

Das Projekt „ProMit - Betriebliche Mitbestimmung als Promotor der beruflichen Weiterbildung“ wird durch das  
Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg aus Landesmitteln gefördert



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT



Quelle: Wikipedia

# Technologieeinsatz in der Finanzdienstleistungsbranche

Präsentation beim Abschlussworkshop des Projekts

„Betriebliche Mitbestimmung als Promotor der beruflichen Weiterbildung (ProMit)“

Stuttgart, 15.10.2015

Ines Roth, Input Consulting GmbH

ProMit

...input  
consulting

- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Banken und Versicherungen
- Grundlagen „Industrialisierung“ und „Internetisierung“
- Trend „Industrialisierung“
- Trend „Internetisierung“
- Auswirkungen auf die Arbeit und Beschäftigung

# Wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Banken und Versicherungen

Banken und Versicherungen agieren in einem wirtschaftlichen Umfeld, das geprägt ist durch

- anhaltend hohen Wettbewerb
- sinkende Margen
- verändertes Kundenverhalten
- niedrige Zinsen

Unternehmen reagieren darauf mit

- fortschreitender Konsolidierung der Ausgabenseite, z.B. durch Industrialisierung und Personalabbau
- Erhöhung der Einnahmen, z.B. durch Bemühungen um Kundenbindung und Gewinnung von Neukunden (Herausforderung: Internetisierung)
- Hierbei spielen neue Technologien als Enabler und Treiber eine wesentliche Rolle

# GRUNDLAGEN

## Industrialisierung

## Internetisierung



Quelle: The Huffington Post

# Grundlagen: Internetisierung

## Ziel: v.a. Kundenbindung & Neugewinnung

### Zeichen der fortschreitenden Internetisierung der Branche

- Einsatz neuer kommunikationselektronischer Mittel im Betrieb  
z.B. Smartphone, Tablets als Arbeitsmittel, aber auch in der Interaktion mit Kunden (Online-Video-Chat, Co-Browsing)
- Web 2.0 und verstärkte Nutzung von Social Media  
z.B. virtuelle Filiale auf Facebook
- Zugang zu einer Vielzahl an Informationen  
Vergleichsmöglichkeiten der Kunden, Bedeutung von Internet als Vertriebsplattform nimmt im Vergleich zu persönlicher Beratung zu
- Entstehung neuer Geschäftsmodelle, zum Teil auch alternativ zu Banken  
Firmen aus anderen Branchen bieten bankspezifische Dienstleistungen an, z.B. paypal;  
Internetplattformen nehmen einzelne bankspezifische Funktionen wahr wie z.B. Social Trading, Vermittlung von Privatkrediten etc.

# Grundlagen: Industrialisierung

**Ziel: v.a. Effizienz und Kostenreduktion**

## Grundprinzipien der „neuen“ Industrialisierung

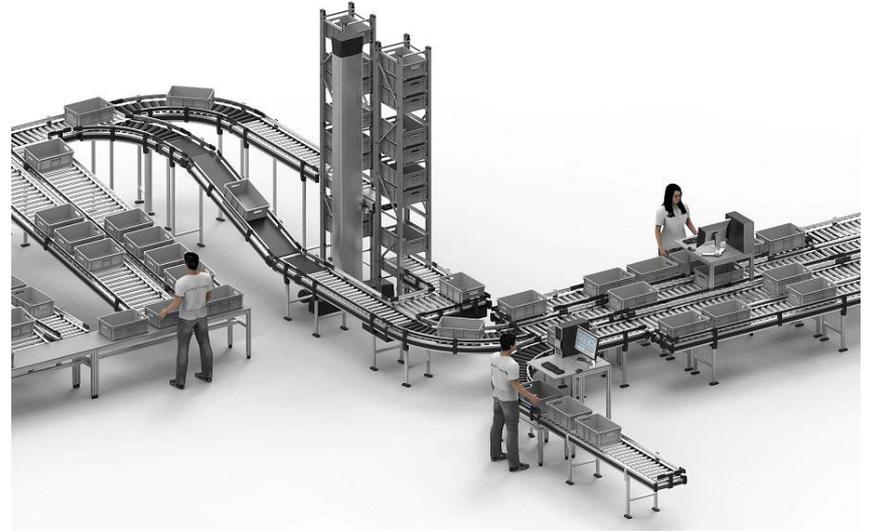
Massenproduktion „ist die Herstellung von großen Mengen gleicher Produkte unter Verwendung von austauschbaren, standardisierten Einzelteilen und Baugruppen für eine nicht vorherbestimmte Zeitspanne.“ (Wikipedia 2015)

Standardisierung: „Aufteilung, Normierung und Regelgebundenheit von Arbeitsprozessen und Arbeitsinstrumenten / -systemen“ (Riese 2006, S. 13)

Automatisierung: Menschliche Arbeit wird durch den Einsatz neuer Technologien ersetzt.

Spezialisierung auf der einzelwirtschaftlichen Ebene beschreibt die „Zuordnung und Bündelung von zusammengehörigen und/oder gleichartigen Arbeitstätigkeiten zu spezifischen Stellen oder Kompetenzbereichen (...)“ (Riese 2006, S. 14)

# Trend: Industrialisierung



Quelle: handling

# Industrialisierung

## Status Quo bei Banken und Versicherungen

- Industrialisierung bei Banken und Versicherungen kein neues Phänomen
- Betroffene Bereiche v.a. Produktentwicklung, Vertrieb, Abwicklung / Backoffice, Transformation
- Bei Banken bisher weiter fortgeschritten als bei Versicherungen, v.a. in der Abwicklung
- Industrialisierungsgrad unterschiedlich je nach Geschäftsfeld und Geschäftsmodell
- Industrialisierung nimmt in beiden Branchen durch wachsende Technologiedurchdringung und Digitalisierung weiter zu

# Industrialisierung: Standardisierung

## Bereiche, Erscheinungsformen, Umfang

- Produktentwicklung
  - Hintergrund: Realisierung von Skaleneffekten auf Vertriebs- und Abwicklungsseite durch standardisiertes Angebot
- Arbeitsprozesse
  - Effizienzsteigerung
  - Höherer Grad bei Banken, betrifft Vertrieb und Abwicklung
  - Enge Leitung durch Arbeitsvorgänge mittels IT-Systemen, die Hilfestellungen beinhalten, rechtliche Anforderungen berücksichtigen und automatisierte Plausibilitätsprüfungen durchführen
  - Wird sich künftig noch fortsetzen, sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen
  - Auswirkungen u.a.: Fachwissen in IT-Systeme, losgelöst von der arbeitenden Person, integriert; Beschleunigung der Prozesse
  - Treiber: IT selbst; Wettbewerbs- und Effizienzdruck



Quelle: earthtime

# Industrialisierung: Automatisierung

## Bereiche, Erscheinungsformen, Umfang

- Häufig Folge der Standardisierung
- Automatisierung v.a. einfacher Vorgänge bei wenig komplexen Produkten; Vollautomatisierung in der Dunkerverarbeitung
- Banken:
  - Bargeldloser Zahlungsverkehr, aktuell insbesondere auch Online-/Mobile Banking und Bezahlung
  - Kreditvergabe: automatisiertes Scoring, d.h. Bonitätseinschätzung mittels Regeln und Algorithmen; Dunkerverarbeitung v.a. bei kleineren Beträgen online
- Versicherungen:
  - Einfache Versicherungsprodukte wie KFZ-Versicherungen, häufig auch online
  - Policierung, Stichwort „Versicherungsfabriken“
  - Aktuell in der Diskussion: automatisierte Risikoanfragen bei BU-Versicherungen
- Einschätzung: Automatisierungsgrad wird v.a. auch durch Zunahme des Internetgeschäfts weiter steigen.

# Industrialisierung: Spezialisierung

## Bereiche, Erscheinungsformen, Umfang

- Spezialisierung kommt durch Prozesszerlegung und Aufteilung / Bündelung von Aufgaben zustande.
- Banken:
  - Trennung von Vertrieb und Abwicklung
  - Zunehmende Fokussierung der Bankberater auf Vertrieb
  - Spezialisierung interner Fachabteilungen
  - Bündelung von Backoffice-Funktionen
  - Reduktion der Fertigungstiefe, d.h. Auslagerung; erwartete Schwerpunkte: IT, Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehr, Dokumentenlogistik
- Versicherungen:
  - Leistungen werden bisher meist intern erbracht, doch Potenziale bei Policierung
  - Bspl. international agierende Versicherung: im Zuge der Vereinheitlichung der IT-Systeme werden alle Bereiche hinsichtlich ihres Auslagerungspotenzials auf den Prüfstand gestellt, v.a. IT, Personal

# Trend Internetisierung



Quelle: Commerzbank AG

# Internetisierung

## Beratung und Selbstmanagement

- Beratung: weniger und digital
  - Zunahme des Online-Geschäfts v.a. bei einfachen Produkten = weniger Beratung
  - Beratung zunehmend digital: (Video-)Chat bei Online-Beratung und Beratung vor Ort (Zuschaltung eines Spezialisten)
- Selbstmanagement
  - Selbstverwaltung über Kundenkonto auf Unternehmenswebseite
  - Online-/Mobile Banking (z.B. über Apps)
  - Automatisierung in Bankfilialen, z.B. automatisierte Kassensysteme
  - Kosteneinsparungen & Kundenanforderung



Quelle: HypoVereinsbank

# Internetisierung

## Präsenz im Netz und Big Data

### ■ Präsenz im Netz

- meist bereits auf allen wichtigen Social Media Plattformen vertreten (Imagebildung, Trendbeobachtung, Weiterempfehlung)
- Vergleichsportale / Foren, in denen sich die Kunden/Interessenten unabhängig von den Unternehmen austauschen
- Bedeutung von Online-Reputationsmanagement, Social Media Monitoring und guter Platzierung bei Suchmaschinen und Vergleichsportalen steigt
- Druck, im Internet präsent zu sein, steigt mit verbreiteter Nutzung des Internet als Informations- und Kommunikationsraum

### ■ Big Data

- Internet bietet viele Möglichkeiten der Datensammlung und -verwertung, um durch passende Angebote zur richtigen Zeit die Online-Vertriebszahlen zu erhöhen (vgl. Amazon)
- Aber: Datenschutz
- Big Data kommt bei Banken v.a. im Rahmen von CRM zum Einsatz

# Internetisierung

## Branchenfremde Konkurrenz

- Zunehmende branchenfremde Konkurrenz
  - Begegnung der Kundenbedürfnisse zunehmend wichtiger als Status einer „klassischen Bank/Versicherung“
  - Prominentes Beispiel im Bankensektor: PayPal (Internetbezahlung), möglicherweise bald auch Apple Pay (Mobile Bezahlung)
  - Im Versicherungsgewerbe kaum branchenfremde Wettbewerber, aber Angst steigt, dass Google das Geschäftsfeld für sich entdeckt. In den USA möchte der Konzern den Markt für Autoversicherungen über ein Vergleichsportal erobern; in GB betreibt Google ein Preisvergleichsportal für Kreditkarten, Autoversicherungen und Hypotheken

Article  
**The digital battle that banks must win**  
The average consumer's banking relationship is dominated by making payments. So why are banks doing so little to defend this critical beachhead?  
August 2014 | by Olivier Denecker, Sameer Gulati, and Marc Niederhorn

# Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung



Quelle: sifattipp

# Auswirkungen Internetisierung

## Drohender Arbeitsplatzverlust, Beanspruchung

- Drohender Arbeitsplatzverlust durch Zunahme des Internetgeschäfts und des Self-Services
- Wachsende Beanspruchung der Kundenberater durch Web 2.0- und CRM-Anwendungen
  - Erweiterung der Kommunikationskanäle
  - Online-Kommunikation erhöht Druck auf schnelle Reaktion der Kundenberater, d.h. auch Diskussion über Servicezeiten und Flexibilität
  - CRM-Anwendungen schränken den Handlungsspielraum der Beschäftigten ein

# Auswirkungen Internetisierung

## Veränderte Anforderungen

- Erweiterte / steigende / veränderte Qualifikationsanforderungen
  - Fähigkeit, sich kompetent im Internet bewegen zu können
  - Technisches Know-How im Umgang mit neuen Kommunikationsmedien
  - Steigende Anforderungen an das Fachwissen der Kundenberater, da Kunden über das Internet besser informiert sind
  - Bedarf an neuen Qualifikationsprofilen: weniger bank- / versicherungsspezifisches Fachwissen, mehr Kenntnisse über Reputationsmanagement, Social Media Monitoring und Umgang mit Big Data

# Auswirkungen der Industrialisierung

## Entwertung von Fachwissen, Polarisierung der Belegschaft

### ■ Entwertung von Fachwissen

- durch Übertragung von Fach- und Erfahrungswissen auf IT-Systeme
- Betrifft sowohl Vertrieb durch Standardisierung des Beratungsgeschäfts als auch Abwicklung, hier zudem das Problem der Automatisierung

### ■ Zwei-Klassen-Belegschaft

- Auf der einen Seite die Beschäftigten mit komplexen Tätigkeiten, die gut verdienen und tarifgebunden sind, auf der anderen Seite die gering qualifizierten Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten, die schlechter verdienen und u.a. auch nicht mehr tarifgebunden sind, weil diese Bereiche in Unternehmen ohne Tarifbindung ausgelagert wurden.
- Extremszenario: Unternehmen nur noch Holding, das Überwachungsfunktion übernimmt und unten dran 5 oder 6 Abwicklungsfabriken/-abteilungen mit geringen Löhnen

# Auswirkungen der Industrialisierung

## Beschäftigungsabbau, Einschränkung von Freiraum & Tätigkeit, Gefahr der Leistungskontrolle

- Drohender Arbeitsplatzverlust durch Automatisierung
  - Insbesondere die Backoffice-Bereiche sind durch die fortschreitende Industrialisierung von Stellenplatzabbau in größerem Maße betroffen.
- Einschränkung Freiraum und Tätigkeitsfeld
  - Durch standardisierten Beratungsprozess im Vertrieb und standardisierte Abwicklung im Backoffice
  - Automatisierte Organisationsunterstützung im Vertrieb: IT gibt Aufgaben und deren Priorisierung vor; Entlastung von administrativen Aufgaben vs. Verkaufsdruck
- Gefahr der Zunahme von Leistungskontrolle durch die technischen Möglichkeiten
  - Digitale Abbildung der Arbeit ermöglicht Leistungs- und Verhaltenskontrolle
  - Häufig engmaschiges Controlling, v.a. in Banken
  - Steigende Transparenz der individuellen Leistungserbringung, d.h. häufig steigender sozialer Druck, insbesondere bei Banken

Kontakt

Ines Roth

Input Consulting

Theodor-Heuss-Str. 2

70174 Stuttgart

[roth@input-consulting.com](mailto:roth@input-consulting.com)

[www.input-consulting.com](http://www.input-consulting.com)



Quelle: Computerwoche