

Unternehmerforum 2006

Industrialisierung zur Finanzdienstleistung

19 bis 20.10.2006
in
Bergisch Gladbach

B E R I C H T

EVOLOG
Beratersozietät GbR

0221 / 92 15 95 -0
0221 / 92 15 95 -25

c.meiss@evolog.de
www.evolog.de

© EVOLOG
Systemgesellschaft mbH
Else-Lang-Str. 1
50858 Köln

Unternehmerforum 2006

GLIEDERUNG

	Seite
I. Einführung	3
II. Vorträge	3
1. Herausforderung Industrialisierung	3
2. Sprung- und/oder Treibkraft Informatik	4
3. Ertragspotenziale professioneller Finanzdienstleistung im Vertrieb	6
4. Geschäftsprozesse innovieren statt optimieren	7
5. Personalpolitik in Zeiten der Industrialisierung	9
6. Controlling der Transformation	11
7. Unternehmerische Transformation durch Differenzierung der Geschäftssysteme	12
III. Ausblick	14
1. Workshop zum Thema Industrialisierung	14
2. Unternehmerforum 2007	14

In diesem Dokument wurde die männliche Schreibform der Personen zur besseren Lesbarkeit gewählt.

Unternehmerforum 2006

I. Einführung

Am 19. und 20.10.2006 fand das **EVOLOG-Unternehmerforum** statt. Mit mehreren Beiträgen von externen Gästen und von EVOLOG-Beratern wurde das Thema „**Industrialisierung zur Finanzdienstleistung**“ aus den unterschiedlichsten Sichten behandelt. Mit diesem Dokument informieren wir Sie über die Inhalte der Vorträge und die dazu geführten Diskussionen.

Nach der einführenden Grundlegung wurde das Thema aus dem Blickwinkel der Informatik, des Vertriebs, der Geschäftsprozesse, des Personals, des Controlling und der Unternehmensführungen beleuchtet.

II. Vorträge

1. Herausforderung Industrialisierung

Industrialisierung ist historisch gesehen der Wandel vom Handwerk zur modernen Produktion. Die industrielle Revolution der heutigen Zeit ist geprägt von Elektronik und Hightech und stellt damit die Kommunikation in den Mittelpunkt. Schlagworte in diesem Zusammenhang sind: Automatisierung, Standardisierung, Outsourcing u. v. m.

**Industrialisierung:
gestern und heute**

Die heutigen Möglichkeiten der Informationstechnologie führen zu einem enormen Wandel in allen Branchen, auch im FDL-Markt. Die gestiegenen Anforderungen des Marktes ziehen neue Produkte nach sich, wie auch eine Neugestaltung der Beziehungen zu den Kunden.

**Neugestaltungen der
Beziehungen zu den
Kunden**

Im Zuge dieser Entwicklungen werden wir den Niedergang des Produktparadigmas feststellen: In Zukunft wird nur der Finanzdienstleister erfolgreich sein, der die Kundenbedürfnisse (und nicht das Produkt) in den Mittelpunkt seines Handelns stellt.

**Niedergang des
Produktparadigmas**

Unternehmerforum 2006

Eine weitere Folge der modernen Industrialisierung wird die Aufteilung der Unternehmen in mehrere Geschäftssysteme sein. So könnten sich z. B. Geschäftssysteme für die Bereitstellung der Produkte, die Abwicklung der Geschäftsprozesse (Fertigung) und die Beziehungen zum Markt (Vertrieb) entwickeln. Diese eigenständigen Einheiten werden sich nur auf ihren Geschäftszweck konzentrieren und sind in diesem Rahmen unternehmerisch eigenverantwortlich tätig.

**Neugestaltung der
Geschäftssysteme**

Herr Johannes Thammer, bei der AUDI AG weltweit für Vertrieb und Kundenservice verantwortlich, stellte in seinem Vortrag „Vorsprung durch Kundennähe“ sehr beeindruckend dar, wie die Industrialisierung in seinem Unternehmen auch im Dienstleistungsbereich vorangetrieben wurde. So werden die Serviceprozesse laufend im Sinne des Kunden verbessert. Herr Thammer ist überzeugt davon, dass auch in einem Industrieunternehmen guter Service zunehmend an Bedeutung gewinnen wird und insofern ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

**Industrialisierung und
Service bei der AUDI
AG**

2. Sprung- und/oder Treibkraft Informatik

"Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt."

Der Prozess der Industrialisierung verlief in allen Branchen in einer engen Verzahnung zwischen neuen technologischen Möglichkeiten und deren kreativer Anwendung. Mit Blick auf die Finanzdienstleistungsbranche lässt sich feststellen, dass die sich bietenden Chancen mit immer größerem Zeitversatz und derzeit immer unvollständiger genutzt werden.

**Strategische Lücke
der IT-Nutzung**

Die künftigen Marktführer werden diese Entwicklung als Potenzial begreifen und dabei auf das richtige Augenmaß für den Reifegrad und den betriebswirtschaftlichen Nutzen achten. Nur, wer die Möglichkeiten der IT praktisch und konkret für sein Geschäft interpretieren und implementieren kann, wird dabei dauerhaft bestehen.

**IT als Chance - frühe
Nutzer mit Augenmaß
gewinnen**

Unternehmerforum 2006

Die Masse der Marktteilnehmer agiert aktuell anders. Getrieben vom wahrgenommenen Risiko eines sich permanent beschleunigenden IT-Fortschritts versuchen sie, das Nötigste umzusetzen, um mit möglichst wenigen Brüchen in den gewohnten Bahnen weitermachen zu können. Damit werden sie es immer schwerer haben, das von Kunden und Kooperationspartnern erwartete Serviceniveau bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis zu liefern.

**IT als Risiko –
den Anschluss
verlieren wird
existenzkritisch**

"Wer einfach mitläuft und blind vertraut, der wird nicht führen, sondern läuft gegen die Wand."

Die IT-Abteilungen sehen sich zwischen den Mühlsteinen explodierender IT-Kosten bei gleichzeitig knapper werdenden IT-Budgets. Die technischen Innovationszyklen verkürzen sich und parallel erhöht sich der Anforderungsdruck aus neuen Regularien des Gesetzgebers, Entwicklungen des Marktes und verschärften betriebswirtschaftlichen Rahmenforderungen. Sünden der Vergangenheit (zu Tode gewartete, inflexible Systeme, starre Infrastruktur) wirken nach. Der Anspruch „IT ist Strategietreiber des Unternehmens“ und die Wirklichkeit „IT ist Feuerwehr zwischen den vielen fachlichen, organisatorischen und technischen Brandherden“ klaffen auseinander.

**Erstarrung in
wechselseitiger
Blockade**

All das trägt dazu bei, dass der Graben zwischen IT-Abteilungen und Fachbereichen in vielen Formen ausgeprägt und vertieft wird, anstatt dass Brücken gebaut werden.

Die zahlreichen Gemeinsamkeiten der zu bewältigenden Aufgaben sind identifiziert, führen aber nicht zu einheitlichen Lösungen. Ziel muss es sein, dass man gemeinsam eine 80%-Lösung erstellt und deren Investitionen und Risiken auch gemeinsam trägt. Dies würde es ermöglichen, die eigenen Kräfte mehr auf die restlichen 20 % zur Differenzierung vom Wettbewerb bis hin zur Erlangung von Alleinstellungsmerkmalen zu konzentrieren.

**Alleinstellung kommt
zu kurz**

Stattdessen herrscht das "not invented here"-Syndrom, so dass die 80%-Pflicht in jedem Unternehmen eigenständig entwickelt und damit auch bezahlt wird. Und jeder macht die gleichen oder andere Fehler und trägt das Risiko dafür allein. Damit hat die 20%-Kür regelmäßig das Nachsehen.

Unternehmerforum 2006

Nur wem es gelingt, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, wird erfolgreich sein können. Dabei ist die schnelle Nutzung von IT-Innovationen für neue Geschäftsideen eine Triebfeder, aber nicht die einzige.

**IT ist Lösungsbeitrag,
nicht die Lösung**

Eine stabile und gleichzeitig flexible IT-Infrastruktur für die Einführung und den Betrieb von sich wandelnden Geschäftsmodellen ist notwendige Voraussetzung.

Industrialisierung ist nicht das Ende des Unternehmertums, sondern dessen Transformation auf ein noch anspruchsvolleres, aber auch mit ganz neuen Perspektiven versehenes interdisziplinäres und unternehmensübergreifendes Management.

**Industrialisierung
fordert den
Unternehmer**

3. Ertragspotenziale professioneller Finanzdienstleistung im Vertrieb

Vertriebe in Versicherungsunternehmen und Bausparkassen, Marktbereiche in Sparkassen und Banken entwickeln sich sub-optimal. Bereits seit Jahrzehnten greifen strategische Maßnahmen zu Kundenbindung und Ertragssteigerungen nicht mit der erhofften Wirkung. Trotz aller Absichten und Maßnahmen zur Einführung ganzheitlicher, bedarfsorientierter Beratungsprogramme dominiert immer noch das Produktparadigma.

**sub-optimale
Vertriebe und
Marktbereiche**

So entstehen für Vertriebe, für die Marktbereiche unbefriedigende „Sandwich“-Situationen – eingezwängt zwischen den Erwartungen von Kunden, den vertrieblichen Möglichkeiten bei Kunden und den Anforderungen von Produktgebern, Fertigungs- und Schadensbereichen. Eine echte vertriebliche Kultur kann sich da nicht entwickeln.

**Eingezwängt
zwischen Kunden
und Produktgebern**

Andererseits zeigen andere Organisationsformen auf, dass Vertrieb durchaus erfolgreich sein kann – als eigenständige Unternehmen. Es wird deutlich: Vertrieb kann auf eigenen unternehmerischen Beinen stehen. Dies bedeutet: einen eigenen Unternehmensgegenstand bilden, eine eigene Unternehmensstrategie ausformulieren und umsetzen, eine eigene Unternehmenskultur ausprägen.

**Andere
Geschäftsmodelle
erweisen sich als
erfolgreicher**

Unternehmerforum 2006

Losgelöst vom Korsett nicht vertrieblicher Anforderungen kann sich das Unternehmen „Vertrieb“ konsequent auf seinen Markt ausrichten – mit seiner Infrastruktur, seiner Kompetenz, seinen Führungsinstrumenten. Geben wir dem Vertrieb eine echte Chance, sich als Geschäft/als Unternehmen aufzustellen und ertragreich zu werden.

**Eigenständigkeit als
echte
unternehmerische
Chance**

Der Vortrag von Friedrich Bohl, Vorstandsmitglied bei der Deutschen Vermögensberatung AG, zeigte sehr eindrucksvoll, wie Vertrieb in der Finanzdienstleistungsbranche erfolgreich und profitabel gestaltet werden kann. Die Deutsche Vermögensberatung ist mit ihren mehr als 32.000 Vermögensberatern weltweit die Nr. 1 und hat vor kurzem die Ausschließlichkeitsorganisation der AachenMünchener Versicherungen übernommen.

**Erfolgstory:
Deutsche Vermögens-
beratung**

4. Geschäftsprozesse innovieren statt optimieren

Die Neuausrichtung der Geschäftsprozesse in der FDL-Branche im Sinne der Industrialisierung ist eine große Herausforderung. Die Reduzierung der Fertigungstiefe und die Generierung von Abwicklungs- und Kostenvorteilen durch die Konzentration und Aufgliederung der Fertigungsprozesse ist eine wesentliche Aufgabenstellung im Rahmen der industriellen Fertigung.

**Herausforderung
Ertragsorientierung**

Für die „Fertigung“ gelten die gleichen Realitäten wie in der gesamten FDL-Branche: steigende Anforderungen in Richtung Mobilität und Verfügbarkeit, steigender Kostendruck, Spartenprägnanz, zunehmende Komplexität der Abwicklung und Dienstleistungen, geringe Nutzung der technischen Potenziale, fehlende Transparenz und Standardisierung in den Unternehmensprozessen.

**Realitäten
in der FDL**

Das heutige Dilemma liegt unter anderem an der fehlenden strategischen Bedeutung der „Fertigung“ als eigenständiges Geschäftssystem. Die Fertigungslinien sind nicht auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet, zu komplex und schwerfällig organisiert und werden nur selten ertragsorientiert gemanagt. Ein Zuliefererkonzept (wer macht was, zu welchem Preis und mit welcher Kernkompetenz) ist mental noch nicht gewollt. Kunden und Serviceorientierung sind prozessual nicht realisiert.

**Neuausrichtung
erforderlich**

Unternehmerforum 2006

Die Antwort darauf lautet: Simplifizierung nach innen und Differenzierung der Fertigung nach außen durch eine neue, innovative Fertigungs- und Prozessarchitektur! Dazu gehören u. a.:

**Simplifizierung
nach innen und
Differenzierung nach
außen**

- eigenverantwortliches Prozessmanagement mit der Möglichkeit, dynamisch von Eigen- auf Fremdlösungen umzustellen,
- Ertragsorientierung der „Fertigung“,
- Kostensenkung durch Spezialisierung und Zuliefererstrategie (Fertigungstiefe),
- Service Level Agreements (SLAs),
- hohe Automatisierung und Umstellung bzw. Zukauf von technischen Standardlösungen.

Zu diesem Themenkomplex stellte Herr Zimmer - GF der Gothaer Kunden Service-Center GmbH; kurz: GKS - sein Geschäftsmodell vor. Die Gothaer hat im Rahmen ihrer Wachstumsstrategie das komplette Frontoffice ausgelagert. Wesentliche Merkmale dieses Geschäftsmodells sind dabei:

**Beispiel
Gothaer
Kundenservice**

- Die GKS, eine rechtlich selbstständige Einheit, erstellt ihre eigene Gewinn- und Verlustrechnung.
- Die GKS ist ein Profit-Center. Sie erhebt Mengen und Kosten für die Dienstleistungen und berechnet daraus Marktpreise für die Leistungserbringung.
- Kunden der GKS sind die Gothaer Allgemeine bzw. die Vermittler des Gothaer Konzerns. Diese Kunden kaufen von der GKS die Dienstleistungen in und der vereinbarten Qualität.
- Geschäftszeiten: Mo - Fr 7:00 - 21:00, Sa 8:00 - 16:00
- Arbeitszeitregelung: 42 Stunden wöchentlich, Mo - Sa, maximale Wochenarbeitszeit 48 Stunden, Servicebereitschaft, Zeiterfassungssystem.
- Vergütungssystematik: Es erfolgt keine automatische Erhöhung der Vergütungen. Gesamtvergütung wird in Fixbezüge und zielerreichungsabhängigen individuellen Bonus aufgeteilt.

Dieser Beitrag unterstreicht die getroffenen Aussagen und verdeutlicht die Entwicklung im Rahmen der Industrialisierung im FDL-Markt.

Unternehmerforum 2006

5. Personalpolitik in Zeiten der Industrialisierung

Die Industrialisierung in der Finanzwelt führt zu tief greifenden Veränderungen der Formen, Anforderungen und Rahmenbedingungen von Arbeit. Viele Aufgaben, die heute wahrzunehmen sind, werden durch neue Prozesse und durch den Einsatz der Technik entfallen. Stattdessen werden konzeptionelle und gestaltende Aufgaben einerseits und kommunikative Aufgaben sowie die Dienstleistungen andererseits stark zunehmen.

**Veränderung
der
Arbeit**

Es wird weniger Arbeit der Menge nach, aber anspruchsvollere Arbeit der Qualität nach geben. Dies verlangt andere und höhere Qualifikationen. Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Kommunikationskompetenz werden gefragt sein. Zugleich müssen Initiative und Eigenständigkeit entwickelt werden.

**Anspruchsvollere
Anforderungen**

Diese Entwicklung geht damit einher, dass im Bereich der Abwicklungs- und Durchführungsaufgaben in Zukunft weniger verdient werden kann, als dies heute üblich ist. Die Industrialisierung führt nicht nur zum Kostendruck, sondern Hand in Hand damit verzeichnen wir wachsenden Druck auf das Einkommensniveau in konventionellen Arbeitsfeldern.

**Weniger Geld
für
konventionelle
Tätigkeiten**

Darüber hinaus bringt die Industrialisierung die Veränderung und tendenziell die Auflösung der traditionellen Vertragsverhältnisse im Personalbereich. Geregelt Tagesarbeitszeiten, dauerhafte Beschäftigung und stabile Einkommensverhältnisse sind infrage gestellt. Stattdessen muss sich die Arbeit den wechselhaften Anforderungen des Finanzgeschäfts anpassen und das Einkommen hängt zunehmend von Leistung und Erfolg ab.

**Neue
Rahmen-
bedingungen
für
Arbeit**

Eine Personalpolitik, die im Hinblick auf diese Tendenzen bremsend und hinauszögernd operiert, tut niemandem einen Gefallen. Es ist nicht damit getan, Besitzstände möglichst lange zu verteidigen; dies gefährdet die Anpassung des Unternehmens an industrielle Verhältnisse und es erspart den Arbeitnehmern zu lange die Entwicklung zukunftsfähiger Kompetenz.

**Offensive
Anpassung
an neue
Verhältnisse**

Unternehmerforum 2006

Die Industrialisierung der Finanzwirtschaft muss deshalb mit einer offensiven Personalarbeit einher gehen. Diese muss die Mobilisierung der Veränderungsbereitschaft, offensive Qualifizierungsaktivitäten und vielfältige Flexibilisierung zum Inhalt haben.

**Veränderung
Qualifizierung
Flexibilisierung**

Im Unternehmerforum wurde über ein Leitbild für Arbeit, Zusammenarbeit und Führung berichtet, in dem die Eigenständigkeit des Mitarbeiters oberstes Leitmotiv ist. Indem Arbeitsorganisation und Führung darauf zielen, dem Mitarbeiter mehr Handlungsspielraum zu geben und ihn zu eigenständigem Verhalten zu motivieren, unterstützt man einerseits die Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters und andererseits verstärkt dies die Innovationskraft des Unternehmens.

**Leitbild
für
Arbeit,
Zusammenarbeit
und
Führung**

Das Gegenstück zu Eigenständigkeit ist die Betonung der Verantwortung als Maßstab für Handeln, Leistung und Erfolg. Dabei ist der Inhalt dieser Verantwortung die Aufgabe und somit das Ziel der Arbeit des Mitarbeiters. Die Verantwortung wird vom Unternehmensziel abgeleitet und bezieht sich auf die Anforderungen, die das Unternehmen im Markt erfüllen muss. Darüber wird die Entwicklungsnotwendigkeit des Unternehmens zum Thema jeden Mitarbeiters.

**Eigenständigkeit
und
Verantwortung**

So soll die Personalpolitik im Prozess der Industrialisierung die Qualifikation, das Verständnis von Arbeit, die Rahmenbedingungen der Tätigkeit und vor allem die Einstellung zum Unternehmen und zur Aufgabe verändern. Auf diesem Weg gelingt es, die enorme Verlagerung von Arbeit aus den administrativen Sektoren in die gestalterischen, kommunikativen und vertrieblichen, sprich dienstleistenden Bereiche zu vollziehen.

**Verlagerung
aus der
Administration
in den
Vertrieb**

Unternehmerforum 2006

6. Controlling der Transformation

Die Ertragslage der Finanzdienstleistungsbranche ist relativ schlecht. Viele traditionelle Versicherungsunternehmen verlieren Marktanteile und haben eine ungünstige Kostensituation. Die Folge sind Fusionen, Standortschließungen und Rationalisierungen. **Wie reagiert das Controlling auf die problematische Lage der Unternehmen?**

Schwierige Lage in der Finanzdienstleistungsbranche

Das Controlling ist Teil des Managementprozesses mit dem Anspruch, die zur Steuerung notwendige Transparenz im Unternehmen herzustellen. Die Realität in den Unternehmen zeigt, dass das Controlling dieser Aufgabe nicht gerecht wird.

Das Controlling zeigt die kritische Entfernung vom Markt nicht auf

Die Jahresplanung und das unterjährige Controlling stehen im Fokus, die Überprüfung der Strategie wird dagegen vernachlässigt. Die Analysen und Berechnungen des Controllings ermöglichen in der Regel nur Teiloptimierungen, sind aufgrund der Daten- und Schlüsselproblematik teilweise angreifbar und werden in vielen Fällen politisch entwertet.

Das Controlling macht die Blockade mit

Das Controlling trägt heute nicht dazu bei, die vorhandenen Strukturprobleme aufzuzeigen. Genauso wenig macht das Controlling deutlich, dass die vorhandene Strategie nicht mehr erfolgswirksam ist und löst die im Finanzdienstleistungsmarkt bevorstehende Industrialisierung nicht aus.

Controlling ist heute ein Erkenntnis-Verhinderer

Durch die Neugestaltung der Geschäftssysteme im Rahmen der Industrialisierung entsteht für das Controlling eine neue Situation: die dringende Notwendigkeit, Versäumtes nachzuholen und sich im Veränderungsprozess aktiv zu positionieren.

Neue Situation für das Controlling

Vor der Transformation muss das Controlling die Transparenz schaffen, dass die vorhandene Strategie nicht mehr wirksam ist und Erkenntnisse liefern, dass Rationalisierungen nicht mehr ausreichen. Durch Erfolgsgeschichten kann das Controlling Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.

Controlling muss Handeln auslösen

Unternehmerforum 2006

Während der Transformation hat das Controlling einerseits die Aufgabe der Risikosteuerung, d. h. Transparenz zu schaffen über die Investition und die Veränderung. Andererseits muss das Controlling die Führungskräfte beraten und unterstützen und somit zur Stärkung des Unternehmertums beitragen.

**Risikosteuerung
und Stärkung des
Unternehmertums**

Nach der Transformation muss das Controlling des neuen Geschäftsmodells mit der Steuerung der Teilsysteme und des Gesamtsystems einem weit über das heutige Konzerncontrolling hinausgehenden Anspruch gerecht werden. Die Kennzahlen sind zu erweitern, die Kundenperspektive ist konsequent in den Systemen umzusetzen und die Erweiterung der Kompetenzen und Werkzeuge ist zu realisieren. Das Controlling steht damit vor einer großen Herausforderung.

**Gemeinsame
Controlling-
Grundsätze und
individuelle
Anwendung in den
Teilsystemen**

7. **Unternehmerische Transformation durch Differenzierung der Geschäftssysteme**

Die Industrialisierung findet nicht nur in den administrativen Bereichen des Unternehmens statt. Parallel ändert sich der Markt und mit ihm die Produkte – und der Vertrieb muss neu ausgerichtet werden, um die Potenziale der neuen Märkte auszuschöpfen. Aber nicht nur diese beiden großen, dominanten Bereiche – Sparte und Vertrieb – verändern sich, in vielen anderen Segmenten – Verwaltung, Kapitalanlage usw. – müssen auch neue Anforderungen erfüllt werden.

**Industrialisierung
bedeutet
Transformation
in vielen
Bereichen**

Die Veränderungen in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens streben in divergente Richtungen. Sie streben jeweils zu einer stärkeren Spezialisierung und zur Professionalisierung. Bemerkenswert dabei ist, dass in einigen Bereichen offensive, expansive, investive Aktivitäten gefragt sind, während in anderen Bereichen Restrukturierung, Optimierung, Automatisierung und Rationalisierung im Vordergrund stehen.

**Divergente
Anforderungen
an das
Management**

Unternehmerforum 2006

Damit taucht die Frage auf, ob es dem Management möglich ist, die mit der Industrialisierung gegebenen Managementaufgaben - wie in der Vergangenheit im Rahmen einer integrierten Organisation für das ganze Versicherungsunternehmen von den Produkten über die Abwicklung bis zum Vertrieb - erfolgreich wahrzunehmen. Die wachsende Komplexität der Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche und die divergenten Aufgabenstellungen legen es nahe, das Management differenzierter zu organisieren.

**Komplexität
und
Divergenz
erfordern
Differenzierung
des
Managements**

Mit dem Ansatz, die Geschäftssysteme zu differenzieren, wird ein Weg beschritten, Managementpotenzial auf spezifische Geschäftsbereiche zu konzentrieren und die Bearbeitung der Veränderungsthemen fokussiert zu vollziehen. Indem unternehmerische Verantwortung mit Handlungs- und Gestaltungsspielraum für Teilbereiche des Unternehmens eingerichtet wird, werden Lösungen und Entwicklungen möglich, die zuvor im großen Ganzen nicht durchsetzbar, teilweise auch überhaupt nicht denkbar waren.

**Differenzierung
der
Geschäftssysteme
für
spezifische
Lösungen**

Es zeigt sich dann, dass Kreditabwicklung, Produktentwicklung, Schadenregulierung und Marktbearbeitung unterschiedliche Geschäftsfelder sind, die als eigenständige unternehmerische Aufgabe verstanden werden sollten und dann interessantes unternehmerisches Potenzial bieten. Dies begünstigt Innovationen, die zuvor nicht freizusetzen waren. Differenzierung der Geschäftssysteme heißt, unternehmerisches Denken und Handeln für Teilbereiche systematisch zu ermöglichen und zu fördern.

**Innovation
in
eigenständigen
Geschäftssystemen**

Die Aufgliederung des Unternehmens in verselbstständigte Teilunternehmen erlaubt die aktive Gestaltung der mit der Industrialisierung stets einhergehenden Verminderung der Fertigungstiefe. Die Teilunternehmen sind beweglicher und können Optimierungsprozesse offensiver betreiben, weil durch die fokussierte unternehmerische Betrachtung Ansatzpunkte deutlicher werden und weil der Eingriff ins – überschaubarere – System kalkulierbarer ist.

**Reduzierung
der
Fertigungstiefe
wird durch
differenzierte
Geschäftssysteme
erleichtert**

Durch die Differenzierung der Geschäftssysteme wird die unternehmerische Transformation unterstützt; denn die Industrialisierung erfordert die Transformation der konventionellen Bank bzw. der herkömmlichen Versicherung in unterschiedliche Teilunternehmen für Administration, für Dienstleistung und für noch spezifischer definierbare Unternehmensgegenstände.

**Unternehmerische
Transformation
und
Differenzierung
der
Geschäftssysteme**

Unternehmerforum 2006

Die unternehmerische Transformation ergänzt die Transformation im Produkt-, im Abwicklungs- und im Vertriebsbereich. Ohne die unternehmerische Transformation bleiben die anderen Transformationsprozesse zäh, verzögert und eingeschränkt. Die unternehmerische Transformation führt zur Differenzierung der Geschäftssysteme und sie wird durch diese Differenzierung vorangetrieben.

**Unternehmerische
Transformation
befördert die
Transformation der
Teilbereiche**

III. **Ausblick**

Der Verlauf des Unternehmerforums 2006 hat uns und den Teilnehmern gezeigt, dass das Thema Industrialisierung in der Finanzdienstleistungsbranche zunehmend an Bedeutung gewinnt.

1. **Workshop zum Thema Industrialisierung**

Die positive Resonanz hat uns deshalb veranlasst, unseren Kunden einen halbtägigen, hausinternen Workshop zum Preis von 800,- Euro plus gesetzlicher Mehrwertsteuer anzubieten, in dem die wesentlichen Ergebnisse des Unternehmerforums präsentiert, diskutiert und vertieft werden. Melden Sie Ihr Interesse bitte in unserem Büro in Köln an (0221/ 92 15 95 – 19). Wir werden dann umgehend mit Ihnen einen Termin vereinbaren.

EVOLOG-Angebot

2. **Unternehmerforum 2007**

Aus dem Kreis der diesjährigen Teilnehmer wurde der Wunsch geäußert, auch in 2007 ein Unternehmerforum zu veranstalten. Wir kommen dem sehr gerne nach. Als Thema haben wir uns vorgenommen: Finanzvertriebe in Zeiten der Industrialisierung. Wir würden uns sehr freuen, wenn wir damit bei Ihnen auf Interesse stoßen.

**Thema für das
Unternehmerforum
2007**

Um die Vorbereitungen für diese Veranstaltung möglichst kundennah zu gestalten, bitten wir Sie, uns die separat mitgeschickte Fax-Antwort ausgefüllt zuzuleiten. Vielen Dank!

EVOLOG im Dezember 2006