

Trends & Tipps**Wieso im deutschen Retailbanking in den kommenden Jahren zehntausende Stellen wegfallen werden**

6 Dezember 2010

Florian Hamann

Die Deutsche Bank schafft es nicht, die Commerzbank auch nicht und auch so manche Sparkasse nicht im Retailbanking gutes Geld zu verdienen. Für diese Entwicklung gibt es laut einem Thesenpapier des Consulting-Unternehmens Confidum aus der Schweiz auch wichtige Gründe. Das Geschäftsmodell, vor allem der Sparkassen und Volksbanken, würde den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen nicht mehr gerecht.

Laut Confidum-Miteigentümer, Hans-Joachim Schettler, ist das Anlagevermögen unter den deutschen Privatkunden recht ungleich verteilt. 70 Prozent der Bevölkerung verfügten nur über ein geringes oder gar kein Vermögen, 20 Prozent der Einwohner würden rund 30 Prozent des Privatvermögens in Deutschland ihr Eigen nennen und die restlichen 10 Prozent besäßen über 60 Prozent.

Die Hälfte der Kunden kosten mehr, als sie einbringen

Laut Confidum generieren die Sparkassen und Volksbanken im Retailgeschäft mit knapp der Hälfte ihrer Kunden jährliche Erträge von unter 150 Euro, 40 Prozent der Kunden erbringen lediglich einen Deckungsbeitrag von weniger als 100 Euro. Der durchschnittliche Bruttoertrag dieser Kundenhälfte beläuft sich demnach auf 51 Euro. In der vermögendere Hälfte ihrer Klientel werde indes ein Bruttoertrag von durchschnittlich 754 Euro jährlich erzielt, was um den Faktor 15 höher liegt.

Nur eine Minderheit der Kunden ist also für den Hauptteil der Erträge verantwortlich. Doch gerade dieser Kundenkreis wird von den Retailbanken sträflich vernachlässigt. Die Banken sind dort extrem unterproportional vertreten, wo das Geld verdient wird, sagt Schettler.

Vielmehr sind die Sparkassen und Volksbanken mit Filialen und Personal in der Fläche breit aufgestellt und beschäftigen sich vornehmlich mit derjenigen Klientel, die nur geringe Erträge generiert. Dies lasse sich auch nicht mit verstärkten Vertriebsanstrengungen oder Crossselling weiterer Produkte beheben, da dieser Kundenkreis einfach nicht finanzkräftig ist. Der beste Verkäufer hat keine Verkaufschance, wenn der Kunde keine Finanz- und Vermögenspotenz hat, sagt Schettler.

Über 90 Prozent der Kapazitäten werden für nicht wertschöpfende Tätigkeiten vorgehalten. Nicht umsonst decken die Geschäftsstellenkunden nur knapp 60 Prozent ihrer Kosten vor Risiko, heißt es in dem Thesenpapier.

Balance zwischen öffentlich-rechtlichem Auftrag und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten geboten

Allerdings gibt es für diese Ungleichverteilung von Kosten und Erträgen gute Gründe, wie auch Schettler eingestehen muss. So hätten die Sparkassen mit der Versorgung der Bevölkerung mit Finanzdienstleistungen einen öffentlich-rechtlichen Auftrag und die Volksbanken intendieren die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Grundauftrag wird jedoch langfristig gefährdet, wenn sie die Kostenseite nicht im Griff haben, kritisiert Schettler.

Als Ausweg aus dem Dilemma sieht Schettler eine Doppelstrategie. So müssten die Beratungs- und Service-Kapazitäten konsequent auf die finanzstarke Klientel

konzentriert werden, während für das Massengeschäft ein stringentes Kostenmanagement gefordert sei.

Neue Anforderungen für die Retailbanker der Zukunft

Das dürfte im Klartext heißen, dass zehntausende an Stellen in kommenden Jahren in der deutschen Bankenlandschaft wegfallen müssten. Denn von den laut Bundesagentur für Arbeit gut 620.000 sozialversicherungspflichtigen Bankbeschäftigten ist die Mehrheit im Retailbanking tätig.

Man steht vor der Herausforderung, mit weniger Personal mehr Mengen zu bewältigen, ergänzt Schettler. Die vergleichsweise profunde Ausbildung vieler Bankkaufleute sei oftmals überflüssig, da das Gros der Umsätze mit gerade einmal zehn Produkten generiert werde, wofür geringer ausgebildetes und kostengünstigeres Personal ausreiche.

Auch das Management in den Banken müsse sich wandeln. In der Vergangenheit haben sich Führungskräfte eher als Coach verstanden, die ihre Mitarbeiter zu motivieren hätten. Das sei nicht mehr adäquat. Vielmehr handle es sich bei der Führungskraft der Zukunft um einen Manager, der für die Ergebnisentwicklung seiner Geschäftseinheit verantwortlich sei. Das ist eine ganz andere Führungsaufgabe, sagt Schettler.

Dieser Service wird Ihnen bereitgestellt von eFinancialCareers - Unten finden Sie die Nutzungsbedingungen und Datenschutz-Richtlinien

Geben Sie uns Feedback | [Nutzungsbedingungen](#) und [Datenschutz-Richtlinien](#) © Copyright 2000-2011 eFinancialCareers Ltd.

eFinancialCareers ist ein Unternehmen der [Dice Holdings, Inc.](#) Gruppe.