

Banking 4.0 und der Betriebsrat

DIGITALISIERUNG Für viele Banken sind die fetten Jahre vorbei. Digitale Geschäftsmodelle und Regulierungsvorschriften, die aus der Finanzkrise resultieren, setzen die Institute unter Druck. Das wirkt sich auf den Service aus. Auch Arbeitsplätze wanken.

VON HENDRIK HEITMANN

DARUM GEHT ES

1. Durch die Digitalisierung wandelt sich die Bankenbranche. Technik und Kundenbetreuung ändern sich massiv. Jobs sind in Gefahr.
2. Banken müssen aber auch in neue Geschäftsfelder investieren – dadurch entstehen neue Berufsbilder und Beschäftigungsmöglichkeiten.
3. An vielen Stellen des Umwandlungsprozesses muss der Betriebsrat beteiligt werden. Das wichtigste Mitbestimmungsrecht ist § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

Viele Kreditinstitute müssen sparen, um zu überleben. Die Ursachen für den Sparzwang benennt die Unternehmensberatung McKinsey in einer Studie so: »Niedrigzinsen, Digitalisierung und Regulierung erhöhen Handlungsdruck bei deutschen Banken. Ohne Gegenmaßnahmen würden 75 % der Institute in die Verlustzone rutschen.«¹ Bis 2021 werde die Eigenkapitalrendite (siehe Kasten Seite 27) der Kreditinstitute ohne entsprechendes Gegensteuern durch die Digitalisierung um 2 % zurückgehen. Es müsse daher entweder der Ertrag um 30% gesteigert oder die Kosten um 30 % gesenkt werden. Die Berater bieten dabei als Lösungsoptionen »bewährte« Konzepte wie Filialschließungen und Kostenprogramme an. Strukturell setzt man zudem auf den Multi-Channel-Vertrieb (siehe Kasten Seite 27), auf die Digitalisierung der Unternehmensaktivitäten bei der Entwicklung, Gestaltung und Vermarktung von Produkten und auf weniger komplexe Produktpaletten – wie zum Beispiel für den Verbraucher eindeutig verständliche Konsumentenkredite oder einfach strukturierte Anlagemöglichkeiten wie Tagesgeldkonten.

Digitalisierung als Jobvernichter?

Was für die amerikanische Beratungsgesellschaft neue Ergebnisse sind, ist in der hiesigen Bankenwelt längst angekommen. So hat die Hypovereinsbank etwa in den letzten drei Jahren 40 % ihres Filialnetzes zusammen-

gestrichen und den Fokus verstärkt auf die Online- und Videoberatung gelegt. Auch die Deutsche Bank beabsichtigt 220 ihrer etwa 720 Filialen zu schließen. Christian Sewing, Vorstand für Privat- und Geschäftskunden bei der Deutschen Bank, verkündet seit längerem gebetsmühlenartig, dass die Bank ihre Innovationsgeschwindigkeit erhöht und eine »Digitale Fabrik« ins Leben gerufen habe.² 600 Mitarbeiter der Deutschen Bank sollen künftig dafür sorgen, dass neue Ideen schneller als bisher programmiert und umgesetzt werden. Bis 2020 will die Bank 750 Millionen Euro in die Hand nehmen, um unter anderem die gesamte Prozesskette zu digitalisieren. Dies bedeutet unter anderem, dass zukünftig der Kreditantragsprozess und dessen Genehmigung oder Nichtgenehmigung über das Internet abgewickelt werden können.

Die Bankfiliale als Anker der Kundenbetreuung

Vier von sechs Kunden wünschen sich allerdings auch zukünftig eine Filiale mit persönlicher Betreuung.³ Zu dieser Einschätzung ist die Commerzbank gelangt und verfolgt deshalb ein umfassend neues Filialkonzept.

Unterteilt werden die Filialen mittlerweile in zwei Typen: In Großstädten gibt es sogenannte Flagship-Filialen, in denen die ganze Bandbreite der Bankdienstleistungen angeboten wird. Damit will die Bank Präsenz zeigen. Den Flagship-Filialen sind kleinere Filialen (City-Filialen) für das tägliche Banking und

¹ McKinsey & Company, The road ahead–Perspectives on German Banking.

² Siehe etwa »Banken packt das Digitalisierungsfieber«, in: Handelsblatt vom 17.3.2016.

³ vgl. Keck/Mertes, Einfluss der Digitalisierung auf die Bankfiliale-neue Technologien für mehr Kundennähe, in: Seidel/Liebert, Banking & Innovation 2016, S. 107.

die Neukundengewinnung angeschlossen. Die Commerzbank verfolgt dabei ein sogenanntes Digital-Signage-Konzept. Das heißt: Es werden digitale Anzeigen – wie etwa neue Produktinformationen – im Schaufenster und in der Filiale gezeigt.

Das Flächenkonzept teilt die Filiale in verschiedene Bereiche. Einer davon ist ein Selbstbedienungs-Bereich, in der eine interaktive Mitarbeitervorstellungswand eine mediale Verbindung zur Filiale erzeugen soll. Das funktioniert so:

Der Kunde kann sich auf der Wand über die Filiale informieren und Kontaktdaten des Beraters über einen QR-Code (siehe Kasten Seite 27) herunterladen. Zudem ist in einigen Filialen eine Videokasse installiert. Unabhängig von den Filialöffnungszeiten übernimmt ein Video-Agent die Funktion des Kassierers und bedient den Kunden über eine Videoverbindung. Die Videokasse ist täglich von 8:00 Uhr bis 21:30 Uhr sowie zusätzlich an Wochenenden geöffnet. Der Innenbereich der Filiale, der sogenannte Lounge-Bereich, ist mit Tablets und Kundencomputern ausgestattet, die dieser interaktiv nutzen kann, um sich über Angebote der Commerzbank zu informieren. Zudem kann der Kunde damit Wartezeit überbrücken. Als Ergänzung zur klassischen Beratung existiert in einigen Filialen in einem speziellen Beratungszimmer auch eine Videoberatung. Dadurch können Spezialisten und Private-Banking-Berater, die am Standort der Flagship-Filiale konzentriert wurden, zu Beratungsgesprächen in den City-Filialen hinzugeschaltet werden. In den Beratungszimmern können Kunden außerdem Konten komplett digital eröffnen.

Die Kundenunterschrift und die erforderlichen Unterlagen werden dann digital in den Systemen der Commerzbank abgelegt. Der dritte Bereich der Filiale ist der klassische Kassenbereich.

Die Bank als Bankökosystem

Die klassische Bankfiliale verändert sich. Dort wird der gesamte Veränderungsprozess der Bankenwelt für den Kunden am greifbarsten. Doch das ist nur ein Baustein in dem Transformationsprozess, in dem sich der gesamte Bankensektor befindet.

Die Deutsche Bank etwa empfiehlt in einer Studie aus dem letzten Jahr strukturell den

BEGRIFFE KURZ ERKLÄRT

Eigenkapitalrendite

Mit der Eigenkapitalrentabilität wird die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals bezeichnet. Der Wert wird in Prozent ausgedrückt.

Multi-Channel-Vetrieb

Händler und Dienstleister wollen Kunden auf verschiedenen Kommunikationskanälen erreichen – etwa mit Versandhandel, Tele-shopping oder Internetshopping.

QR-Code

Der QR-Code (englisch: Quick Response, »schnelle Antwort«) besteht aus einem Quadrat mit schwarzen und weißen Punkten und Linien. Diese enthalten digital verschlüsselte Informationen, die mit dem Handy fotografiert und sofort genutzt werden können. Inhalt des Codes kann zum Beispiel eine Internetadresse, eine elektronische Visitenkarte oder auch ein kleiner Text sein.

Wearable

Übersetzt etwa »tragbare Technologie«, gemeint sind Computertechnologien, die am Körper getragen werden wie Smartwatches, Kleidungsstücke mit Zusatzfunktionen oder Datenbrillen.

Change-Prozess oder Change-Management

(zu Deutsch: Veränderungsmanagement). Darunter fallen alle Maßnahmen, mit denen neue und weitreichende Veränderungen in Betrieben umgesetzt werden sollen.

In-Memory-Computing

Durch das Sammeln großer Datenmengen – etwa auf Handelsplattformen oder in Social-Media-Netzwerken – wird neuer Speicherplatz nötig. Herkömmliche Systeme sind damit überfordert. In-Memory-Computing bezeichnet Softwarelösungen zur Verwaltung großer Datenmengen.

Cloud Computing

Rechnerkapazitäten und Speicherplatz werden über ein Netz zur Verfügung gestellt, ohne dass diese auf dem lokalen Rechner installiert sein müssen.



Datenschutz für Beschäftigte

Peter Wedde (Hrsg.)
Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung

2016. 417 Seiten, gebunden
€ 49,90
ISBN: 978-3-7663-6442-5

www.bund-verlag.de/6442



Aufbau eines sogenannten Bankökosystems.⁴ Die Bank wird dabei als internetbasierte, flexible Unternehmensarchitektur begriffen. Ziel ist es, sämtliche Kompetenzen, die auf dem Finanzmarkt vorhanden sind, zu vereinen. Die diversen Dienste und Produkte von unterschiedlichen Marktakteuren (Banken, Kredit- und EC-Kartenherstellern oder Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen) sollen miteinander digital verzahnt werden und dem Kunden somit maximale Flexibilität bei der Befriedigung seiner Finanzbedürfnisse bieten. Die diversen Finanzdienste sollen dann über einen offen zugänglichen Banking-Appstore bequem und sicher bezogen werden.

Der Kunde steht im Vordergrund

Das Konzept des Bankökosystems orientiert sich letztlich an den veränderten Bedürfnissen des internetaffinen Kunden. Dem Kunden soll ein diskreter, individuell gestaltbarer und intelligenter Finanz-Assistent in Form einer Applikation (App) oder eines webbasierten Zugangs zur eigenen Hausbank zur Verfügung gestellt werden. Dieser virtuelle Assistent soll den Kunden in all seinen täglichen Finanzangelegenheiten unterstützen. Ob via stationäres Internet oder mobil mit diversen Endgeräten (Tablet, Smartphone, Wearable: siehe Kasten Seite 27) zugegriffen wird, soll künftig keine Rolle mehr spielen. Per Mausklick, Berührung oder Sprachsteuerung soll zudem bei Bedarf mit einem Bankberater vertraulich und sicher kommuniziert werden oder ein Termin für eine persönliche Beratung vereinbart werden können. Zudem soll auch eine Schnittstelle zwischen dem Online-Konto des Kunden und dem digitalen Kalender des Bankmitarbeiters hergestellt werden, damit Kunden sich einen Wunschtermin interaktiv bei ihrem Berater eintragen können.

Neue Akteure in der Bankenwelt

Soweit die veränderten Kundenbedürfnisse und damit die Stärkung der Marktmacht des Kunden (»Empowerment«) als Antriebsmotor für den Change-Prozess der Banken gesehen werden, ist dies nur die halbe Wahrheit. Zunehmend drängen auf das durch strenge Regulatorik über Jahrzehnte hinweg überwachte Spielfeld neue Marktakteure, die

den Banken als finanztechnologische Wettbewerber – so genannte FinTechs – Konkurrenz machen.⁵ Der Begriff »FinTech« setzt sich zusammen aus den Wörtern »financial services« und »technology«, zu Deutsch: Finanztechnologie. Er ist ein Oberbegriff für moderne Technologien im Bereich der Finanzdienstleistungen.

Neue Art der Finanzierung

Zu unterteilen sind FinTechs zum einen in Unternehmen, die auf die Kundenschnittstelle abzielen. FinTechs bieten etwa Plattformen für das sogenannte Crowdfunding an – eine neue Art der Finanzierung im Gegensatz zum alten Bankkredit. Mehrere Kreditgeber geben zusammen einer Privatperson oder einem Unternehmen Kredite auf einer Internetplattform (Crowdlending).

Mit diesen FinTechs stehen die Banken in direkter Konkurrenz. Zum anderen können FinTechs Produkt- oder Prozesspartner von Banken sein. Sie bieten für Endkunden kein eigenständig nutzbares Produkt an. Ihr Geschäftsmodell besteht darin, Banken neue, innovative technische Lösungen zur Verbesserung der eigenen Prozesse und Abläufe anzubieten. Dies können Kontowechsel-Apps oder automatische Geldverwaltungs-Software sein.

Antwort der Banken und Sparkassen

Zumindest im Zahlungsverkehr hat die Finanzindustrie mittlerweile auf die neuen Marktakteure reagiert. Seit August 2015 haben Banken und Sparkassen das neue online-Bezahlsystem »paydirekt« etabliert. Damit der Kunde paydirekt nutzen kann, muss er über ein Girokonto bei einer teilnehmenden Bank und einen dazu gehörenden Online-Banking-Zugang verfügen. Eine Zahlung wird dabei direkt über das Girokonto des Käufers abgewickelt und an das Konto des Händlers gesendet. Alle Zahlungen werden auf dem Kontoauszug, im Onlinebanking und der paydirekt-App angezeigt. Soweit das Konto entsprechend gedeckt ist, erhält der Händler nach der Eingabe eine sofortige Bestätigung der Zahlung und kann die Ware dann verschicken.

Auch wenn der Veränderungsprozess die Bankenlandschaft derzeit gehörig durchein-

⁴ Fintech reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem, abrufbar unter www.deutsche-bank.de.

⁵ Vgl. dazu Antworten des Bankenverbands auf die Fragen des Ausschusses digitale Agenda für das Fachgespräch Digitalisierung der Finanzbranche, abrufbar unter www.bankenverband.de.

anderwirbelt, liegen darin Chancen. So hat eine Studie der Frankfurt School of Finance & Management, der New York University Stern School of Business & Management, SAP und anderen Experten ergeben, dass 61 % der befragten Führungskräfte von weltweit agierenden Kreditinstituten eine Erhöhung ihres IT-Budgets um 25 % erwarten.⁶ 65 % der Befragten gaben zudem an, dass mobile Lösungen der wichtigste Trend der Zukunft sei, gefolgt von In-Memory Computing (48 %), (also der Verwaltung großer Datenfluten) und Cloud-Technologie (47 %), bei dem Rechnerkapazitäten ausgelagert werden (siehe Kasten Seite 27). Durch die Investition in die erforderlichen Banking-Lösungen werden also auch neue Berufsbilder entstehen.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Dreh- und Angelpunkt im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

Nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgericht (BAG) ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats immer dann berührt, wenn technische Einrichtungen eingeführt oder verwandt werden und diese objektiv geeignet sind, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.⁷ Es ist nicht erforderlich, dass die technische Einrichtung ausschließlich oder auch nur in erster Linie die Überwachung der Arbeitnehmer zum Ziel hat.⁸

Es ist schwer vorstellbar, dass die Digitalisierung der eigenen Unternehmensaktivitäten in einzelnen Punkten nicht dem Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG unterliegen soll. Es handelt sich hierbei um einen umfassenden Transformationsprozess, bei dem der Betriebsrat von Anfang an voll und ganz einbezogen werden muss.

Weichenstellung mit Wirtschaftsausschuss

Das gilt insbesondere dann, wenn das Kreditinstitut als Bankökosystem etabliert werden soll. Auch die Neugestaltung der Bankfilialen bezogen auf die Videoberatung, das Herunterladen von Mitarbeiterdaten durch einen QR-Code, sowie die Einbindung von Applikationen kooperativer FinTechs unterliegen ebenfalls der

Mitbestimmung aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Soweit mit der Umgestaltung der Bankfilialen auch eine Veränderung der Öffnungszeiten verbunden ist, wird auch das Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 BetrVG betroffen sein.

Vor der technischen Umsetzung kommt die Planung. Hinsichtlich der Umgestaltung der Bankfilialen, dem Aufbau eines Bankökosystems oder der Erweiterung des IT-Budgets muss der Wirtschaftsausschuss (§ 106 BetrVG) frühzeitig unterrichtet und miteingebunden werden. An dieser Stelle hat das Hilfsorgan des Betriebsrats die Möglichkeit, beratend auf die strategischen Weichenstellungen einzuwirken.

Bei Filialschließungen handelt es sich um eine Betriebsänderung (§ 111 BetrVG), die Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen (§ 112 BetrVG) nach sich zieht. Hier gilt es für den Betriebsrat, den Transformationsprozess im Rahmen der Digitalisierung möglichst sozialverträglich zu gestalten.

Soweit durch die Digitalisierung neue Berufsfelder – etwa in der IT – entstehen, muss der Betriebsrat bei der Personalplanung involviert und umfassend unterrichtet werden. Dabei sollte der Betriebsrat selbst Vorschläge zur weiteren Personalplanung in diesem Bereich machen (§ 92 BetrVG).

Bankenwelt ändert sich

Die gesamte Bankenlandschaft unterliegt einem tiefgreifenden Wandel. Entscheidender Einflußfaktor ist neben der Regulatorik⁹ die Digitalisierung. Auch hier gilt, worauf der englische Naturforscher Charles Darwin bereits in seinen Beiträgen zur Evolutionstheorie hinwies: Am Ende werden nicht die stärksten Spezies überleben, nicht die intelligentesten, sondern diejenigen, die sich am ehesten dem Wandel anpassen können.

Dem Betriebsrat kommt eine gestalterische Rolle zu, sowohl den Beratungs- und Planungsprozess, als auch den technischen Umsetzungsprozess arbeitnehmerorientiert zu begleiten. So betrachtet ist der Betriebsrat auch ein Akteur eines Bankökosystems. <



Dr. Hendrik Heitmann,
Rechtsanwalt,
Frankfurt.
www.heitmann-rechtsanwalt.de

⁹ Siehe dazu den Beitrag von Heitmann, in AiB 06/16, S. 36 ff.

⁶ The Benefits of Innovative Information Technology in the Banking Industry, abrufbar unter: www.sap.com.

⁷ vgl. Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, BetrVG, § 87 Rn. 186 mwN.

⁸ Däubler/Kittner/Klebe/Wedde, BetrVG, § 87 Rn. 185.



EU-Datenschutz

Peter Wedde
EU-Datenschutz-Grundverordnung
Kurzkommentar mit Synopse
BDSG / EU-DSGVO
2016. 250 Seiten, kartoniert
€ 39,90
ISBN: 978-3-7663-6589-7

www.bund-verlag.de/6589

