

# Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor – Folgen für Angestelltenarbeit an der *Front-Line*

Neue digitale Technologien und „datengetriebene Geschäftsmodelle“ führten – so die verbreitete Wahrnehmung – bei hiesigen Banken und Versicherungen zu einer Disruption von Unternehmensstrategien und Geschäftsprozessen. Mit Blick auf die Arbeit der Angestellten würden vor allem negative quantitative und qualitative Effekte sichtbar. Auf Grundlage von Befunden aus zehn betrieblichen Fallstudien zeigt der vorliegende Beitrag, dass die mit gegenwärtigen Digitalisierungsprozessen verbundenen Folgen für Dienstleistungsarbeit an der *Front-Line* der Betriebe weitaus vielschichtiger und teils widersprüchlich sind. Mit der Schaffung von hybriden „Ökosystemen“ setzen sich Prozesse systemischer Rationalisierung auf höherer technologischer Stufenleiter fort.

KNUT TULLIUS

## 1 Einleitung

Die „digitale Mobilisierung“ erfasst seit einigen Jahren verstärkt auch den hiesigen Finanzdienstleistungssektor<sup>1</sup> mit seinen mehr als eine Million Beschäftigten, nachdem zuvor eher der sekundäre Sektor unter dem Slogan „Industrie 4.0“ und daran geknüpfter Prognosen eines „disruptiven“ Wandels industrieller Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle im Vordergrund der publizistischen und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit stand. Dabei gelten Banken und Versicherungen ohnehin – gerade auch im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe – bereits als überdurchschnittlich stark „digitalisiert“ (Bitkom 2018). Gleichwohl scheint kein Sektor aktuell so grundlegend von digitalen, plattformbasierten Geschäfts-

modellen und neuen, vor allem technologiegetriebenen Rationalisierungsstrategien betroffen zu sein wie jener der Finanz- und Versicherungsdienstleister. Arbeits- und beschäftigungspolitisch hat die Diskussion insofern besondere Brisanz, als massive Beschäftigungsrückgänge in beiden Branchen durch Digitalisierung prognostiziert werden (Burkert 2019). In Bezug auf die qualitativen Auswirkungen auf Dienstleistungsarbeit schwankt die Debatte zwischen Annahmen über einen sich auch im Bereich von Verwaltungs- und Sachbearbeitung ausbreitenden „digitalen Taylorismus“<sup>2</sup> (Kirchner et al. 2020) einerseits und solchen, die andererseits ein Upgrading von Arbeit und Qualifikationen vermuten (McKinsey 2018).

Allerdings ist gegenwärtig unklar, welche Form und Reichweite Digitalisierungsprozesse in beiden Branchen tatsächlich haben und was dies für Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse bedeutet. Denn die aktuelle Debatte

1 Der Finanzdienstleistungssektor – im Weiteren auch „FDL-Sektor“ – umfasst Dienstleistungen i. S. des Wirtschaftsabschnitts K „Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“ gemäß der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes. Demnach werden Banken- und Versicherungsbranche als „Finanzdienstleistungssektor“ zusammengefasst. Wenn im Text indes von Finanzwirtschaft, Kreditwirtschaft oder Finanzindustrie die Rede ist, dann meint dies jeweils nur die Bankenbranche.

2 Empirisch stützt sich die These vom „digitalen Taylorismus“ im Kern auf den technisch-organisatorischen Wandel von Arbeit und Tätigkeiten im Online-Versandhandel bzw. der Logistik (Staab/Nachtwey 2015; Butollo et al. 2018) oder auf Crowdwork-Plattformen (Altenried 2017). Als mögliche Tendenz in unterschiedlichen Dienstleistungsfeldern wird sie von Kirchner et al. (2020), von Brandt et al. (2016, S. 45) sowie der Sache nach von Boes et al. (2018) auch für mittel und höher qualifizierte Verwaltungs- und IT-Entwicklungstätigkeiten ins Spiel gebracht.

ist durch empirische und konzeptionelle Leerstellen und auch Pauschalisierungen gekennzeichnet. Angesichts dessen bedürfen die aktuellen Digitalisierungsprozesse sowohl empirischer Analyse als auch theoretisch-konzeptioneller Begründung und Einordnung. Genauer empirisch zu untersuchen wäre etwa, welche Geschäftsmodelle und Innovations- und Rationalisierungsstrategien sich in der Kredit- und Versicherungswirtschaft konkret herausbilden und betrieblich durchsetzen und welche Wirkungen dies auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hat. Dies versucht der folgende Beitrag.<sup>3</sup> In einem ersten Schritt (Abschnitt 2) wird auf dem Hintergrund des in groben Strichen umrissenen Strukturwandels beider Branchen in den vergangenen 30 Jahren ein Überblick über den Stand der aktuellen Diskussion zum Zusammenhang von Technisierung und Arbeit bei Banken und Versicherungen gegeben. Anschließend (3) werden empirische Befunde aus einem jüngst abgeschlossenen Forschungsprojekt vorgestellt, wobei das Augenmerk hier auf den Zielrichtungen und Folgen von Digitalisierungsprozessen mit Blick auf die Arbeit der Angestellten an der *Front-Line* (Frenkel et al. 1999) – d. h. in Service- und Vertriebsbereichen – von Banken und Versicherungen liegt. Der Beitrag schließt mit zusammenfassenden Schlussfolgerungen und einem Plädoyer für eine Revitalisierung des Konzepts „systemischer Rationalisierung“ (4).

## 2 Digitalisierung und Rationalisierung bei Banken und Versicherungen im Branchenstrukturwandel

Der hiesige Finanzdienstleistungssektor befindet sich seit den 1970er Jahren in einem anhaltenden Strukturwandel.<sup>4</sup> Aktuell geraten die Wettbewerbsstrategien der Banken und Versicherungen durch neue Konkurrenten mit sogenannten datengetriebenen Geschäftsmodellen unter massiven Druck: Dienstleistungsprozesse, Betriebs- und Arbeitsorganisationen sowie die Rolle und der Stellenwert menschlicher Arbeit verändern sich bzw. werden infrage gestellt. Von Beratungsfirmen, aber auch in Projektionen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

(etwa: Burkert 2019, S. 19), wird beiden Branchen für die kommenden zehn bis 15 Jahre ein weiter stark sinkender Personalbestand prophezeit. Als hauptsächliche Treiber des Beschäftigungsabbaus gelten die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung und deren „Substituierbarkeitspotenziale“ (Dengler 2019) bezüglich menschlicher Arbeit. Zudem haben sich die Konsum- und „Medienpraktiken“ (Gießmann 2015) des Anbietens, Vermitteln und Bezahls von Dienstleistungen in den vergangenen Jahren stark verändert. Scheint insofern vieles darauf hinzudeuten, dass durch Automatisierung, Roboterisierung und Big Data ein Wandel stattfindet, der hauptsächlich in Richtung bald nur noch auf digitalen Plattformen organisierter Dienstleistungsprozesse zu zeigen scheint (Heinemann/Kannen 2020), so ist die Lage doch zugleich unübersichtlich. So baut etwa die bisher allein als Online-Bank auftretende Bank ING DiBa in ausgewählten Großstädten inzwischen Filialen auf und will damit nunmehr auch physisch mit Beraterinnen und Beratern präsent sein (Atzler et al. 2019). Andere, auch kleinere Banken stärken wiederum Geschäftsaktivitäten in Feldern, die an und für sich als primäre Outsourcing-Bereiche galten, etwa im Bereich der Zahlungsabwicklung (Atzler 2020). Und schließlich hat der noch vor zwei bis drei Jahren entfachte Hype um Fin- oder InsureTechs<sup>5</sup> und deren vorgeblich disruptive Wirkung auf die Finanzindustrie doch einiges an Verve verloren, gehen diese Technologieanbieter doch heute vor allem Kooperationen mit Banken und Versicherungen ein, anstatt in deren Kerngeschäft ernsthaft mit ihnen zu konkurrieren (vgl. Brandl/Hornuf 2020).

Nichtsdestotrotz lässt sich begründet vermuten, dass sich Markt- und Dienstleistungsbeziehungen und damit auch die konkrete Arbeit der Beschäftigten in Front- und Backoffice-Bereichen beider Branchen im Zuge des gegenwärtigen technisch-organisatorischen Wandels verändern. Hierzu liegen aus den vergangenen Jahren eine Reihe von Projektionen und Szenario-Berechnungen sowie standardisierte Befragungen von Expertinnen und Experten (häufig) und Beschäftigten (seltener) vor. Empirische Fallstudien finden sich jedoch nur wenige. Hier sind vor allem die Befunde von Perez/Martín (2018) zum Retail-Banking in Frankreich und Spanien zu erwähnen; Movitz/Allvin (2017) haben Mikro-Politik und Konflikte bei verschiedenen „IT-Change“-Prozessen in der Hauptverwaltung einer schwedischen Bank beobachtet. Was die

3 Ich danke den beiden anonymen Gutachterinnen bzw. Gutachtern der WSI-Mitteilungen für ihre kritischen Anregungen.

4 Vgl. hierzu unter vielen: Fröhlich/Huffschmid (2004), Baethge/Oberbeck (1986), Haipeter (2002), Dose (2006), Baethge-Kinsky et al. (2006), Breisig et al. (2010), Roth (2015), Schuster/Hastenteufel (2019), Alt/Puschmann (2016); zu aktuellen Branchenstrukturdaten: Deutsche Bundesbank (2019), GDV (2019).

5 Unter dem Kunstwort FinTech versteht man finanztechnologische Innovationen, d. h. „technologiegetriebene Neuerungen bei Bankprodukten, Anwendungen und Prozessen bis hin zu zuvor unbekanntem Geschäftsmodellen von Finanzmarktakteuren“ (Deutsche Bundesbank 2019, S. 101); mit dem Kunstwort InsureTech wird Analoges für die Versicherungsbranche bezeichnet.

deutschsprachige Debatte anbetrifft, zeigt der Überblicksbeitrag von Staab/Prediger (2019) einen Überschuss von Literaturstudien und Reports von Beratungsfirmen (vgl. ebd., S. 153ff.). Hervorzuheben ist die zeitlich recht frühe Studie von Roth (2015), die u. a. auf betrieblichen Expertengesprächen beruht. Roth unterscheidet zwei Grundlinien des technisch-organisatorischen Wandels seit den 1990er Jahren: die „Industrialisierung“, d. h. die Anwendung von Prinzipien industrieller Massenproduktion (Standardisierung, Automatisierung, Spezialisierung) auf Dienstleistungsprozesse, und die „Internetisierung“, d. h. die Durchdringung der Beratungs- und Verkaufsprozesse mit „internetfähigen, mobilen Kommunikationsmedien“ (ebd., S. 47), konkretisiert in Internetvertrieb/Self-Service, Web 2.0/Social Media und Big Data. Daraus ergäben sich für die Beschäftigten in Banken und Versicherungen vor allem negative Arbeitswirkungen: eine Entwertung von Fachqualifikationen durch Standardisierung und Arbeitsteilung, die Polarisierung von Belegschaften bzw. Tätigkeitsgruppen, ein drohender Arbeitsplatzverlust durch eine zunehmende Automatisierung, die Einschränkung von Handlungsspielräumen und eine Verengung des Tätigkeitsspektrums sowie eine Zunahme der Leistungskontrolle. Diesen eher auf eine Taylorisierung von Arbeit hindeutenden Tendenzen stehe die Entlastung von Routineaufgaben als positives Moment gegenüber (Roth 2015, S. 56ff.). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Vitols et al. (2017) sowie Glock et al. (2019), ebenfalls auf Basis von Expertenbefragungen. Insgesamt jedoch fehlen in der jüngeren sozialwissenschaftlichen Forschung in diesem Feld genauere empirische Erkenntnisse zu konkreten Arbeitswirkungen neuer Technologien und zu den von den Angestellten gemachten Arbeitserfahrungen. Kaum Aufmerksamkeit erhält zudem die Versicherungsbranche. Ergebnisse standardisierter Beschäftigtenbefragungen (etwa: Roth/Müller 2017) bleiben naturgemäß oberflächlich. Unklar ist etwa, ob durch die Potenziale neuartiger Informations- und Kommunikationstechnologien auch solche Technik- und Arbeitseinsatzkonzepte in den Vordergrund drängen, die nicht mehr (vorrangig) auf Unterstützung, sondern auf engmaschige Steuerung von Arbeitsprozessen zielen. So sehen etwa Boes et al. (2018) auch höher qualifizierte Verwaltungstätigkeiten nunmehr einem „digitalen Fließband“ (ebd., S. 205) unterworfen. Kirchner et al. (2020) zufolge unterliegen Sachbearbeitungstätigkeiten der mittleren Qualifikationsebene – wo-

mit wir es in Banken und Versicherungen schwerpunktmäßig zu tun haben – dem besonderen Risiko eines „digitalen Taylorismus“. Offen ist auch, ob neuartige technische Potenziale, die vor allem der Künstlichen Intelligenz (KI) innewohnen sollen, nunmehr auch Tätigkeiten in jenen Funktionsbereichen bedrohen, die sich aufgrund ihrer starken „Kommunikationsbezogenheit“ (Baethge/Oberbeck 1990, S. 165) – also insbesondere, aber nicht nur im Vertrieb – bis dato als eher resistent gegenüber der Substitution durch Informationstechnologien gezeigt haben.

### 3 „Neue“ Digitalisierung in Banken und Versicherungen: Geschäftsmodelle, Technikeinsatz und Dienstleistungsarbeit

Die aufgezeigte Lücke im Forschungsstand zumindest teilweise zu schließen, war das Ziel des Forschungsprojektes „„Neue“ Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor.“<sup>6</sup> Auf Grundlage betrieblicher Fallstudien wurden insgesamt zehn unterschiedlich umfangreiche qualitative Erhebungen zu Formen und Ausmaß der Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor durchgeführt: fünf Fallstudien in der Finanzbranche, fünf bei Versicherungsunternehmen (VU) (*Übersicht 1*). Insgesamt konnten in den Betrieben 58 leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten wichtiger Funktionsbereiche und Ebenen (Vorstandsebene, Linienmanagement, IT- und Projektmanagement, Personalbereich, Betriebs- bzw. Personalrat), 22 ausführliche, leitfadengestützte Beschäftigteninterviews in Front- und Back-Office und neun, teils mehrstündige Arbeitsplatzbeobachtungen realisiert werden.

In den zwischen Mai 2018 und Oktober 2019 durchgeführten Fallstudien sollten insbesondere Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich Geschäftsmodelle und -strategien in den Unternehmen im gegenwärtigen Digitalisierungskontext konkret entwickeln, welche Reichweite und Tiefe dort aktuell stattfindende Digitalisierungsprozesse haben und welche Veränderungen und Perspektiven für (qualifizierte) Dienstleistungsarbeit damit verbunden sind<sup>7</sup> (vgl. ausführlicher Tullius 2020).

6 Das Projekt „„Neue“ Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor“ wurde von 2018 bis 2020 von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert. Neben dem Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen waren daran das Institut für Versicherungsbetriebslehre (IVBL) und das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI); beide Leibniz-Universität Hannover) beteiligt. Die Erhebungen wurden vom Autor (Ausnahme: Fall „Finanz E“) mit jeweils einem der an den Hannoveraner Instituten beteiligten

Wissenschaftler durchgeführt: in den Versicherungen mit Christoph Schwarzbach (IVBL), in den Finanzinstituten mit Oliver Werth (IWI). Für Auswertung und Interpretation ist der Autor allein verantwortlich.

7 Die Fallauswahl, der eine Reihe von Interviews im Gewerkschafts- und Verbandskontext sowie mit Unternehmensberatungen vorangingen, orientierte sich wesentlich an der Frage, ob in (möglichen) Fallbetrieben neue

## ÜBERSICHT 1

## Die Fallstudienbetriebe

| Betrieb                    | Digitalisierungsfall <sup>A</sup>  | Erhebungsumfang <sup>B</sup>             |
|----------------------------|--|--|
| Finanz A Geschäftsbank     | Daten-/Dialogmanagement/CRM; Filiale und Back-Office; eher Stabilität (aber Filialabbau) | 7 EI, 2 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen   |
| Finanz B Regionalbank      | Digitale Beratung/Omni-Kanal-Vertrieb; eher Stabilität (aber Filialabbau)                | 8 EI, 4 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen   |
| Finanz C Finanzberatung    | Dialogmanagement/CRM Vertrieb; Wachstum  | 4 EI, 1 BI                               |
| Finanz D Finanzberatung    | Datenmanagement/-qualität Back-Office; Wachstum  | 4 EI                                     |
| Finanz E Finanzberatung    | Innovationsmanagement und Agilität Back-Office; Wachstum                                 | 6 EI                                     |
| VU A Krankenversicherung   | Datenmanagement; Automatisierung Antrags- und Leistungsbearbeitung; Stabilität           | 12 EI, 11 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen |
| VU B Sachversicherung      | Automatisierung Schaden-/Leistungsbearbeitung; Kundenservice; Wachstum                   | 5 EI, 2 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen   |
| VU C Sachversicherung      | Neues digitales Versicherungsangebot; Stabilität   | 5 EI                                     |
| VU D Versicherungsberatung | Papierlose Bearbeitung Backoffice; „E-Antrag“; Wachstum                                  | 5 EI, 2 BI, Arbeitsplatz-Beobachtungen   |
| VU E Sachversicherung      | Big Data/Data Warehouse; Predictive Analytics; Stabilität                                | 2 EI                                     |

A Ein „Digitalisierungsfall“ war im jeweiligen Unternehmen der hauptsächlich Anwendungsfall einer technisch-organisatorischen Neuerung und Bezugspunkt unserer Erhebung. Oftmals handelte es sich dabei um einen von mehreren solcher betrieblichen Veränderungsprozesse, die unterschiedlich stark aufeinander bezogen waren. Angegeben ist in den jeweiligen Zeilen auch – sehr grob – die gegenwärtige wirtschaftliche Situation.

B Legende: EI = Experteninterviews; BI = Beschäftigteninterviews. Die Interviews wurden vollständig transkribiert, mittels Atlas.ti codiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

Im Folgenden werden zunächst die Veränderungen von Unternehmensstrategien und des Technologieeinsatzes umrissen (3.1), in einem zweiten Schritt (3.2) wird die Frage nach der Rolle menschlicher Arbeit und nach den Arbeits- und Qualifikationswirkungen des technisch-organisatorischen Wandels an der *Front-Line*, d.h. in kundennahen Funktionsbereichen, diskutiert.

### 3.1 Erweiterung – nicht „Plattformisierung“ – der Geschäftsmodelle und technologischen Grundlagen

Folgt man den Promotoren neuer, „disruptiver“ Branchenleitbilder, dann stellen die datengetriebenen, plattformbasierten Geschäftsmodelle und Produkte von Finanz- bzw. InsureTech-Firmen und Vermittlungsportalen, wie z.B. „Check24“, aber auch jene der „Big Tech-Firmen“ wie etwa Apple, Google, Amazon oder Facebook, die Geschäftsmodelle und Strategien der Marktbearbeitung bzw. -steuerung der etablierten Finanzdienstleister grundle-

gend infrage. Finanztechnologischer Innovationen (vgl. ausführlich Alt/Puschmann 2016) und plattformbasierte Geschäftsmodelle stehen dabei in einem direkten Zusammenhang miteinander. Unter den finanztechnologischer Innovationen werden gegenwärtig insbesondere Anwendungsformen maschinellen Lernens bzw. der KI diskutiert und mit großen Erwartungen bzw. Versprechungen versehen (BaFin 2018). Aktuelle Befragungen zeigen jedoch, dass KI-Anwendungen mit einem „Nutzungsgrad“ von gut 12 % bisher nur eine geringe Verbreitung in FDL-Unternehmen haben (BMW i 2020; ähnlich Bauer et al. 2020).<sup>8</sup> Zu dieser Zurückhaltung trägt sicherlich bei, dass es keineswegs ausgemacht ist, dass diese Technologien tatsächlich nachweisbar positive Auswirkungen auf die Erträge von Finanz- und Versicherungsdienstleistern haben (Deutsche Bundesbank 2019, S. 101).

Auch die von uns untersuchten Banken oder Versicherungen befassen sich mit den Möglichkeiten finanztechnologischer Innovationen. In der Regel in Form einer Kooperation oder strategischen Partnerschaft mit Fin- oder

oder betrieblich als neu oder avanciert geltende digitale Technologien oder Prozesse eingeführt wurden und/oder Hinweise auf veränderte Geschäftsmodelle oder Produktstrategien erkennbar waren. Darüber hinaus sollten sowohl unterschiedliche Banktypen bzw. Versicherungssparten und Größenklassen sowie Digitalisierungskonstellationen in Back-Office- wie Front-Office-Bereichen berücksichtigt werden. Im Ergebnis ist das Fallstudienensemble recht heterogen, zugleich ließen sich Erhebungen in Großunternehmen beider Branchen kaum realisieren. Die Befunde liefern insofern einen Einblick in gegenwärtige Konstellationen und

Perspektiven im eher mittelgroßen Segment des Sektors.

8 Interessant ist auch ein Befragungsergebnis, wonach keines der (wenigen) FDL-Unternehmen, die KI überhaupt einsetzen, den Einsatz für „essentiell“ und immerhin knapp ein Drittel für „weniger wichtig“ für die eigene Geschäftstätigkeit hält (BMW i 2020, S. 3). Verkennt das befragte Management die „wahren“ Potenziale der KI oder ist es Ausdruck einer erfahrungsgesättigten Realitätsnähe im Umgang mit Technologieversprechen? Die Eindrücke aus den eigenen Interviews deuten auf Letzteres.

InsureTechs entwickeln sie neue Produkte bzw. Dienstleistungen (mit) und erproben neue plattformbasierte Prozesse. Neue Technologien (auch mit KI) setzen sie an den Markt- bzw. Kundenschnittstellen, z. B. in Text- und Spracherkennungssystemen, ein und bieten automatisierte Wertpapieranlagen und andere vollautomatisierte „Produktabschlussstrecken“ an. Auch in der Risikoanalyse sowie in der Produktentwicklung oder in der automatisierten Schadenabwicklung kommt KI zur Anwendung. Insgesamt dominiert unter den befragten betrieblichen Expertinnen und Experten in Bezug auf Fin- oder InsureTech-Firmen mittlerweile eine abwartend-experimentelle Haltung. Entscheidend ist für die Banken und Versicherungen gegenwärtig, „dabei zu sein“ und sich im Feld zu orientieren (und sich in der Öffentlichkeit als innovativ zu präsentieren). Zudem erhofft man sich durch die Zusammenarbeit mit FinTechs, dass man zumindest kulturell von der den Start-Ups zugeschriebenen Innovationsfähigkeit und Agilität profitieren kann. Demgegenüber hat das befragte Management in Bezug auf die BigTech-Firmen eine zwiespältige Einschätzung und zeigt ein höheres Maß an Beunruhigung. Einerseits werden sie als technologische Vorreiter gesehen, deren Standardanwendungen, v. a. im App-Design, man sich gerne bedient, weil diese dem digital affinen Teil der eigenen Klientel bereits bekannt sind. Überdies müssen die Unternehmen die Technologien nicht selbst entwickeln und können sie für eigene Zwecke einsetzen. Zugleich werden die BigTechs, aber auch Vergleichsplattformen wie z. B. Check24, als besonders ernst zu nehmende Konkurrenz eingeschätzt. Denn deren Geschäftsmodelle zielen auf die Abschöpfung von Daten an jenen Teilen der Wertschöpfungskette, die die sogenannten Kunden- und damit auch Datenschnittstelle bilden. Banken und Versicherungen wiederum verfügen selbst über enorme Mengen von Kundendaten, die sie für die Verbesserung ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten (z. B. *Customer-Relationship-Management*) bzw. für die Steuerung von Kundenverhalten und Kundenwünschen nutzen wollen. Den finanziellen, technologischen und personellen Potenzen von BigTech-Firmen haben Banken und Versicherungen nach eigener Einschätzung jedoch wenig entgegenzusetzen.

Zu beobachten ist in den Betrieben, erstens, eine systemische Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle und (Allfinanz-) Dienstleistungsangebote um plattformbasierte Produkte auch jenseits bisheriger Geschäftsaktivitäten bzw. bisher angebotener Dienstleistungen. Dies geht, zweitens, einher mit dem Aufbau von Kooperationen mit Fin- bzw. InsureTech-Firmen und Plattformanbietern, aber auch mit branchenfremden Dienstleistungsunternehmen, mit dem Ziel des Aufbaus oder der Beteiligung an einem „Ökosystem“ bzw. Netzwerk. Drittens findet eine Neukonzipierung der Markt- bzw. Kundenbeziehungen mit dem Hauptziel der Sicherung und Kontrolle der „Kundenschnittstellen“ und Daten statt. Diese Kundenschnittstelle wird zugleich verstärkt zum Gegenstand von Rationali-

sierungs- und Automatisierungsprozessen, etwa durch die Verlagerung von Teilaspekten der Dienstleistung auf Kundinnen und Kunden mittels Kundenportalen oder App-Anwendungen für das Smartphone.

Auf Basis unserer Empirie lässt sich kein Bruch – keine Disruption –, sondern eine Erweiterung von Geschäftsmodellen und Marktstrategien konstatieren. Diese dient vor allem auch der Absicherung etablierter Geschäftsmodelle. Zu diesem Zweck findet eine *schrittweise Modernisierung bestehender IT-Systeme* statt. Dabei geht es um die Herstellung bzw. Gewährleistung der Anschlussfähigkeit der existierenden Groß-IT-Systeme an die Systeme und Plattformen von Technologie-/Produktanbietern im Netzwerk bzw. „Ökosystem“: Das Gros der untersuchten Versicherungen und Banken ist gegenwärtig stark damit beschäftigt, die bestehenden, alten IT-Systeme zu modernisieren. Das meint vor allem, die bisher und nach wie vor nicht-integrierten IT-Systeme in eine tatsächlich vernetzte IT-Infrastruktur zu überführen. Dabei geht es immer auch darum, die in den verschiedenen IT-Systemen in je spezifischer Form vorfindlichen Daten überhaupt erst einmal auf eine „Informationsform“ (Manske et al. 1994) hin zu vereinheitlichen. Dies ist die Voraussetzung dafür, um die Markt- und Kundenschnittstellen besser bearbeiten zu können. In diesem Zusammenhang finden technische Neuerungen in den untersuchten Firmen insbesondere im Bereich des Auf- und Ausbaus von Big-Data-Infrastrukturen (*Data Warehouses* bzw. *Data Lakes*, *Robotics*, *Predictive Analytics*) und der *Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM)* statt, um (strukturierte und unstrukturierte) Kundendaten sowie Hinweise auf das Konsumverhalten zu sammeln und in den vernetzten Ökosystemen monetarisieren zu können. Schließlich – gewissermaßen nach innen – setzen sich langjährige Trends der Standardisierung von Produkten und Prozessen und der Automatisierung im Back-Office verstärkt fort (vgl. hierzu Stadlinger 2013).

Im Sinne Dolatas (2011) kann man von einer „graduellen Transformation“ sprechen, die gleichwohl geeignet sein kann, zu einer Neustrukturierung des Finanzdienstleistungssektors zu führen. Ob und inwieweit es Banken und Versicherungen gelingt, sich innerhalb der entstehenden Ökosysteme tatsächlich als fokale, d. h. kontrollierende und steuernde, Akteure zu positionieren, dürfte für die zukünftigen Markt- und Machtverhältnisse im Sektor wesentlich sein. Keineswegs jedenfalls scheint es so zu sein, dass die Strategien der Unternehmen auf einen „rein digitalen“, plattformbasierten Fluchtpunkt hin orientieren.

### 3.2 Digitalisierung und Angestelltenarbeit an der Front-Line: Ersetzung, Steuerung oder Unterstützung von Arbeit?

Welche Rolle spielt nun „menschliche Arbeit“ in diesen stärker vernetzten und automatisierten „Ökosystemen“? Welche Auswirkungen haben die geschilderten Erweite-



rungen der Geschäftsmodelle und die neuen Technologien auf die Arbeitssituation der Angestellten? Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag auf jene Tätigkeitsfelder, die Frenkel et al. (1999, S. 3ff.) als „front-line work“ bezeichnet haben. In fünf unserer zehn betrieblichen Fallstudien (*Übersicht 1*) hatten wir es mit *Front-Line*-Tätigkeiten zu tun: bei Finanz A und B mit veränderten (digitalisierten) Vertriebskanälen und Beratungskonzepten im Vertrieb und im Call-Center (*Sales Work*), in den Fällen VU A, B und D mit Tätigkeiten im Kundenservice sowie in der Antrags-, Vertrags- und Schadenbearbeitung (*Service Work*).

### 3.2.1 Service-Arbeit an der *Front-Line*

Service-Arbeit umfasst zum einen die originäre Kundenservice-Tätigkeit im Zusammenhang mit Neu- oder Bestandsvorgängen (v.a. Korrespondenz, telefonische Auskunft, Kündigungsbearbeitung), zum anderen Tätigkeiten im Bereich der Antragsbearbeitung (Prüfung und Policierung; Provisionsbearbeitung) sowie, drittens, Tätigkeiten in der Leistungs- bzw. Schadensregulierung. In einem Fall (VU B) sind alle drei Tätigkeitsgruppen in einem Bereich zusammengefasst – dort sind insgesamt nur ca. 40 Beschäftigte tätig –, in einem weiteren Fall (VU A) sind zwei der genannten drei Tätigkeiten (Kundenservice und Antragsbearbeitung) integriert (ca. 300 Beschäftigte). In beiden Fällen kann man insofern von integrierter oder ganzheitlicher Sachbearbeitung in unterschiedlichem Umfang sprechen.

Den Service-/Bestands-, Antrags- bzw. Schadensbereichen vorgelagert sind in allen Untersuchungsfällen wiederum gesonderte Abteilungen für das digitale Erfassen, Scannen und „Klassifizieren“ von eingehenden papierförmigen Poststücken (Anträge, Briefwechsel, Rechnungen o. ä.) und deren automatisierte Weiterleitung in dann papierloser Form an die jeweiligen Service- oder Fachbereiche. Noch bis in die jüngere Vergangenheit waren diese einfachen Erfassungs- und Digitalisierungstätigkeiten oftmals Bestandteil der Arbeit der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Service oder in den Fachbereichen. Anstrengungen der drei Versicherungsunternehmen (VU), zu einer papierlosen Bearbeitung zu kommen, reichen teils an den Anfang der 2000er Jahre zurück und wurden seitdem und im Zuge der Verbesserungen der Leistung automatischer Texterkennungssoftware (*Optical Character Recognition (OCR)*) schrittweise ausgeweitet und verfeinert. Teilweise sind die IT-Systeme und -Prozesse inzwischen in der Lage, bestimmte Vorgänge, etwa die Erstellung und Versendung einer Police, einer Kündigungsbestätigung o. ä. an Versicherungsnehmerinnen und -nehmer (VN), vollautomatisiert und „fallabschließend“ zu bearbeiten – dies wird als „Dunkelverarbeitung“ bezeichnet. Erklärtes Ziel in den Fallunternehmen ist eine schrittweise Anhebung des Anteils solcher vollautomatisierter Abwicklungsprozesse. Davon erwartet man sich sowohl eine deutlich schnellere Bearbeitung von Vorgängen (und

damit auch positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit) als auch (Personal-)Kosteneinsparungen. Insofern zielt betrieblicher Technikeinsatz im Service auf eine verstärkte Substitution von Routinetätigkeiten und Arbeitsplätzen durch Automatisierungstechnik. Zugleich ist es die Intention der Unternehmen, im Bereich von einfacheren Tätigkeiten im Kundenservice und mehr noch im Feld qualifizierterer Servicetätigkeiten, wie der Antrags- und Schadenbearbeitung, die Zeitspielräume der Angestellten für qualitativ anspruchsvollere Tätigkeiten durch Automatisierung zu erhöhen. Diese Tätigkeiten – so der Tenor sowohl im Management wie unter den befragten Beschäftigten – können und sollen auch auf mittlere Sicht nicht von Softwaresystemen verrichtet werden. Letztgenannter Punkt wird in allen untersuchten Fällen besonders hervorgehoben. In einer Fallstudie (VU D) etwa verweist man darauf, dass eine Vollautomatisierung nur bei einfachen Prozessen Sinn ergebe, dass aber in der großen Mehrzahl der Bearbeitungsvorgänge sowohl in der Antrags- als auch Bestands- oder Schadenbearbeitung die qualifizierten Angestellten durch Automatisierung von bisher noch verbreiteten Aufgaben wie der Datenerfassung entlastet werden könnten. Hinzu kommt, wie in den Interviews immer wieder deutlich wurde, dass die Realisierung von „Dunkelverarbeitung“ ein alles andere als triviales Unterfangen darstellt. Im Fallbeispiel VU B etwa verfolgt man mehrere Automatisierungsprojekte, zum einen in Bezug auf als besonders simpel geltende Kündigungsvorgänge, zum anderen will man Schadenbearbeitungsprozesse automatisieren, bei denen teilweise komplexere Prüfungen erforderlich sind. Bei diesen geht es um die Entwicklung einer durch KI-Anwendungen unterstützte „Entscheidungsmaschine“, die beurteilt, „das wird bezahlt oder das wird nicht bezahlt, oder liegt hier Missbrauch vor“ (Leiter Digitalisierung VU B). Zwar funktioniert die automatisierte „Scannen und Erkennen“ von Dokumenten bei einfachsten Vorgängen inzwischen einigermaßen, die befragten Angestellten in den Bereichen sind indes skeptisch, was die Automatisierung von Entscheidungsprozessen, selbst in Bezug auf vorgeblich banale Kündigungsprozesse, betrifft.

Auch ein weiteres Versicherungsunternehmen (VU A) verfolgt im Antrags- und Leistungsbereich ein Konzept, bei dem die Grundprämisse aus Vorstandssicht darin besteht, dass Technikeinsatz im Allgemeinen und Automatisierung im Besonderen die Beschäftigten in ihrer Arbeit unterstützen, aber nicht ersetzen sollen. Wie eng diese Unterstützung ausfällt und ob sie also letztlich zu einer kleinteiligen oder gar vollständigen Steuerung und Kontrolle der Arbeitsvollzüge der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter führt, ist eine der in der Arbeit- und Technik-Debatte der letzten Jahrzehnte als wesentlich diskutierten Fragen. In unseren Fallstudien finden wir indes keine Hinweise darauf, dass die eingesetzten Systeme zu einer verstärkten Reduzierung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume an der *Front-Line* und insofern zu

einer Detailsteuerung ihrer Handlungsvollzüge führen – jedenfalls nicht mit oder in neuer Qualität. Zunächst einmal fällt auf, dass die eingeführten Automatisierungslösungen von den Beschäftigten hauptsächlich als eine Entlastung ihrer Tätigkeit von einfachen, oftmals als stupide wahrgenommenen Tätigkeitsbestandteilen erfahren und bewertet werden. Zumindest in einzelnen Fällen wird seitens der Befragten moniert, dass das Unternehmen deutlich mehr automatisieren könne und solle, um eben diese Entlastungswirkung herzustellen. Bei den *Front-Line*-Angestellten dominiert insofern überwiegend die Wahrnehmung, dass ihnen mit der Automatisierung mehr Zeit für die „eigentliche Arbeit“, d. h. für inhaltlich anspruchsvollere Sachbearbeitungsaufgaben bliebe; dies betrifft sowohl die Tätigkeitsbereiche von Versicherungsfachkräften mit einschlägiger Ausbildung als auch Tätigkeiten im Bereich Kundenservice. Zugleich jedoch entfallen mit der fortschreitenden Automatisierung eher monotoner, wenig anspruchsvoller Aufgabenbestandteile zusehends auch die Möglichkeiten, sich durch die zwischenzeitliche Übernahme ebensolcher Routineaufgaben etwas zu entspannen: eine Arbeit zu tun, die kognitiv weniger fordernd ist als etwa die Bearbeitung komplexerer Leistungs- oder Schadensvorgänge, die Erstellung von Risikoanalysen oder auch die sowohl sozial-kommunikativ als auch kognitiv häufig anstrengende und teils belastende Arbeit telefonischer Beratungen.

Die in den Service-Bereichen an der *Front-Line* der Fallstudienunternehmen aktuell betriebenen Digitalisierungsprojekte und -maßnahmen zielen insofern einerseits auf eine Substitution menschlicher Arbeit durch Intensivierung und Ausweitung der Automatisierung von standardisierten und routinehaften Abwicklungsprozessen. Doch voraussichtlich noch für eine längere Zeit werden allein aufgrund fehlerhafter Technologien (z. B. unzulängliche Text-/Bildererkennungssysteme) auch bei vermeintlichen Routinevorgängen menschliche Nachbearbeitungsaufgaben verbleiben. Zweifellos handelt es sich hierbei um „Lückenbüßertätigkeiten der Automatisierung“ mit geringen Qualifikationsanforderungen. Andererseits wächst dort, wo Routinearbeiten bei fachlich qualifizierten Sachbearbeitungstätigkeiten verstärkt automatisiert werden, der Anteil anspruchsvollerer kognitiver und auf Kundenkommunikation und Problemlösung gerichteter Aufgaben an der Gesamttätigkeit. Unisono wird in den Fallbetrieben betont, dass die Komplexität der von den Beschäftigten zu überblickenden Gesamtprozesse zugenommen hat, obwohl weiterhin an Produkt- und Prozessstandardisierungen gearbeitet wird (um wiederum den Automatisierungsgrad zu erhöhen). Zugleich jedoch nehmen durch die betriebs- und unternehmensübergreifende Vernetzung die produkt- und prozessspezifischen Schnittstellen und Bezugspunkte zu. Dies lässt sich z. B. dort beobachten, wo Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in Fallbetrieb VU B bei der Bearbeitung von Leistungsprozessen und im Zusammenhang mit dabei geführten Telefonge-

sprächen auf die erweiterten Dienstleistungsangebote des Unternehmens (z. B. ärztliche Ernährungsberatung) hinweisen. Hinzu tritt in Teilbereichen die Anforderung an die Kenntnis regulatorischer und datenschutzrechtlicher Vorgaben, auch wenn hierbei manches durch softwarebasierte Unterstützung aufgefangen wird. Insbesondere jedoch dort, wo Sachbearbeitung im *Front-Line-Service* in relevantem Umfang auch kommunikationsbezogene Dienstleistungsarbeit ist, bleiben die Unternehmen auf sozial, kommunikativ und kognitiv kompetente Beschäftigte angewiesen. Vor dem Hintergrund einer allenthalben gestiegenen Arbeitslast (im Sinne der Anzahl der zu bearbeitenden Vorgänge wie Anträge, Rechnungen etc.) in den vergangenen Jahren, die durchgängig in den Fallbetrieben konstatiert wird, werden von etlichen interviewten Angestellten freilich eine Zunahme der Arbeitsintensität bzw. -verdichtung und steigende psychische Belastungen berichtet.

**3.2.2** Beratungs- und Verkaufsarbeit an der *Front-Line*  
Vertriebs- und Beratungstätigkeit an der *Front-Line* ist sehr viel mehr noch als im Service-Bereich Arbeit mit oder am (potenziellen) Kunden, sei es in der Filiale (oder im Call-Center) einer Bank oder in einer Vertriebsniederlassung einer Versicherung. Hier wie dort macht die Kommunikation mit Bankkunden oder Versicherungsnehmern einen wesentlichen Teil der Tätigkeit der Angestellten aus. Im Rahmen unseres Projektes konnten wir in Bezug auf solche *Sales*-Tätigkeiten Beschäftigteninterviews und Beobachtungen in zwei Finanzinstituten (Finanz A und B) durchführen. In beiden Banken steht die Frage des Erhalts der Filialorganisation seit Jahren und heute verstärkt auf der Agenda. Der Vorstand von „Finanz A“ hat sich ganz der Digitalisierung und der Beschleunigung verschrieben: die Filialstrukturen sollen weiter verschlankt und die Beratungsarbeit soll modernisiert und auf veränderte Kundenbedürfnisse hin ausgerichtet werden. Letztere werden vor allem in einem überwältigenden Interesse an erweiterten digitalen Dienstleistungsangeboten verortet; entsprechend weitet die Bank ihre Aktivitäten auf einer selbst betriebenen Plattform mit Dienstleistungen auch jenseits von Bankprodukten aus. In Richtung Back-Office werden erhebliche Ressourcen in Big Data-Anwendungen und Analysetools und eine darauf bezogene Vertriebsunterstützung und -steuerung (CRM) investiert. Die Bank arbeitet im Übrigen schon recht lange auch im Vermögenskunden- und Wertpapiergeschäft sowie bei der Immobilienfinanzierung mit einem „Call-Center“-Vertrieb am Hauptsitz. Die in diesem „Kontaktcenter“ Beschäftigten sind allesamt Spezialistinnen und Spezialisten in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen und verfügen über eine einschlägige Bankausbildung sowie themenspezifische Weiterbildungen. Im Vorstand von „Finanz B“, einer mittelgroßen Regionalbank in einer süddeutschen (Mittel-)Stadt mit gegenwärtig noch etwa 25 Filialen, ist man wiederum davon überzeugt, dass das grundsätzliche Ge-

schäftsmodell des Instituts – als „ganzheitlich“ bezeichnete, qualifizierte Beratung und Präsenz „in der Fläche“ – weiterhin trägt, dass man dieses aber durch neue, digitale Beratungsangebote erweitern müsse, um das Filialnetz zumindest größtenteils erhalten zu können. Das Institut hat daher einen sogenannten Omni-Kanal-Vertrieb für die Filialen entwickelt, der zum Untersuchungszeitpunkt in einer größeren Filiale erprobt wird. Im Kern geht es dabei um den Versuch der Verbindung verschiedenster Vertriebskanäle (persönlich, Online, per E-Mail, Telefon und/oder Video) in der Filiale. Für die Angestellten neu sind dabei der mögliche Einsatz einer Videokamera, eines elektronischen Notiz- oder Schreibblocks sowie des *Screen Sharing* im Beratungsprozess. Das Angebot richtet sich an alle Privat-Kundengruppen der Bank, außer an sogenannte Vermögenskunden. Die jeweiligen Bank- oder Beratungsdienstleistungen sollen „über alle Kanäle“ und „aus einer Hand“ durch die Filialbeschäftigten erbracht werden. Erklärtes Unternehmensziel ist die Ausweitung dieses Konzepts auf alle Filialen in der Region, um die dortigen infrastrukturellen und personellen Ressourcen besser zu nutzen. Klar ist dabei auch: Sollte sich das „Omni-Kanal-Beratungskonzept“ insgesamt nicht rentieren, drohen weitere Filialschließungen.

Die Arbeit der Bankbeschäftigten an der *Front-Line* beider Institute hat sich nach unseren Befunden durch die dort jeweils umgesetzten Digitalisierungsprojekte und neu eingeführten Informations- und Kommunikationstechnologien im Grundsatz nicht oder nur wenig verändert. Sicherlich, die (potenziellen) Kundinnen und Kunden kommen heute nicht nur deutlich seltener, sondern auch informierter in die Filiale oder ins Telefon- oder Videogespräch als in der Vergangenheit: Sie wissen genauer Bescheid über Produkte und Konditionen, bevor sie in ein Beratungsgespräch mit den zuständigen Bankberaterinnen und -beratern gehen. Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist, dass dies von den Beschäftigten nicht als Bedrohung oder anderweitig belastend wahrgenommen wird. Vielmehr könne man sich nun die Vermittlung bestimmter Basisinformationen im Gespräch ersparen und sich auf interessantere Aspekte konzentrieren. Einerseits wird von den Befragten ein starker Wandel im Kundenverhalten registriert, andererseits aber betont, wie wichtig ihres Erachtens die nur in einem persönlichen Gespräch vermittelbare, letztlich auf (wechselseitigem) Vertrauen basierende Expertise sei. Der Kern der *Front-Line*-Tätigkeit bleibt durch die Umsetzung des sogenannten Omni-Kanal-Vertriebskonzepts und neue digitale Technologien auch in Regionalbank B im Wesentlichen unverändert. Das nunmehr zur Verfügung stehende digitale *Scribble Board* ersetzt lediglich den zuvor in der Beratung zur grafischen Verdeutlichung von bestimmten Sachverhalten genutzten Schreibblock. Eine größere Veränderung des Arbeitsprozesses, eine „Umstellung“ und auch ein „Umdenken“, stellen die Beschäftigten jedoch in der Art der Vorbereitungen auf einen Beratungstermin bei fern-

mündlichen oder Video-Beratungen fest: Gespräche und die benötigten Unterlagen müssen heute besser und genauer vorbereitet werden, da man die Kundinnen und Kunden vor dem Videobildschirm oder am Telefon nicht warten lassen könne, etwa um fehlende Dokumente zu besorgen.

Erkennbar stellt die im Kern notwendig bleibende Kommunikationsbezogenheit der Beratungsdienstleistung nach wie vor eine grundlegende Hürde dar, die es erschwert, qualifizierte Sachbearbeitung und Kundenberatung durch technische Hilfsmittel zu ersetzen. Dies bedeutet nicht, dass es nicht Bank- (und auch Versicherungs-)Vorstände gibt und geben wird, die der Auffassung sind, dass qualifizierte Beratung und Sachbearbeitung ebenso gut von Maschinen ausgeübt werden könnte. Zweifel sind jedoch an der Tragfähigkeit solcher Annahmen angebracht. Denn das, was die spezifische Dienstleistung der Bankberaterinnen und -berater sowie der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in den Vertrags- und Schaden- bzw. Leistungsbereichen von Versicherungen ausmacht, geht deutlich über das hinaus, was Roboter gegenwärtig zu leisten in der Lage sind oder auf absehbare Zeit wohl werden leisten können. Zwar ist zu erwarten, dass sich die Ersetzung von Routinetätigkeiten an der *Front-Line* (und stärker wohl noch im Back-Office bzw. in sogenannten Marktfolgebereichen) von Versicherungen und Banken durch Automatisierungslösungen fortsetzen wird, selbst wenn es „Lückenbüßertätigkeiten“ auch weiterhin geben wird. Für die verbleibenden Service- und Vertriebsbeschäftigten führt die Automatisierung von Teilen ihrer bisherigen Tätigkeit indes dazu, dass sie kognitiv anspruchsvollere Dienstleistungsarbeit verrichten können. Diese Veränderung ist sicherlich insgesamt positiv zu bewerten, auch wenn damit eine Zunahme psychischer Belastungen einhergehen mag. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das von den *Front-Line*-Beschäftigten geforderte Wissen in nennenswerter Weise über das hinausginge, was über eine fachspezifische Ausbildung (und ggf. Weiterbildung) bereitgestellt werden kann. Eine grundsätzliche Offenheit gegenüber neuen digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien und eine Bereitschaft zur Aneignung von diesbezüglichen Kenntnissen wird erwartet. Anforderungen an digitale Kompetenzen, die als übermäßig wahrgenommen werden, haben wir jedoch nicht vorgefunden. Fraglos gibt es in den betroffenen Bereichen eine ganze Reihe vornehmlich älterer Beschäftigter, die sich – nach eigener Aussage und in der Wahrnehmung jüngerer Kolleginnen und Kollegen – mit erhöhten Anforderungen dieser Art schwerer tun als andere. Insgesamt aber dominiert eine dem technisch-organisatorischen Wandel gegenüber pragmatisch-positive Haltung bei den Befragten. Die aktuell unter dem Label „Digitalisierung“ gefassten Veränderungen ihrer Arbeit sind für die *Front-Line*-Beschäftigten jedenfalls *keine disruptiven* Erfahrungen.



#### 4 Fazit: „Neue“ Digitalisierung, systemische Rationalisierung und *front-line work*

In den untersuchten Banken und Versicherungen finden wir eine weitgehende Kontinuität des Bewährten und eine vorsichtige Erweiterung der bestehenden Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrategien. Ein Bruch mit etablierten Geschäftspraktiken oder eine breitflächige Anwendung grundlegender technischer Neuerungen lässt sich nicht beobachten. Strategische Zielperspektive der Unternehmen ist die verstärkte Vernetzung von Dienstleistungsangeboten und -prozessen mit Fin- oder InsureTechs sowie mit teils branchenfremden Unternehmen über die bisherigen Unternehmens- und Branchengrenzen hinaus. Auf die Ermöglichung einer solchen stärkeren Vernetzung, Integration und systemischen Rationalisierung orientieren viele der laufenden Digitalisierungsprozesse und -projekte in den Betrieben: Die technischen Systeme sollen vor allem in diese Richtung leistungsfähig gemacht werden. Erkennbar ist zudem das Hauptziel der Sicherung und Kontrolle der „Kundenschnittstellen“ und Daten, wobei diese Kundenbeziehungen zugleich verstärkt zum Gegenstand von Rationalisierungs- und Automatisierungsprozessen werden. Die Gesamtdynamik lässt sich als eine *Fortsetzung des Prozesses systemischer Rationalisierung auf erweiterter technologischer Stufenleiter* bezeichnen: Die Finanz- und Versicherungsdienstleister nutzen neue informationstechnologische Potenziale zu einer Hybridisierung und Ausweitung der Markt- bzw. Kundenbeziehungen. Insofern plädiert der Beitrag für die Wiederaufnahme dieses in den 1980er Jahren am SOFI Göttingen (Baethge/Oberbeck 1986, 1990) bzw. – in anderer Stoßrichtung – am ISF München entwickelten Konzepts (vgl. Altmann et al. 1986; aktuell: Menz et al. 2019).

Systemische Rationalisierung auf erweiterter technologischer Entwicklungsstufe führt nicht zu einem disruptiven Umbau der Geschäftsmodelle. Vielmehr halten die untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmen grundsätzlich an den erprobten Modi der Marktbearbeitung fest, weil sie darin ihren wesentlichen Wettbewerbsvorteil erkennen. Stärkere Technisierung und Vernetzung im „Ökosystem“ nutzen gezielt qualifizierte Beratungs- und Leistungsbearbeitungsprozesse, um ein erweitertes Spektrum von Dienstleistungsprodukten zu vertreiben. Insgesamt ergibt sich daraus ein uneinheitliches Bild der Arbeits- und Qualifikationsfolgen. In Bezug auf die Arbeit an der *Front-Line* zeigt sich, dass Digitalisierung dort zwar einerseits mit dem Ziel der weiteren (Voll-)Automatisierung von routinehaften Teilprozessen bzw. -tätigkeiten betrieben wird und mit einem entsprechenden Abbau von Arbeitsplätzen in solchen Prozessen einhergehen dürfte. Die verbleibenden Nicht-Routinetätigkeiten, vor allem im auf persönliche Kommunikation weiterhin angewiesenen Vertrieb, erfahren eine inhaltliche Aufwertung, wohingegen Routine-tätigkeiten zusehends technisch substituiert werden. In der Tendenz stützen unsere Befunde insofern eher Annahmen, die in quantitativ relevantem Umfang von einem *Upgrading* qualifizierter Dienstleistungsarbeit im Zusammenhang mit der Nutzung teils neuartiger digitaler Technologien ausgehen. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien birgt sicherlich erweiterte Möglichkeiten, die Arbeit an der *Front-Line* von Banken und Versicherungen enger zu steuern und damit die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten weiter einzuschränken. Genutzt wird dieses Potenzial von den hier untersuchten Betrieben bzw. deren Management jedoch nicht. Aus anderen aktuellen

Untersuchungen in der Assekuranz (etwa: Rüb 2019) sind freilich auch andere betriebliche Strategien bekannt. Wohin das arbeitspolitische Pendel hier ausschlägt, dürfte von den betrieblichen Aushandlungsprozessen und ggf. Konflikten mit Interessenvertretungen (aber auch mit den *Front-Line*-Beschäftigten selbst) abhängen. ■

#### LITERATUR

- Alt, R. / Puschmann, Th.** (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie. Grundlagen der Fintech Evolution, Heidelberg
- Altenried, M.** (2017): Die Plattform als Fabrik. Crowdwork, Digitaler Taylorismus und die Vervielfältigung der Arbeit, in: Prokla 187 (2), S. 175–191
- Altmann, N. / Deiß, M. / Döhl, V. / Sauer, D.** (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozologie, in: Soziale Welt 37 (2/3), Schwerpunkt: Technik und Arbeit, S. 191–207
- Atzler, E.** (2020): Innovative Genossenschaftsbank, in: Handelsblatt vom 11. 02. 2020, S. 31
- Atzler, E. / Holtermann, F. / Kröner, A.** (2019): Raus aus der Nische, in: Handelsblatt vom 09. 12. 2019, S. 30–31
- Baethge, M. / Oberbeck, H.** (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt a. M.
- Baethge, M. / Oberbeck, H.** (1990): Systemische Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen: Eine neue Herausforderung für Unternehmen und die wissenschaftliche Analyse, in: Rock, R. / Ulrich, P. / Witt, F. (Hrsg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt a. M., S. 149–175
- Baethge-Kinsky, V. / Holm, R. / Tullius, K.** (2006): Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI): Forschungsbericht, Göttingen
- BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht)** (2018): Big Data und künstliche Intelligenz, in: BaFin Journal Juni 2018, Berlin, S. 8–13
- Bauer, W. / Ganz, W. / Hämmerle, M. / Renner, Th.** (Hrsg.) (2020): Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis. Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion, Stuttgart
- Bitkom e.V.** (Hrsg.) (2018): Bitkom Digital Office Index 2018. Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Unternehmen, Berlin
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)** (Hrsg.) (2020): Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Deutschen Wirtschaft. Stand der KINutzung im Jahr 2019, Berlin
- Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T.** (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro: Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld
- Brandl, B. / Hornuf, L.** (2020): Where Did FinTechs Come from, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany after Digitalization, in: Frontiers in Artificial Intelligence 3, March 2020, <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>
- Brandt, A. / Polom, L. / Danneberg, M.** (2016): Gute digitale Arbeit. Auswirkungen der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich. Studie im Auftrag der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Landesbezirk Niedersachsen-Bremen und der Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO-Diskurs 12/2016, Bonn
- Breisig, Th. / König, S. / Rehling, M. / Ebeling, M.** (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“ Vertriebssteuerung in Banken, Berlin
- Burketh, C.** (2019): Strukturwandel und Beschäftigungsentwicklung in der Finanzbranche in Deutschland. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Stellungnahme 5/2019, Nürnberg
- Butollo, F. / Engel, T. / Füchtenkötter, M. / Koepf, R. / Ottaviano, M.** (2018): Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels, in: AIS-Studien 11 (2), S. 143–159
- Dengler, K.** (2019): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Stellungnahme 2/2019, Nürnberg
- Deutsche Bundesbank** (2019): Monatsbericht September 2019, 71. Jahrgang, Nr. 9, Frankfurt a. M.
- Dolata, U.** (2011): Soziotechnischer Wandel als graduelle Transformation, in: Berliner Journal für Soziologie 21 (2), S. 265–294

**Dose, C.** (2006): Flexible Bürokratie: zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern, Wiesbaden

**Frenkel, S. J. / Korczynski, M. / Shire, K. A. / May, T.** (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy, Ithaca/London

**Fröhlich, N. / Huffscheid, J.** (2004): Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland. Entwicklung, Politik, Strategien, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 101, Düsseldorf

**GDV (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.)** (2019): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2019, Berlin

**Gießmann, S.** (2015): Geld, Kredit und digitale Zahlung 1971/2014. Von der Kreditkarte zu Apple Pay, in: Sprenger, F. / Engemann, C. (Hrsg.): Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt, Bielefeld, S. 293–310

**Glock, G. / Krabel, S. / Strach, H. / Apt, W. / Goluchowicz, K. / Priesack, K. / Bovenschulte, M.** (2019): QuaTOO – Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation – Branchenbericht: Finanzen und Versicherungen. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht 522/5, Berlin

**Haipeter, T.** (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe, in: Zeitschrift für Soziologie 31 (2), S. 125–137

**Heinemann, G. / Kannen, K.** (2020): Plattform werden oder sterben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 34 vom 10.02.2020, S. 16

**Kirchner, S. / Meyer, S.-C. / Tisch, A.** (2020): Digitaler Taylorismus für einige, digitale Selbstbestimmung für die anderen? Ungleichheit der Autonomie in unterschiedlichen Tätigkeitsdomänen, in: baa: Fokus, Juli 2020

**Manske, F. / Mickler, O. / Wolf, H.** (1994): Computerisierung technisch-geistiger Arbeit. Ein Beitrag zur Debatte um Formen und Folgen gegenwärtiger Rationalisierung, in: Beckenbach, N. / van Treeck, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband, Göttingen, S. 161–182

**McKinsey Global Institute** (Hrsg.) (2018): Skill Shift. Automation and the Future of the Workforce, Discussion Paper, May 2018

**Menz, W. / Nies, S. / Sauer, D.** (2019): Digitale Kontrolle und Vermarktlichung: Beschäftigtenautonomie im Kontext betrieblicher Strategien der Digitalisierung, in: Prokla 195 (2), S. 181–200

**Movitz, F. / Allvin, M.** (2017): Changing Systems, Creating Conflicts: IT-Related Changes in Swedish Banks, in: Briken, K. / Chillias, S. / Krzywdzinski, M. / Marks, A. (Hrsg.): The New Digital Workplace, London, S. 132–152

**Perez, C. / Martín, F.** (2018): Digitalisation and Artificial Intelligence: The New Face of the Retail Banking Sector. Evidence from France and Spain, in: Jaehling, K. (Hrsg.): Virtuous Circles between Innovations, Job Quality and Employment in Europe? Case Study Evidence from the Manufacturing Sector, Private and Public Service Sector, QulnnE Working Paper Nr. 6-3, S. 178–233

**Roth, I.** (2015): Technologische Entwicklungen im Finanzdienstleistungssektor und deren Auswirkungen auf die Arbeit, in: ver.di – Landesbezirk Baden-Württemberg (Hrsg.): Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung, Stuttgart, S. 36–67

**Roth, I. / Müller, N.** (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin

**Rüb, S.** (2019): Umkämpfte Regulierung. Konflikt und Aushandlungskonstellationen betrieblicher Mitbestimmung im digitalen Wandel, Manuskript, Göttingen

**Schuster, H. / Hastenteufel, J.** (2019): Die Bankenbranche im Wandel. Status Quo und aktuelle Herausforderungen, 2., aktualisierte Aufl., Baden-Baden

**Staab, P. / Nachtwey, O.** (2015): Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus, in: Mittelweg 36, 24 (6), S. 59–84

**Staab, P. / Prediger, L. J.** (2019): Digitalisierung und Polarisierung: eine Literaturstudie zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf Sozialstruktur und Betriebe. Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung: FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 19, Düsseldorf

**Stadlinger, J.** (2013): Industrialisierungsprozesse und neue Steuerungsformen im Backoffice-Bereich des Finanzdienstleistungsgewerbes. Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung? Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

**Tullius, K.** (2020): Digitalisierung und Systemische Rationalisierung im Finanzdienstleistungssektor – Folgen für Angestelltenarbeit an der *Front-Line*. Soziologisches Forschungsinstitut: SOFI Arbeitspapier / SOFI Working Paper 2020 – 18, Göttingen

**Vitols, K. / Schmid, K. / Wilke, P.** (2017): Digitalisierung, Automatisierung und Arbeit 4.0. Beschäftigungsperspektiven im norddeutschen Dienstleistungssektor. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper-Forschungsförderung 032, Düsseldorf

## AUTOR

**KNUT TULLIUS**, Dr. disc. pol., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V. an der Georg-August-Universität. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie.

✉ knut.tullius@sofi.uni-goettingen.de