

2.1 Bedeutung und Herausforderungen der Informationstechnologie im Allgemeinen

Die Bedeutung der IT ist direkt von der Relevanz und damit dem Wert von Informationen abhängig. Der Wunsch nach sofortiger Verfügbarkeit von Informationen ist sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Kontext sichtbar. Dies wird am jüngsten Boom der Smartphone-Handys sichtbar, deren Marktanteil im Mobilfunksektor von 16,5 % in 01/2010 auf 48,4 % in 10/2012 stieg (statista 2012a).

Traditionell gelten als volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital (Erdmann et al. 2006, S. 21). In wissens- und informationsbasierten Ökonomien sind diese Produktionsfaktoren um „Information“ und „Wissen“ erweitert worden, da sie die Grundlage für eine neue Art von Produkten und Dienstleistungen darstellen. Der Marktwert eines Unternehmens errechnet sich demnach zusätzlich zum Anlagevermögen etc. aus immateriellen Vermögenswerten, wie unternehmenseigenem Wissen, Informationen, besonderen unternehmenseigenen Geschäftsmethoden, Warenzeichen und anderem „intellektuellen Kapital“ (Laudon et al. 2010, S. 9–10). Damit einhergehend stellt sich vermehrt die Frage nach der Gewinnung und Verwaltbarkeit der Ressource „Information“; die Informationstechnologie liefert hierzu Antworten und bietet Lösungsstrategien an. Die Abhängigkeit der Wirtschaft von Wissen und Information bewirkte in den vergangenen Jahrzehnten einen immer größer werdenden Anteil der IT-Investitionen am Unternehmensbudget. Laudon bezifferte im Jahr 2010 diesen Anteil auf ein Drittel aller Anlageinvestitionen in den USA; in bestimmten Branchen, die sehr datenintensiv sind, wie Finanzdienstleistungen, Versicherungen und Immobilienunternehmen sogar über die Hälfte (Laudon et al. 2010, S. 10). Dieser Unterschied macht sich nicht nur bei der Anlageinvestition, sondern auch beim Anteil der IT-Budgets am Unternehmensumsatz bemerkbar. Die Darstellung in Abb. 2.1 wurde von Statista im Jahr 2010 veröffentlicht, bezieht sich dabei

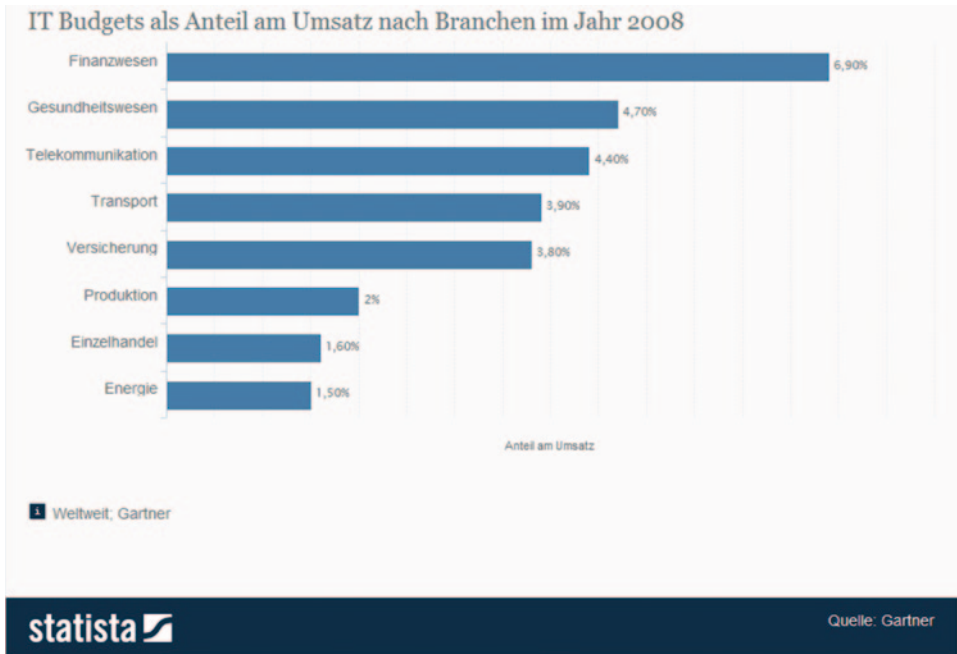


Abb. 2.1 IT-Budgets als Anteil am Umsatz nach Branchen im Jahr 2008. (Quelle: statista 2010, S. 1)

aber auf weltweite Untersuchungen von Gartner aus dem Jahr 2008 und bestätigt die oben genannten Verhältnisse.

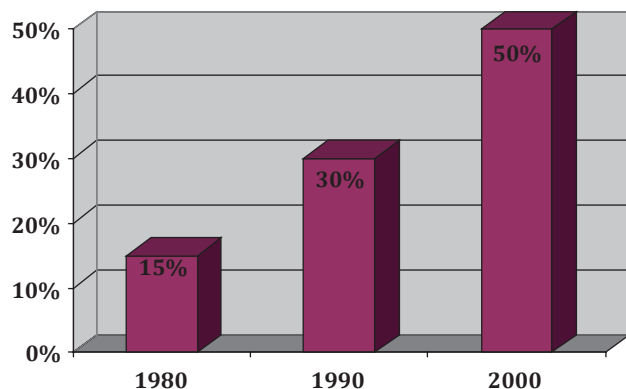
Durch die stärkere Marktdurchdringung der IT und den zunehmenden Wettbewerbsdruck bei Hard- und Softwareherstellern sinken die Preise der einzelnen Komponenten merklich und die Weiterentwicklung schreitet schnell voran. Als Indikator für diese Weiterentwicklung hat sich in der Branche die Betrachtung der Leistungsfähigkeit integrierter Schaltkreise, wie beispielsweise eines Prozessors in einem Computer, etabliert. Die Fähigkeit eines solchen Computerprozessors wird durch die Anzahl der verarbeiteten Gleitkommaoperationen je Zeiteinheit (kurz: FLOPS – floating point operations per second) gemessen. Der Prozessor „Pentium 4“ von Intel aus dem Jahr 2008 mit einem einzelnen integrierten Rechenkern beherrschte beispielsweise 6,4 Giga-FLOPS, ein aktueller Prozessor „i7“ mit sechs integrierten Rechenkernen 83,2 Giga-FLOPS. Gordon Moore, Physiker, Chemiker und Mitbegründer der Firma INTEL, formulierte eine Gesetzmäßigkeit, die bis heute Bestand hat. Das Mooresche Gesetz sagt aus, dass sich die Komplexität integrierter Schaltkreise mit minimalen Komponentenkosten regelmäßig verdoppelt. Ursprünglich sprach Moore selbst von einer jährlichen Verdoppelung, korrigierte 1975 jedoch seine Angabe auf eine Verdoppelung alle zwei Jahre (Rechenberg und Pomberger 1999, S. 298–299). Setzt man nun die deutlichen Kapazitätssteigerungen am Beispiel der integrierten Schaltkreise und die damit verbundene Kostensenkung je Rechenoperation ins Verhältnis zum steigenden Anteil der IT-Investitionen am Unternehmensbudget, so

wird der deutliche Mehrbedarf der Unternehmen an Informationsverarbeitung sichtbar. Mit diesem Mehrbedarf an Informationen und deren Verarbeitung erkannten die Unternehmen auch die Bedeutung der IT als kritischen Erfolgsfaktor, was sich wiederum auf die IT-Ausgaben auswirkte. In den USA wurde 1965 weniger als fünf Prozent der Unternehmensinvestitionen in die IT getätigt. Abbildung 2.2 zeigt den Anstieg des Anteils der IT-Ausgaben an den Unternehmensinvestitionen in den USA ab 1980. Mit der Vorstellung des Personalcomputers 1980 stieg der Anteil auf 15 %. In den neunziger Jahren lag er bereits bei 30 % und zur Jahrtausendwende bei knapp 50 % aller Unternehmensinvestitionen (Carr 2003, S. 2).

Unternehmen betrachteten, wie eingangs aufgezeigt, die IT zunehmend als kritischen Erfolgsfaktor und als Ressource, die eine strategische Relevanz darstellt. Durch den zunehmenden Wettbewerb der IT-Anbieter erscheint die IT jedoch als überall und ständig verfügbar. PCs können mit sofortiger Verfügbarkeit gekauft werden, Server haben ebenfalls kürzeste Lieferzeiten und die geringe Anzahl an verfügbaren Betriebssystemen (in der Regel nur Microsoft Windows und Apple iOS; selten Unix/Linux [statista 2012c](#), S. 4–13) erlaubt eine weitgehende Standardisierung der unternehmensinternen IT-Landschaft. Abbildung 2.3 zeigt eine grafische Übersicht aus den Jahren 2009 und 2010. Trotz aktuell steigender Marktanteile von Apple bleibt die Kernaussage zu verfügbaren Betriebssystemen jedoch unverändert bestehen.

Es ist weiterhin nachvollziehbar, dass Unternehmen ohne IT am Markt nicht bestehen können. Eine kluge und effiziente Nutzung der IT kann daher auch einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Carr beschrieb 2003 einen Wandel im Selbstverständnis der IT, die sich mittlerweile immer mehr als eine knappe Ressource, die einer strategischen Beachtung bedarf, versteht. Eine ständige Verfügbarkeit und damit quasi eine Beliebigkeit der Ressource, so die neue Sichtweise, widerspreche einer strategischen Relevanz. IT sei eher mit einer funktionierenden Stromversorgung vergleichbar. Ohne Strom steht die Produktion still. Bis auf wenige Ausnahmen würde sich aber kein Unternehmen, entsprechend entwickelte Industrieinfrastruktur voraussetzend, strategisch mit der Beschaffung eben dieser Stromversorgung beschäftigen. Im Gegenteil wäre eine unzureichend zuverlässige Stromversorgung höchstens ein Ausschlusskriterium bei der Standortwahl.

Abb. 2.2 Anteil IT-Ausgaben an Unternehmensausgaben nach Jahrzehnten. (Quelle: eigene Darstellung)



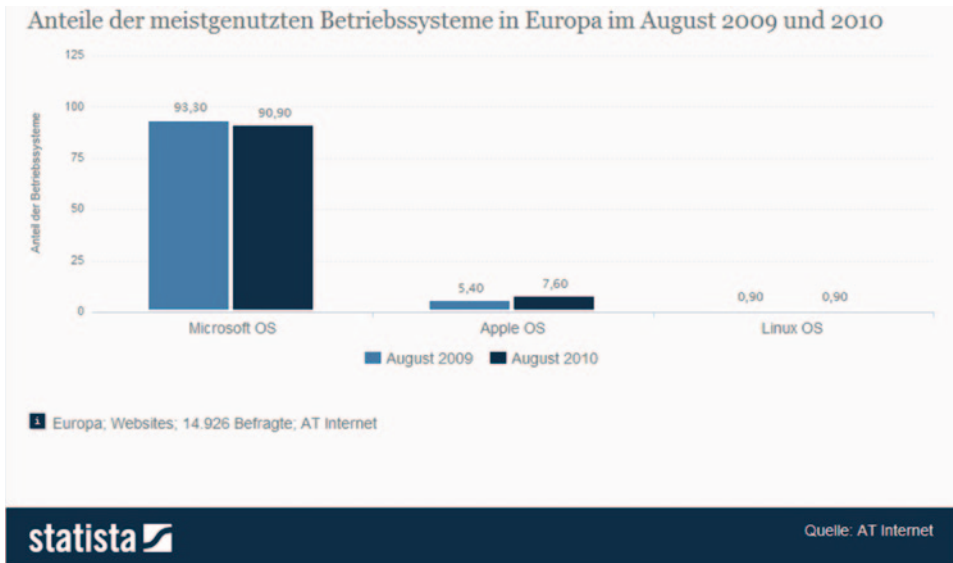


Abb. 2.3 Anteil der meistgenutzten Betriebssysteme in Europa im August 2009 und 2010. (Quelle: statista 2012b, S. 1)

But as their availability increased and their cost decreased—as they became ubiquitous—they became commodity inputs. From a strategic standpoint, they became invisible; they no longer mattered. [...] Today, no company builds its business strategy around its electricity usage, but even a brief lapse in supply can be devastating (as some California businesses discovered during the energy crisis of 2000). (Carr 2003, S. 3–8)

Carr erklärt sich den Widerstand gegen die von ihm dargestellte Sichtweise damit, dass IT-Manager, die sich in der Vergangenheit aufgrund der gestiegenen Bedeutung der IT als CIO (central information officer) in den obersten Führungsebenen etablieren konnten, befürchten, diesen Einfluss aufgrund der neuen Sichtweise der Beliebigkeit der IT nun wieder verlieren könnten (Carr 2003, S. 9). Die Kausalkette, dass sich der Einsatz der IT direkt auf ein positives Betriebsergebnis auswirken würde und sich die Wichtigkeit der IT daher am Anteil des Gesamtbudgets ablesen ließe, wird kontrovers diskutiert. Nicht der Einsatz bestimmter Technologien sei das Ziel, sondern die Optimierung von Betriebsabläufen. IT wäre dabei nur ein möglicher Unterstützer für optimale Prozesse (Laudon et al. 2010, S. 12). Auch wird weiterhin kontrovers diskutiert, ob die IT überhaupt einen messbaren Teil der Wertschöpfungskette darstellt oder im Gegenteil Investitionen in IT einen strategischen Wettbewerbsvorteil gar nicht erzeugen können. Die Berechnung des Ertrags einer IT-Investition gestaltet sich in der Praxis schwierig, da nicht sofort ein Mehrwert erzeugt werden kann, sondern vielmehr eine Vielzahl von Investitionen aus der Vergangenheit ein Ergebnis in der Zukunft beeinflussen. Tatsächlich sind die negativen Auswirkungen fehlender oder fehlerhafter Investitionen auf zukünftige Ergebnisse deutlich sichtbarer. Ähnlich widerspricht Mauch der direkten Erfolgsberechnung grundlegend am Beispiel einer Finanz- und Controllingfunktion, deren messbaren Wert er ebenfalls bezweifelt (Mauch 2006, S. 131).

Darüber hinaus ist die Messung des Wertes einzelner Unternehmensfunktionen grundsätzlich fragwürdig. Wer würde beispielsweise nach dem Wert der Finanz- und Controllingfunktion fragen? (Mauch 2006, S. 131)

Diese Debatte zur Berechenbarkeit der Wertschöpfung der IT ist deutlich älter als die von Carr propagierte Beliebigkeit der IT. Laudon et al. benutzen hierbei den Begriff der „Produktivitätsparadoxon-Debatte“ und skizziert den bereits in den 1980er-Jahren beginnenden Diskussionsverlauf. Eine abschließende Einschätzung oder ein Konsens ist bis heute nicht erkennbar (Laudon et al. 2010, S. 39). Die Bedeutung der IT ist trotz dieser Debatte nicht geringer geworden, der Fokus bei der Investition in neue Technologien hat sich aber deutlich verändert. Nicht die Technik steht im Vordergrund, sondern deren Beitrag zur Geschäftsstrategie. Der Wert der IT wird immer häufiger als „Business-Enabler“ bezeichnet (Mauch 2006, S. 123–124). Folgt man Carr, so soll eher zurückhaltend in Informationstechnik investiert werden. Änderungen an der bestehenden Infrastruktur werden nur vorgenommen, wenn sie zwingend notwendig sind; Investitionen sollen nur in etablierte IT-Produkte erfolgen, deren Kinderkrankheiten ausgemerzt wurden. „Follow, don’t lead“ sei die neue Maxime der Investitionsentscheidungen (Carr 2003, S. 11). Diese Vorgehensweise birgt aber auch die Gefahr, Effekte zu übersehen, die sich abseits der technischen Komponenten abspielt. Informationstechnik kann Geschäftsprozesse zwar unterstützen, sich aber im Laufe der Zeit derart von anderen Wettbewerbern derselben Branche unterscheiden, dass sie als rückständig und sogar als Erschwernis oder Arbeitshindernis angesehen werden kann. Cone beschreibt in einer Fallstudie über das Finanzdienstleistungsunternehmen Morgan Stanley, dass unterlassene IT-Investitionen auch indirekte Auswirkungen haben können. Er portraitiert einen Broker, der zu den „company’s top producers“ zählt, aber aufgrund antiquierter IT-Ausstattung nicht nur in erheblichem Maße in seiner Arbeit beeinträchtigt wird, sondern an der Wertschätzung des Unternehmens zu zweifeln beginnt und das Unternehmen letztendlich mitsamt eines Großteils seiner Kunden verlässt. Diese gefühlte mangelnde Wertschätzung macht der Broker dabei an unzähligen, kleineren und größeren Schwierigkeiten mit den angebotenen (oder fehlenden) IT-Services fest, wie beispielsweise die Notwendigkeit, größere Druckaufträge für Kundenportfolios samstags durchzuführen oder mehrere unterschiedliche Systeme für eine einzige Kundenauskunft benutzen zu müssen. In Summe schränkten diese IT-Probleme die Arbeit des Brokers derart ein, bis der letzte Tropfen das sinnbildliche Fass zum Überlaufen bringt und er zur technisch besser aufgestellten Konkurrenz wechselt (Cone 2006, S. 1–3).

Neben der Frage nach der grundsätzlichen Bedeutung der IT gerät auf der Suche nach einem sinnvollen Maß an Investitionen in die IT immer wieder das IT-Budget in den Fokus. Dabei wird oft verkannt, dass nicht die absolute Budgethöhe oder deren Verhältnis zum Unternehmenserfolg relevant ist, sondern der sinnvolle und zielgerichtete Einsatz der IT. Verschiedene Untersuchungen verglichen die Höhe des IT-Budgets am Unternehmenserfolg. Die Ergebnisse waren besonders in datenintensiven Bereichen, wie dem Finanzdienstleistungssektor, eindeutig. Die IT-Ausgaben gemessen am Unternehmenserfolg

betragen in diesen Untersuchungen zwischen vier und 18 %. Interessanterweise hatten die Unternehmen mit einem hohen Unternehmenserfolg die geringeren IT-Kostenanteile. Das Finanzdienstleistungsunternehmen mit dem höchsten Gewinn hatte im Verhältnis zum schwächsten Mitbewerber um 40 % geringere IT-Kosten. Eine mögliche Erklärung ist, dass es das erfolgreichere Unternehmen verstand, ein hervorragendes IT-Management mit einer starken Fokussierung der IT auf die Optimierung von Geschäftsprozessen zu kombinieren (van Kanika Bahadur 2006, S. 1). Van Kanika bezieht sich auf Umfrageergebnisse von McKinsey aus dem Jahr 2005 und identifiziert zwei Komponenten. Die erste Komponente ist das eigentliche IT-Management. Hier zeichnen sich starke Marktteilnehmer durch eine standardisierte und miteinander verzahnte Anwendungslandschaft aus. Die Anzahl der insgesamt eingesetzten Applikationen differiert um 30 %, die daraus entstehenden Wartungskosten um 25 %. Der Marktteilnehmer mit der effizientesten IT nutzte 380 Applikationen und investierte weniger als 60.000 € an Wartungskosten je Applikation. Die Marktteilnehmer mit der teuersten IT nutzten durchschnittlich 500 Applikationen und investierten 135.000 € an Wartungskosten je Applikation. Die durchschnittliche Anzahl der Rechenzentren lag bei den effizienteren Marktteilnehmern bei 1,7 und die damit verbundenen Kosten bei 22 Mio. €. Die Marktteilnehmer mit der teuersten IT nutzen im Vergleich durchschnittlich 2,5 Rechenzentren, welche Kosten in Höhe von 29 Mio. € verursachten. Auch beim User-Support und der Desktop-Infrastruktur zeigen sich die unterschiedlichen Fähigkeiten deutlich. Die effizienteren Marktteilnehmer investierten je Arbeitsplatz durchschnittlich 1600 €, die ineffizienteren Marktteilnehmer durchschnittlich 2500 €. Interessant ist auch, dass die Marktteilnehmer mit den höchsten IT-Kosten im Bereich der Infrastruktur gleichzeitig auch den größten prozentualen Anteil an IT-Services vom externen Dienstleistern erbringen lassen. Effiziente Marktteilnehmer lassen durchschnittlich 30 % der IT-Leistungen von Externen erbringen und wenden sieben Prozent des IT-Budgets dafür auf. Marktteilnehmer mit hohen IT-Kosten vergeben 45 % der IT-Leistungen an Externe und geben dafür 25 % des IT-Budgets dafür aus. Eine um 50 % höheren Rate beim Outsourcing geht demnach mit einem 250 % höheren Budgetbedarf einher. Die kontinuierliche Überwachung dieser Dienstleister bei den Marktteilnehmern mit effizienter IT und die im Gegensatz dazu nur halbjährlichen Überprüfung bei den Marktteilnehmern mit dem höchsten IT-Budget verstärken den negativen Eindruck. Die zweite Komponente neben dem reinen IT-Management ist die Fähigkeit der IT, die Geschäftsprozesse, bzw. schlicht „das Business“ optimal zu unterstützen. Effektive „Business-Enabler“ ermöglichen den Zugriff auf alle Kundeninformationen innerhalb einer einzelnen Anwendung. Die Gegenseite der „High IT spenders“ benötigt zwei bis drei Anwendungen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Nutzung sogenannter „workflow-management-systeme“ für Prozesse mit großer Ausführungshäufigkeit. Hierbei werden Prozesse gezielt und strukturiert mit IT-Services unterstützt, um einen möglichst schnellen und fehlerfreien Ablauf zu gewährleisten. Die genutzten IT-Services richten sich also vollständig nach dem Prozess und nicht umgekehrt. Die beschriebenen „Business-Enabler“ nutzen ein solches „workflow-management-system“ durchgängig in allen Bereichen mit großen Ausführungshäufigkeiten, die Marktteilnehmer mit dem hohen IT-Budget hingegen selten. Abbildung 2.4 zeigt die beschriebenen Unterschiede zwischen den Marktteilnehmern mit effizienter und teurer IT im Überblick.

		Effective business enablers	High IT spenders
IT management	Managing Assets Applications: - Number of Applications - Maintenance spending per application Degree of fragmentation	- 380 - <€60.000 A few well-integrated applications	- 500 - €135.000 Many poorly integrated applications, creating potential for redundant data
	Data Centers: - Number of data centers - Spending per data center	- 1.7 - €22 million	- 2.5 - €29 million
	- Desktop infrastructure/help desk spending per full-time equivalent	- €1.600	- €2.500
	Managing vendors - Outsourcing - o % of banks in sample that outsource - o Outsourced spendings as % of IT spending - Vendor management Frequency of vendor negotiations	- 30% - 7% Continuous monitoring	- 45% - 25% Every 6 months
Business enablement	Responsiveness to business change - Flexibility of applications, % of applications with difficult-to-change features - Availability of customer profile information, number of systems user must obtain access to	- <40% - 1	- 40-60 % - 2-3
	Focus on business productivity - Focus on core banking, % of application spending on support functions (eg. Finance, HR) - Use of work-flow-management systems in high-volume transactions	- 13% - Used in all	- 21% - Used in few

Abb. 2.4 Vergleich zwischen effektivem und uneffektivem IT-Management

Eigene Darstellung in Anlehnung an: McKinsey 2005 survey of IT costs in 37 European banks (van Kanika Bahadur 2006, S. 3)

Sai Gopalan bestätigt die Erkenntnisse van Kanikas, da nach seinen Untersuchungen diese sogenannten „High IT spenders“ durchschnittlich ein um 2,5 Prozentpunkte höheres „cost-income-ratio“ und ein 0,4 Prozentpunkte geringeres Einnahmenwachstum aufzeigen (Sai Gopalan 2012, S. 1). Mauch untersuchte die Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen als Auftraggeber einerseits und der IT-Abteilung, bzw. dem externen Dienstleister andererseits. Nur selten liegen bei diesen „High IT spenders“ standardisierte und eindeutige Prozesse vor (15,6%). Deutlich häufiger erfolgt die Zusammenarbeit situativ (56,3%). Gleichzeitig mangelt es bei 60% der untersuchten Unternehmen grundsätzlich an standardisierten Prozessen und rund 50% haben konkrete Anforderungen an die IT (sogenannte Service Level Agreements; kurz: SLA) erst gar nicht festgelegt. Vor diesem Hintergrund erklärt sich laut Mauch auch, dass Outsourcing-Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ und nicht aufgrund von Fakten entschieden werden. Mauch empfiehlt als ersten Schritt zur Verbesserung der Situation auf vorhandene Prozessbeschreibungsmethoden, wie ITIL, zu setzen. Allein durch die Definition von SLAs könnten eine Reihe von Ausfallrisiken signifikant reduziert und die Prozesstransparenz deutlich erhöht werden (Mauch und Wildemann 2007, S. 8–53). Die Kernaussage von Carr, wonach die IT als „beliebig verfügbar“ anzusehen sei, stößt in der wirtschaftlichen Praxis demnach auf ineffizientes IT-Management und unausgereifte oder unspezifische Prozesse. Scheinbar ist der Vergleich der IT mit der Ressource Strom zwar bezüglich Verfügbarkeit und Wettbewerbssituation statthaft, die Kompatibilität zwischen Stromverbraucher und Steckdose ist jedoch deutlich höher, als zwischen IT und Business. Eine Erklärung hierfür versucht eine Studie von ca technologies zu geben, welche die (frühzeitige) Einbeziehung der IT-Leiter in Unternehmensentscheidungen betrifft. Die befragten CIOs berichteten, dass dem Topmanagement die Möglichkeiten der IT-Unterstützung überhaupt nicht bewusst sind (80%), bzw. die IT-Unterstützung erst gar nicht als wertsteigernd ansieht (37%). Rund 30% der befragten CIO berichtete sogar, dass IT als reiner Kostenblock angesehen wird (ca technologies 2012, S. 2–6). Die von Carr propagierte Beliebigkeit und die seit langem schwelende Produktivitätsparadoxon-Debatte scheint in den Führungsetagen angenommen zu werden. Eine mögliche Lösung könnte einfach zu erreichen sein. 55% der befragten CIOs gab an, niemals in strategische Entscheidungen involviert zu sein. Mehr als 60% fühlten sich jedoch fachlich in der Lage, bei derartigen strategischen Diskussionen einen wertvollen Beitrag leisten zu können (ca technologies 2012, S. 2–6).

Zusammenfassend ist die IT nach wie vor entscheidend für den Unternehmenserfolg. Dabei hat sich deren Rolle von der reinen Technologie hin zum direkten Unterstützer von Geschäftsprozessen entwickelt. Eine knappe Ressource stellt sie hingegen nicht mehr dar. Die Notwendigkeit einer möglichst aktuellen IT-Ausstattung wurde von der Notwendigkeit eines effizienten IT-Managements abgelöst. Der Wirkungsgrad lässt sich durch Standardisierung und damit letztlich durch rechtzeitige Einbeziehung der IT in Geschäftsentscheidungen optimieren.

2.2 Regulative Besonderheiten bei Finanzdienstleistern

Wie bereits dargestellt, unterstützt der Einsatz der IT massiv die Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Daraus ist jedoch eine Vielzahl von nachgelagerten Anforderungen an die IT entstanden, die über reine Verfügbarkeits- und Schutzszenarien gegenüber Mitbewerbern hinausgehen. Eine Vielzahl von Gesetzen, Normen und Vorschriften reguliert den Einsatz und die Schutzbedürftigkeit der IT. Quentmeier spricht von einem „immer dichter werdenden Netz nationaler und internationaler Gesetze und Vorschriften“ (Quentmeier 2012, S. 11), die auch Auswirkungen auf die IT haben. Aus dem englischen ‚compliant‘ = ‚konform‘ entwickelte sich der Begriff der ‚Compliance‘. Damit ist aber nicht nur die ausschließliche Erfüllung gesetzlicher oder normativer Vorschriften gemeint, sondern auch die Befolgung von Unternehmensrichtlinien und/oder freiwilliger Kodizes durch das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Nach Quentmeier dient die Compliance dabei nicht zur ausschließlichen Begrenzung des unternehmerischen Handelns, sondern soll vielmehr das „unternehmerische Geschäftsgebaren mit allen gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen, mit Moral und Ethik“ in Einklang bringen. In der Literatur und in der Praxis differiert die Beschreibung von ‚Compliance‘, eine trennscharfe Definition existiert nicht. In Deutschland sei nach Quentmeier das Finanzwesen Vorreiter bei der Einrichtung von Compliance-Abteilungen. Ein Themenschwerpunkt sei hier die „Überwachung bzw. Verhinderung von kriminellen Handlungen wie Betrug bei Finanzaktionen, Datenschutz, Insiderhandel, Geldwäsche, Marktmissbrauch, Vermeidung von Interessenkonflikten und vieles mehr“ (Quentmeier 2012, S. 11–13). Heute sind die Compliance-Aufgaben im Finanzsektor aufgrund der internationalen Ausrichtung und der weltweiten Zusammenarbeit zwischen den agierenden Unternehmen deutlich gewachsen. Aus den von Grüneich und Lamberti genannten strategischen Herausforderungen im IT-Management der Banken zeigt sich, dass Finanzdienstleistungsprodukte im Grunde Informationsprodukte sind, die entweder mithilfe der IT abgewickelt oder mit Informationen auf Basis der IT bewertet werden (Burger und Hagen 2008, S. 9–16). Dr. Gößmann leitet den Unternehmensbereich Recht und Group Compliance der HSH Nordbank AG in Hamburg. Er skizziert einen „rasanten Bedeutungswandel“ der Compliance, welche sich stark auf den amerikanischen Sarbanes Oxley Act („SOX“: US-Bundesgesetz zur Berichterstattung von Unternehmen) zurückführen ließe. Zusätzlich hätten aber auch die europäischen Entwicklungen, wie MiFID (Markets in Financial Instruments Directive; Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente), bzw. das FRUG (Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz), die Dritte Geldwäscherichtlinie und die Embargovorschriften und Finanzsanktionen zu einer immer komplexeren Compliance beigetragen. Er prognostiziert darüber hinaus zusätzliche Regularien aufgrund der „Vorstellungen der Politik über die aufsichtsrechtliche Bewältigung der Finanzmarktkrise“ („Verbraucherschutz im Kreditgeschäft, Compliance in der Kreditwirtschaft“ 2009, S. 181–227). Abbildung 2.5 zeigt eine von dem Wirtschaftsrechtler Prof. Dr. Müller-Michaels erstellte Mindmap zum Thema Compliance. In ihr wird die Komplexität des Themas deutlich sichtbar. Auf der linken Seite der Abb. 2.5 werden die nationalen und internationalen Vorgaben genannt, die den Inhalt der Compliance er-

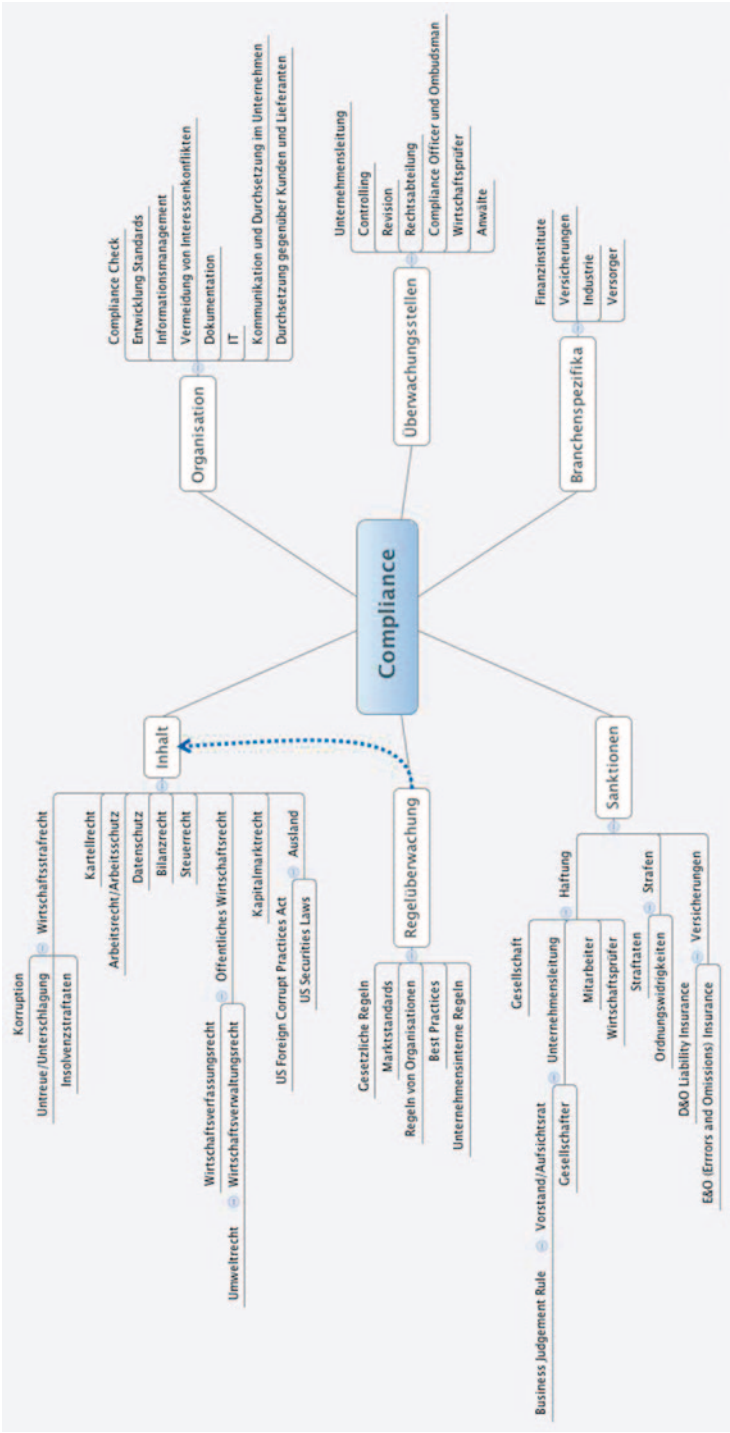


Abb. 2.5 Mindmap „Compliance“. (Quelle: Müller-Michaels 2012, S. 1)

Lean-Informationstechnik im

Finanzdienstleistungssektor

Wege zu Prozess- und Kostenoptimierung mit ITIL &

Lean

Schäfer, D.

2015, XI, 95 S. 33 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06988-9