

# Business Technology

Architektur & Management Magazin



Expertenwissen für IT-Architekten, Projektleiter und Berater

**Detlev Klage:**  
„Das Verständnis für  
Architektur zählt.“

## BUSINESS VALUE

Sonderdruck für  
[www.f-i.de](http://www.f-i.de)

 **finanz informatik**

Wertschöpfung durch IT?

Kostentransparenz im  
EAM-Modell

Der ROI der Cloud



# Das Verständnis für Architektur zählt

Detlev Klage war als langjähriger Leiter des Architektur-Boards der Finanz Informatik maßgeblich an der Ausgestaltung der One-System-Plus-Architektur beteiligt. Als Leiter des Geschäftsbereichs Client/Server und als Generalbevollmächtigter des IT-Dienstleisters der deutschen Sparkassen trägt er mit seinem Team heute die End-to-End-Verantwortung für die Plattformentwicklung, die Bereitstellung und Produktion der Windows- und Unix-Produktionsinfrastruktur für die Gesamtbanklösung OSPlus. Business Technology hatte die Gelegenheit, mit ihm über Bedeutung eines guten Architekturverständnisses bei den Mitarbeitern und sein Erfolgsrezept für einen hohen Business Value zu sprechen.



INTERVIEW: MIRKO SCHREMPF

**Business Technology:** Wie zeigt sich in Ihrem Alltag, der kein reiner Architektenalltag ist, dass die IT grundlegender Bestandteil des Unternehmenserfolgs ist? Und wie drückt sich das in Ihrer Arbeitsweise aus, dass Architektur, Technologie und die Businessseite zusammenarbeiten müssen?

**Detlev Klage:** Wir sind der IT-Dienstleister der Sparkassenfinanzgruppe. Das heißt unser Erfolg wirkt sich auch auf den Erfolg unserer Kunden aus. Der Business Value muss beim Kunden ankommen. Im Fokus steht daher die Wertschöpfung für unsere Kunden und die Wettbewerbsfähigkeit. In diesem Sinne haben wir ein ganzheitliches Bild entwickelt, um Architektur durchgängig von einem Leitbild, über die Führungskultur hin zu strategischen Zielen in die operative Umsetzung ableiten zu können. In diesem Leitbild steht die Kundenorientierung weit vorne. Denn der Value Add, den wir der IT entsprechend anbieten, wird dann zum Mehrwert, wenn er beim Kunden ankommt. Sowohl auf der Kostenseite als auch auf Seiten – und die folgende Reihenfolge ist aus meiner Sicht wichtig – der Sicherheit, Verfügbarkeit und Wirtschaftlichkeit der IT-Anwendung.

Wer ist Ihr Kunde genau?

**Klage:** Unsere Kunden sind unter anderem 428 Sparkassen, neun Landesbanken wie die Landesbank Berlin oder die Norddeutsche Landesbank, die wir gerade erst erfolgreich auf unsere Systeme migriert beziehungsweise unsere Systeme auch in die Systeme der Landesbank integriert haben.

Wie kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, was Architektur für den Erfolg bedeutet?

**Klage:** Die Architektur selbst, aber auch eine Architekturaffinität bei den Führungskräften und Mitarbeitern ist aus meiner Sicht ein entscheidender Eckpfeiler für den Erfolg unseres Systems OSPlus. Das haben wir jetzt nachhaltig sowohl von der wirtschaftlichen Seite mit den Einsparungen von 124 Millionen Euro in 2010 im Vergleich zu den ursprünglichen Planungen hinterlegt als auch hinsichtlich der Verfügbarkeit und des Mehrwerts für den Kunden gezeigt, die wir letztendlich auf eine IT-Plattform migriert haben. Um zu verstehen, was dabei zu beachten ist, muss man sich vergegenwärtigen, was in den letzten Jahren passiert ist: Mit dem Einsatz der Serviceorientierung, beginnend auf der Anwendungsseite, sind Plattformgrenzen aufgebrochen worden. Damit ist die Bedeutung eines unternehmensweiten Supportservice wie EAM überproportional gestiegen. Dieses Aufbrechen der Plattformgrenzen sieht man aber nicht nur in der Anwendungsarchitektur, sondern auch in der Systemarchitektur. Wo also vor einigen Jahren einzelne Anwendungen und Funktionalitäten bei unseren Kunden bankfachlich funktioniert haben, brauchen diese heute fast alle Plattformen, um ihre Geschäftsprozesse zu unterstützen. Die verschiedenen Plattformen und Prozessortypen, angefangen bei einer Mainframe über powerbasierte Systeme bis hin zu Intel-basierten Systemen, müssen zusammen funktionieren, damit wir diese bankfachliche Prozessunterstützung bei unseren Kunden durchgängig sicher, verfügbar und wirtschaftlich bereitstellen können. Und diese plattformgreifende Integration ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor. Denn

damit kann man den Kunden bezüglich Geschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit mit der Systemarchitektur unterstützen, was wir auch durch eine serviceorientierte Architektur in der Anwendungsentwicklung erreichen wollen. Das heißt, dass die Bedeutung von EAM auch hier überproportional wächst. Ein Schlüssel zum Erfolg ist dann nicht nur die Anwendungsarchitektur, sondern auch eine gut funktionierende Systemarchitektur.

Das bedeutet gleichzeitig, dass wir Führungskräfte benötigen, die die Architektur aus dem Elfenbeinturm oder aus den PowerPoints herunter in das reale Leben holen, also in die operative Umsetzung übersetzen. Das Thema Führung ist für mich allgemein von großer Bedeutung. Denn meine Erfahrung hat gezeigt, dass Bereichsleiter architekturaffin und auch ein wenig Chefarchitekt sein müssen, um zum Beispiel Nachhaltigkeit in die Architektur zu bringen und die IT-Strategie in die operationale Umsetzung zu übersetzen. Dafür haben wir einen bankfachlichen Bebauungsplan, den wir mit unseren Kunden vereinbaren. Darin steckt das „WAS wir machen“. Daraus leiten wir auch ab, WIE und WOMIT wir entwickeln. Das Wie und das Womit sind dabei sozusagen unser Hoheitsgebiet, unser Kernthema, in dem wir die Spezialisten sind. Dafür ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Verantwortung tragen und die bereits genannte Ableitung hinkommen: konkret also vom bankfachlichen Bebauungsplan in Kombination mit der IT-Strategie hin zu wirklich realen Projekten, zu Schnittstellenarchitektur, zu einer Serviceorientierung, zu einer bankfachlichen Geschäftsprozessunterstützung, die modelliert wird statt programmiert.

Zum anderen ist es ebenso wichtig zu beachten, dass Architektur oft sehr querschnittlich gesehen wird. Da zeigt unsere Erfahrung: Nur so viel Querschnitt wie nötig. Das heißt also klare Verantwortungen. Die Verantwortung liegt in der Linie und wird vom Bereichsleiter getragen, und das über verschiedene Hierarchieebenen hinweg. Umgesetzt wird das, was unserem Kunden nutzt. Aus der IT-Strategie wird über

„Im Fokus steht daher die Wertschöpfung für unsere Kunden und die Wettbewerbsfähigkeit.“

die Führungskräfte hin zur operativen Umsetzung beim Mitarbeiter eine Nachhaltigkeit für das Unternehmen erzielt. Das ist ebenso ein Schlüssel zum Erfolg, weil so die Architektur aufblüht und zu leben beginnt.

Wie erreichen Sie die Architekturaffinität bei ihren Mitarbeitern und wie erzeugen Sie das Verständnis für das enge Verhältnis von Architektur und Fachanforderung? Das ist ja eine der größten Herausforderungen der Industrie.

**Klage:** Wir haben uns ganz pragmatisch durch unsere Erfolge weiterentwickelt. Ein wichtiges Thema ist hier, dass Projekte, die Umsetzung der Produkte, die Architektur, Anwendungssysteme und Entwicklungsarchitektur der Linienverantwortung unterliegen beziehungsweise in ihr verankert sein sollten. Das Spannungsfeld zwischen dem Querschnitt und der Linienverantwortung kann man dann dadurch lösen, indem man eindeutig Verantwortung zuteilt. Bei uns gibt es genau eine Person, die zum Beispiel festlegt, wie die Entwicklung vom Web Service im Backend geschieht, und alle anderen halten sich daran. Und es gibt genau eine Person, die beschreibt und festlegt, mit welchem Style Guide und mit welchem Framework Oberflächenkomponenten entwickelt werden. Die Verantwortung ist in der Linie also klar einer Person zugeordnet. Jeder Verantwortungstyp kommt genau einmal vor.

Dabei stellt sich aber auch die Frage, welche Menschen einen Überblick darüber behalten, dass zum Beispiel die Frontend-Themen zu den Backend-Themen passen und die Systemarchitektur zu den Mechaniken der Ausfallmengenreduzierung, um Sicherheit und Verfügbarkeit zu garantieren. Wir haben das folgendermaßen gelöst: Zum einen haben wir ein Architektur-Board, in dem die Ableitung von der bankfachlichen Architektur zur Anwendungsarchitektur verantwortet wird. Zum anderen haben wir ein Steuerungs-Board Systemarchitektur, in dem die Systemarchitektur verankert wird. Beide Boards stehen auf einer Ebene. Dazu gibt es einen kleinen Querschnittsteil, in meinem Team sind das etwa sieben Leute, die quasi eine Klammer um die Facharchitekten bilden, die wiederum in den Linien verankert sind. Diese Leute sind bekannt und in einem Organigramm markiert, sodass man auf Geschäftsbereichsebene sieht, wer Pate oder Architekt des Projekts ist. Dieses Team kommt regelmäßig nach der Geschäftsordnung für diese Boards zusammen, findet Beschlüsse und hat auch direkten Einfluss auf das Projektgeschehen. Wer in einem Projekt nach Standard arbeitet und sich daran hält, kann einfach durchlaufen. Wenn aber ein Thema als architekturrelevant gekennzeichnet wird, also vom Standard abweicht oder diesen

Zukünftig fortschreibt, bekommt es einen Paten aus dem Steuerungs-Board zugewiesen, der dann bei der Fortschreibung der Architektur hilft, sodass alle etwas von der Entwicklung haben. Ohne Freigabe durch den Paten geht das Projektergebnis nicht in Produktion. Die Paten gestalten jedoch nur die Kernprojekte mit, werden also nicht überall eingesetzt, damit das Verfahren pragmatisch bleibt.

Sie sagten eingangs, der Business Value muss beim Kunden ankommen. Wie stellen Sie die Wertschöpfung und die Wettbewerbsfähigkeit fest? Was sind für Sie Kriterien, um Architekturentscheidungen zu treffen, Budgets freizugeben und Dinge umzusetzen?

**Klage:** Management by Excel funktioniert hier natürlich nicht. Das hat viel mit Erfahrung und den Führungskräften zu tun, die wissen, wann es sinnvoll ist, in eine bestimmte Richtung zu gehen. Man kann auch einen Proof of Concept machen, um etwas auszuprobieren. Wenn es zum Beispiel darum geht, Intel-basierte Systeme einzusetzen, um mit Open-Source-Komponenten hochkritische Anwendungen zu produzieren, kann man die Daten verifizieren oder einen Business Case aufstellen und entsprechend planen. Für mich ist es wichtig, dass die Führungskräfte, die dann Entscheidungen treffen, einen entsprechenden Durchblick haben und wirklich entscheiden können, ob etwas tragfähig ist oder nicht.

Letztendlich kommt man über den Weg der Serviceorientierung dahin, dass wir einen hohen Grad der Wiederverwendung erreichen. Dabei achten wir dann besonders darauf, wie groß der Grad der Wiederverwendung ist und ob wir es erreichen können, Geschäftsprozesse schneller zu unterstützen, weil wir die Komponenten wiederverwenden können. Wohlwissend, dass wir Zeit und Geld, die wir einsparen, in die Entwicklung oder Bereitstellung von Systemkomponenten reinvestieren müssen – das ist mit dem Management entsprechend vereinbart. Denn durch den hohen Grad der Wiederverwendung werden IT-Systeme komplexer. Und das ist nicht nur ein Segen, das kann auch ein Fluch sein. Was etwa in der Cloud-Technologie und in der dynamischen Provisionierung an Mehrwerten herausgeholt wird, durch eine höhere Auslastung von Systemkomponenten, durch mehr Flexibilität, durch eine schnellere Bereitstellung, das müssen wir auch zum Teil wieder reinvestieren, weil wir ganz andere Informationen in einer anderen Granularität benötigen, wenn wir von der systemtechnischen Seite aus zum Beispiel einen neuen Releaseinsatz durchführen wollen. Früher hat der I/O nicht so interessiert, aber wenn man heute genau provisionieren will, die Teile besser aufeinander abstim-



## „Der Erfolg der Architektur macht sich im Gesamtsystem bemerkbar.“

men muss, dann ist es wichtig, die Details zu kennen und die freigewordenen Mittel teilweise in neuer Form qualitätsfördernd ins System zu bringen.

Ihre Ausführungen zur Komplexität und zu den Möglichkeiten mit Cloud Computing führen automatisch zur Frage, was denn Architektur erfolgreich macht im Rahmen der heute zahlreich bestehenden Möglichkeiten.

**Klage:** Der Erfolg der Architektur macht sich im Gesamtsystem bemerkbar. Vor allem daran, dass die Silos der Anwendungs- und der Systemwelt wegbrechen und ich ein System habe, das quasi lebt. So ein System wird immer neue und altbewährte Komponenten haben. Für große bankfachliche Unternehmen ist eine Architektur erfolgreich, wenn man in der Lage ist, Abhängigkeiten über ein Repository zu erkennen und Einzelkompo-

ponenten zu erneuern. Das lässt sich gut mit einer Stadt vergleichen: Dort lässt sich ein altes Haus abreißen und ein neues aufbauen, wenn Pläne vorliegen, in denen erkennbar ist, wo zum Beispiel Wasserleitungen liegen, wie die Straßen um die Häuser verlaufen und wo sich die Parkplätze befinden. Und wenn man solche Pläne besitzt, ist man auch in der Lage, das System fortzuschreiben und gegebenenfalls zu erneuern. Wenn es diese Pläne nicht gäbe, hätte ich für unser Unternehmen die große Sorge, dass aufgrund der Komplexität und der Änderungsgeschwindigkeit, die allein schon durch gesetzliche Vorgaben definiert wird, ich nicht genug Zeit hätte, ein großes Projekt umzusetzen. Deshalb ist es für unser Unternehmen und für unser System wichtig, eine Strategie und eine Architektur zu haben, bei der in einem fachlich eng zusammenhängenden und durchgängigen System einzelne Komponenten entspre-

# „Wir sind die Enabler und nicht die Verhinderer.“

chend ausgetauscht und erneuert werden können. Auf diese Weise ist ein System dann über viele Jahre lebensfähig und kann dem Kunden dienen.

**Kommen wir auf den gerade angesprochenen Punkt der „vielen Jahre“ zurück. Sie sind ja schon seit 15 Jahren dabei.**

**Klage:** Genau, bereits 1997 begannen vier Sparkassenrechenzentren eine Kooperation zur gemeinsamen Entwicklung eines modernen, prozessorientierten und spartenneutralen Kernbanksystems. Dabei kamen neue Entwicklungsprinzipien zum Einsatz, die bis dahin im Großrechnerumfeld kaum bekannt waren: Das System wurde von Anfang an konsequent in Komponentenbauweise entwickelt. Dabei wurde ein so genannter bankfachlicher Baukasten bereitgestellt, der wichtige, wiederkehrende Funktionen wie beispielsweise „Person suchen“, „Angebot erstellen“ oder „Vertrag anlegen“ enthält. Die Idee bestand darin, Funktionen nicht wie bisher redundant für verschiedene Anwendungen zu entwickeln, sondern diese als Softwarebausteine über die verschiedenen Kundenkanäle hinweg wieder zu verwenden und aus den Softwarebausteinen Geschäftsprozesse zu unterstützen. Damit hatten die Kooperationspartner die Basis für Web Services und eine serviceorientierte Architektur geschaffen, lange bevor diese Begriffe überhaupt geprägt wurden. Aber es waren schon die entsprechenden Architekturprinzipien mit vertikalen und horizontalen Schnittstellen, mit einer fachlichen Bündelung, mit Repository-basierten Informationsquellen, in denen Zusammenhänge dokumentiert sind und so weiter. Im Nachhinein bin ich froh darüber, dass wir das gemacht haben, weil das zum einen ein Schlüssel dafür war, dass wir hochprofessionell die Migrationen durchführen konnten, zum anderen, dass das System auch skalierte. Wir sind demnach in der Lage, bei der Aufnahme neuer Kunden neue Anforderungen aufzunehmen und im System zu implementieren. Die Abhängigkeiten etwa vom Vertrieb über die Banksteuerung bis hin zum Onlinegeschäft sind im Laufe der Jahre auch durch gesetzliche Vorgaben immer größer geworden. Und auch deswegen bin ich froh, dass wir diese Schnittstellen haben, die es uns

erlauben, ältere und neue Teile evolutionär für den Kunden weiterzuentwickeln. Und letztendlich zählt ja nur das, was beim Kunden ankommt. Und wie gesagt, das wird gemessen an der Sicherheit, der Verfügbarkeit und der Wirtschaftlichkeit.

**Cloud Computing ist heute der neuste Technologietrend und die neuste Technologiemöglichkeit. Im Bankenumfeld gibt es bezüglich der Sicherheit große Probleme, zum Beispiel in der Datensicherheit oder Verfügbarkeit. Stellt dieses Problem Sie vor große Herausforderungen oder ist das in ihrem System leicht integrierbar beziehungsweise gibt es da einen Schwenk in der Architekturstrategie?**

**Klage:** Die Herausforderung besteht, da sie vom Markt an uns herangetragen wird. Gerade in der Systemarchitektur schreiben wir das fort, haben aber den Vorteil, dass es sich aufgrund unserer Größe für uns und den Kunden rechnet, dass wir die Private-Cloud-Technologie integrieren können. Eine Public Cloud kann ich mir offengestanden für unser Geschäftsmodell schwer vorstellen. Das hängt von den Primärwerten, die die Technologien liefern, ab, nämlich dass man dynamisch provisionieren und Systemressourcen ganz anders nutzen kann. Und da hat sich von den Betriebssystemen, von den Technologien und von den Speichersystemen in den letzten Jahren viel getan. Und das haben wir besonders im Bereich der Virtualisierung verfolgt und fast flächendeckend über viele Systemplattformen ausgerollt. Dadurch haben wir die Möglichkeiten, mit Ressourcen schonender umzugehen, und aufgrund unserer Größe rechnet sich das auch in einer private Cloud. Zu Beginn der Internettechnologien (Browser, Standardisierungen, Frontends, HTTP, Java) haben wir für unsere Kunden webbasierte Frontends zur Verfügung gestellt. Wir haben Internettechnologien im Intranet genutzt, gerade was die Sicherheitsaspekte angeht. Auf einem gewissen Abstraktionsgrad ist für uns dieser Weg auch jetzt gangbar. Denn gewisse Möglichkeiten der Public Cloud können ab einer gewissen Größe Vorteile für die Private Cloud bringen, und diese Vorteile wollen wir nutzen. Momentan planen wir ein neues Release für den Arbeitsplatz, also den Zugriff durch unsere Kunden im stationären Umfeld auf unser

System. Wir wollen noch stärker als zuvor auf diese Aspekte zurückgreifen.

Die Banken sind ja alle entsprechend groß und haben viele Partner beziehungsweise Kunden, die mit dem System der Bank kooperieren müssen. Spüren Sie da im Alltag, dass Sie an die Grenzen stoßen, weil Ihre Kunden mit älteren Systemen arbeiten und man meinen könnte, sie hätten den Wert der IT noch nicht erkannt? **Klage:** Naja, wenn der Kunde den Wert der IT nicht erkennt, habe ich ihm wahrscheinlich nicht gut genug erklärt und aufgezeigt, wo der Mehrwert liegt. In solchen Fällen würde ich also das Problem nicht beim Kunden suchen, sondern bei demjenigen, der das System anbietet. Rückblickend gesehen war einer der Erfolgsfaktoren, dass wir uns immer bewusst den Kräften des Marktes aussetzten. Beispielsweise haben wir damals bei der Erneuerung des Backends mit der dynamischen Schnittstelle über 1000 bankfachliche Services ohne Frontends bereitgestellt. Das hat uns in den Gesprächen geholfen, weil wir nicht als Monolith mit einem kompletten Stack aufgetreten sind, sondern in der Lage waren, flexibel dem Kunden das System anzubieten, das er sich wünscht.

Andererseits haben wir uns mit unserem System eben immer dem Markt ausgesetzt. Wenn wir irgendwo signifikant schlechter wären, käme nach den Gesetzen des Marktes immer ein Dritter, der unseren Kunden die fehlenden Mehrwerte anbietet. Und diese Offenheit und enge Verbundenheit zu anderen Systemen haben wir beibehalten, was uns mit OSPlus heute über die entsprechenden Schnittstellen auch die Integration zum Beispiel von Landesbankensystemen erlaubt. Natürlich setzten wir auch auf einen sehr hohen Grad an Standardisierung in der Anwendungs- und Systemumgebung wie in der Bankfachlichkeit, weil dadurch deutliche Synergien gehoben werden. Jedoch ist uns auch klar, dass in der Zukunft weitere zu integrierende Anwendungen auf den Markt kommen werden. Dann haben wir aber auch die Schnittstellen und die Systemtechnik dafür und müssen dem Kunden nicht eine Architektur starr aufzwingen und ihn mit der Umsetzung warten lassen. Das würde auch nicht lange gut gehen. Auf der einen Seite können wir in großem Umfang fabrikmäßig produzieren, mit dem Kunden die Bankfachlichkeit standardisieren, um die angesprochenen Synergien zu heben. Auf der anderen Seite sind wir aber auch flexibel, dem Kunden genau das System so zu liefern, wie er es haben will und benötigt. Wir schreiben dann nur einen separaten Preis dran. Damit haben wir dann aber die nötige Geschwindigkeit. Wir sind die Enabler und nicht die Verhinderer. Das ist unsere Strategie. Diese

Strategie fährt auch unser hundertprozentiges Tochterunternehmen FI-TS, das auch für Drittkunden auf dem Markt agiert. Auch geschäftspolitisch ist unser Motto: Wir bedienen unsere Kunden, wir bedienen die Sparkassenfinanzgruppe mit OSPlus und haben dazu sowohl in der Anwendungsarchitektur als auch in der Systemarchitektur entsprechende Schnittstellen implementiert. Bei der FI-TS haben wir unseren Kunden, die nicht Sparkassen sind, einen entsprechenden Produktionsverbund aufgebaut, in dem unser Tochterunternehmen die Systeme bereitstellt für OSPlus, die wir dann aber betreiben, weil wir da die größeren Synergien haben. Andersrum stellt die FI-TS die Individualsysteme für das Landesbankgeschäft oder für den SAP-Betrieb bereit und betreibt diese auch. Es ist jedoch unsere Aufgabe, das so eng zu integrieren, dass der Anwender beziehungsweise der Nutzer das im Idealfall nicht merkt. Das ist unsere Kompetenz.

Es lässt sich deutlich heraushören, dass für den Erfolg eines Unternehmens und auch Ihre Arbeit die Kommunikation wichtiger ist als die Technik. Was ist für Sie die Motivation, mit Ihren Mitarbeitern und Kunden zu kommunizieren und Systeme zu entwickeln?

**Klage:** Gerade durch meinen Wechsel in den Bereich Produktion ist auf der Ebene der Führung auch die Kommunikation in den Vordergrund gerückt. Es war mir wichtig, unsere Erfolge auf die nachfolgenden Führungsebenen zu übertragen. Dafür haben wir für die Produktion ein Leitbild und Führungsgrundsätze entwickelt. Die Kommunikation kostet zwar viel Mühe, aber es ist wichtig, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden die Leidenschaft erkennen und spüren, dass einem die Dinge wichtig sind. Dann macht das Spaß. Denn nur so lassen sich frühere Erfolge in spätere Projekte übertragen. Wenn Sie dann sehen, dass so ein System zu leben beginnt, Fragen, die sonst nur wenige gestellt hätten, viele stellen, dass es skaliert, das sich die Leute um die Architekturen kümmern, und man sieht, wie es in die Praxis ausrollt, dann ist das auch persönlich ein motivierender Faktor. Wenn dann noch das Unternehmen und der Kunde etwas davon haben, ist längst vieles richtig. Denn der Kunde bezahlt uns nicht für die Architekturen, dass wir dafür Spezialisten sind, darf er einfach erwarten. Das ist Voraussetzung. Er bezahlt uns für Fachlichkeit und eine ordentliche Unterstützung. Daher haben wir uns zwei Punkte ins Leitbild geschrieben: Zum einen die Kundenorientierung, zum anderen „best in class“ zu sein.

Vielen Dank für das Gespräch.

Finanz Informatik

Theodor-Heuss-Allee 90

60486 Frankfurt a. M.

Telefon: 069/743 29-315 00

Telefax: 069/743 29-88 00

E-Mail: [marketing@f-i.de](mailto:marketing@f-i.de)

Internet: [www.f-i.de](http://www.f-i.de)