

INTERVIEW zum HVB-Personalabbau: Wie sieht die Zukunft des Filialgeschäfts aus?

Von Florian Hamann
3 vor ein paar Tagen



Nachdem Hypo Vereinsbank-Chef Theodor Weimer eine Restrukturierung und einen Mitarbeiterabbau im Filialgeschäft angekündigt hat, stellt sich abemals die Frage nach der Zukunft des Retailgeschäfts und wie sich die Mitarbeiter darauf einstellen. Darüber haben wir mit Hans-Joachim Schettler gesprochen, der als Managing Director von Confidum Financial Management Consultants Regionalbanken bei der Restrukturierung berät. Aufgrund seiner Erfahrungen und Erkenntnisse hat Schettler ein Thesenpapier zur Zukunft des Filialgeschäfts in 2025 entwickelt.

Bei der HVB steht ein Abbau von bis zu 1600 Stellen an. Wie schätzen Sie die Maßnahme ein?

Ich habe keinen genauen Einblick in die Kostenstrukturen der HVB. Das müsste man aber haben, um hierzu eine qualifizierte Aussage treffen zu können. Wenn wir aber dem Vorstandsvorsitzenden Theodor Weimer genau zuhören, dann bestätigt dies unsere Einschätzung: Die Nutzung des Internets nimmt immer mehr zu; eine Entwicklung, die wir schon seit vielen Jahren beobachten und beschreiten. Der Vertriebsweg über die Filialen stammt aus den 60er und 70er Jahren. Das Thema wird sein, die Rolle und Aufgaben der Vertriebswege neu zu definieren. Wir haben heute noch viele Bankstellen, deren Funktion so nicht länger benötigt wird. Das ist im Grunde ein ganz normaler evolutionärer Entwicklungsprozess.

Mir scheinen sich die Banken davor ein wenig zu drücken. Ich habe schon mit Analysten gesprochen, die z.B. den Abbau von wenigen Tausend stellen im Filialgeschäft der Commerzbank für ungenügend halten?

Man muss tatsächlich davon ausgehen, dass in den kommenden zehn Jahren noch massive Verschiebungen anstehen. Allein die beiden großen Finanzverbände – Sparkassen und Volksbanken / Raiffeisenbanken – haben noch ein massiv überdimensioniertes Filialnetz. Dabei darf man aber nicht den Fehler machen, dass man zu vorschnell der Betriebswirtschaft gehorcht und Stellen opfert. Die Sparkassen haben auch einen öffentlichen Auftrag; die Kommunen haben natürlich ein vitales Interesse daran, dass die Filiale vor Ort ist. Es gibt eine bestimmte Kundengruppe, die die Betreuung vor Ort noch schätzt – aber diese Kundengruppe schmilzt rapide.

Wie viele Filialen und Stellen werden Ihrer Einschätzung nach in den nächsten zehn Jahren wegfallen?

Wir gehen davon aus, dass wir eine Standortreduktion von etwa 40 Prozent sehen werden und eine Verringerung der Mitarbeiterstände um weitere 25 Prozent. Dabei rechnen wir im Regionalbankenbereich mit einem natürlichen Abschwellen und nicht mit einer Entlassungswelle. Insgesamt gehen wir davon aus, dass etwa 12.000 Standorte mit 100.000 Stellen bis 2025 wegfallen werden.

Was raten Sie jüngeren Mitarbeitern, die im Filialgeschäft arbeiten? Wie können diese dafür sorgen, dass sie in Zukunft nicht zu den Verlierern zählen?

Ich würde jüngeren Mitarbeitern raten, eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung im Beratungsbereich zu suchen und sich auf Finanzierungskonzepte, die Vermögensverwaltung und das gewerbliche Geschäft zu konzentrieren. Für qualifizierte Beratungsaufgaben gibt es eine Zukunft, aber den klassischen Schaltermitarbeiter wird es nur noch an hochfrequentierten Standorten geben. Für diesen werden die Karrieremöglichkeiten sehr, sehr limitiert sein.

Das anspruchsvolle Beratungsgeschäft wird auch in Zukunft nicht allein online funktionieren. Bei der Entwicklung handelt es sich auch nicht um Willkür der Geschäftsleitung oder der Consultants, sondern sie geht einfach auf die massive Nutzung des Internets durch die Kunden zurück. Wenn keiner mehr kommt, um diese Leistung nachzufragen, dann können Sie diese auch ökonomisch nicht mehr vorhalten.

Wenn es keine Kündigungswellen geben soll, wie sollte der Wandel aussehen? Werden die Stellen von Mitarbeitern, die aus Altersgründen ausscheiden, einfach nicht wiederbesetzt?

Richtig. Wir beraten große Häuser bei der Restrukturierung. Dabei gelingt es uns immer wieder, Mitarbeiter umzubesetzen. Dazu ist aber eine Aufqualifizierung erforderlich. Die 100.000 Stellen fallen also nicht netto weg. Man kann vielmehr davon ausgehen, dass man sicherlich gut die Hälfte der Leute im qualifizierten Beratungsbereich braucht. Es wird sicherlich auch einen Wettkampf um die guten Berater geben.

Also fallen nur 50.000 weg, während 50.000 in die Beratung verlagert werden?

Ja, das ist auch wichtig, weil ansonsten der Betriebsfrieden in großen Instituten massiv gefährdet wäre. Die Unternehmen leben ja auch davon, dass sie Klarheit und Sicherheit bieten. Die Probleme spürt dort schon heute jeder Mitarbeiter, der selber seine Flüge und Reisen im Internet bucht. Daher müssen die Vorstände auch klar kommunizieren, wie die Geschäftsmodelle von Morgen aussehen – damit die Mitarbeiter wirklich eine Orientierung haben und nicht getriebene von Zeitungsmeldungen sind.

Ähnliche Artikel:

[Bei HVB sind weitere 1600 Stellen bedroht: Trennung kostet 150.000 Euro pro Mitarbeiter](#)

[Commerzbank schafft Abbau von 2800 Stellen: Restrukturierungskosten radieren Gewinn aus](#)

[Kündigungen gibt es bei der Commerzbank praktisch nicht: Was der Nachhaltigkeitsbericht über die Arbeit bei dem Institut verrät](#)