

Serie Digitalisierung, Teil 2: Die Filialbanken sind immer stärker betroffen...



Nach einem Blick auf die unübersichtliche Welt der Fintechs will ich nun Ihren Blick stärker auf die klassischen Filialbanken lenken.

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf dieses Innenleben der Banken? Eine Person, an die ich in dem Zusammenhang denken muss, ist mein Kollege Walter Baumann. Walter war viele Jahre Betriebsrat der HypoVereinsbank in München, und sehr aktiver Gewerkschafter. Vor allem aber – was unser Thema betrifft – sammelte Walter bereits intensive Erfahrungen mit Videoberatung, die ein wesentlicher Teil der Digitalisierungs-Strategie in immer mehr Banken ist.

HypoVereinsbank als Vorreiter

Keine andere Bank hat in dem Umfang und der Konsequenz auf die neuen Medien gesetzt, wie dies die HypoVereinsbank (HVB), heute eine Tochter der italienischen UniCredit, getan hat. Knapp die Hälfte der Filialen zu schließen (Pardon: zusammenzulegen), und darauf zu hoffen, dass die Kunden bereits so weit sind, sich in den verbleibenden Lokationen durch teilweise weitentfernte Experten beraten zu lassen, war ohne Frage ein Wagnis. Ich kann mich gut erinnern, dass ich damals vorhergesagt habe, dass das Münchner Institut einen guten Teil seiner Kunden verlieren wird. Ich hatte wohl Unrecht. Tatsächlich gab es – wie Branchenkenner berichten – nur einen überschaubaren Kundenverlust. Heute greifen die Münchner bereits wieder an – mit deutlich reduzierter Kostenbasis. In einer klassischen Filialbank geht man davon aus, dass circa 40 % der Kosten auf Filialen und Filialmitarbeiter entfallen. Von diesem Kostenblock, der in Zeiten immer kleinerer Zinsmargen erst einmal verdient werden will, bei gleicher Kundenanzahl knapp die Hälfte Kosten abziehen zu können, ist sicher verlockend.

Ausreichend Personal in den verbleibenden Filialen

Walter Baumann ging vor 30 Jahren in die HVB, und arbeitete dort fast seit Anbeginn als Baufinanzierungs-Spezialist, zuletzt im „Immobilienfinanzierungs-Expertencenter“ in München. Am 1. August 2013 wurden da zum ersten Mal die Kameras für die Videoberatung online geschaltet. „Wir waren zuerst skeptisch, wie das bei älteren Kunden ankommt. Aber diese waren von Beginn an angetan. ‚Funktioniert das denn auch von Amerika aus?‘ fragte mich eine ältere Dame neugierig“, erzählt Walter heute über diese Startphase lachend. Für ihn war bald klar, dass die neue Technik sich durchsetzen wird. Walter findet aber auch, dass an Filialen weiterhin kein Weg vorbeiführt. Betriebsratskollegen anderer Banken, die den Schritt noch vor sich haben, rät er deshalb immer wieder, bei der Zusammenlegung von Filialen bloß darauf zu achten, dass den neuen, technisierten Filialen ausreichend Mitarbeiter zugestanden werden. Zu glauben, man könne einfach so mit dem

bisherigen Personal weitermachen, und die geschlossenen Stellen ersatzlos streichen, sei ein Trugschluss.

Aus Mitarbeitersicht keine Begeisterung

Das Konzept der HypoVereinsbank setzt im Wesentlichen auf ein deutlich reduziertes Filialnetz. Die verbleibenden Filialen werden technisch mit Videokonferenzräumen hochgerüstet. Viele Expertenfunktionen werden in teilweise weit entfernten Centern zusammengefasst, und bei Bedarf zu Beratungsgesprächen hinzugeschaltet. Die Vorteile liegen auf der Hand: Weniger Reisetätigkeit (und damit Wegfall der entsprechenden Kosten), aber auch effektivere Nutzung der Experten. Reisezeit ist nämlich keine sonderlich effektive Ressourcennutzung. Aus Mitarbeitersicht darf man sich aber bei aller Begeisterung für die moderne Technik nichts vormachen: Die effektivere Nutzung von Ressourcen bedeutet auch immer, dass ein Teil der Experten dauerhaft nicht mehr gebraucht wird. Dass der Wegfall knapp der Hälfte der Filialen aus Mitarbeitersicht erst recht keine Erfolgsgeschichte ist, liegt auf der Hand.

Erst der Anfang

Was 2013 wie Science-Fiction wirkte, ist heute kalter Kaffee. Die Online-Bandbreiten geben in den meisten Gebieten Deutschlands heute bereits Videochats in vernünftiger Qualität her (*Foto: Africa Studio / fotolia.com*). Der konsequent nächste Schritt ist die flächendeckende Videoberatung. Noch nehmen die Kunden diese nur zögerlich an, noch ist die Angst groß, von der Technik überfordert zu werden. Noch ist auch ein Problem, dass gerade viele ländliche Regionen, die aufgrund der weiten Entfernungen am stärksten von



der schönen neuen Welt profitieren werden, beim Ausbau der digitalen Netze hinterherhinken. Dennoch ist erkennbar, dass sich dieser Trend durchsetzen wird. Die Banken, die dem Beispiel der HypoVereinsbank folgen, steigen nicht dort ein, wo diese 2013 begann.

Deutsche Bank plant sieben (Video-)Beratungszentren

Die Deutsche Bank zum Beispiel hat gerade einen Interessenausgleich mit den Betriebsräten geschlossen, der die Schließung von knapp 40 % der Filialen vorsieht. Aufgebaut werden dafür aber sieben Beratungszentren, in denen ausgebildete Bankkaufleute künftig Kunden vollumfänglich telefonisch, aber auch immer stärker per Videochat beraten sollen. Bereits Ende 2016 soll das erste Zentrum in den Livebetrieb gehen. Aus Gewerkschaftssicht ist dabei ein Riesensachverhalt, dass dies auch an Samstagen erfolgen soll. „Wir haben Jahrzehntlang gegen die Samstagöffnung der physischen Filialen gekämpft – sollen wir nun bei Onlinefilialen einfach so kampfflos zurückstecken?“, fragen sich viele Gewerkschafter.

Die betroffenen Kollegen selbst sind stark verunsichert. Wer nach der Schließung „seiner“ Filiale in einem Beratungszentrum unterkommt, atmet erst einmal durch, und hat andere Probleme als

Samstagsarbeit. Trotzdem muss allen Beteiligten klar sein, dass jetzt Standards für die nächsten Jahrzehnte geschaffen werden. Andererseits könnte eine Totalverweigerung zu weiteren Ausgliederungswellen und Tariffucht führen – auch kein berauschender Gedanke. Ein Dilemma, ohne Frage, aber eines, das schnell gelöst werden muss. Während ich dies schreibe, liegen neben mir diverse Unterlagen zum konkreten Projekt, Rechtsgutachten und E-Mails mit Meinungen von Betriebsratskollegen, die in den nächsten Wochen zu einem Ergebnis mit in jedem Fall weitreichenden Konsequenzen zusammengeführt werden wollen.

Nächste Schritte

Noch sind die „Expertenteams“ überwiegend mit konventionellem Geschäft beschäftigt, noch sind Videocalls exotische Ausnahme. In drei bis vier Jahren dagegen werden Sie aber bereits lachen, wenn Sie diesen Artikel lesen, so alltäglich wird das Thema bis dahin geworden sein. Ob Expertenteams dann noch in München, Frankfurt oder Berlin in teuren Immobilien arbeiten werden, oder sich bereits ein Trend abzeichnet, in „Low-Cost-Center“ auszuweichen, bleibt abzuwarten. Sicher ist aber, dass immer mehr Produkte aufgeschaltet werden, und weitere Verdichtungen im Filialnetz zu erwarten sind, bis dieser Prozess irgendwann an seinem natürlichen Ende ankommt.

Über Ihre Meinung zum Thema Digitalisierung und der sich abzeichnenden „Schönen neuen Welt“ würde ich mich sehr freuen. Schreiben Sie mich doch gerne an: stephan.szukalski@dbv-gewerkschaft.de

Ihr Stephan Szukalski