

## Wie Digitalisierung die Arbeit verändert – ein Blick in die Finanzdienstleistungsbranche

von Ines Roth

Foto: © ktsdesign - fotolia.com



Digitalisierung allenthalben. Momentan ist es kaum möglich, dem Thema zu entgehen: nicht nur IT-Fachkreise, auch die Politik ebenso wie Unternehmensberatungen, Industrie- und Gewerkschaftsvertreter widmen der Digitalisierung große Aufmerksamkeit. In der Regel ist diese mit hohen Erwartungen hinsichtlich der Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft verbunden - positiven wie negativen. Auch wenn die aktuelle Diskussion über Digitalisierung und ihre Folgen alle Züge eines „Hypes“ aufweist, wie der Wissenschaftler Hartmut Hirsch-Kreinsen (2015) unlängst festgestellt hat, ist die Besonderheit der derzeitigen Entwicklung hinsichtlich Geschwindigkeit, Leistungsfähigkeit und Innovationspotenzial digitaler Technologien kaum von der Hand zu weisen (vgl. etwa Brynjolfsson / Mc Afee 2014). Gleichzeitig sind die Folgen des Einsatzes digitaler Technologien nicht eindeutig vorhersehbar, da sie von ökonomischen, sozialen und arbeitspolitischen Faktoren abhängen. Das bedeutet

auf der einen Seite eine starke Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Implikationen für Arbeit und Beschäftigung, andererseits aber auch die Chance, steuernd einzugreifen und den technologischen Wandel politisch und arbeitsorganisatorisch zu gestalten.

Im Rahmen des Projekts „Betriebliche Mitbestimmung als Promotor beruflicher Weiterbildung“ (ProMit) wurden die technologischen Trends und ihre Auswirkungen auf die Arbeit in den Branchen Finanzdienstleistungen, Logistik und Handel analysiert.<sup>1</sup> Im Mittelpunkt der Untersuchung stand unter anderem die Frage, welche Technologien in den ausgewählten Branchen aktuell Einzug halten und wie sie sich konkret auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte der Beschäftigten auswirken. Der vorliegende

<sup>1</sup> Das Projekt ProMit wurde durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg gefördert und unter der Leitung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) in Kooperation mit der Input Consulting GmbH und Fraunhofer IAO durchgeführt.

Artikel beinhaltet eine Zusammenfassung der Ergebnisse für die Finanzdienstleistungsbranche.<sup>2</sup>

### Eine Branche unter Druck

Bereits seit einigen Jahren steht die Finanzdienstleistungsbranche unter Druck. Insbesondere im deutschen Bankengewerbe verschlechterte sich seit dem Zusammenbruch der New Economy die Ertragslage kontinuierlich, nicht zuletzt durch den verschärften Wettbewerb aufgrund der fortschreitenden Deregulierung und Globalisierung der Finanzmärkte. Ausländische und neue, oft auch branchenfremde Wettbewerber treten vermehrt auf den Plan und bieten Bank- und Versicherungsdienstleistungen an. Häufig wird der Wettbewerb dabei auch über die Kostenstrukturen der Unternehmen ausgetragen. Als Folge davon werden einzelne Funktionen und Aufgaben zunehmend zentralisiert und ausgelagert, Filialen geschlossen und Beschäftigung abgebaut. Hinzu kommt, dass sich die Unternehmen auf ein sich wandelndes Kundenverhalten einstellen müssen, um sich weiterhin am Markt behaupten zu können. Versicherungsunternehmen sehen sich aktuell darüber hinaus einer bereits seit einigen Jahren anhaltenden Niedrigzinsphase gegenüber, die die Einlagensicherung wesentlich erschwert.

### Digitalisierungstrends: Industrialisierung und Internetisierung

Der anhaltend hohe Wettbewerb, sinkende Margen, niedrige Zinsen und das veränderte Kundenverhalten setzen Banken und Versicherungen unter erhöhten Handlungsdruck. Sie reagieren auf diesen unter anderem mit einer fortschreitenden Kostensenkung, indem sie insbesondere Geschäftsprozesse meist mittels IT-Einsatz verstärkt standardisieren, zentralisieren, automatisieren, arbeitsteilig

organisieren und teilweise auch auslagern. Solche Trends, die als „Industrialisierung“<sup>3</sup> bezeichnet werden, treten bei Banken und Versicherungen insbesondere in der Gestaltung des Produktangebots und der Arbeitsprozesse in Vertrieb und Abwicklung auf. Hier sind IT-Systeme mit strikten Vorgaben zur Bearbeitung von Arbeitsvorgängen hinterlegt, die meist auch rechtliche Vorgaben berücksichtigen und Plausibilitätsprüfungen beinhalten. Im Fokus standen und stehen bis heute bei der Bankenindustrialisierung insbesondere der Zahlungsverkehr ebenso wie die Kredit- und Wertpapierabwicklung. In der Versicherungswirtschaft ist die Standardisierung bisher noch nicht so weit fortgeschritten wie bei den Banken. Das liegt u.a. daran, dass oftmals die IT-Systeme der Sparten inkompatibel sind. An die Standardisierung schließt sich häufig auch eine Automatisierung – insbesondere von einfachen Tätigkeiten bei wenig komplexen Produkten – an. Beispiele hierfür sind automatisierte Prüffunktionen wie Scoring-Systeme bei der Kreditvergabe oder automatisierte Risikoanfragen in der Berufsunfähigkeitsversicherung.

Die konsequenteste Form der Automatisierung ist die sogenannte „Dunkelverarbeitung“ ganzer Geschäftsvorgänge, die keinen menschlichen Eingriff mehr erfordern und gänzlich automatisiert erfolgen. Mit der Standardisierung und Automatisierung geht meist auch eine Spezialisierung der Tätigkeiten einher, weil Prozesse zerlegt und Aufgaben aufgeteilt und gebündelt werden. Begleitet werden diese Maßnahmen oftmals von einer zunehmenden Zentralisierung von Funktionen sowie von Überlegungen, diese auszulagern. Im Bankgewerbe ergeben sich Spezialisierungen vor allem durch die Trennung von Vertrieb und Abwicklung, durch die stärkere Fokussierung der Bankberater in den Filialen auf Vertriebsaktivitäten. Zudem kommt es aufgrund der

<sup>2</sup> Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse, auch der der anderen beiden Branchen, findet sich auf der Projekthomepage [www.promit.info](http://www.promit.info).

<sup>3</sup> Zum Begriff der „Industrialisierung“ in der Finanzdienstleistungsbranche vgl. insbesondere Riese 2006.

steigenden Komplexität der Produkte zu einer zunehmenden Spezialisierung interner Abteilungen. Dadurch wandeln sich die Aufgabefelder sehr stark. Für die Kundenberater in den Filialen bedeutet dies beispielsweise einerseits eine Entlastung von administrativen Aufgaben, andererseits aber auch eine gewisse Abwertung ihrer Tätigkeit, weil die Beratung komplexer Produkte zunehmend von internen Fachabteilungen übernommen und ihre Tätigkeit stärker auf den Vertrieb ausgerichtet wird.

Ein weiterer Ansatzpunkt liegt für die Unternehmen in der fortschreitenden Internetisierung, d.h. der zunehmenden Internetdurchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft. So versuchen die Unternehmen in Zeiten umfassender Informationstransparenz und hoher Wechselbereitschaft der Kunden, diese durch bessere Ansprache, Service und Produkte stärker zu binden und Neukunden zu gewinnen. Mit der steigenden Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets weitet sich nicht nur das Online-Geschäft aus. Die Kunden erwarten auch eine andere Art der Kommunikation und Information: schneller, bei Bedarf auch digital und auf Augenhöhe.

Teils von Kundenwünschen getrieben, teils technologische Möglichkeiten zur Kosteneinsparung nutzend, bauen die Unternehmen zunehmend den Self-Service aus. Über die Homepage vieler Banken und Versicherungen und/oder über entsprechende Apps können sich Kunden bereits heute einen persönlichen Bereich zur Verwaltung von Verträgen, Konten und Wertpapieren einrichten. Die Unternehmen schaffen nach dem Vorbild der Direktbanken und -versicherungen somit die Möglichkeit für die Kunden, Geschäfte selbst zu tätigen und Änderungen vorzunehmen. Durch die Verlagerung von Teilen der Geschäftsvorgänge vom Innendienst auf den Kunden sinkt der Personalbedarf in den Bereichen, die bisher mit diesen Vorgängen betraut waren. Derselbe Effekt tritt durch die Zunahme des Online-Geschäfts ein.

Gleichzeitig ändert sich die Kundenkommunikation. Durch die steigende Informationstransparenz, nicht zuletzt durch zahlreiche erfolgreiche Vergleichsportale und Blogs, wird es auch für Banken und Versicherungen wichtiger, im Netz präsent und ansprechbar zu sein und die Bemühungen um einen guten Ruf zu verstärken. Die Kunden sind insgesamt informierter und treten hinsichtlich des Fachwissens verstärkt auf Augenhöhe mit Unternehmen und Beratern. Darüber hinaus findet der Austausch über Bank- und Versicherungsprodukte häufig losgelöst von den entsprechenden Unternehmen in Foren und Blogs statt. Damit steigt die Bedeutung von Online-Reputationsmanagement und Social Media Monitoring (Schilling 2011).

Zudem wird eine gute Platzierung im Suchergebnis von Suchmaschinen und Vergleichsportalen wichtiger (Früchtl / Peters 2011). Insgesamt stehen die Unternehmen auch zunehmend mit externen Wettbewerbern wie Google, PayPal oder Apple Pay in Konkurrenz, die zukünftigen Kundenanforderungen wie der nach mobiler Bezahlung schon sehr früh begegnen und die Daten über Kundenverhalten sehr viel stärker nutzen. Hinsichtlich der Nutzung von Big Data stehen Banken und Versicherungen jedoch noch am Anfang. Kundendaten werden bisher vor allem im Rahmen des Customer Relationship Managements (CRM) und der integrierten Datenbasis (inkl. Data Warehouse, Data-Mining) genutzt. So bekommen Bankberaterinnen und -berater beispielsweise Kundenlisten vorgelegt, die sie im Rahmen spezieller Kampagnen abtelefonieren müssen. Im Rahmen des CRM ist zudem oftmals auch ein engmaschiges Überwachungssystem der Kunden hinterlegt. Den Kunden werden beispielsweise „Ereignisse“ zugeordnet, z.B. bei großen Geldeingängen und -ausgängen, bei Umsätzen der Konkurrenz oder Fälligkeiten von Anlagen und Krediten, die beim zuständigen Berater eine entsprechende Reaktion erfordern. Dabei gibt

das IT-System meist nicht nur die Aufgaben vor, es priorisiert sie auch.

### **Ambivalente Wirkungen der Digitalisierung: zwischen Hoffnung und Angst**

Die Veränderungen, die mit dem Einsatz neuer Technologien einhergehen, haben weitreichende Implikationen für die Arbeitsbedingungen und Beschäftigung in den Unternehmen. Denn Industrialisierung und Internetisierung ziehen meist veränderte Qualifikationsanforderungen, Aufgabenzuschnitte, Personalbedarfe und Beanspruchungskonstellationen der Beschäftigten nach sich. Dabei zeigt sich, dass die Wirkungen je nach Tätigkeitsbereich unterschiedlich ausfallen.

**Entwertung von Fachwissen:** In der Standardisierung, v.a. aber in der Übertragung von Fachwissen in IT-Systeme, macht sich bereits

das deutlich, was der amerikanische Ökonom und Nobelpreisträger Robert Shiller befürchtet: nämlich dass „eine massenhafte Entwertung von bestehender Intelligenz‘ droh(e), wenn Qualifikationen, die Menschen in Schule, Ausbildung und Universität erworben haben, durch Algorithmen ersetzt werden“ (Schäfer 2015, o. S.). In der Abwicklung werden die Aufgaben immer spezieller und durch die Standardisierung und (Teil-)Automatisierung sehr viel einfacher. Das führt einerseits zur Entlastung in der Arbeit, weil die Fehleranfälligkeit sinkt, andererseits geht damit aber auch viel Know-how und Freiraum verloren. Die Arbeit und Qualifikation erfahren eine starke Entwertung, Fachwissen ist kaum mehr notwendig, Einarbeitungszeiten sinken. Folglich erhöht sich auch die Austauschbarkeit der Beschäftigten. Ähnliche Entwicklungen sind bei den Kundenberaterinnen und -beratern durch die starke Standardisierung der Beratungsprozesse erkennbar.

# Zu sagen, was ist, bleibt die revolutionärste Tat.



**Sozialismus** monatlich  
Analysen | Positionen | Berichte  
täglich [www.Sozialismus.de](http://www.Sozialismus.de)

**Drohender Arbeitsplatzverlust:** Sowohl die Industrialisierung als auch die fortschreitende Internetisierung führen durch die zunehmende Automatisierung von Geschäftsprozessen, die Zunahme des Internetgeschäfts und die Ausweitung von Self-Service-Angeboten zu einem sinkenden Personalbedarf. Maschinen und Kunden übernehmen immer mehr Aufgaben der Beschäftigten, so dass künftig weniger Personal für die Kundenberatung und Abwicklung der Geschäftsprozesse benötigt wird.

**Veränderte Qualifikationsanforderungen:** Die zunehmende Internetisierung des Geschäfts erfordert die Fähigkeit, sich kompetent im Internet bewegen zu können und über das erforderliche technische Knowhow im Umgang mit neuen Medien zu verfügen. Gleichzeitig entstehen Bedarfe gänzlich neuer Qualifikationsprofile, bei denen das Fachwissen eines Bank- oder Versicherungskaufmanns weniger Relevanz hat. Hinsichtlich der Vermarktung von Produkten im Internet gewinnen beispielsweise Kenntnisse über Reputationsmanagement, Social Media Monitoring und Suchmaschinenoptimierung zunehmend an Bedeutung. Auch Qualifikationen im Umgang mit Big Data wie Datenvernetzung / -auswertung und Datenschutz, werden wichtiger, um Kundenbedürfnisse passgenau adressieren zu können.

**Eingeschränkter Handlungsspielraum und drohende Leistungskontrolle:** Die Industrialisierung von Prozessen im Sinne der Standardisierung, Automatisierung und Spezialisierung schränken den Freiraum der Beschäftigten und ihr Tätigkeitsfeld stark ein (Breisig et al. 2010). Im Vertrieb der Banken äußert sich das beispielsweise darin, dass die Kundenberater häufig sowohl hinsichtlich der Auswahl der Produkte, die sie den Kunden anbieten können als auch im Beratungsprozess selbst eng an betriebliche Vorgaben und standardisierte Prozesse gebunden sind. Hinzu kommen die starke Fokussierung auf den Vertrieb, die Ent-

lastung von administrativen Aufgaben und der Verlust der Beratung bei komplexen Produkten, die häufig von internen Fachabteilungen übernommen wird. In der Sachbearbeitung/Abwicklung geht vor allem durch die Zerlegung der Wertschöpfungskette in einzelne Arbeitsschritte und die strikten Vorgaben der IT-Systeme die eigenverantwortliche und ganzheitliche Erledigung der Aufgaben verloren.

Die Arbeit sowohl im Vertrieb als auch in der Abwicklung kann in weiten Teilen digital abgebildet werden. Damit steigt die Transparenz der individuellen Leistungserbringung und folglich auch die Gefahr einer zunehmenden Leistungskontrolle. Auch wenn mit dem Nichterreichen von Zielvorgaben keine finanziellen Einbußen verbunden sind, nimmt der Druck durch Vorgesetzte und Kollegen, die weniger leistungsstarke Kollegen mittragen müssen, zu.

**Wachsende Beanspruchung:** Die veränderten Anforderungen an die Beschäftigten führen zu einer wachsenden Beanspruchung der Kundenberater. Web 2.0-Anwendungen erweitern die bisherigen Kommunikationskanäle, der Kunde soll die Möglichkeit bekommen, das Unternehmen auf allen Wegen zu erreichen. Die Kundenberater müssen daher flexibel und möglichst umgehend auf Anfragen aus dem Netz reagieren, wobei sich die Anzahl der Anfragen kaum steuern oder planen lässt. Dabei ist die Schnelligkeit der Reaktion ein entscheidendes Wettbewerbskriterium. Ein Merkmal des Informationsabrufs im Internet ist seine Unmittelbarkeit. In der Regel sind die gewünschten Informationen umgehend abrufbar und Käufe können sofort getätigt werden. Das weckt die Erwartung der Kunden, dass das auch bei Versicherungs- und Bankprodukten so ist, unabhängig davon, ob die Informationen aus einer Datenbank oder von einem Mitarbeiter bereitgestellt werden. In der Folge wird in den Unternehmen mit der steigenden Nutzung von Web 2.0-Anwendungen auch

die Diskussion über Servicezeiten neu geführt werden. Sie wird sich vor allem um die Ausweitung der Arbeitszeit in die Abendstunden und die Einführung von Wochenendarbeit drehen und den anhaltenden Forderungen der Arbeitgeber nach Flexibilisierung der Arbeitszeit neue Nahrung geben (vgl. AGV 2011). Neben den wachsenden zeitlichen Flexibilitätsanforderungen dürfte die fehlende Planbarkeit der Anfragen eine große Herausforderung für die Kundenberater darstellen.

### Am Scheideweg: Die künftigen Herausforderungen annehmen

Die im Rahmen des Projekts ProMit skizzierten Entwicklungen in der Finanzdienstleistungsbranche fügen sich in den allgemeinen Trend der Digitalisierung von Arbeit ein und bestätigen wissenschaftliche Befunde. Denen zufolge werden Computer und Roboter im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung zunehmend einfache Tätigkeiten ersetzen, während komplexere Komponenten in der Arbeit an Bedeutung gewinnen werden. Dies bedeutet eine enorme Herausforderung für Beschäftigte, Unternehmen und Gewerkschaften, denn während ein Teil der Tätigkeiten wegfällt, steigen die qualifikatorischen Anforderungen in einem Großteil der verbleibenden Tätigkeitsfelder stark an (Roth et al. 2015).

Es gibt natürlich eine Reihe von Handlungsansätzen, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung verfolgt werden könnten oder sollten, etwa was die Verteilung der Produktivitätsgewinne im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung oder auch die Frage nach Arbeitszeitverkürzung angeht. Einen der wichtigsten Schlüssel zur Bewältigung des Wandels stellt jedoch die Qualifizierung dar: Wissenschaftliche Untersuchungen „deuten (...) daraufhin, dass der technologische Wandel weiter voranschreitet und sich die Tätigkeitsprofile und Anforderungen in allen Sektoren stetig verändern. Dies spricht dafür, dass Beschäftigte zunehmend flexibel sein müssen

und ihren komparativen Vorteil gegenüber neuen Maschinen durch kontinuierliches Weiterbilden aufrechterhalten müssen. Voraussichtlich wird es zukünftig darauf ankommen, inwieweit der Staat, die Betriebe sowie die Beschäftigten selbst genügend in Lebenslanges Lernen investieren, um anpassungs- und beschäftigungsfähig zu bleiben“ (Bonin et al. 2015, S. 26). Neben der Politik stehen hier insbesondere auch die Unternehmen in der Pflicht. Der Ausbau der betrieblichen Weiterbildung wird entscheidend sein, wenn es darum geht, Massenarbeitslosigkeit in der Zukunft zu verhindern und nicht nur Arbeit, sondern Gute Arbeit zu sichern und zu schaffen. ■

#### Literatur

- AGV (2011): Tarifnachrichten Ausgabe 2/2011. [http://www.agv-ver.de/fileadmin/doc/tn/tn\\_2011/tn\\_2011\\_02\\_druckversion.pdf](http://www.agv-ver.de/fileadmin/doc/tn/tn_2011/tn_2011_02_druckversion.pdf) (13.01.2016).
- Bonin/Gregory/Zierahn (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzepertise Nr. 57, im Auftrag des BMAS.
- Breisig/König/Rehling/Ebeling (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es verkaufen“. Vertriebssteuerung in Banken, Berlin.
- Brynjolfsson/McAfee (2014): The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technology, New York.
- Früchtl/Peters (2011): Neue Ankerpfosten im Internet. Suchmaschinenmarketing, Social Media und Vergleichsportale, in: Grahl (Hrsg.): Web 2.0 und soziale Netzwerke - Risiko oder strategische Chance? Handlungsoptionen für die Zukunftsperspektive von Kreditinstituten, Köln, S. 85-98.
- Hirsch-Kreinsen (2015): Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit, in: Hirsch-Kreinsen/Ittermann/ Niehaus (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden.
- Riese (2006): Industrialisierung von Banken. Grundlagen, Ausprägungen, Wirkungen, Wiesbaden.
- Roth/Zanker/Martinetz/Schnalzer (2015): Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung. [http://www.promit.info/upload/ProMit-Studie\\_Digitalisierung\\_web.pdf](http://www.promit.info/upload/ProMit-Studie_Digitalisierung_web.pdf) (13.01.2016)
- Schäfer (2015): Die Mitte leidet. Artikel aus der App der Süddeutschen Zeitung, 26.01.2015.
- Schilling (2011): Wege zum Kunden 2015, in: Grahl (Hrsg.): Web 2.0 und soziale Netzwerke - Risiko oder strategische Chance? Handlungsoptionen für die Zukunftsperspektiven von Kreditinstituten, Köln, S. 59-64.

☞ Ines Roth ist Beraterin bei Input Consulting GmbH in Stuttgart.