANZDIENSTLEISTERS DER AUTOMOBILBRANCHE.....	55
5.1	Zielsetzung und Herangehensweise der Umsetzung	55
5.2	Geschäftsprozess Kreditfinanzierung als Musterprozess	56
5.3	Teilprojekte zur Umsetzung des Centers der Informationslogistik..	60
5.3.1	Input	61
5.3.1.1	<i>Posteingang</i>	61
5.3.1.2	<i>Arbeitsvorbereitung</i>	62
5.3.1.3	<i>Scannen</i>	65
5.3.1.4	<i>Verwaltung der ZBT2</i>	70
5.3.1.5	<i>Clearing</i>	71
5.3.2	Archivierung	72
5.3.2.1	<i>Temporäre Archivierung</i>	72
5.3.2.2	<i>Langzeitarchivierung</i>	72
5.3.3	Verarbeitung	74
5.3.3.1	<i>Vorverarbeitung</i>	75
5.3.3.2	<i>Fachliche Verarbeitung</i>	76
5.3.3.3	<i>Clearing</i>	76
5.3.4	Output	77
5.3.5	Verbindung der Teilprojekte	80
5.4	Organisatorische Umsetzung	82
5.5	Analyse der Umsetzung des Centers der Informationslogistik	85
5.5.1	Sichtweise der Informationslogistik	85
5.5.2	Umsetzung der Operativen Exzellenz	87
5.5.2.1	<i>Prozessentwicklung und -optimierung</i>	87
5.5.2.2	<i>Supply Chain Management</i>	91
5.5.3	Organisatorische Einbettung	92
5.5.4	Zusammenfassende Betrachtung der Realisierung des Centers der Informationslogistik	93
6	MAßNAHMEN ZUR UMSETZUNG EINES CENTERS DER INFORMATIONSLOGISTIK	94
6.1	Geschäftsprozessmanagement als Voraussetzung	95
6.2	Enterprise Content Management als Infrastruktur	98
6.3	Serviceorientierung als Architektur	102
7	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND FAZIT	108
	LITERATURVERZEICHNIS	112

ANHANG A: DECKBLATT FÜR NICHT KLASSIFIZIERTE BEILGER	123
ANHANG B: FORMULAR STANDARD-ANSCHREIBEN	124
ANHANG C: FORMULAR SPEZIFISCHES ANSCHREIBEN FÜR ZBT2.....	125

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation und Ziel der Arbeit

„Die Bereitstellung der richtigen Information, in der richtigen Qualität, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, zu den richtigen Kosten, für den richtigen Benutzer.“¹ So lautet eine sehr häufig zitierte, abstrakte Definition der Informationslogistik, die viel Spielraum für Interpretationen eröffnet. Mit Blick auf die Finanzdienstleistungsbranche wird diese Arbeit eine potentielle Interpretation erarbeiten: Welche Rolle die Informationslogistik für Finanzdienstleistungsunternehmen spielt, wie sie zu deren Erfolg beitragen kann und welche Maßnahmen zur Umsetzung berücksichtigt werden sollten ist Gegenstand dieser Arbeit. Dabei findet ein aktuell viel diskutierter Begriff Berücksichtigung: die Industrialisierung von Finanzdienstleistungen als Erfolgsmodell für die Branche.

Der Anstoß zu dieser Arbeit ergibt sich aus einem laufenden Projekt eines Finanzdienstleistungsunternehmens der Automobilbranche, das sich zum Ziel gesetzt hat, ein Center der Informationslogistik, auch als „Fabrik“ der Informationslogistik bezeichnet, umzusetzen. Es soll die Abwicklung von Prozessen der Informationslogistik sowohl für das eigene Unternehmen, als auch für den dazugehörigen Konzern und schließlich für den Drittmarkt anbieten. Nach einer ausgiebigen Untersuchung des Projektes, seiner Entwicklung, seiner Beteiligten und deren Vorstellungen, ist es mein Ziel, einen Bezug zwischen dem praktischen Vorgehen und den theoretisch vertretenen Standpunkten herzustellen.

Aktuellen Bezug stellt das Thema Industrialisierung von Finanzdienstleistungsunternehmen in diesem Zusammenhang dar. Es wird als nachhaltiges und strategisches Thema betrachtet, um aktuelle Probleme der Branche zu lösen. Unter der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen versteht man die Übertragung industrieller Erfolgsfaktoren auf die Finanzdienstleistungsbranche.² Mit dem Ziel den Beitrag der Informationslogistik zu dem Erfolg

¹ Vgl. Fraunhofer ISST (2008), S. 1; Coors, V. (2005), S. 3, Klimesch, C. (2003), S. 17; Universität Duisburg, Institut Informationslogistik (2007).

² Vgl. Sokolovsky, Z. (2005), S. 44.

von Finanzdienstleistungsunternehmen herzustellen, wird die Industrialisierung von Finanzdienstleistungen zunächst genauer betrachtet. Anschließend wird der Gedanke des Centers der Informationslogistik konzeptionell durchleuchtet. Zusammen ergeben diese beiden Ausarbeitungen die Grundlage für die Erläuterung des Erfolgsbeitrages eines Centers der Informationslogistik in Finanzdienstleistungsunternehmen.

Nachdem das konzeptionelle Verständnis und die Zusammenhänge zur Industrialisierung von Finanzdienstleistungen hergestellt sind, wird eine Konkretisierung eines Centers der Informationslogistik durch das eingangs erwähnte Praxisprojektes beschrieben. Dazu werden das grundsätzliche Vorgehen, ausgewählte fachliche Aspekte und die eingerichteten Teilprojekte beschrieben. Anhand des zuvor konzeptionell aufgebauten Verständnisses erfolgt anschließend ein Abgleich von Theorie und Praxisprojekt. In einem letzten Schritt werden aus den konzeptionellen Grundlagen und den Erfahrungen der Praxis Maßnahmen für die erfolgreiche Umsetzung eines Centers der Informationslogistik abgeleitet.

Zusammenfassend kann als Ziel dieser Arbeit die konzeptionelle Präzisierung eines Centers der Informationslogistik unter Berücksichtigung seines Beitrags für den Erfolg von Finanzdienstleistungsunternehmen festgehalten werden. Dazu wird der Frage nach der Rolle der Informationslogistik im Zusammenhang mit der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen nachgegangen und anhand eines Praxisbeispiels eine mögliche Konkretisierung eines Centers der Informationslogistik zu Klärung des Verständnisses herangezogen. Mit einer Kombination der Erkenntnisse aus Theorie und Praxisbeispiel werden Maßnahmen für die Umsetzung eines Centers der Informationslogistik abgeleitet. So entsteht ein „Konzept³ eines Centers der Informationslogistik im Rahmen der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen“.

³ Der Begriff *Konzept* (*lat. concipere*: auffassen, erfassen, begreifen, empfangen, sich vorstellen) ist definiert als: „Entwurf eines Werkes, schöpferischer Einfall; Gesamtbegriff.“ Brockhaus (1998), S. 479.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird als Konzept die Zusammenstellung der Ziele und daraus abgeleiteten Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung eines größeren Vorhabens verstanden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht neben Einleitung und Fazit aus fünf Kapiteln. Nach der Einleitung befasst sich der *zweite Teil* der Arbeit mit der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen. Dazu wird zunächst die historische Bedeutung der Industrialisierung erläutert, um ein allgemeines Verständnis des Begriffes zu gewinnen. Anschließend wird die Industrielle Exzellenz als Grundlage für das Verständnis der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen genauer beschrieben. Die Beschreibung der aktuellen Problemfelder der Finanzdienstleistungsbranche verdeutlicht die Notwendigkeit eines Umdenkens der Branche, bevor das allgemeine Verständnis der Industrialisierung der Finanzdienstleistungsbranche erläutert wird. Kapitel 2.5 verdeutlicht die Übertragbarkeit des Gedankens von der Industrie auf die Finanzdienstleistungsbranche. Insgesamt legt dieses Kapitel die Grundlage für den Nachweis der Zweckmäßigkeit eines Centers der Informationslogistik.

Das *dritte Kapitel* erläutert die begrifflichen Grundlagen für das Center der Informationslogistik. Dazu werden zunächst verschiedene gängige Center-Konzepte mit Schwerpunkt auf dem Shared Service Center erläutert. In Kapitel 3.2 werden die verschiedenen Ebenen und Aspekte der Information sowie ihre Bedeutung als Produkt und Produktionsfaktor aufgezeigt. Die Entwicklung und die Bedeutung der Logistik erfolgt in Kapitel 3.3, um dann aus den zuvor erläuterten Begrifflichkeiten in Kapitel 3.4 die verschiedenen Sichtweisen der Informationslogistik abzuleiten.

Kapitel vier bildet den Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit. Es widmet sich der Zusammenführung der Darstellungen aus den vorherigen Kapiteln zu einem Grobkonzept eines Centers der Informationslogistik für Finanzdienstleister. Zunächst werden in Kapitel 4.1 die zuvor ermittelten Sichtweisen der Informationslogistik auf die Finanzdienstleistungsbranche bezogen. Anschließend wird der Zusammenhang zu der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen in Kapitel 4.2 hergestellt. Dazu wird der Einfluss der Informationslogistik auf die Industrielle Exzellenz erörtert. Kapitel 4.3 begründet die Wahl des Shared Service Center als geeignete organisatori-

sche Einbettung der Informationslogistik. Eine zusammenfassende Betrachtung beendet den Theoriepart dieser Arbeit.

Im *fünften Kapitel* der Arbeit konkretisiert ein Praxisbeispiel eine mögliche Umsetzung eines Centers der Informationslogistik. Kapitel 5.1 beschreibt die allgemeine Herangehensweise an die Umsetzung und die damit verfolgten Ziele. Bezug nehmend auf diese Herangehensweise wird in Kapitel 5.2 der für die Umsetzung ausgewählte Musterprozess der Kundenfinanzierung fachlich beschrieben. Kapitel 5.3 widmet sich der Charakterisierung der eingerichteten Teilprojekte, in denen sich die Teilprozesse der Informationslogistik wieder finden. In Kapitel 5.4 wird abschließend die Realisierung des Projektes auf Basis der zuvor erarbeiteten konzeptionellen Grundlagen differenziert betrachtet.

Aus dem theoretisch aufgestellten Grobkonzept des Centers der Informationslogistik und den Erkenntnissen aus dem Praxisprojekt werden im *sechsten Kapitel* Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Dazu werden das Geschäftsprozessmanagement (Kapitel 6.1), Enterprise Content Management (Kapitel 6.2) und der Ansatz der Serviceorientierten Architektur (Kapitel 6.3) vorgestellt und ihr Bezug und ihr Nutzen für ein Center der Informationslogistik aufgezeigt.

Mit einem Fazit und einer kritische Würdigung des Gesamtkonzeptes bildet das *siebte Kapitel* den Abschluss dieser Arbeit.

Die folgende Grafik (Abbildung 1) veranschaulicht den Aufbau der Arbeit:

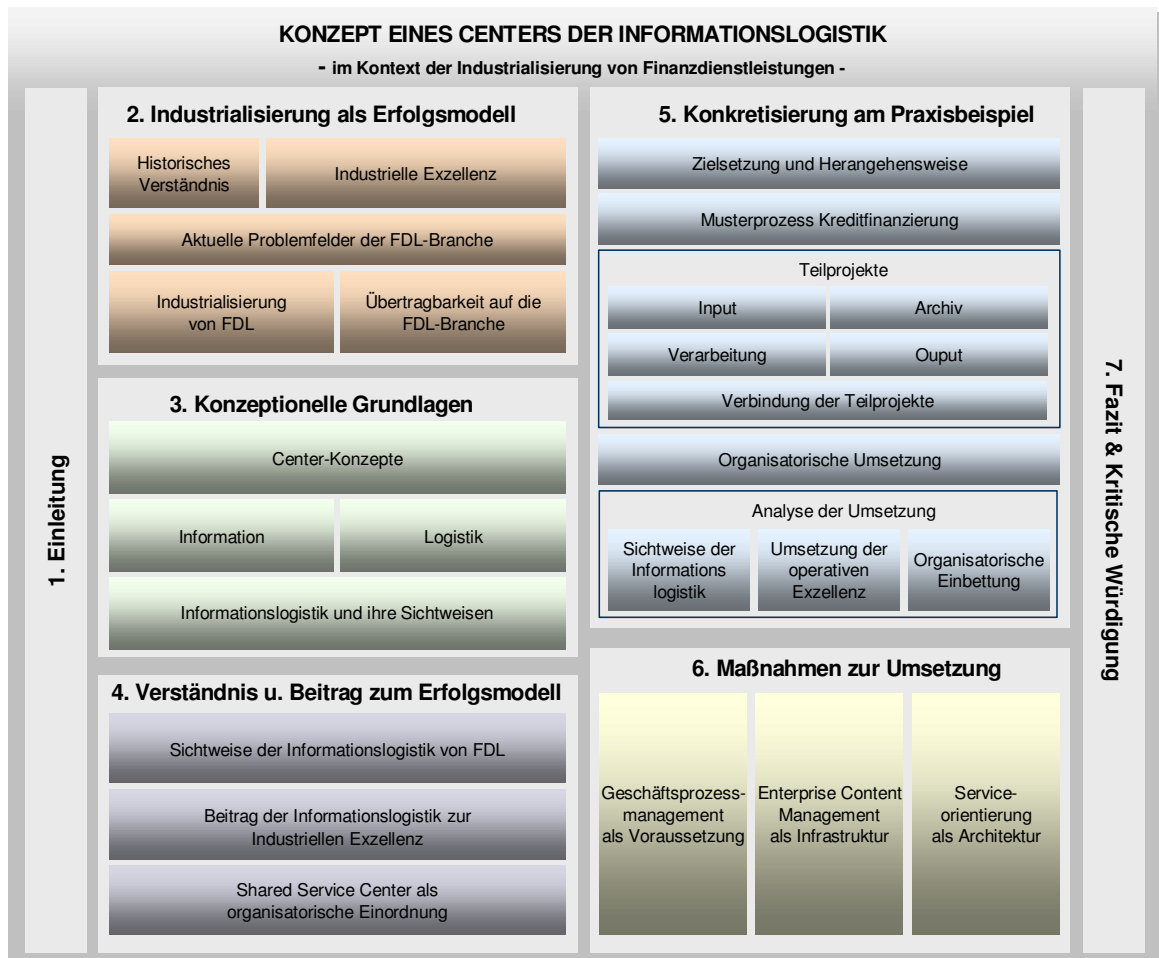


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 INDUSTRIALISIERUNG VON FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Dieses Kapitel gibt dem Center der Informationslogistik den Gesamtkontext, in den es eingeordnet werden kann. Es bildet die Grundlage für das Konzept des Centers der Informationslogistik, indem es seine Zweckmäßigkeit begründet. Zunächst wird hier ein Abriss über die allgemeine Bedeutung des Begriffes Industrialisierung gegeben. Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels wird betrachtet, was unter dem Begriff der Industriellen Exzellenz zu verstehen ist, und wie diese in Zusammenhang mit der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen steht. Anschließend erfolgt die Darstellung der Situation der Finanzdienstleistungsbranche, um das Veränderungsstreben der Branche und seine Notwendigkeit zu verdeutlichen. Im letzten Teil dieses Kapitels wird verdeutlicht, was unter der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen zu verstehen ist und welche kritischen Erfolgsfaktoren diese kennzeichnen.

7 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND FAZIT

„Die Bereitstellung der richtigen Information, in der richtigen Qualität, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, zu den richtigen Kosten, für den richtigen Benutzer.“²³⁰ Die vorangegangenen Kapitel haben diese abstrakte Definition der Informationslogistik mit Leben gefüllt. Der Ausschnitt der Betrachtungen liegt dabei auf der Finanzdienstleistungsbranche. Deren Situation wurde zunächst im Zusammenhang mit dem aktuell viel diskutierten Ansatz der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen beleuchtet. Dieser fasst die Erfolgsfaktoren der heutigen Industriebranche abstrahiert als Industrielle Exzellenz zusammen und überträgt sie auf die Finanzdienstleistungsbranche. Die Industrielle lässt sich untergliedern in die Operative Exzellenz und die Managementexzellenz. Ein Vergleich der beiden Branchen anhand ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten stellt eine generelle Übertragbarkeit heraus, die jedoch von Unternehmen zu Unternehmen situativ und differenziert behandelt werden muss – unabhängig von der Branche.

Als Ergebnis lässt sich die Industrielle Exzellenz als übertragbares Konzept der Industrie auf die Finanzdienstleistungsbranche beziehen, um in Anbetracht der aktuellen Herausforderungen und Probleme dieser Branche den Erfolg gewährleisten zu können.

Der Blick auf die einzelnen Bestandteile der operativen und der Managementexzellenz mag zunächst offensichtliche, alt bekannte Ansätze und Prinzipien erkennen lassen. Aktuelle Studien ergeben jedoch, dass bis heute bei einem Großteil der Finanzdienstleister diese Prinzipien zwar erkannt und angegangen, aber noch nicht durchdrungen wurden.²³¹

Das Erreichen der Operativen Exzellenz als Bestandteil der Industriellen Exzellenz findet hier besondere Berücksichtigung. Diese definiert sich über die Bereitstellung der benötigten Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort in der richtigen Menge und Qualität. Dabei stehen Produktentwicklung sowie Prozessoptimierung und -entwicklung als auch die ganzheitliche Optimierung der Wertschöpfungskette im Vordergrund.²³²

²³⁰ Vgl. Kapitel 1 sowie 3.4.

²³¹ Vgl. Spath, D. et al. (2007), S. 36.

²³² Vgl. Kapitel 2.2, 4.2.

Die besondere Rolle der Ressource Information für Finanzdienstleistungsunternehmen rückt an dieser Stelle in das Blickfeld. Die Ressource Information an der richtigen Stelle, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort bereit zu stellen, bedeutet einen elementaren Bestandteil des Geschäftes von Finanzdienstleistungsunternehmen. Dabei nehmen die Information und damit auch die Informationslogistik verschiedene Rollen ein. Besonderes Augenmerk fällt dabei auf die Abwicklung von Informationsflüssen im Zusammenhang mit Massen-Kernprozessen. Diese laufen wiederkehrend nach dem gleichen Muster ab. Als Beispiele sind hier Kreditfinanzierung und Zahlungsverkehr zu nennen. Die damit einhergehenden Informationen, hauptsächlich in Form von Dokumenten, schnellstmöglich durch die Prozesse eines Finanzdienstleistungsunternehmens zu leiten, stellt einen beachtlichen Wettbewerbsfaktor auf dem hart umkämpften Markt dar. Zudem ergibt sich aus dem großen Anteil der Massenkernprozesse an dem Geschäft eines Finanzdienstleisters ein großes Einsparpotential hinsichtlich Kosten und Zeit. Die Logistik der Informationen gewinnt so eine mit der klassischen Logistik vergleichbare Bedeutung. An dieser Stelle entwickelt sich das Bild der Informationslogistik als Bereitstellung von logistischen Kernleistungen zur Abwicklung der Massen-Kernprozesse. Das damit zu unterstützende Ziel ist die Erreichung der Operativen Exzellenz als wichtiger Bestandteil der erfolgswirksamen Industrialisierung von Finanzdienstleistungen. Zur organisatorischen Umsetzung dieser funktionsübergreifenden Aufgabe stellt sich das Shared Service Center heraus. Es unterstützt die Bereitstellung von Querschnittsfunktionen in einer der Zielerreichung zu Gute kommenden Art und Weise.

Nachdem Verständnis und Zusammenhänge eines Centers der Informationslogistik herausgearbeitet sind, verdeutlicht das Praxisprojekt eines Finanzdienstleistungsunternehmens der Automobilbranche eine Möglichkeit der Umsetzung. Dabei wird das Projekt ganzheitlich und ausführlich, jedoch nicht in allen Details seiner Umsetzung beleuchtet. Das betrachtete Finanzdienstleistungsunternehmen der Automobilbranche baut anhand eines ausgewählten Massen-Kernprozesses – der Kreditfinanzierung – in einem Pilotprojekt ein Center der Informationslogistik auf. Dieses ist untergliedert in die Teilprojekte Input, Archiv, Verarbeitung und Output. Die punktuell detaillierte Be-

schreibung der einzelnen Teilprojekte macht die Komplexität der Zusammenhänge und damit auch die Anforderungen an die Umsetzung deutlich. Die anschließenden Analysen hinsichtlich der gewählten Sichtweise der Informationslogistik, der Umsetzung der Operativen Exzellenz und der organisatorischen Einbettung ergeben vor allem Schwachstellen in Bezug auf die Prozessoptimierung, aber auch auf die unternehmensübergreifende Berücksichtigung der Wertschöpfung. An vielen Stellen mangelt es an einer ganzheitlichen Sichtweise. Daraus ergeben sich teilweise Eigendynamiken, die von der Zielgeraden abweichen. Aus der Art der Probleme, die sich am Beispiel der konkreten Umsetzung des Centers der Informationslogistik zeigen, wird deutlich, wie wichtig eine Orientierung an den Maßgaben der hier recht abstrakt formulierten Operativen Exzellenz ist. Doch gerade die Fähigkeit, das eigene Tun mit Abstand und Abstraktionsvermögen aus der Vogelperspektive zu betrachten, stellt eine große Herausforderung im täglichen Projektgeschäft dar. Hier wird zudem deutlich, dass die Industrielle Exzellenz nicht nur durch die Operative Exzellenz, sondern durch das gekonnte Zusammenspiel von Operativer und Managementexzellenz erreicht werden kann.

Anhand den aus der Theorie gewonnenen Erkenntnissen und deren Abgleich mit dem Praxisbeispiel werden Maßnahmen für die Umsetzung eines Centers der Informationslogistik aufgezeigt. Diese schlagen sich nicht in konkreten Handlungsempfehlungen nieder, sondern stellen vielmehr eine Grundlage für das Herangehen an ein derartig komplexes Vorhaben dar, um so eine Basis für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen.

Das Zusammenspiel aus Geschäftsprozessmanagement, Enterprise Content Management und Serviceorientierter Architektur schafft eine solide Basis für die erfolgreiche Umsetzung eines Centers der Informationslogistik. Das Geschäftsprozessmanagement ermöglicht mit dem Fokus auf der Prozessoptimierung die Voraussetzung für eine ganzheitliche Sichtweise und die notwendige Transparenz, um die Operative Exzellenz anhand der geforderten Dimensionen zu optimieren. Die notwendige Infrastruktur zur technologischen Umsetzung innerhalb des Unternehmens wird durch die konsequente Verfolgung des ECM-Gedanken gewährleistet. Diese Vorhaben anhand einer Serviceorientierten Architektur umzusetzen, ermöglicht vor allem die gefor-

derte Flexibilität aber auch Kosten- und Zeitersparnisse. Insgesamt greifen die Maßnahmen stark ineinander. Eine solide aufgebaute SOA erfordert zwangsläufig ein Geschäftsprozessmanagement und ermöglicht zudem eine unternehmensübergreifende Integration der technischen Infrastruktur.

Diese Maßnahmen aufzuzeigen, ist nur der erste Schritt der Erkenntnis. Eine große Herausforderung liegt nun darin, die genannten Konzepte bzw. Maßnahmen auch tatsächlich anzuwenden. In dem betrachteten Praxisprojekt ist dies in Ansätzen bereits zu erkennen. Doch nur das gekonnte Zusammenspiel dieser Maßnahmen, die sich gut ergänzen, kann die Basis zum langfristigen Erfolg liefern. Dazu ist neben der soliden fachlichen Expertise außerdem die Managementexzellenz äußerst wichtig. Eine zu starke Fokussierung auf die technische Umsetzung führt zu einer Vernachlässigung der Managementkomponenten der Industriellen Exzellenz. Die Berücksichtigung der Mitarbeiter und ihrer Interessen ist dabei ein nicht zu unterschätzender Faktor. Viele sehen die strategische Ausrichtung hin zu einer „Fabrik“ mit vielen Gefahren, wie zum Beispiel einer „Reduzierung auf niedrigwertige Arbeitsinhalte“²³³ verbunden.

Der Erfolg der Industrialisierung von Finanzdienstleistungen kann also nicht aus der Umsetzung einer Teildisziplin resultieren. Dieser kann nur durch die Gesamtheit und Ganzheitlichkeit der Betrachtung herbeigeführt werden.²³⁴ Unter Berücksichtigung der Managementexzellenz kann der langfristige Erfolg im Wettbewerb um Marktanteil gesichert werden. Insgesamt betrachtet das hier beschriebene Center der Informationslogistik einen Ausschnitt aus dem Gesamtpaket umzusetzender Maßnahmen, um den gegebenen und zukünftigen Marktbedingungen des Finanzdienstleistungsmarktes gerecht werden und gewappnet entgentreten zu können.

²³³ Niemann-Findeisen, S. (2007), S. 16

²³⁴ Sokolovsky, Z. (2005), S. 43.