

# **Globaler Wandel im Bereich der Finanzdienstleistungen als Herausforderung**

**Ein UNI Finanz-Bericht**

*Regan Scott, L&ER, London*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung –1. Teil .....</b>	<b>3</b>
1. Wird der Aufschwung von den globalen Rahmenbedingungen stimuliert? .....	4
2. Die IBM-Studie zu der Bankenlandschaft in zehn Jahren.....	4
3. Globale Erhebung von ACCENTURE .....	5
4. Eine „Toyota-Revolution“ für Banken? .....	6
5. Deloitte's Vision der „Rückkehr zur Bankfiliale“ .....	6
6. Das Wort haben Geschäftsführer grosser Finanzkonzerne.....	6
7. Top-Unternehmen, globale Marktführer.....	7
8. Fusionen und Übernahmen.....	10
9. Outsourcing – ein gemischtes Bild.....	12
10. Neue Märkte, Governance und Aktionäre – Raum für Gewerkschaften.....	14
11. Jobs – die sich verschiebende Ziellinie.....	15
12. Kommentare .....	16
<b>Welche weiteren Schritte für ein globales Engagement? – Teil II .</b>	<b>18</b>
1. Drei Aktionsräume und Folgen.....	18
2. Die globalen Arenen .....	18
3. Grundsatzfragen .....	19
4. Die Arena der globalen Abkommen .....	23
5. UNI-Gewerkschaftsnetze für globale und regionale globale Konzerne .....	26
6. Der stille Kampf für die Kontrolle der EBR hat nunmehr globalen Charakter.....	29
7. Tarifverhandlungen, Rechtsbestimmungen und Kampagnen der Zivilgesellschaft.....	31

## Kurzfassung – 1. Teil

Dieses Papier umfasst zwei Kapitel: Teil 1 erwähnt internationale Berichte über künftige Tendenzen des Sektors mit einigen deutlichen Hinweisen auf die globalen Erfordernisse der Branche. Sie beschreiben die steigende Nachfrage der Kunden nach flexiblen One Stop-Konzepten mit einer breiten Palette von Finanzdienstleistungen. Wir beobachten eine zunehmende Konvergenz von Privatkunden-, Handels-, Investment- und Versicherungsmärkten. Nunmehr wird zwischen dem Verkauf von Beratungsdiensten und dem Verkauf von Finanzprodukten unterschieden, da die Anforderungen der Kunden stets komplexer werden und die Produkte hoch entwickelt und stärker in den IT-Software-Prozess eingebunden sind.

Die laut Berichten allgemein hohe Gewinnlage auf den Kernmärkten wird ganz allgemein als ein 'organisches Wachstums-Modell' bezeichnet, und dies trotz parallel verlaufender Umstrukturierungsprozesse. Fusionen und Übernahmen und die grenzüberschreitende Expansion, die sich auf globaler und regionaler Ebene vollziehen und weltweite Besitzerwechsel zur Folge haben, tragen ihrerseits zum Wachstum bei, werden aber in der Regel vor allem als echte Garanten für Wettbewerbsvorteile und für den Zugang zu neuen Märkten, wie zum Beispiel Indien, betrachtet.

Die wohl extremste These besagt, dass die nächste Phase in der globalen Umstrukturierung das Entstehen von 'Mega-Banken' sein wird. Dabei ist von einem globalen, stufenförmigen Modell die Rede.

Teil I zeigt verschiedene Möglichkeiten von Hauptakteuren, die sich an diesem Prozess beteiligen können. Dabei werden globale und regionale Trends und Fusions- und Übernahme-Tendenzen aufgezeigt, und Sektorfragen - so zum Beispiel die Zukunft der Versicherungswirtschaft und die Bedeutung des Bancassurance-Modells.

Zu den weiteren Themen gehören Outsourcing-Entwicklungen, jedoch auch Gegenbewegungen, wie die Rückkehr zur Bankfiliale (die der Autor als "Re-Branching" bezeichnet). Ferner wird auch die Problematik der Konkurrenten aus anderen Branchen (Wal-Mart- und Tesco-Bankkonzepte) beleuchtet.

Diese Prozesse werden in den Rahmen von Entwicklungen in Bezug auf Governance, Aktionärsaktivismus und Wettbewerbspolitik gestellt.

Schließlich werden Überlegungen zum neuen Arbeitnehmer-Modell angestellt, das Teil dieser Entwicklung sein wird, und einige Vorschläge zur Überprüfung der UNI Finanz-Aktivitäten unterbreitet, die in Teil II des Berichts erläutert werden.

## **DIE HERAUSFORDERUNG DES GLOBALEN WANDELS**

### **1. Wird der Aufschwung von den globalen Rahmenbedingungen stimuliert?**

Nach den weit verbreiteten Schwierigkeiten der Finanzmärkte in vielen Teilen der Welt in der Periode 2000 bis 2003 konnte eine markante Erholung der wirtschaftlichen Tätigkeiten und insbesondere der Betriebsgewinne beobachtet werden. Dies traf insbesondere für die auf verschiedenen Mehrprodukt-Märkten und grenzüberschreitend und global tätigen Großkonzerne zu. Wirtschaftsprognostiker sagen einen leichten Abschwung voraus, so dass die letzten zwei bis drei Jahre als Teil der steigenden Phase eines in einer Spitze auslaufenden Konjunkturzyklus betrachtet werden können.

Es wird allgemein anerkannt, dass die Ertragslage im Kern-Privatkunden- und Handelsbankgeschäft und im Privatkunden- und Industrie-Versicherungsgeschäft stark von makroökonomischen Trends auf den stark wachsenden Finanzdienstleistungsmärkten abhängig ist. Die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen steigt wesentlich stärker Wachstum als die Gesamtnachfrage in Europa und bestimmten Teilen der Region Asien&Pazifik – namentlich in Japan. Die allgemeine Flaute ist wahrscheinlich auf die größeren Ungleichgewichte der US- und der europäischen Wirtschaft im Vergleich zu den neuen Wirtschaften Asiens, und insbesondere der Wirtschaft Chinas, zurückzuführen. Für diese Ungleichgewichte sind teilweise Schuldenprobleme, teilweise aber auch die schlecht angepassten Wechselkurse verantwortlich. Globale Banken haben hier den Vorteil, dass sie die komplexe Matrix von Chancen und Risiken auf vielfache Weise nutzen können.

Ungünstiger positionierte Firmen, die von ruhigeren regionalen Märkten abhängig sind, werden sich dem wachsenden Wettbewerbsdruck stellen müssen. Daraus erklärt sich der Umstand, dass Fusionen und Übernahmen auf verschiedenen Ebenen, nicht nur zwischen den globalen Marktführern stattfinden.

### **2. Die IBM-Studie zu der Bankenlandschaft in zehn Jahren**

Im November 2005 hat IBM eine Studie unter dem Titel "Banking 2015: Defining the Future of Banking" veröffentlicht, die die wichtigsten wettbewerbsrelevanten Marktkräfte, mit denen Banken in den nächsten 10 Jahren konfrontiert sein werden, aufzeigt, sowie zukünftige geschäftliche und technologische Innovationen und gesellschaftliche Trends. Laut diesem Bericht werden in der Zukunft fünf Trends entscheidend sein:

- 1 Kunden geben den Ton an
- 2 Konkurrenz durch spezialisierte Nischenanbieter
- 3 neue Personaloptionen
- 4 Kontroll-Integration und Kohärenz, und
- 5 maßgeschneiderte, rasch entwickelte Technologien.

#### **Das künftige Szenario sieht etwa so aus:**

- Wirtschaftsdynamik: während das durchschnittliche Wirtschaftswachstum weltweit relativ gering (2-3%) sein dürfte, wird die kumulierte jährliche Zuwachsrate im Finanzdienstleistungssektor in

den 15 Jahren (2000 - 2015) 7,1% betragen. Die Umsatzzahl wird von 2 Trillionen USD im Jahr 2000 auf 5,6 Trillionen USD im Jahr 2015 ansteigen. Das Wachstum im Raum Asien-Pazifik wird auf durchschnittlich 7,6% sinken, also gemäß diesem Szenario praktisch unverändert bleiben.

- Bis 2015 wird der Sektor von globalen Mega-Banken beherrscht werden.
- 'Konventionelle' Banken werden Geschäftsmodelle entwickeln müssen, die dem Kunden komparative Vorteile bringen.
- Neue Produkte werden zu Partnerschaften mit spezialisierten Anbietern führen.
- IT-System-Schwerpunkte werden erhöhte Beweglichkeit, Zuverlässigkeit und gesamtbetriebliche Kohärenz sein.
- Im Personalbereich müssen Finanzdienstleister kostengünstige, hoch flexible Optionen, wie zum Beispiel Offshoring, in ihre betriebliche Strukturen integrieren. Es werden aber auch Strategien zur Rekrutierung und Bindung hoch qualifizierter Fachkräfte erforderlich sein. Das bedeutet, dass der traditionsgemäß stabile Kern ebenso instabil wird wie die Peripherie, ausgenommen für Fachexperten mit Marktmacht (*Kommentar des Autors*).

IBM erwähnt auch die Produkt- und Prozessentwicklungen. Dazu gehören

- Ein stark wachsendes Hypothekengeschäft (Hausfinanzierung), da die Kosten für die Kunden stark gesenkt werden können.
- Radiofrequenz-Zahlungstechnologie (RFID), mit starkem Wachstum bis 2015 - die mittlere jährliche Zuwachsrate betrug bereits 30% im Jahr 2005.
- Bündelung von Kundendiensten in integrierten Dienstleistungsangeboten mit Quersubventionierung der Produktkosten und damit Wiedergewinnung der Loyalität einzelner Kunden.

### **3. Globale Erhebung von ACCENTURE**

In einer eher quantitativen Erhebung über das weltweite Retail-Banking kommt die globale Beratungsfirma ACCENTURE (*FT 13.03.06*) zum Schluss, dass mehr als 80% der Banken in den nächsten Jahren Zuwachsraten von 5% erwarten. Diese Schätzung ist doppelt so hoch wie für das makroökonomische Wachstum der reichen Länder. Eine Befragung von 100 Spitzenmanagern in Banken Asiens, Europas und der USA ergab, dass 4 von 10 dieser Manager das künftige Wachstum im 5 bis 10%-Band situieren. Die meisten Befragten machten klar, dass es sich um ein organisches und nicht um ein über Zukäufe erreichtes Wachstum handeln wird. In der Erhebung wird auch auf einen verschärften Interbank-Wettbewerb zur Gewinnung von Kunden hingewiesen. Die Manager aus der Region Asien & Pazifik sind sehr optimistisch, sie erwarten ein allseitiges Wachstum, was bedeutet, dass sie auch den bestehenden Kunden zusätzliche Produkte verkaufen werden.

#### 4. Eine 'Toyota-Revolution' für Banken?

Wer eine Parallele sucht, stellt fest, dass die Finanzdienstleistungen etwa die gleiche Revolution durchlaufen wie diejenige, die in der Automobilindustrie stattfand, als Toyota in Japan in den 1970er Jahren das System der 'Lean Production' (schlanke Produktion) einleitete. Die Bemerkung der Londoner Financial Times im Zusammenhang mit den Jahresergebnissen der ABN Amro im Februar 2006, dass immer noch 'ein großes Fragezeichen über der holländischen Bankdirektion steht', gibt zu denken. Diese Frage bleibt zweitrangig in globalen Banken mit verschiedenartigen Vermögenswerten ... Wären ihre Vermögenswerte den Aktionären mehr wert, wenn sie hungrigen Konkurrenten verkauft würden?'

Privatisierung und Deregulierung hatten ebenfalls nachhaltige Folgen. Der Motor ist hier die Wettbewerbspolitik. So stehen die öffentlichen Sparkassen in Deutschland, die häufig als die großen Akteure im deutschen Privatkundengeschäft betrachtet werden, in einem Konkurrenzkampf, um ihr Markenzeichen zu schützen.

#### 5. Deloitte's Vision der 'Rückkehr zur Bankfiliale'

Die weltweit führende Prüfungs- und Beratungsgesellschaft für Finanzdienstleistungen ist die US-Firma Deloitte. Ihre im Januar veröffentlichte Studie ('Loyalty Quest: Enhancing the Retail Banking Experience to Drive Growth') ist von Bedeutung, da sie sich maßgeblich auf Befragungen von Bankmanagern und von Kunden in den USA stützt. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit denjenigen von IBM. Das Wachstum wird auf den Kernmärkten (Privatkunden/Industrie/Handel) erzielt, und durch die Gewinnung von Kunden anderer Banken, die integrierte Dienstleistungen, kostengünstige Produkte und den Kontakt mit 'physischen' Personen suchen und formelle Kundendienstgarantien (kurze Warte- und Reaktionszeit) erwarten. Service-Bundling ist hier ebenfalls ein Thema, wobei eine Lockerung der regulatorischen Schranken zwischen Privatkunden-, Spargelder- und Investment-Märkten erwartet wird.

Fazit: Das ATM- System der 1990er hat praktisch ausgedient; es findet eine Schwerpunktverlagerung über Webapplikationen hin zum Full Branch Servicing statt. Deloitte weist darauf hin, dass selbst in Städten mit einem umfassenden Filialnetz, wie Chicago und New York, neue Filialen eröffnet werden. Im März 2006 kündigte die HSBC an, dass sie beispiellose Investitionen in ihr 1'528 Filialbanken umfassendes britisches Netz plant. 400 Mio. £ wurden für 50 neue Filialen und zur Aufrüstung von 200 bestehenden Filialen zurückgestellt, und dies von einer globalen Bank, die nur 20% ihrer Gewinne im Vereinigten Königreich erzielt.

#### 6. Das Wort haben Geschäftsführer großer Finanzkonzerne

Geschäftsführer großer Finanzdienstleistungsfirmen sind nicht immer auf der Suche nach Publizität - an Visionen und Meinungen, namentlich über die die Finanzbranche betreffende öffentliche Politik, fehlt es allerdings nicht.

**Fortis**-Chef Jean Paul Votron berichtete der Financial Times ausführlich über sein Initialprogramm, mit dem er die 3'000 Topmanager mit der Expansionsstrategie, die das 1990 fusionierte Bank-/Versicherungsunternehmen zu einem ausgewachsenen globalen Akteur machen soll, vertraut machen will. Das mit €37.2 Mia kapitalisierte Unternehmen ist sehr stark auf seinen Inlandsmärkten, jedoch ein Zwerg im Vergleich zu US- und anderen europäischen Banken.

**Santander** -Präsident Emilio Botin äußerte sich zum Streit über den Versuchs des deutschen Energiekonzern E.ON, den spanischen Stromkonzern Endesa zu übernehmen, und kritisierte dabei die Maßnahmen der spanischen sozialistischen Regierung zum Schutz von Endesa. Santander übernahm im vergangenen Jahr die britische Bank Abbey.

**AXA** -Präsident Henri de Castries kritisierte den Versuch der französischen Regierung, die Übernahme des französischen Stahlherstellers Arcelor durch die indisch-britische Mittal Steel zu verhindern, und ihre Reaktion in Bezug auf das feindliche Übernahmeangebot des italienischen Energiekonzern Enel für die französische Suez. AXA, der größte Finanzkonzern in Frankreich, ist heute ein Versicherungs-/Bank-Mischkonzern; das von ihm verwaltete Vermögen überschreitet €1'000 Mia.

**RBS** -Chef Fred Goodwin kündigte £1Mia. Dividenden für Aktionäre und Rekordgewinne der Bank an (28. Februar 2006)an und erklärte den Aktionären: "Mit 23 Zukäufen und unserer Position als globaler Akteur haben wir unbegrenzte Möglichkeiten für ein weiteres Wachstum". Die Bank steckte 919 Mio. £ in die Bank of China, in 4 US-Retailbanken und den Zukauf der deutschen Abteilung der Santander-Gruppe.

**Deutsche Bank** kündigte im Februar über ihren CEO Josef Ackermann an, dass die Bank ihren 'heiligen Gral' der 25% Eigenkapitalrendite mit einem Vorsteuergewinn von 5,4 Mia Euro erreicht hat. 'Hervorragend', erklärte er. Das Ziel ist nun, diese Position unter den Finanzdienstleistern ungeachtet der Weltkonjunktur zu halten.

## 7. Top-Unternehmen, globale Marktführer

Es gibt kein allgemein gültiges Verfahren, um ein Ranking von Banken und Finanzdienstleistern zu erstellen. Was für ein Unternehmen entscheidend ist, fällt für ein anderes nicht ins Gewicht. Hier einige Beispiele.

**Die TOP 10 der FINANCIAL TIMES** Die FT hat (am 9.3.06) eine Tabelle der 10 größten Banken, eingestuft nach ihrem Vermögen, das außerhalb ihre Mutterlandes verwaltet wird, veröffentlicht, auf der Grundlage von Informationen aus 'The Banker' und der IFSL (International Financial Services London)-Website. Die Auslandsvermögen werden als % des Gesamtvermögens per Dezember 2004 aufgeführt.

Position	Bank	% des Vermögens im Ausland
1	American Express	86%
2	USB (Schweiz)	84%
3	Arab Banking Corp (Bahrain)	84%
4	Crédit Suisse (Schweiz)	80%
5	Standard Chartered (Vereinigtes Königreich)	70%
6	Deutsche Bank	66%
7	ABN Amro (Niederlande)	65%
8	BNP Parisbas	63%
9	Investec (Südafrika)	63%
10	KBC (Belgien)	58%

Die Financial Times weist darauf hin, dass 15 Banken mindestens die Hälfte ihres Vermögens im Ausland haben, und dass sich meistens auch die Mehrheit ihrer Mitarbeiter im Ausland befindet. Ganz allgemein haben europäische Banken größere Auslandsvermögen als US-Banken.

**GLOBAL BUSINESS INSIGHTS** -Berichte beziehen sich auf beste Praktiken und Wachstums-Strategien. Ihr Ranking der Top 10 unter den globalen Retailbanken umfasst

Citigroup – BNP Parisbas – Credit Agricole –Forties –Deutsche Bank - Credit America - HSBC – Barclays - RBS, Credit Suisse – and Bank of America.

Das Modell der 'besten Praxis' hat nach Ansicht von GBI die

**RBS**, als das Unternehmen mit der stärksten Wachstumsrate in der Finanzbranche (15%), gefolgt von HBOS, mit 10%. RBS verfolgt eine Multi-Brand-Strategie; sie führt zum Beispiel die Bank des Einzelhandelsgiganten Tesco, die 4 Millionen Kunden hat, und erhöht ihre Marktanteile im Direct Banking. In Europa hat RBS Beteiligungen an Kraftwagenversicherungen in Deutschland und Italien erworben, und die Bank verfolgt eine aktive Asien/China-Strategie.

**GLOBAL FINANCE** -Analysten haben einen Bericht über Top-Banken in 78 Ländern veröffentlicht. Dieser enthält auch Angaben über die besten 'Emerging Market'-Banken. Sie bezeichnen nur 6 Banken als wirklich global:

- Die Top-Firmenkundenbank ist Citibank, die täglich 1 Trillion \$ für Firmenkunden bearbeitet und eine Absicherung durch die 12 Trillionen Vermögenswerte ihrer Mutterfirma Citigroup erhält.
- Die Top-Privatkunden/Retail-Bank ist die HSBC mit 9'500 Filialen in 79 Ländern und Sitz in London.
- Die Top-Privatbank ist die UBS, die 140 Jahre alte Vermögensverwaltungsbank, die nahezu 70'000 Personen in 50 Ländern beschäftigt.
- Ihr Zwilling ist die UBS Asset Management Bank, sie beschäftigt 2'700 Mitarbeiter in 20 Ländern; ihr Angebot umfasst Investment-Dienste für Firmen- und Regierungskunden und Rentenfonds.
- Die beste Depotverwaltungsbank ist die Bank of New York. Sie ist die Finanzierungsquelle für 100'000 Investment Professionals mit 5 Millionen Kunden. Ihr Depotvermögen liegt zwischen 6 und 8 Trillionen USD.
- Die beste Investment-Bank ist Goldman Sachs, in Bezug auf die Größe Nr. 2, jedoch die erfolgreichste bei der Planung von Akquisitionen, Fusionen und Aktienemissionen. Sie verwaltet einen Aktienbesitz von 15 Milliarden USD.

**IN VERSICHERUNGEN VERANKERTE FINANZGRUPPEN** Die Versicherung im traditionellen Sinn ist heute eindeutig zum einem Partner in der globalen Umstrukturierung geworden. Die Globalisierung drängt das 'Bancassurance'-Modell, das wohl als allzu einfach erscheint, in den Hintergrund. Die zunehmende Betätigung der Sparkassen im Versicherungs- und Retailbanking-Bereich ist heute eine unbestreitbare Tatsache, und sogar Akteure aus dem staatlichen Sektor spielen mit grossen Vermögen auf den globalen Märkten mit. Die französische Sparkasse und die staatliche CDC verwandeln sich. Die niederländische ING, einst die größte Sparkasse der Welt, ist heute auch ein Versicherungskonzern. ING ist das Resultat einer Fusion (1991) der niederländischen staatlichen Post/Bank und einer Versicherungsgesellschaft.



Versicherungsgesellschaften sind neben Investmentbanken und in einigen Ländern Pensionskassen (USA, V.K.) die weltweit größten Investitionsmanager der Welt. Die Top Ten der Versicherer, eingestuft nach ihrer Marktkapitalisierung, sind:

Versicherungsgesellschaft	Land	€ Mia.	Bemerkungen
AXA	Frankreich	€55Mia	(€1000 Mia. Verwaltetes Vermögen)
Allianz	Deutschland	€55	(70 Länder)
AIG	USA		(Geschäfte in 130 Ländern)
Generali	Italien	€38	
ING Group	Niederlande		
Aviva	V.K.	48	(€400 Mia, 60'000 Mitarbeiter)
Nippon Ins.	Japan		
State Farm	USA		
Zurich	Schweiz		
Dai-ichi	Japan	5.3	(verwaltete \$47Mia.\$ in 2002)

(Quellen: Economist, FT, Deloitte, Business Insights, usw.)

Fusionsstrukturen wurden vor vielen Jahren erarbeitet. Die eng definierte Branche ist jedoch mit statischen Märkten und einer Krise im Bereich der Renten-/Lebensversicherungen konfrontiert.

**DELOITTE - GLOBAL INSURANCE OUTLOOK 2004** Laut diesem Bericht hat das Bancassurance-Modell den größten Erfolg in Europa, wo über 50 Prozent der Lebensversicherungen nun über Banken abgeschlossen werden. Der Bericht weist auch auf den Mangel an hoch qualifizierten Fachkräften hin und wirft einen kritischen Blick auf das Offshoring.

Zurzeit macht die Old Mutual (Südafrika und V.K.) Skandia, dem nordischen Marktführer mit einem Angebotspreis von rund 7 Mia. € den Hof. Aviva hat ein Programm für Zukäufe in den USA angekündigt. AXA gab im vergangenen Jahr 1 Mia. € für kleinere Zukäufe aus. Generali hat erklärt, dass das östliche Europa sehr teuer wird, dass der Konzern nach China expandiert und mit einer Firmenpartnerschaft in Indien die regulatorischen Hindernisse in diesem Lande überwinden will. Laut eigenen Angaben von Allianz besitzt der Konzern 20 Versicherungsunternehmen in 16 Ländern der Region Asien & Pazifik. AXA figuriert in der Finanzpresse als das Unternehmen, das am ehesten den Schritt zur Erlangung eines Bankstatus wagen könnte. Regelmäßig tauchen zudem Gerüchte auf, dass AXA eine Fusion mit der italienischen Generali anstrebt, was zu der Entstehung einer europäischen Mega-Versicherungsgesellschaft führen würde, die bereits einen bedeutenden Wechsel zum globalen Bankstatus vorgenommen hat.

**Soziale Verantwortung** Einen wichtigen Hinweis auf die Anliegen und Prioritäten der Finanzinstitute auf dem Gebiet der globalen Politik gibt auch ihr Engagement im Rahmen von Sozialkodizes und CSR-Programmen.

Eine der zahlreichen Initiativen auf diesem Gebiet ist der von UNO-Generalsekretär Kofi Annan im Jahr 1999 lancierte UN Global Compact, mit dem Ziel, die Globalisierung sozial- und umweltfreundlich zu gestalten, wobei Wirtschaft, Arbeitnehmerschaft und Zivilgesellschaft in den Prozess eingebunden werden, und verantwortungsbewusste Unternehmen zu der Schaffung des weltweit bedeutendsten Business-Netzes für eine nachhaltige Globalisierung beitragen.

Der Global Compact umfasst zehn universelle Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Die erwähnten vier Arbeitsnormen sind Wahrung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts zu Kollektivverhandlungen, Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit und Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung.

Es wird erwartet, dass die Unternehmen und ihre CEO diese Prinzipien, die freiwilligen Charakter haben, einhalten und zu einem festen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit weltweit machen.

Von den über 2600 Unternehmen, die den Global Compact unterzeichnet haben, stammen 10% aus dem Finanzsektor. Unter den 103 Unterzeichnern aus der Liste der FT Global 500 befinden sich 21 Banken und Versicherungsgesellschaften:

Westpac (Australien); Dexia (Belgien); AGF, AXA, BNP Paribas, Credit Agricole, Société Générale (Frankreich); Allianz, Deutsche Bank (Deutschland); Sanpaolo IMI, UniCredito (Italien); Millea Holdings/Tokio Marine & Nichido Fire Insurance, Mitsui Sumitomo Insurance (Japan); ABN AMRO (Niederlande); Santander (Spanien); Credit Suisse, UBS (Schweiz); AVIVA, HSBC, Royal Bank of Scotland, Standard Chartered (Vereinigtes Königreich).

**WOLFSBERG GRUPPE** Bei künftigen Politikansätzen sollten die Tätigkeiten der Wolfsberg Gruppe aufmerksam verfolgt werden. Es handelt sich um ein 'Davos' der Bankiers; die Gruppe tritt regelmäßig zusammen, um Fragen betreffend globale Normen, z. B. 'Know your customer', Maßnahmen gegen Geldwäscherei und Terrorbekämpfung zu erörtern.

Zurzeit stehen der neueste internationale Standard für die Sorgfaltspflicht auf der Corporate Governance-Agenda, als Reaktion auf Skandale wie die von Enron und Worldcom. Der erstmals 2002 auf Schloss Wolfsberg in der Schweiz zusammengetretenen Gruppe gehören 12 globale Banken an:

ABN Amro - Santander Central Hispano (SCH) – Bank of Tokyo-Mitsubishi – Barclays - Citigroup – Credit Suisse Group – Deutsche Bank – Goldman Sachs – HSBC – JP Morgan Chase - Societe Generale - UBS.

## 8. Fusionen und Übernahmen

Der für die UNI Finanz-Weltkonferenz 2002 ausgearbeitete Bericht 'Finanzdienstleistungen - eine Branche im Zeichen des Wandels' beschrieb drei Arten von Fusionen und Übernahmen, die das Ende der 1990er Jahre und die Jahrhundertwende prägten: *Inländische Fusionen* bewirkten, dass in vielen Ländern nur noch 2 bis 4 große Konzerne im Bank- und Versicherungssektor übrig bleiben. *Grenzüberschreitende Fusionen* und schließlich *spezielle Fusionen*, bei denen sich internationale und inländische Banken an der Privatisierung staatlicher Banken und Finanzinstitute beteiligten. Die so genannten 'Demutualisierungen' fallen ebenfalls in diese Kategorie.

Die Entwicklungen gehen nun aber unaufhaltsam weiter, wie das IBM-Modell mit den im Entstehen begriffenen globalen Multisektorfirmen zeigt. Diese neue Umstrukturierungsphase wird nachstehend beschrieben.

Die jüngste Zeit ist in Europa von drei grossen Übernahmen geprägt:

Santander übernimmt im Jahr 2004 Abbey National, eine ehemalige Bausparkasse auf Gegenseitigkeit - damals die größte europäische Fusion, die 8,9 Mia. £ (rund 13 Mia. Euro) kostete.

Unicredit übernimmt HVB zu einem noch höheren Preis: 15,4 Mia. Euro. Die italienische Unicredit kaufte den deutschen Konkurrenten HVB auf und löste einen Streit in der Europäischen Kommission aus, weil sich die Fusion auf diejenige der zweitgrößten und die drittgrößten Bank Polens - beide ehemalige Filialbanken - auswirkte. Die polnische Regierung hat die Anstossfusion blockiert, und sie hat nun drei Monate Zeit, um ihr Veto zurück zu nehmen. HVB ist bereits mit 75% an der Bank Austria beteiligt. UniCredit selbst ist das Resultat einer in Italien im Jahr 1998 erfolgten Fusion. Banken und Versicherungsunternehmen gingen auch in Mittel- und Osteuropa auf Einkaufstour und übernahmen wichtige Institute. In vielen Ländern sind diese ausländischen Firmen heute die wichtigsten Akteure, und den einheimischen Banken bleiben nur noch Marktanteile von weniger als 20%. 75 der 100 größten Banken befinden sich in ausländischem Besitz, und die Rangliste wird KBC und UniCredit angeführt.

BNP Paribas hat ein Übernahmeangebot für die italienische BNL (Banco del Lavoro) eingereicht und damit die drittgrößte Bankenfusion in Europa in die Wege geleitet. Auch die italienische Versicherungsgruppe Unipol interessierte sich für die BNL, wobei sie die spanische BBVA überbot. BNP hat nun ihrerseits Unipol überboten, die in einen Skandal verwickelt ist, weil sie durch ein Lobbying der italienischen Regierung die Blockierung dieser europäischen Neugruppierung anstrebte. BNP hat bereits 3'700 Mitarbeiter in Italien und ist an einer Expansion ihres eigenen Versicherungsgeschäfts interessiert. BNP bewertet die BNL mit 9 Mia. Euro. BNP und Paribas fusionierten im Jahr 2000 und haben 13 Mia. Euro für die Übernahme kleinerer Retailbanken - 14 Institute allein im vergangenen Jahr - ausgegeben.

In Afrika hat Barclays im letzten Jahr die Konsolidierung ihrer Position in Afrika stark vorangetrieben, indem sie eine Beteiligung von 60% an der südafrikanischen ABSA erwarb. Die ABSA mit Sitz in Johannesburg (Nr. 141 der Top 1000) beschäftigt 57'000 Personen. Nur fünf Monate nach dem Einstieg in die ABSA verzeichnete Barclays bereits einen zusätzlichen Gewinn von 335 Mio.£ per Ende Dezember 2005. ABSA nahm den vierten Rang unter den Banken Südafrikas ein; Barclays gab für diese 2,9 Mia.£ aus. Barclays erhält mit ABSA Zugang zum Massengeschäft in Südafrika, das sie während der Apartheid im Jahr 1986 verlassen hatte. ABSA hat Beteiligungen im Vereinigten Königreich, in Deutschland, den USA, China, Singapur, Hongkong und in anderen Ländern Afrikas.

Zu den entscheidenden Faktoren für die Entwicklungen der jüngsten Zeit gehören die globalen Wechselkursverhältnisse. Der € zeigte eine bemerkenswerte Stabilität, er erhöhte sich gegenüber dem USD und blieb in Bezug auf das £ unverändert, was bedeutete, dass sich die alten europäischen €-Banken und die britischen Banken einen Einstieg in den US-Märkte und Märkte mit dem Dollar als Leitwährung leisten konnten.

Ein neuer Trend besteht auch darin, dass private Aktienfonds Beteiligungen im Finanzdienstleistungs-Sektor erwerben, mit dem Ziel, diese zu privatisieren und sie dem Druck der Aktienmärkte und der Stakeholder und bestimmten Finanzregulierungs-Bestimmungen zu entziehen.

An dieser Stelle sei betont, dass die Finanzpresse keine grossen Fusionen und Übernahmen bei den Marktführern mehr voraussagt. 'Viele der von fast gleich grossen Banken eingeleiteten Fusionsprozesse gingen kaum über das Anfangsstadium hinaus und erwiesen sich nicht immer als glücklich' (*Economist*, 11. Feb. 2006). Eine Ausnahme bildet offenbar Spanien. Nachdem Santander Abbey erworben hat, sind die globalen Ambitionen ihres inländischen Rivalen BBVA trotz seiner letztjährigen erfolglosen Übernahmenanstrengungen in Italien intakt. Santander könnte auch nach Übernahmekandidaten im nördlichen Europa Ausschau halten, und sie beteiligt sich mit 1 Mia. € an einer US-Bank.

Ein Bericht von Capgemini (*FT* 16.3.06) weist auf Kernkosten-Unterschiede innerhalb europäischer Länder mit der gemeinsamen €-Währung hin. Darin heißt es, dass die jährlichen Basis-Bankkosten in

Italien €252 (einschl. Familienkonten) betragen, im Vergleich zu €64 im V.K. und €34 in den Niederlanden. Die Kosten in Deutschland, Frankreich und Spanien sind höher als im Vereinigten Königreich.

## 9. Outsourcing – ein gemischtes Bild

Die anspruchsvollsten und außerordentlich komplexen Probleme, die es zu lösen gilt, betreffen Outsourcing und Offshoring. Wie im Fall von Fusionen und Übernahmen nehmen diese Verfahren unterschiedliche Formen an. Das globale Outsourcing ist aufgrund der damit verbundenen Backoffice-Arbeitsplatzverluste wohl am besten bekannt, doch findet auch häufig inländisches Outsourcing statt, so zum Beispiel wenn alle IT- und Bearbeitungs-Funktionen von einer Bank ausgelagert werden. Die Deutsche Bank hatte 2003 mit der Ankündigung einer globalen Auslagerung von 5'500 IT-Jobs Schlagzeilen gemacht.

Wie stark sich IT-Outsourcing verbreitet hat, kann anhand von zwei Verträgen, die globale IT-Unternehmen vor kurzem angekündigt haben, beurteilt werden. IBM hat ihren ersten Vertrag mit der Singapore Bank gewonnen, und die NEC ihren ersten Outsourcing-Vertrag mit einer japanischen Bank. Die Spur des globalen Outsourcing führt hauptsächlich in englischsprachige Länder, von reichen Staaten wie Großbritannien und USA nach Indien oder in die Karibik. Andere globale Industrien verzeichnen ähnliche Entwicklungen: Druckvorgaben und Autobestandteile sind klassische Beispiele.

Für die nicht englischsprachigen Länder gibt es - soweit dies die Kunden betrifft - eine zweite Form des regionalen Offshoring, das sogenannte 'Near-Sourcing'. Dieses umfasst zwei Elemente – das geographische Einzugsgebiet und die Sprachgruppierung, für Mitarbeiter und für künftige Kunden, nach dem Beispiel der deutschen Finanzinstitute, die Aktivitäten in osteuropäische Länder verlagern, und französische Institute, die Länder in der französischsprachigen Karibik wählen. Den USA steht ganz Lateinamerika zur Verfügung: die geografische Nähe und der neuartige Kundenkontakt haben die Auslagerung in das benachbarte Mexiko gefördert.

Einen neuen Trend kündigt die Deutsche Investmentbank an, die sich bekanntlich schon sehr stark auf dem Weg des Outsourcing engagiert. Die neue Entwicklung betrifft ihre höheren Fachkräfte. Sie hat bekannt gegeben, dass bis Ende 2007 die Hälfte ihres Back-Office-Personals (Verkaufspersonal und Händler) nach Indien auslagern will. Sie teilte ferner mit, dass sie die Zahl der ausgelagerten Marktforscher auf 500 erhöhen wird. Auf diese Weise hat die Bank bisher 1,9 Mia. € eingespart. JP Morgan Chase will in den nächsten zwei Jahren in Indien 4'500 Hochschulabsolventen einstellen, womit die Bank ein Offshoring von 30% ihres Personals der Investmentabteilung anstrebt. UBS, Lehman Brothers und Credit Suisse unternehmen ähnliche Anstrengungen. Es stellt sich somit die Frage, ob ein Fachkräfte-Transfer auch außerhalb des Investmentbanksektors Schule machen könnte.

Die diesbezüglichen Meinungen gehen auseinander. Im Best-Case-Szenario halten wir vier Aspekte zurück:

1. Aus jüngsten Firmenberichten geht hervor, dass man eine zu starke Abhängigkeit vom Outsourcing vermeiden will. So hat die britische HBOS, - das Resultat der Fusion einer Hypothekenbank mit einer Retailbank - ihre IT-Funktionen wieder in das Unternehmen zurückgeholt, will dies aber nicht als eine eigentliche Strategie bezeichnen. In jedem Fall werden Kosten/Nutzen und Risiken gegeneinander aufgewogen. Nach Aktionärsprotesten in Bezug auf ein Call-Center in Indien hatte die HBOS erklärt, sie werde IT-Funktionen nur an bewährte Standorte auslagern, stellte dann aber fest, dass die Call-Center- und Kunden-Dienste nicht ihren Vorstellungen entsprach. Die

Risikobewertung als Managementwerkzeug ist von entscheidender Bedeutung. Die Bearbeitungszeitspanne für Outsourcing-Verträge beträgt etwa zwei Jahren. Es stellt sich beispielsweise die Frage, ob im Rahmen von Umstrukturierungsverträgen eine Mitwirkung der Mitarbeiter an der Risikobewertung ausgehandelt werden könnte.

2. Die Rückkehr zur Filiale ist offenbar ein fest etablierter Trend. HBOS-Chef Andy Hornby hat die größte Filialbank-Expansion im Vereinigten Königreich seit den 1970er Jahren angekündigt; dabei sollen 50 neue Filialen eröffnet und 50 weitere vergrößert werden. Es handelt sich um die größte britische Bank für Wohnungsbaukredite. Erst vor drei Jahren schloss die HBOS 60 Filialen in Schottland. Zwischen 1995 und 2003 schlossen britische Banken 4'041 Filialen. Dies lässt vermuten, dass die Entwicklung des über Call-Center abgewickelten Geschäfts und des Unterstützungs-Outsourcing nicht den Erwartungen entspricht. Allerdings gewinnt man den Eindruck, dass bisher im Inland ausgelagerte IT-Funktionen nun oft den Weg in Niedrigkosten-Länder mit hoch qualifizierten Fachkräften finden.
3. Neuseeländische Bankaufsichtsbehörden könnten einen bedeutenden Präzedenzfall schaffen. Die staatliche Dimension des Outsourcing hat aufgrund australischer Auslagerungen zur Ausnutzung niedriger Löhne zu einer Krise geführt. Die UNI-Mitgliedsorganisation begrüßt das von der Reserve Bank of New Zealand durchgeführte Referendum über Outsourcing und eine Meldepflicht gegenüber den Behörden und die 'Eigenständigkeit' ausgelagerter Einheiten (Teil jeder Geschäftsrisiko-Analyse), wobei sie an die Bankenkrise in Argentinien im Jahr 2002 erinnerte, als die Banken ganz einfach das Land verließen. Weitere Anregungen für eine Regulierung von Outsourcing: unabhängige Kontrolle von Outsourcing-Vorschlägen und strenge Informations- und Datenschutzregeln sowie Anwendung von IAO-Mindestnormen in Fällen, in denen Outsourcing zugelassen wird.

UNI-Finanz verlangt von den öffentlichen Behörden einschlägige Gesetze zum Schutz angemessener Arbeitsbedingungen bei Outsourcing und Offshoring. Aufsichtsbehörden müssen sicherstellen, dass die Führungsverantwortung nicht untergraben wird und die Betriebskontrolle erhalten bleibt. Transparenz muss gewährleistet sein, ebenso wie der Datenschutz für Kunden und Angestellte. Die einzelnen Firmen müssten staatliche Genehmigungen erwerben.

4. 'Nearshoring' bietet den Gewerkschaften Möglichkeiten für eine grenzüberschreitende Tätigkeit, insbesondere wenn eine Filialbank mit einer Sprachengruppe (Beschäftigte und Kunden) eingerichtet werden muss, wie zum Beispiel im Fall der USA, wo Banken mexikanische Kunden und gleichzeitig auch kostengünstige mexikanische Mitarbeiter und preiswerte Dienstleistungen wünschen. Für Gewerkschaften, für die eine globale Koordinierung schwierig erscheint, wäre vielleicht die grenzüberschreitende Organisation eine bessere Möglichkeit.

Arbeitsplatzverluste sind bedeutend, doch gibt es Wege, um sie in Grenzen zu halten, bzw. zu vermeiden.

ABN Amro hat ihre globalen IT-Operationen an IBM und drei indische Unternehmen, Patni, Infosys und Tata TCS ausgelagert. Insgesamt sind 2'850 Arbeitsplätze von dieser Maßnahme betroffen; ein Teil des Personals wird zu IBM in Holland transferiert, eine weitere Gruppe in andere Länder; der Nettoverlust

beläuft sich auf 1'500 Arbeitsplätze. ABN Amro hat bereits früher IT-Funktionen in den US-Konzern EDS ausgelagert; von diesem Prozess waren 2000 Stellen betroffen.

Lloyds, V.K., die Nr. 5 unter den Retailbanken, hat soeben die Schließung von drei Verarbeitungszentren und damit die Streichung von 500 Stellen angekündigt, und weitere 105 Jobs werden aus einem anderen Zentrum nach Indien verlagert. Es soll keine Entlassungen geben; Lloyds beschäftigt jedoch bereits 2'000 Personen in Indien, und im vergangenen Jahr wurden aufgrund von Offshoring 300 Stellen abgebaut. Lloyds-Personalvertreter berichteten über heftige Reaktionen vieler Kunden (FT16.03.06).

In einigen Ländern wurden in Verbindung mit Outsourcing Abkommen mit Gewerkschaften über Umschulung, Versetzung und Gewinnbeteiligungen abgeschlossen. Im Vereinigten Königreich hat die mehrere Branchen vertretende Gewerkschaft AMICUS, die auch Finanzsektor-Mitglieder betreut, mit der US Computer Sciences Corporation eine Vereinbarung über den Einsatz von Mitteln aus Kosteneinsparungen für eine Umschulung und Nachschulung des Personals getroffen, und Barclays und Lloyds erwähnen ähnliche Abkommen.

Ein kürzlich vom McKinsey Global Institute veröffentlichter Bericht enthält wichtige Daten betreffend das Globalsourcing. Er besagt, dass die USA und Großbritannien die führenden Outsourcing-Nationen sind und spricht von einer sprunghaften Zunahme der gesamten globalen Arbeitsplatz-Auslagerungen von 1.5 Millionen auf 4.1 Millionen im Jahre 2008. Nach Aussagen der US Investmentbank JPMorgan werden bis Ende 2006 20% ihrer Beschäftigten in Indien tätig sein. Auf Europa, das sich diesem Trend anschließen wird, entfallen fünfzig Prozent der im Bericht erwähnten Prognosen, wobei die französischen Firmen in Bezug auf Outsourcing die stärkste Zurückhaltung zeigen. 'Was uns erschreckt, ist die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht', erklärt ein Ökonomist von Morgan Stanley.

## 10. Neue Märkte, Governance und Aktionäre – Raum für Gewerkschaften?

Drei wichtige Faktoren prägen den Strukturwandel im Bereich der Finanzdienstleistungen: die neuen Marktteilnehmer, die die Grenzen der traditionellen Finanzdienstleistungserbringer verwischen, die Frage der Corporate Governance und der Regulierungs-Agenda, die direkt mit Aktionärs- und Stakeholder-Aktivismus verbunden ist, und schließlich die Wettbewerbspolitik.

**Neue Marktteilnehmer** Der Einzelhandelsgigant Wal-Mart hat bekannt gegeben, dass er mit seiner eigenen Industrial Loan Company (ILC) zunächst in seinem Heimatstaat Utah ins Bankengeschäft einsteigen will und damit die US-Bankenregelungen umgeht. Im Vereinigten Königreich hat der führende Einzelhandelskonzern Tesco einen vollständigen Finanzdienst für Kunden entwickelt, vorläufig als Gemeinschaftsunternehmen mit der RBS-Bank. Der nächste Schritt könnte je nach den relativen Kosten die Einbindung dieses Geschäfts in den Tesco-Konzern sein oder sogar die Auslagerung an einen anderen Anbieter direkt durch Tesco. Wal-Mart und Tesco sind globale Unternehmen mit Millionen von Kunden, die ihre Geschäfte regelmäßiger besuchen als Bankkunden die Bankfilialen. Selbst wenn die Banken ihr Filialennetz wieder ausbauen, stellen die Einzelhandels-Giganten für sie eine echte Gefahr in Bezug auf die Kosten dar. Der frühere Chef der US Federal Bank, Alan Greenspan, einst ein großer Wal-Mart-Befürworter, zeigt sich nun besorgt über diese Entwicklung und hat neue Gesetze verlangt, um die US-Banken zu schützen und zu verhindern, dass Wal-Mart Gesetzeslücken für den Aufbau eines Filialnetzes nutzen kann.

**Corporate Governance-Regeln** werden nun nach den Enron- und Worldcom-Skandalen weltweit eingeführt. Dieser Prozess verlangt Transparenzregeln und Verhaltensnormen in Bezug auf

Spitzengehälter, die Kontrolle durch Aufsichtsräte und Aktionärsrechte, namentlich bei Fusionen und Übernahmen. Der Aktionärs- und Stakeholder Aktivismus nimmt zu, wobei außerhalb der USA spektakuläre Entwicklungen in der Form von Sammelklagen beobachtet werden. Der australische Gerichtshof hat kürzlich ehemaligen Kunden einer Versicherungsgesellschaft unterstützt, die vor einem Konkurs warnten, jedoch ignoriert wurden, und später dann den Zusammenbruch ihrer Aktien hinnehmen mussten.

Grosse Rentenfonds- und Versicherungs-Investoren und Sparkassen verlangen immer mehr Gegenwert für ihren Mittelaufwand, bisweilen aus eigennützigen Gründen, bisweilen mit echten Langzeit-Kosteneffizienzzielen. Der UNI-Bericht über Corporate Governance und Sozialpolitik der Unternehmen (2004) erwähnt bedeutende Rentenfonds in den USA, die aktive Allianzen in Bezug auf Wert- und Sozialfragen gebildet haben. Während Unternehmensführungsprinzipien in der Regel gesetzlich verankert sind, und soziale Fragen Gegenstand von nicht gesetzlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften oder mit NGO sind, gibt es Fragen wie Berichtswege für die Angestellten, Investitionsstrategie und im Fall der HBOS, Outsourcing, die die genannten Bereiche überschneiden.

Auf der Grundlage dieser eher komplexen, technischen Verfahren könnte sogar eine neue internationale Rechtsdoktrin der 'wahrhaftigen' Information geschaffen werden, die den Gewerkschaften rechtzeitig übermittelt werden, wie dies bei den EBR-Gesetzen der Fall ist.

**Wettbewerbspolitik** Diese wird nun international kodifiziert und figuriert in WTO-Fällen. Strategien zum Schutz von 'National Champions' in der EU zum Beispiel, können sich nur dann behaupten, wenn es offene Grenzen für starke Konkurrenten gibt. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die spanische Santander die britische Abbey Bank nur deshalb erwerben konnte, weil die britische Regierung eine weitere Konsolidierung ihrer vier grossen Retailbanken verhindern wollte. Europa wird sich zu einem künftigen Zeitpunkt mit der möglicherweise exzessiven Marktmacht einer europäischen Megabank befassen müssen. Der Europäische Metallgewerkschaftsbund hat kürzlich erklärt, er werde sich für die Wahrung der 'Rechte der Beteiligten' und 'Rechte Dritter' bei Fusions-Untersuchungen einsetzen.

## 11. Jobs – die sich verschiebende Ziellinie

Die allgemeine Entwicklung ist bestens bekannt: Expansion der Jobs insgesamt, jedoch weniger rasch als die Dienstleistungsproduktion, und das bedeutet eine Steigerung der Produktivität. Ein massiver Trend zur Höherqualifizierung und der Mangel an höheren Führungskräften haben wahrscheinlich das Kostenbild verzerrt und die Nichtanpassung der Bedingungen der Angestellten im allgemeinen verdeckt, die nun in vielen Fällen aufgrund von Outsourcing in Bezug auf Gehälter und Arbeitsbedingungen weiter unter Druck geraten. Die Lohnkohäsion könnte sehr wohl in Brüche gehen. Die daraus folgende Polarisierung würde zu einer Vergrößerung des Heers der schlecht bezahlten, jedoch auch zu einer Vergrößerung der Gruppe sehr gut bezahlten Mitarbeiter führen.

Allerdings sind angesichts der Bedeutung der Finanzbranche die quantitativen und qualitativen Aspekte der Beschäftigung in diesem Sektor ungenügend entwickelt. Unter Berücksichtigung der gewaltigen Umstrukturierungsdynamik ist es daher dringend notwendig, das statistische Datenmaterial auf den bestmöglichen Stand zu bringen.

**Ermittlung des Werts der Arbeitskräfte** Die Gewerkschaften benötigen dringend statistische Daten, um beurteilen, zu welchen Teilen der Wettbewerb auf einer Arbeitskostenreduktion, auf einer Marktexpansion und auf technischen und organisatorischen Neuerungen und auf Produktentwicklung beruht. Dabei ist die systematische Aufgliederung der Beschäftigtenzahlen der Unternehmen nach Land

anstelle der globalen oder nationalen (Ursprungsland) Zahlen sehr wichtig. Ferner ist der Beschäftigungsumfang für (typische) Benchmark-Jobs zu ermitteln.

Im Rahmen von Tarifverhandlungen werden Fragen von grenzüberschreitender Bedeutung erörtert werden müssen, und insbesondere gemeinsame Verhandlungsziele. Dies geschieht bereits in anderen Sektoren in Bezug auf Jahresarbeitszeit und Sonderarbeitszeit, und aufgrund der Lohnunterschiede bei typischen Jobs sind höchst komplizierte Verfahren erforderlich. Rentenvergleiche könnten ebenfalls eine nützliche Benchmark darstellen. Auch das Konzept der *Kaufkraftparität* ist in Gebieten mit stabiler gemeinsamer Währung, zum Beispiel im Euro-Raum, von Bedeutung: es betrachtet den realen Lebensstandard – Gehälter zu nationalen Preisen – so dass Lohnniveau-Unterschiede zwischen den Ländern bewertet werden können.

**Wie sieht der neue Job aus?** Für die Arbeitgeber bringt die neue mehrfach qualifizierte Arbeitnehmerschaft widersprüchliche Herausforderungen: je flexibler die Kompetenzen der Mitarbeiter, um so leichter die Übertragbarkeit für Beschäftigte, die bessere Bedingungen wünschen. Und: mit der stärkeren Segmentierung der Arbeitnehmerschaft wachsen die Schwierigkeiten der Entwicklung flexibler Kompetenzen. Banksektorprognosen weisen auf die notwendige Multiqualfikation des Personals hin, um den Kunden über die Filialen Dienstleistungspakete anbieten zu können. Die Rückkehr zu den Bankfilialen impliziert eine neue Stabilität und Kontinuität der Kundendienst-Standards und das Scheitern einiger Aspekte ausgelagerter Funktionen.

Auf diesem Gebiet sind umfassende, gezielte Anstrengungen erforderlich, um die Branche auf den Stand globaler Sektoren, wie z. B. Automobilindustrie, Einzelhandel, Reisebranche und traditionelle Fertigungswirtschaft, zu bringen.

## 12. Kommentare

Im Zusammenhang mit den heutigen Globalisierungs-Herausforderungen stellen sich fünf entscheidende Fragen, und zwar:

1. Wer werden diese Megabanken sein? - eine nützliche, praktische Frage, die die Wahl von Zielgesellschaften für globale Abkommen und F&U-Aktionen erleichtern kann. Ebenso wichtig werden die neuartigen Akteure sein und die im Zuge von F&U geschaffenen neuen Möglichkeiten für eine Verhandlungskonsolidierung (Harmonisierung der Verträge). Es wäre vielleicht nützlich, ein gestuftes Modell zu prüfen, nach dem Beispiel des Modells der Automobilindustrie mit vier Stufen von Bestandteil-Zulieferern. Käme trotz Sprachgrenzen eine regionale Struktur in Frage?
2. Können die heutigen Modelle der Arbeitnehmer-Information und Konsultation den permanenten Umstrukturierungsanforderungen entsprechend angepasst werden? Kommen Techniken wie Risiko-Analyse als gemeinsames Instrument bei der Suche nach Sicherheit in einem flexiblen Umfeld in Frage? Wie können wir die langen Vorlaufzeiten für Managementstrategien nutzen, um einen frühzeitigen konkreten Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu erwirken?
3. Wie kann die Multiqualfikation in diesem neuen Umfeld der Rückkehr zur Filiale und der neuen Kern- und Peripherie-Personalmodelle beeinflusst werden? Welche Lohnmodelle sind hier wirklich zweckmäßig? Welche Kompetenzen müssen in Umschulungsprogramme aufgenommen werden?



4. Was geschieht, wenn Flexibilität nicht nur Multiqualfifikation an einem stabilen Arbeitsplatz bedeutet (z.B. Aufgabenflexibilität), sondern wenn Flexibilität mit geografischer Flexibilität, Flexibilität der Arbeitszeit und Vertragsflexibilität gleichgesetzt wird? Können diese vier Formen der Flexibilität durch bestehende tarifliche Vereinbarungen geregelt werden?
5. Sind Allianzen außerhalb der Tarifverhandlungspartner ein wirksames Instrument? Wie steht es mit einer Mitwirkung am Regulierungsprozess, mit politischen Bündnissen und Stakeholder-Strategien, und welches sind die diesbezüglichen Möglichkeiten und Probleme?

# Welche weiteren Schritte für ein globales Engagement? - TEIL II

## 1. Drei Aktionsräume und Folgen

Teil II gibt einen Überblick über Aktionen und Engagements in Bezug auf die Globalisierung. Die Bereiche, in denen UNI-Finanz und ihre Mitgliedsorganisationen Fortschritte erzielt haben, werden besonders erwähnt.

Im Zusammenhang mit den Schlüsselfragen wurden zahlreiche Unterlagen erstellt, organisatorische Entwicklungen in die Wege geleitet und Kampagnen durchgeführt. Die Tätigkeiten als solche sind äußerst komplex und breit gefächert, da sie einen führenden Sektor betreffend, in dem nach den Worten von Ökonomen 'Zustände wie einer Spaghettischüssel herrschen'. Mit diesem Begriff wurden ursprünglich die Verwicklungen des internationalen Handels beschrieben.

Teil II stellt einen Versuch dar, große aktuelle Fragen in verschiedene Handlungsbereiche einzugliedern und auf diese Weise die strategische Entwicklung zu erleichtern. Dabei werden drei unmittelbar mit der Globalisierung im Zusammenhang stehende Tätigkeitsfelder beleuchtet und drei weitere Gebiete - Tarifverhandlungswesen, staatliche Regulierung und Regulierung durch die Zivilgesellschaft - kurz angesprochen.

Ferner werden vier thematische Fragen über Gewerkschaftsstrategien hinterfragt, denen Erfahrungen genereller Natur zugrunde liegen, und sogar Ideen, die nicht Teil der Kultur traditioneller Finanzsektorgewerkschaften sind.

Alle Fragen und Vorschläge drehen sich jedoch um ein in sich geschlossenes zentrales Thema: die Globalisierung, die vor allem in diesem Sektor in einem endlosen, ständigen Wandlungsprozess in den Besitzerstrukturen, den Arbeitsbeziehungen, den Arbeitsmärkten und der Regulierung zum Ausdruck kommt. Das 'alte' Bild der relativ stabilen Finanzindustrie mit etablierten Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen, in dem sich von Zeit zu Zeit einige Veränderungen vollziehen, entspricht längst nicht mehr der Wirklichkeit.

Man könnte sagen, dass das *roulinemäßige Alltagsgeschäft* heute zu einer *roulinemäßigen Umstrukturierung* geworden ist. Die neue Ära wird von Megafinanzkonzernen (MFK) bestimmt. Der Autor zieht diese Bezeichnung den Megabanken, Mega-Bancassurance- oder Finanzdienstleistungsfirmen vor.

## 2. Die globalen Arenen

Drei neue globale Arenen erlauben heute ein aktives Engagement im Bereich der Arbeitsbeziehungen. Gleichzeitig stellt sich die schwierige Frage, wie diese Arenen mit den drei 'traditionellen' Arenen etablierter Gewerkschaftspositionen in 1) nationalen Tarifverhandlungen, 2) in der nationalen Gesetzgebung und bestimmten internationalen Regelungen (IAO, OECD), und 3) in politischen und gesellschaftspolitischen Kampagnen mit der 'Zivilgesellschaft' verbunden werden können.

Die drei Globalisierungsarenen befinden sich je nach Region in einer stark unterschiedlichen Entwicklungsphase. Das sich abzeichnende Konzept der 'Megabank' - oder zutreffender des 'Megafinanzkonzerns' (MFK) - bietet

- *die Möglichkeit*, jene Firmen, die sich in diesem grossen rollenden Prozess zu Marktführern entwickeln, als Zielgesellschaften zu wählen.

#### **und wahrscheinlich auch die**

- *die Möglichkeit, die Fragen auf den verschiedenen Ebenen* der Gewerkschafts-Organisation und -Tätigkeit zu verfolgen und institutionelle Abgrenzungen zu überwinden. Hier stellt die NORDEA-Gewerkschaftsgruppen-Erfahrung mit dem Finanzdienstleister der nordischen Region ein wichtiges Modell dar, selbst wenn es sich um ein regionales Beispiel handelt.

#### **Grundsätzlich umfasst das Tätigkeitsfeld von UNI Finanz sechs Aktionsschwerpunkte, und zwar:**

- Die Aushandlung von globalen und globalen regionalen Abkommen mit multinationalen Arbeitgebern
- Die Mitgliederbasis der UNI Finanz-Gewerkschaften, ihre globalen regionalen Netze und Gebiete für neue Mitgliedschaft
- Europäische Betriebsräte und globale und regionale globale Betriebsräte

Diese drei Bereiche wurden über den gemeinsamen Rahmen der UNI Finanz-Strategie für multinationale Unternehmen entwickelt. Das Hauptelement dieser Strategie ist der Aufbau von Gewerkschaftsallianzen, die den Standpunkt der Arbeitnehmer bei Fusionen und Übernahmen geltend machen und/oder eine gewerkschaftliche Präsenz in einem multinationalen Unternehmen aufbauen können, die die Bildung eines globalen Betriebsrats erlaubt. Diese Tätigkeiten werden in den Absätzen 5,6 & 7 erläutert.

#### **Die drei traditionellen Tätigkeitsfelder betreffen**

- Tarifverhandlungsprozesse verschiedener Art und auf verschiedenen Ebenen
- staatliche Regulierungsbehörden und Arbeits- und Handelsrecht auf nationaler, regionaler (Europa/ Australasien) und globaler Ebene
- die Zivilgesellschaft und ihre Interessengruppen.

Teil II steckt die globalen Entwicklungen in einem traditionellen Kontext ab, um zu zeigen, wie traditionelle Tarifverhandlungen und Organisation mit den durch die Globalisierung beschleunigten Entwicklungen in Verbindung stehen.

### **3. Grundsatzfragen**

In Teil I zeichnet ein klares Bild von den globalen Entwicklungen im Finanzdienstleistungssektor. Vier allgemeine Fragen könnten vielleicht als Orientierungshilfen in den verschiedenen Arenen dienen, in denen Engagements und Aktionen geplant werden oder bereits im Gange sind. Einfache Antworten - weder kurze noch lange - auf diese Fragen gibt es nicht. Sie können jedoch in Debatten, bei der künftigen Arbeit und bei der Vorbereitung von Optionen als mögliche Orientierungshilfen dienen.

- 1) Wer werden diese "Megs" sein? Welches sind ihre Ziele?

Die Bestimmung der Zielgruppe, bzw. die Auswahl der besten Möglichkeiten ist ein natürlicher und gleichzeitig schwieriger Prozess. Es bestehen lediglich Ansatzpunkte für die Beschreibung von Mega-Institutionen. Allerdings steht fest, dass ihre Marktkapitalisierung nach strengen Kriterien (Basel Tier 1) erfolgt und etwa in der 100 Mia. €-Bandbreite liegt. Die Zeitschrift The Banker hat ein Ranking der Top1000 Banken veröffentlicht, wobei die Versicherungsanteile bestimmter Banken ausgeschlossen wurden (Juli 2005). Das Kernkapital der derzeitigen Top 10 liegt zwischen 36 Mia. € und 70 Mia. € (Zahlen aus dem Jahr 2004).

In Bezug auf die mögliche Größe lassen sich nur Vermutungen anstellen, denn es gilt zu bedenken, dass die Wettbewerbsgesetze weiterhin auf nationaler Ebene gelten, auch wenn sie harmonisiert und kodifiziert sind, wie in der Europäischen Union. Selbst wenn die meisten Landesregierungen der Meinung sind, dass drei oder vier den heimischen Markt beherrschende, große Finanzinstitute aus der Sicht des Wettbewerbs die Konzentrations-Obergrenze bilden, bestehen für die grenzüberschreitende Konzentration noch keine solchen Grenzen. Die Europäische Union könnte aber schon sehr rasch mit diesem Problem konfrontiert sein und sich damit befassen müssen.

Obwohl die Kommentatoren noch nicht von Megafinanzkonzernen mit der dominierenden Marktmacht von Microsoft sprechen, erscheint die dynamische Mischung der expandierenden Dienstleistungsmärkte und Fusionen und Übernahmen, gefördert von raschen IT-Fortschritten und Kostensenkung durch Outsourcing als äußerst stark. Selbst bei einer Abschwächung der globalen Nachfrage (einer globalen Version der japanischen Probleme) würde die Konzentration nicht abnehmen.

- 2) Wie werden die 'neuen Arbeitsmärkte' aussehen? Welches sind die strategischen Bedürfnisse der Finanzsektorangestellten im Zeitalter der Globalisierung?

Die IBM- und die Deloitte-Studie über die Rückkehr zur Bankfiliale sprechen von einer neuen Humanressourcen-Management-Periode, die sich im Einklang mit der Globalisierung entwickelt. In anderen Branchen ist von 'neuen Arbeitsmärkten' die Rede; dabei handelt es sich um externe Arbeitsmärkte. – die im Rahmen von Outsourcing (durch zeitliche befristete Verträge und Prekarisierung) erschlossen werden, oder um neue interne Arbeitsmärkte, die sich auf Multiquifizierung, Teamarbeit, neue Job-Hierarchien und - ganz entscheidend - die vier Flexibilitäten (Rolle, Zeit, Ort und Entgelt) stützen. Die traditionellen Gewerkschaften in globalen Schlüsselsektoren wie der Automobilindustrie haben eine neue Doktrin der Sicherheit in einem flexiblen Umfeld entwickelt, gemäß der sie sich auf eine Verhandlungsposition einigen, die neue Realitäten anerkennt und auf dem Verhandlungsweg entsprechende Lösungen suchen.

Das neue Kompetenzbündel wird von Deloitte wie folgt beschrieben: 'Da sich die (Versicherungs-) Unternehmen stärker auf die Erteilung von Ratschlägen als auf Produkte konzentrieren, benötigen sie mehr spezialisiertes und hoch qualifiziertes Personal. Die Rekrutierung und Bindung von Talenten wird wie nie zuvor innovative Vorgehensweisen verlangen'.

Lohnstrukturen basieren auf Leistung, nicht auf Betriebszugehörigkeit und Dienstalter, Produktionskosten werden in Bezug auf sektorale Leistungsnormen beurteilt und Produktivitätsverbesserungen aufgrund von Umstrukturierung werden durch Umschulungsrechte, Verhandlungen über die Qualität des Arbeitslebens und Beschäftigungsschutzmaßnahmen

aufgewogen werden müssen. Wahrscheinlich werden in Zukunft zu diesem Zweck Aktionen in Bereichen außerhalb der traditionellen Tarifverhandlungen notwendig sein.

Es ist natürlich möglich, dass Indikatoren, die in den maßgeblichen Berichten figurieren, weit vom Ziel entfernt sind. Bestimmte Verhandlungen sind aber bereits wegweisend. Wir wenden uns daher dem nachfolgenden Ausblick von UNI Finanz zu.

- 3) Die grossen Akteure scheinen alle Karten in der Hand zu haben - welches sind mögliche Schwächen der Arbeitgeber und die Gelegenheiten für die Gewerkschaften?

Mehrere Faktoren deuten darauf hin, dass gut informierte Gewerkschaften bei einem kohärenten Vorgehen die erforderlichen Kompetenzen erwerben und sich nachhaltig für eine Mäßigung und Regulierung starker Marktkräfte einsetzen können.

Die Vorbereitungszeit für Outsourcing-Vorhaben beträgt in der Regel mindestens zwei Jahre. Das Erwerben eines Insider-Status zur Gewinnung vertraulicher Informationen kann dazu beitragen, die Gefahr einer unvermittelten kommerziellen Instabilität zu beseitigen.

Neue Arbeitsmarktentwicklungen können bestimmte Zwangselemente umfassen, wie zum Beispiel bei Entlassungen, die Bereitschaft und positive Motivation der Beschäftigten zur Übernahme polyvalente Qualifikationen verlangender komplexer Aufgaben im direkten Kundenverkehr sind entscheidend wichtig.

Markenintegrität ist von entscheidender Bedeutung, und die Interessen aller Beteiligten haben eine maßgebliche, permanente Rolle zu spielen - ob es nun um die habgierigen Interessen von Hedge-Fonds, die langfristigen Interessen von Rentenanlegern oder den Kampf von NGO für soziale Verantwortung geht.

Gewerkschaften, die in erster Linie sektorale Verhandlungen befürworten, werden sich vielleicht auf die alternative Tradition der Unternehmensverhandlungen besinnen müssen, die zeigen, dass sich die beste Praxis auf gut organisierten Arbeitsmärkten rascher durchsetzt, als wenn sie durch den am wenigsten effizienten Akteur im Sektor festgenagelt wird. Unternehmensverhandlungen können ferner gezielter auf Bereiche von gemeinsamem Interesse ausgedehnt werden, als dies bei sektoralen Verhandlungen möglich ist.

Soziale Agenden wie Gleichstellungsfragen und Elternrechte und Rechte für ethnische Minderheiten bilden ebenfalls Aktionsmöglichkeiten, die von den Gewerkschaften wahrgenommen werden können.

Teil der Unternehmenspraktiken ist die Doktrin des Risikomanagement, das den massiven Wettbewerbsdruck für finanzielle Mittel und Gewinne zum Ausdruck bringt. Die von Anlage-Analysten verwendeten Methoden erwerben sich leicht und sind leicht anwendbar. SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren)-Analysen bilden die Grundlage. Die 'Fünf-Kräfte'-Analyse, die sich auf die Wettbewerbsposition bezieht, und die 'PEST'-Analyse (politische, wirtschaftliches, soziales und technisches Umfeld) sind Werkzeuge für professionelles Management. Könnten sie nach entsprechender Anpassung auch für die Erreichung von Gewerkschaftszielen zur Anwendung kommen?

Heute besteht ein wachsendes kommerzielles und soziales Bedürfnis nach Offenheit – Transparenz heißt dies im Jargon. Die Regulierungsbehörden verlangen Transparenz, selbst wenn bestimmte Aspekte ihrer Tätigkeit höchst vertraulichen Charakter haben. Die Gewerkschaften als Beteiligte und

Dritte sollten lernen, das Recht auf solche Informationen durchzusetzen. Genaue Informationen sind auch für Aktionäre von Bedeutung und immer mehr ein kommerzielles Recht. Rechtsansprüche gegen Finanzinstitute haben dann die besten Erfolgschancen, wenn sie von den Interessengruppen ausgehen.

Wesentlich schwieriger ist im Finanzsektor die Beschaffung korrekter internationaler Informationen über Kosten und Gewinnquellen, doch haben Druckmaßnahmen zu besseren Standards in Bezug auf die Offenlegung von Gewinnquellen und Mittelverwendung geführt. Es ist wichtig, zu wissen, wo Megabanken ihr Geld im Ausland verdienen. Für die Tarifverhandlungen ist es von entscheidender Bedeutung, den Ursprung ihres im Inland erzielten Gewinns zu kennen. Wenn Gewinnquellen bekannt sind, geben sie häufig zu Kontroversen Anlass: Die Aussage von Fred Reichfeld und James Allen in der Financial Times vom 23.3.06, wonach US-Banken (implizit) nicht weniger als ein Drittel ihrer Gewinne mit der Gebühren- und Strafzinsenerhebung erzielen, kann ebenso peinlich sein wie offene Angriffe aufgrund der Geldgier von Managern.

Dann gibt es auch den politischen Druck. Die Konsultation der neuseeländischen Zentralbank im Zusammenhang mit Offshoring durch Australien ist ein klassisches Beispiel. Die EU-Harmonisierungsrichtlinien betreffend den Finanzsektor der damals 12 Mitgliedstaaten bringen etwas mehr Transparenz, selbst wenn die vorgeschlagene Richtlinie über die soziale Verantwortung der Unternehmen eher die Form eines schwachen 'Kodizes' als die eines Regulierungsinstruments hat.

Auf dem Gebiet der globalen sozialen Verantwortung übt die Zivilgesellschaft erheblichen Druck aus.

Markenkohärenz zum Beispiel kann bedeuten kann, dass man nun einer 'zuhörenden' Bank oder einer globalen 'lokalen' Bank auf die Spur kommen kann, wenn sie sich weigert, lokale Entscheidungsprozesse zur Kenntnis zu nehmen oder zu akzeptieren. Selbst die Politik in Bezug auf die Beantwortung der von UNI Finanz-Fragen in Bezug auf die soziale Verantwortung hat sich positiv verändert. 'Während man uns früher mit ein paar kurzen Worten abspeiste, erhalten wir nun drei oder vier Seiten umfassende Antworten mit begründeten Argumenten und professionellen Überlegungen – die Empfindlichkeitsschwelle der Unternehmen verschiebt sich', erklärt Oliver Roethig.

Welchen (selbständigen) Beitrag können Gewerkschaften leisten, um gemeinsame Interessen mit Arbeitgebern weiter zu verfolgen? Können 'globale Partnerschaften' beiderseitig Gewinne bringen, und können sie traditionelle Gewerkschaftsrechte gewährleisten und Kollektivverhandlungen festigen?

Der 'tänzerische' Aspekt (Schrittanpassung) in der etablierten Gewerkschaftsbewegung ist im Zeitalter der Globalisierung besonders relevant. Bei gezielter Anwendung könnte er die traditionellen Kollektivverhandlungen – den Boxring – auf den neuen Arbeitsmärkten ergänzen, die von den Arbeitgebern immer häufiger außerhalb des sektoralen Verhandlungsrahmens durchgeführt werden. Dabei sei darauf hingewiesen, dass die globale Ausdehnung der Gewerkschaften über Unternehmen und nicht über Sektoren erfolgte. Diese Erkenntnis tut den wichtigen Anstrengungen, namentlich in der EU, zur Verteidigung des sektoralen Verhandlungsprozesses in keiner Weise Abbruch, ebenso wenig wie der Doktrin der allgemeinen Verbindlichkeit, die für die Verteidigung von Mindestarbeits- und Beschäftigungsbedingungen von beispielloser Bedeutung ist. Der hier geführte Kampf ist eine unmissverständliche Warnung an die Adresse der globalen Konzerne bezüglich der Einhaltung von Regelungen, was natürlich nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass diese Firmen als globale Akteure und nicht als Gewerkschaftsverbände handeln.

Gewerkschaftsstrategien könnten hier zum Beispiel Unterstützung bieten, um die Gefahr möglicher Arbeitskonflikte in bestimmten Ländern und Regionen zu dämpfen, ob es dort nun gut organisierte

Gewerkschaften und Gewerkschaftsrechte gibt oder nicht. Ein UNI-Apro-Fall kann dies veranschaulichen:

*"UNI Apro schaltete sich in einem asiatischen Land A in Zusammenhang mit einem Konflikt betreffend die Höhe einer Entschädigung für Bankangestellte einer der prominentesten multinationalen Banken ein, die nach der Schließung von Filialen versetzt wurden. Nach dem Eingreifen des CEO der Bank konnte eine Einigung erzielt werden. Einige Zeit später wandte sich der Hauptsitz der Bank X erneut an UNI Apro mit dem Vorwurf, dass die Gewerkschaft ungeachtet des bestehenden Vertrags Lohnsteigerungen verlangt habe. Nach eingehender Prüfung des Falles stellten wir fest, dass die Gewerkschaft vom Rechtsberater der Bank ermutigt worden war, ihre Lohnforderungen zu erhöhen, was bewirkte, dass sich der Konflikt in die Länge zog und der Rechtsberater höhere Honorare kassierte."*

Für Unternehmen, die in Bezug auf ihre soziale Verantwortung unter dem Druck der Interessengruppen stehen, könnte die Legitimität gemeinsamer Überwachungs- und Transparenzregeln ebenfalls von großem Nutzen sein. Megafinanzunternehmen, die die in den betreffenden Ländern geschützten Märkte erobern wollen, könnten ihre Position verstärken, wenn sie die Unterstützung der Gewerkschaften für ihre HR-Politik gewinnen. Die wichtige unterstützende Rolle, die UNI und ihre Mitgliedsorganisation SASBO bei der ABSA-Barclays-Fusion in Südafrika spielte (*nachstehend unter Punkt 6 beschrieben*), weist klar in diese Richtung.

Gewerkschaften, die das Recht auf Konsultation besitzen und dieses wahrnehmen, z. B. durch Lobbying bei Regierungen und zwischenstaatlichen Organisationen und im sektoralen Sozialdialog, werden vielleicht lernen müssen, ihre Kompetenzen stärker zu fokussieren, um diese "tänzerische" Dimension der Gewerkschaftsarbeit parallel zu der Globalisierung stärker voranzutreiben.

Diese generellen Überlegungen könnten dazu beitragen, Überzeugungen der allgemeinen Gewerkschaftsbewegung - zum Beispiel dass sich globale Abkommen im Bezug auf Arbeitnehmerrechte auf internationale Mindestnormen beschränken sollten, dass sich Europäische Betriebsräte weiterhin nur mit Informations- und Konsultationsfragen zu befassen haben und dass das Tarifwesen eine nationale und sektorale Angelegenheit ist, die selbstverständlich auch nationale Unternehmen betrifft - in ein neues Licht zu rücken. Und ebenso dass der soziale Dialog und das Lobbying in speziellen höheren Sphären in großer Entfernung von Arbeitsplätzen durchgeführt werden sollen, ausgenommen dann, wenn plötzliche Instabilität und Krisen die beiden Ebenen zu gemeinsamen Kampagnen vereinigen.

#### **4. Die Arena der globalen Abkommen**

Es gibt drei Möglichkeiten, um globale Abkommen zu entwickeln, und zwar werden über:

- 1) globale regionale Netze (*siehe 6 unten*) die grenzüberschreitende Gewerkschaftsverbindungen in MFK ermöglichen;
- 2) grenzüberschreitende Fusionen und Übernahmen, die zu stärkeren Verhandlungspositionen für Gewerkschaften führen, um globale Abkommen und die Einrichtung von Europäischen Betriebsräten zu verlangen (*siehe 6 unten*);
- 3) Europäische Betriebsräte, die ihren Einsatzbereich auf die globale Ebene ausdehnen (*siehe 7 unten*).

Globale Abkommen verbreiten sich nun sehr rasch, wobei zu berücksichtigen ist, dass diese vollständig auf freiwilliger Basis beruhen, da es keine einschlägigen internationalen Vorschriften im Sinne derjenigen für Europäische Betriebsräte in der Europäischen Union gibt, die sich auf der Grundlage der seit langem bestehenden Betriebsratsysteme in verschiedenartiger Form entwickelt haben, wie zum Beispiel im Automobil- und Chemie-Sektor, im Finanzsektor aber relativ neu sind.

Weltweit wurden bisher 38 globale Abkommen unterzeichnet; dabei handelt es sich um internationale Rahmenabkommen, die allgemein unter der englischen Abkürzung IFA (International Framework Agreement) bekannt sind. Nach jüngsten Angaben des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (EGI) beteiligt sich UNI an 5 Abkommen, von denen 3 ausschließlich mit UNI zustande gekommen sind. Diese 38 Abkommen beziehen sich auf 3 Millionen Beschäftigte, die für globale Firmen mit einem Umsatz von \$1000,000 Mio. tätig sind. Die Hauptsitze dieser Firmen befinden sich in praktisch allen europäischen Ländern, den USA, Neuseeland, Südafrika und Russland. Nur 5 der Konzerne, die ein globales Abkommen unterzeichnet haben, besitzen nicht gleichzeitig auch einen EBR.

Mit diesen Abkommen verpflichten sich die betreffenden Firmen, Kernarbeitsnormen, die in IAO-Übereinkommen verankert sind, einzuhalten. Diese Übereinkommen, die nur für die Unterzeichnerstaaten verbindlich sind, werden dann in die IFA eingebaut, in der Absicht, dass sie 'direkt' zur Anwendung kommen. Dieses Vorgehen verleiht den IFA allerdings keinen rechtsverbindlichen Charakter, da internationale Arbeitsabkommen solange in der Schwebe bleiben, bis vielleicht einmal ein rechtsgültiger Weg gefunden werden kann, um ihnen Gesetzeskraft zu verleihen.

Die meisten Abkommen konzentrieren sich auf die IAO-Kernarbeitsnormen betreffend Vereinigungsfreiheit und Recht zu Kollektivverhandlungen, Zwangsarbeit und Kinderarbeit und Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Einige erwähnen Übereinkommen bezüglich Arbeitszeit, öffentliches Beschaffungswesen, Mindestlöhne und Arbeitnehmervertretung. Die IAO-Erklärung über grundlegende Rechte bei der Arbeit umfasst die 8 Übereinkommen, die das Kernstück dieser Plattform bilden.

IFA weisen unterschiedliche Formen auf. Häufig handelt es sich um gemeinsame Erklärungen, in denen sich die Parteien auf Strukturen für den Austausch von Informationen in Bezug auf die Einhaltung der IAO-Kernarbeitsnormen einigen. In anderen Abkommen werden Verhandlungen vorgezogen, im Rahmen von repräsentativen Strukturen, mit Jahresversammlungen und festgelegten Programmen, sowie mit Verfahren zur Einleitung von außerordentlichen Tagungen und Mechanismen zur Beilegung von Streitfällen. In bestimmten Fällen wurden Vereinbarungen über EBR-Rechte bevorzugt, wie zum Beispiel in den französischen Unternehmen Accor (Hotel & Freizeit) und Danone (Nahrungsmittel). UNI hat den Weg der Verhandlungen gewählt, in der Absicht, Vereinbarungen in gezielten Fragen zu treffen.

UNI Finanz hat zunächst ein internationales Muster-Abkommen ausgearbeitet, in Anlehnung an den Global Compact der UNO, der mittlerweile von zahlreichen multinationalen Unternehmen unterzeichnet wurde.

Vor diesem Hintergrund erfolgten dann die nachstehend erwähnten Entwicklungen im Sektor von UNI Finanz

- Skandia: globaler Betriebsrat bewirkt eine Globalisierung des bestehenden EBR

Den Entwicklungen bei Skandia liegt der soziale Dialog im Rahmen eines Betriebsratsmodells zugrunde. 2004 wurde der Geltungsbereich der EBR-Vereinbarung dieses Finanzdienstleisters auf Australien, Kolumbien, Mexiko und die USA ausgeweitet. Somit wurde gestützt auf EBR-



Gesetze ein globaler Betriebsrat gebildet, der die gleichen Ziele verfolgt: Verstärkung des Informationsflusses, Ausbau der Kenntnisse und Förderung der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaftsvertretern und dem globalen Arbeitgeber. Oliver Roethig von UNI Finanz erklärte, dass dieser Schritt 'Skandia zu einem wirklich globalen Sozialpartner im Finanzsektor macht'. Mittlerweile wurde Skandia von der (in London registrierten) südafrikanischen Old Mutual übernommen. 2004 zählte das Unternehmen 5'500 Mitarbeiter und erzeugte 80% seines Geschäftsumsatzes außerhalb Schwedens.

- Pattsituation bezüglich eines globalen Abkommens mit Banco do Brasil

Diese in 19 Ländern Amerikas tätige Bank, die nahezu 80'000 Personen beschäftigt, erweist sich in mehreren Ländern als aggressiver Arbeitgeber. Die Nr. 133 auf der Liste der 'Global 1000' zog sich aus Protest gegen die Politik der Regierung Uruguays aus diesem Land zurück und kehrte dann wieder zurück, und sie brach die Tarifverhandlungen in Paraguay ab. UNI-Americas Finanz leitete im vergangenen Jahr mit Hilfe ihres Mitglieds CNB-CUT in Brasilien eine Sozialdialog-Initiative bei der Bank ein. Nach einem viel versprechenden Anfang hat die Rechtsabteilung der Bank die Gespräche mit der Gewerkschaft blockiert, mit der Begründung, dass die Bank nicht berechtigt sei, internationale Vereinbarungen auszuhandeln. Die Verhandlungsgegenstände waren Organisationsrechte, Chancengleichheit und Maßnahmen gegen Diskriminierung aufgrund der Rasse.

- Falck, die von unserer Mitgliedsorganisation organisierte dänische Dienstleistungsfirma befürwortet die Bildung eines globalen Betriebsrates

Die kürzlich vom Sicherheitsdienstkonzern Group 4 losgelöste Firma Falck beabsichtigt eine globale Expansion über Dänemark, Norwegen, Polen und Schweden hinaus und die Eröffnung von Betrieben in Brasilien, Trinidad & Tobago und Malaysia. Das besondere Merkmal des Abkommens ist die direkte Vertretung eines UNI-Experten im Betriebsrat, der wertvolle fachliche Ratschläge erteilen kann. Der UNI-Vertreter ist auch bei der Festlegung von Tagesordnungen behilflich und beteiligt sich an Entscheidungen im Zusammenhang mit vertraulichen Fragen; er vertritt die Arbeitnehmerseite und wirkt in einem Ausschuss für die Schlichtung von Streitfällen mit. Der UNI-Vertreter erfährt zudem als erster von wichtigen Entscheidungen, die die Beschäftigung in mehr als einem Land betreffen, und er hat die Möglichkeit, dringende Tagungen mit der obersten Geschäftsleitung einzuberufen.

Weitere internationale Rahmenabkommen wurden mit folgenden Finanzdienstleistern abgeschlossen: National Australia Group (Australien), Dexia (Belgien) und AXA.

Für die Gewerkschaften stellen sich folgende Herausforderungen:

- Da IAO-Mindestnormen im Sektor der Finanzdienstleistungen im Gegensatz zu Fertigungs- und Handelsbetrieben nicht unbedingt zur Anwendung kommen, müssen Vereinbarungen betreffend andere Fragen mehr Gewicht erhalten. Die europäischen Bezugsmarken könnten hier sehr hilfreich sein. Die Förderung der Gleichstellung und Maßnahmen gegen Diskriminierung müssten unbedingt mehr Gewicht erhalten, selbst wenn sie in der IAO-Grundsatzerklärung erwähnt werden. Gemeinsame HR-Fragen wie Recht auf Aus- und Weiterbildung, lebenslanges Lernen und Recht auf Anhörung im Fall von Umstrukturierungen können wirksamer über Betriebsräte als im Rahmen von Vereinbarungen über die soziale Verantwortung der Unternehmen angegangen werden.

- Dennoch muss in Ländern ohne aktive Gewerkschaftsvertretung die gemeinsame Überwachung der Politik bezüglich der sozialen Verantwortung der Unternehmen ausgebaut werden.
- Die Auswahl von Zielgesellschaften wird den Fusionen und Übernahmen, die zur Entstehung der künftigen Megafinanzkonzerne führen, stets Rechnung tragen müssen. Bislang scheinen Konsens und Evolution gute Resultate zu bringen. Wir werden uns aber auch auf mögliche Konfliktsituationen vorbereiten müssen.

## 5. UNI-Gewerkschaftsnetze für globale und regionale globale Konzerne

Die UNI Finanz-Organisationen in den Regionen unternehmen große Anstrengungen, um globale Abkommen auf regionaler, bzw. auf grenzüberschreitender Ebene auszuhandeln. Dabei spielt die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Mitgliedsorganisationen eine entscheidende Rolle. In Europa erfolgen diese Bemühungen in der Regel über den EBR-Mechanismus (siehe Punkt 7). In einigen Regionen sind globale Unternehmen in vielen Ländern tätig und gleichzeitig 'staatenlos', ohne identifizierbaren Hauptsitz, jedoch mit zentralisierter HR-Politik. Fusionen und Übernahmen haben die Gewerkschaftszusammenarbeit verbessert und damit eine Basis für die Entwicklung stärkerer, grenzüberschreitender Abkommen mit Arbeitgebern geschaffen.

In der regionalen Gewerkschaftszusammenarbeit werden unterschiedliche Akzente gesetzt und auch unterschiedliche Resultate erzielt.

- Im Fall von UNI-Apro Finanz (Regionalorganisation Asia&Pacific) wurde eine Grundlage für Gewerkschaftsgruppen im zwischenstaatlichen ASEAN-Handelsblock geschaffen. Es kam zu der Bildung des Asean Bank Union Council, mit einem südasiatischen Gewerkschaftsrat für den Finanzsektor- und einem UNI-Dialog mit japanischen Mitgliedsorganisationen.
- Die HSBC ist ein riesiger Finanzdienstleistungskonzern mit 253'000 Angestellten, vornehmlich in der Region Asien/Pazifik. Die größte in sich geschlossene Gruppe, 55'000 Personen, beschäftigt er im Vereinigten Königreich, eine weitere Gruppe von 20'000 Personen in anderen EU-Ländern. Die HSBC ist gleichzeitig auch die größte Bankengruppe in Amerika und verfügt über zahlreiche globale Kundendienstzentren in Indien, China und Malaysia. Die britische Gewerkschaft AMICUS war eine der ersten, die eine Charta zur Globalisierung ausgearbeitet hat.

Die mit der HSBC getroffene EBR-Vereinbarung wurde in jüngster Zeit verbessert und ist sehr wertvoll; die HSBC-Kerngruppe befindet sich jedoch in der Apro-Region, was die UNI-Apro-Mitgliedsorganisationen veranlasste, ein gemeinsames Gewerkschaftsforum zu bilden, das sich nun für die Schaffung eines globalen Rates einsetzt. Das von UNI-Gewerkschaften eingerichtete HSBC-Asia&Pacific-Forum trat unter Mitwirkung der Unternehmensleitung in den Jahren 2002 und 2004 zusammen.

HSBC ist auch eine der größten Banken in Südamerika, mit der stärksten Basis in Brasilien und einer wichtigen Vertretung in den USA, dort allerdings ohne Gewerkschaftspräsenz. Die Bank ist in 13 amerikanischen Ländern tätig, verfolgt raue HR-Strategien (z.B. einen 12-Stundentag zur Unterstützung eines 9-Stunden-Kundendienstes). UNI-Americas-Gewerkschaften bemühen sich um ein globales Rahmenabkommen und bauen zurzeit aktive Verbindungen und Informationsnetze für HSBC Americas auf.

- In Südamerika erhielt der regionale ABN Amro-Gewerkschaftsrat aktive Unterstützung von europäischen Gewerkschaften, die im ABN Amro-EBR mitwirken. Während in Europa Tätigkeiten nach Indien ausgelagert werden, praktiziert ABN Amro in Südamerika Outsourcing im Lande selbst. Für zwei große spanische Gruppen – BBVA und Santander (SCH) mit strategischen Interessen in Südamerika wurden iberoamerikanische Koordinierungsausschüsse gebildet.
- In Afrika hat der regionale Gewerkschaftsrat im Jahr 2000 Barclays als Zielgesellschaft für die Aushandlung eines Partnerschafts-Abkommens ausgewählt. Dieses Abkommen wurde im Jahr 2005 unterzeichnet und umfasst allgemeine Prinzipien in Bezug auf Konsultation, Rechenschaftspflicht, Vermeidung von Entlassungen, Arbeitnehmer-Kompetenzförderung, Chancengleichheit und gute Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen. Das Partnerschafts-Abkommen bezieht bisher auf 19 Gruppen in 6 Ländern. Es wurde im Rahmen des Barclays Africa - Gewerkschaftsforums entwickelt, das im Jahr 2000 gebildet wurde, zweimal jährlich zusammentritt und 12 Länder, darunter Mauritius, Seychellen, Ägypten und die Vereinigten Arabischen Emirate, umfasst. Barclays nahm im Jahr 2000 ihre Geschäftstätigkeit mit 7'000 Angestellten auf und zählt nun nach der ABSA-Fusion und -Expansion 37'000 Mitarbeiter in der Region. Die CSR-Engagements der Bank konzentrieren sich auf AIDS.

Die Macht, über die Barclays auf den afrikanischen Märkten verfügt, demonstrierte die Bank kürzlich mit der Übernahme von 60% des Kapitals der südafrikanischen ABSA-Gruppe. Dieser im Jahr 2005 erfolgte Schritt wurde angesichts der positiven Arbeitsbeziehungen der Barclays von SASBO und von UNI Finanz begrüßt. Die bei ABSA vertretene Gewerkschaft erhielt Zusicherungen in Bezug auf die Zukunft ihrer Angestellten. Mit dem Zukauf von ABSA verschafft sich Barclays den Zugang zum Retail-Banking in Südafrika.

Zu den Banken, in denen regionale Betriebsräte gebildet werden sollen, gehören auch Stanbic and Nedcor.

- Die aus der Fusion der CIBC (Canadian Imperial) und der Barclays entstandene First Caribbean International Bank führte zu der Bildung eines regionalen Gewerkschaftsforums im Jahr 2002. 2005 wurde ein umfassendes Partnerschafts-Grundsatzabkommen unterzeichnet, das als bedeutender Meilenstein betrachtet wird und nach zwei Jahre dauernden Verhandlungen erzielt wurde. Es sieht gemeinsame Konsultationen und einen (eher ungewöhnlichen) gemeinsamen PR-Ausschuss vor, und die Bank engagiert sich für eine familienfreundliche Politik, Flexibilität in Bezug auf die Angestellten und eine klar definierte Ausbildungspolitik. Anfänglich beteiligten sich sieben Gewerkschaften an dieser Initiative. Die Fusion und das Abkommen haben die klassischen Probleme, die mit der 'zentralisierten Dezentralisierung' des karibischen Finanzsektors verbunden waren, überstanden. Die verstärkte Zusammenarbeit der Gewerkschaften wirkte sich wiederum positiv auf die Gewerkschaftsorganisationen auf nationaler Ebene aus.
- In Australien war die Financial Sector Union (FSU) wie Gewerkschaften in anderen globalen Regionen mit hohem Lebensstandard mit einem zunehmenden Offshoring-Druck konfrontiert. AXA eröffnete den Offshoring-Ball, als sie 2003 Arbeitsplätze von Melbourne und Brisbane nach Bangalore in Indien verlagerte. Darauf folgte die Near-Shoring-Episode - ebenfalls in einer englischsprachigen Zone - in Neuseeland, die zu gemeinsamen Kampagnen der neuseeländischen Gewerkschaften führte. Die Antwort der New Zealand Central Reserve Bank wird im Teil I dieses Berichts beschrieben. Bei einem positiven Resultat des Referendums über

Kapitaladäquanz und Geschäftsrisiko ausgelagerter Funktionen könnten die Regulierungsvorschriften maßgeblich verschärft werden.

- In der skandinavischen Finanzgesellschaft Nordea haben die Gewerkschaften zweifellos das fortschrittlichste System transnationaler Arbeitnehmerpartizipation und Gewerkschaftszusammenarbeit geschaffen. Nordea gehört zu der kleinen Gruppe von Unternehmen, die den Prozess zur Umwandlung in eine Europäische Gesellschaft /Societas Europea (SE) eingeleitet haben.

Die Gruppe ist das Resultat einer Fusion der Nordbank und der Merita Bank im Jahr 1997, woraus eine beherrschende nordische Gruppierung entstanden ist. Dieses ehrgeizige Unternehmen nimmt Rang 44 unter den 'Global 1000' ein. Die Nordea-Gruppe hat Niederlassungen in den baltischen Staaten, Polen, Deutschland, im Vereinigten Königreich, Luxemburg und Irland, beschäftigt 33'000 Personen und hat ein Netz von 1'100 Filialen. Die Bank hat sich kürzlich zu einem 'Lean Banking'-Modell bekannt; 25% ihrer Kunden tätigen ihre Bankgeschäfte über das Internet. Sie hat ein Gewinnbeteiligungs-System eingeführt, und ein Drittel ihrer Angestellten sind Frauen. Sie veröffentlicht ausgezeichnete Arbeitnehmer-Informationenstatistiken.

Nordea Union ist die gemeinsame Struktur der einzelnen Unternehmensgewerkschaften in Schweden, Dänemark (2), Finnland und Norwegen, bei denen es sich ausschließlich um UNI Finanz-Mitgliedsorganisationen handelt. Auf diese Weise kann den regionalen Entwicklungen des Arbeitgebers Rechnung getragen werden.

Die Nordea Union führt eigene Jahrestagungen durch. Ihr Vorstand tritt zweimal pro Monat zusammen und ist für die Gesamtkoordination auf der Arbeitnehmerseite verantwortlich. Die Gewerkschaft empfängt gerne Belegschaftsvertreter aus anderen Ländern und befasst sich mit dem Aufbau eines transnationalen Arbeitnehmer-Partizipationssystems. Das Ziel besteht darin, in jedem Land, in dem Nordea tätig ist, eine der UNI angeschlossene Mitgliedsorganisation zu haben.

Dem heutigen Arbeitnehmer-Mitbestimmungssystem der Nordea liegen nicht gesetzliche sondern vertragliche Bestimmungen zugrunde, was bedeutet, dass die Gewerkschaftsstärke ausschlaggebend ist. Das System funktioniert auf drei Ebenen. Nordea Union ist im Vorstand (Board of Directors) des Unternehmens und somit im wichtigsten Gremium zur Einflussnahme auf Entscheidungen vertreten. Angestellte nehmen mit drei ordentlichen und einem stellvertretenden Mitglied (1 Mitglied pro Land) an den Sitzungen teil.

Dieses System wird durch eine Art EBR-Struktur mit erweiterten Befugnissen ergänzt. Der 'Group Council' ist das höchste Organ für den Dialog zwischen Management und Gewerkschaften (beiderseits sind höhere Führungskräfte vertreten). Für jedes Geschäftsfeld bei Nordea wurde ein Beratungsausschuss gebildet, der mit dem Management Geschäftsstrategien und Geschäftsaspekte, die die Angestellten betreffen, erörtert. Falls im Beratungsausschuss keine Übereinstimmung erreicht wird, kann der Verhandlungsausschuss auf Konzernebene (mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern) eingeschaltet werden, um eine Entscheidung zu finden. Im Rahmen der transnationalen Struktur können jedoch keine Fragen geregelt werden, die Gegenstand nationaler Tarifverträge sind. Solche Entscheidungen sind nationalen Gewerkschaften vorbehalten.

Die Nordea-Struktur umfasst somit die meisten Elemente, die im UNI Finanz-Modell für eine Gewerkschafts-Partizipation in multinationalen Unternehmen enthalten sind: eine transnationale

Gewerkschaftsorganisation, Mitbestimmung im 'Board of Directors' auf Konzernebene und eine transnationale Betriebsratstruktur mit Konsultations- und Mitbestimmungsrechten.

- In Mittel- und Osteuropa hat UNI Finanz nach der EU-Erweiterung in der Tschechischen Republik, der Slowakei und Ungarn ein Projekt mit Arbeitgebern im Finanzsektor lanciert, um die gemeinsamen Interessen im Zuge der Marktöffnung in diesen Ländern zu prüfen. Parallel dazu werden Partnerschaften zwischen UNI-Gewerkschaften im 'alten' Europa mit bestehenden ostmitteleuropäischen Gewerkschaften aufgebaut.

## **6. Der stille Kampf für die Kontrolle der EBR hat nunmehr globalen Charakter**

Seit über 15 Jahren ist ein stiller, jedoch ständiger und oft frustrierender Kampf zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern im Gange, die den Charakter der Europäischen Betriebsräte bestimmen und ihre Seele erobern wollen. Auf der einen Seite steht die Arbeitgeber-Philosophie, nach der EBR die Interessen des Unternehmens vertreten müssen, während auf der anderen Seite Gewerkschaften und Angestellte verlangen, dass EBR Teil der grossen Familie gewerkschaftlicher Einrichtungen im Sinne einer demokratischen Verlängerung von Tarifverhandlungen sind und auch sein müssen und die Verwirklichung der Mitbestimmung erlauben. In der Praxis geht es jedoch darum, einen Mittelweg zu finden und ein integriertes Vorgehen von Gewerkschaften und Belegschaftsvertretern auf der Arbeitnehmerseite zu erreichen.

Die Europäischen Betriebsräte haben sich auf ganz verschiedene Weise entwickelt. Die Hauptrichtung ist jedoch stets die gleiche: die Erreichung von Vereinbarungen auf EBR-Ebene über Umstrukturierung, Outsourcing, globale Standards, Ausbildung, Gleichstellungsfragen und Gesundheit und Sicherheit. Diese Dynamik verlangt weitere Entwicklungen in Richtung auf gemeinsame vertragliche Mindestnormen z.B. betreffend Arbeitszeit und Regulierung der Überstunden. Die im Entstehen begriffenen Gesetze zur Harmonisierung von grenzüberschreitenden Fusionen und Übernahmen und zum Schutz von Arbeitnehmern mit atypischen Verträgen, bzw. von entsandten Arbeitnehmern zum Beispiel, stellen Mindestregelungen dar, auf die sich EBR stützen können, um Kollektivverhandlungen auf nationaler Ebene zu ergänzen und zu unterstützen, und sie können besten Praktiken zum Durchbruch verhelfen, die ein Level Playing Field (Waffengleichheit) auf den europäischen Arbeitsmärkten schaffen. Und vielleicht werden die neuen Gesetze die EBR in Zukunft auch verpflichten, die Rechte der Arbeitnehmer zu gewährleisten, da sie auf grenzüberschreitender Ebene die einzigen gesetzlich vorgeschriebenen Gremien für Konsultationen betreffend Arbeitnehmerrechte sind.

Ungeachtet der Vielschichtigkeit der Fragen, die sich für EBR stellen, hat die Globalisierung die Lage noch erschwert. Als die erste EBR-Richtlinie im Jahre 1992 verabschiedet wurde, stand die Globalisierung noch nicht im Blickfeld. Es ging um die Harmonisierung der dualen Tarifverhandlungs- und Betriebsrat-/Mitbestimmungs-Systeme in Europa. Mit der EU-Erweiterung kamen dann aber 10 neue Staaten in die EU, die nun gezwungen war, sich unter dem Druck der Globalisierung auch nach Außen zu wenden.

Diese doppelte Expansions-Herausforderung hat die bereits komplexe Situation der Gewerkschafts-/Arbeitgeber-Beziehungen noch komplizierter gemacht. In der Folge entstand eine Vielfalt von EBR-Modellen. Auf der einen Seite Strukturen mit geringem gewerkschaftlichem Einfluss, die bei einigen Arbeitgebern den Eindruck erwecken, dass sie eine schwache Alternative zu Tarifverhandlungsstrukturen darstellen, und auf der anderen Seite eine starke Gewerkschaftsvertretung, die eine Verlängerung der Verhandlungen in den EBR ermöglicht, die dann benutzt werden, um

Mindestnormen aufzustellen, soziale Vereinbarungen zu treffen und globale Aktivitäten von Unternehmen mit Sitz in der EU zu regulieren.

Bisher wurden für insgesamt 1'865 Unternehmen, die in den Geltungsbereich der Richtlinie fallen, 737 EBR gebildet. Mit der EU-Erweiterung von 18 auf 29 Länder hat sich die Zahl der Unternehmen auf 2'169 erhöht, wobei aber nur wenige ihren Hauptsitz in den neuen Mitgliedstaaten haben.

Die UNI Finanz-Strategie in Bezug auf EBR tritt nun in eine neue, dritte Phase. Nachstehend ein Überblick über die wichtigsten Entwicklungen:

- Insgesamt wurden 43 EBR-Vereinbarungen von UNI Finanz über ihre Mitgliedsorganisationen der Region UNI-Europa erzielt. Die 3 jüngsten Vereinbarungen betreffen zwei der grossen spanischen Banken, BBVA (91'000 Mitarbeiter, Geschäftsstellen in 32 Ländern, Universalbank) und - die größte - SCH (Santander Central Hispano), die kürzlich die britische Abbey Bank übernommen hat, über 100'000 Personen beschäftigt und in Europa und Lateinamerika stark ist. Die dritte Vereinbarung wurde mit der österreichischen 'Erste Bank' getroffen, die sich auf das Privatkunden- und KMU-Geschäft in den zentraleuropäischen Märkten konzentriert. Sie beschäftigt 36'000 Mitarbeiter.
- Seit 2004 gestattet die EU-Gesetzgebung den Unternehmen eine Eintragung als Europäische Gesellschaft/Societas Europea (SE), und als solche können sie als eine einzige Rechtspersönlichkeit in der ganzen EU tätig sein. Das Schlüsselement einer SE-Struktur ist ein transnationales System der Arbeitnehmerbeteiligung, einschließlich eines Europäischen Betriebsrats und der Ernennung von Aufsichtsratsmitgliedern durch die Arbeitnehmer.

Zwei große europäische Finanzdienstleister haben sich für die Umwandlung eine SE entschieden. Einer dieser Konzerne ist Nordea, der entsprechende Pläne bereits im Jahr 2003 vorgelegt hat. Der Prozess wurde dann jedoch aufgrund von technischen Problemen in der Gesetzgebung gestoppt. Allianz ist der größte Konzern, der sich gegen Ende 2006 in eine SE verwandeln wird. Er beschäftigt 162'000 Personen in 70 Ländern. Er wird seinen Hauptsitz in Deutschland und das bestehende Mitbestimmungs-System mit einer Arbeitnehmervertretung von 50% im Aufsichtsrat beibehalten.

- Der EBR bei AXA reift mit dem Sozialdialog über Umstrukturierung und mit globalen Rahmenabkommen. In vielen europäischen Wirtschaftsbranchen erweisen sich einige Firmen in Bezug auf Konsultation und Schaffung von Organisationsregeln als Pioniere. Der Versicherungskonzern AXA folgte dem französischen Modell, indem er auf dem Verhandlungsweg Vereinbarungen traf und gemeinsame Texte unterzeichnete. Diese werden in der Regel auf der Ebene der einzelnen Betriebe umgesetzt. AXA beschäftigt weltweit 110'000 Personen und 75'000 in der Europäischen Union; der Konzern ist zudem an einem Unternehmen in der Türkei beteiligt. AXA hat sich in einer Vereinbarung (2005) zu einem vollen sozialen Dialog mit seinem EBR bekannt. Das Kernstück der Vereinbarung bezieht sich auf die notwendige Konzern-Umstrukturierung und sieht ein Vierstufen-Verfahren vor, das in einem angemessenen Zeitrahmen verwirklicht werden soll. Die vier Stufen umfassen eine Bewertung vor endgültigen Entscheidungen, die Vorbereitung von Management-Plänen, eine Konsultation in Bezug auf Durchführung und Folgen sowie Umsetzung und Folgetätigkeiten. Die Konzernleitung engagiert sich, Informationen über 'Ersatzlösungen' bereit zu stellen, das Personal an neuen Arbeitsplätzen zu beschäftigen und eine 'natürliche Abbaupolitik' zu verfolgen, das heißt, Entlassungen zu vermeiden, indem sie einen natürlichen Abgang bevorzugt. In der Vereinbarung werden auch Umschulung und ständige Aus- und Weiterbildung

präzisiert; geographische Versetzungen von Personal erfolgen auf freiwilliger Basis und der Konzern wird klar definierte Gleichstellungs-Strategien zur Anwendung bringen.

Der Dialogprozess wurde im Rahmen der monatlichen Zusammenkünfte des EBR-Sonderausschusses eingerichtet, und eines seiner Ziele ist die Verwirklichung der Harmonisierung der Beschäftigungsbedingungen in ganz Europa. Damit sind auch die Zeichen für eine künftige Einbeziehung von Tarifverhandlungen gesetzt.

- Zusammenarbeit bei europäischen Fusionen und Übernahmen Vom UNI Finanz-Sekretariat unterstützte aktive Kampagnen der betroffenen Gewerkschaften fanden kürzlich im Rahmen der Fusionsprozesse der zwei grossen spanischen Banken statt. Diese betrafen Santander(SCH), die die britische Abbey übernahm, und BBVA, die die italienische BNL erwarb. Nach der Fusion der HVB Bank mit der italienischen UniCredito wird nun angesichts der Gefahr eines Personalabbaus die Schaffung eines Europäischen Betriebsrats verlangt.

Für EBR eröffnen sich zudem wieder neue Horizonte mit der laufenden Revision der EBR-Richtlinie und der kürzlich erfolgten Annahme eines Gesetzes, das auf nationaler Ebene die erforderlichen rechtlichen Grundlagen schafft. Während man in einigen Länder der Meinung ist, dass die nationalen Informations- und Konsultationsrechte schwächer sind als die Aktionsmöglichkeiten von Betriebsräten, könnten die Gewerkschaften in den ostmitteleuropäischen Länder die neue Rechtsbestimmung für die Arbeitnehmervertretung erfolgreich für ihre Organisationsarbeit nutzen.

#### **Strategische Herausforderungen für die Gewerkschaften:**

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter-Strukturen in den Unternehmen auf nationaler, regionaler und weltweiter Ebene (Gewerkschafts-Allianzen);
- 
- Grenzüberschreitende Koordinierung der Arbeitnehmer-Tätigkeiten bei Übernahmen und Offshoring sowie Überwachung von Corporate Governance- und CSR-Prinzipien;
- Aufrechterhaltung starker nationaler Gewerkschaften, da die Konzerne ihre globale Tätigkeit intensivieren.
- Gewährleistung einer Kohäsion zwischen Tarifverhandlungstrends und den Verhandlungsformen, die sich in einigen regionalen Betriebsräten und Europäischen Betriebsräten entwickeln.

## **7. Tarifverhandlungen, Rechtsbestimmungen und Kampagnen der Zivilgesellschaft**

Hier drängen sich einige Bemerkungen und Fragen in Bezug auf das Verhalten von Globalen Finanzkonzernen, mit denen UNI-Mitgliedsorganisationen in Verbindung stehen, auf.

- 1) Zum ersten sind die MFK selbstverständlich bestrebt, akute Arbeitskonflikte zu vermeiden. Das Institut Banco de Brasil bildet hier eine klare Ausnahme. Die meisten MFK verfügen offenbar über eine Entwicklungsstrategie, und zwar unabhängig von einem möglichen Verhandlungsprozess, von Erklärungen über Rechte, von

Partnerschaften oder von Routineverfahren in Bezug auf Information und Kontakte. Traditionen und Kultur spielen hier eine entscheidende Rolle.

Wenn die Megafinanzkonzerne ihre Umstrukturierungen im Sinne von Besitzverschiebungen und Geschäftsleistungssteigerungen fortführen, wie dies Experten voraussagen, stellt sich die Frage, ob die verschiedenen Regelungen im Bereich der Arbeitsbeziehungen diesen Entwicklungen Stand halten werden. Erlauben diese Regelungen, stärkere Positionen für die Schutz benötigenden Arbeitnehmer zu erreichen? Sind die Vertretungs-Verbindungsstellen und die 'Frühwarnungs'-Rechte genügend gesichert? Können Fortschritte, die in nationalen Tarifverhandlungen z. B. in Fragen der Arbeitszeit, der Gleichstellung und des lebenslangen Lernens erzielt wurden, über globale Abkommen auf die internationale Ebene ausgeweitet werden?

- 2) Da die internationalen Gewerkschafts-/Arbeitgeber-Vereinbarungen arbeitsrechtlich weitgehend nicht abgesichert sind, mit Ausnahme der Nichteinhaltung von IAO-Übereinkommen, müssen wir uns fragen, ob diese neuen Abkommen über angemessene Mechanismen zur Beilegung von Streitfällen verfügen und wie diese funktionieren könnten. Gibt es zum Beispiel im Handelsrecht Prinzipien und Praktiken, die übernommen werden könnten, um sicherzustellen, dass die bei Konsultationen bekannt gegebenen Informationen 'korrekt und zuverlässig' (true and fair) sind, und dass die Belegschaftsvertreter als Stakeholder den Rechtsstatus von 'interessierten' Parteien und gegebenenfalls auch von 'Dritten' in Handelsverträgen mit Interessengruppen haben? Können Prinzipien der Informationsfreiheit in Konfliktsituationen zweckmäßig sein? Welches sind die Grenzen globaler Vertraulichkeit in Arbeitsbeziehungen im Vergleich zu der Vertraulichkeit im Handelsrecht? Wenn zwischenstaatliches Recht keine Unterstützung gewährleistet, können die Interessen der Arbeitnehmer auf rechtlichem Wege weiterhin wirksam wahrgenommen werden?
- 3) Wenn globale Abkommen Engagements betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen umfassen (z.B. IAO-Kernarbeitsnormen oder besondere Regelungen in Bezug auf Umwelt oder Gesundheit), stellt sich beispielsweise die Frage, wie die gewerkschaftliche Seite der Abkommen mit NGO und Bürgerrechtsorganisationen in Verbindung gebracht werden kann. Und in Wirtschaftsfragen wäre es wichtig zu wissen, wie Gewerkschaften mit den zuständigen Aktionärsgruppen in Verbindung treten könnten. Sind abgesehen von den Zweiparteien-Beziehungen in globalen Abkommen weitere Allianzen möglich? Im Rahmen ihrer Tätigkeiten auf dem Gebiet der Global Governance- und der CSR-Strategien ist UNI mit diesen Fragen konfrontiert.
- 4) Werden sich in Fällen, in denen starke Vertretungsstrukturen bestehen und umfassende Abkommen möglich sind, die Tarifverhandlungen ganz einfach in den traditionellen Bahnen entwickeln und eine Art 'duales System' bilden, nach dem Beispiel des Sektorverhandlungs- und Unternehmens-Mitbestimmungsmodells in einigen Teilen Europas? Wird die Globalisierung die Unternehmen weiter unter Druck setzen, damit sie keine sektoralen Verhandlungen führen? Schließlich stellt sich die entscheidende Frage, ob wir bei einer Globalisierung der Humanressourcen-Strategien nach der Rückkehr zur Filiale und den Beratungsdienstprodukten im Finanzdienstleistungsbereich dem Druck auf das heutige Gehaltsniveau und auf die Gehaltsstrukturen standhalten können. Welche Analyse- und Vergleichsmethoden können unterschiedliche Lohnentwicklungen in verschiedenen Volkswirtschaften und



Regionen erfassen? Das von der UNI geschaffene Tarifverhandlungsnetz erweist sich hier als wertvolles Bindeglied.