

# Bankfilialen rechnen sich in der Regel nicht

Studie: Der Service ist zu teuer und spricht die falschen Kunden an.

Peter Köhler  
Frankfurt

Das Filialgeschäft vieler Regionalbanken wird mit zu hohem Aufwand betrieben, es spricht die falschen Kunden an und rechnet sich am Ende nicht. Die schweizerische Beratungsgesellschaft Confidum stellt dem Retail-Banking der Sparkassen und Volksbanken ein vernichtendes betriebswirtschaftliches Urteil aus und zeigt Wege für eine Neuausrichtung auf. „Filialen binden immer noch enorme Ressourcen und werden quersubventioniert aus den Eigenanlagen sowie Erträgen aus dem Geschäft mit vermögenden Privatkunden und Firmenkunden. Das Filialgeschäft kann aber zu einer Wachstumsstrategie kaum etwas beitragen“, sagt Hans-Joachim Schettler aus der Geschäftsleitung der Beratungsgesellschaft. Wegen ihrer dichten Zweigstellennetze sind die Volksbanken und Sparkassen hier besonders betroffen.

Die Beratungspraxis zeige, dass rund 40 Prozent der Kunden nicht rentabel seien. Mit diesen machten die Banken weniger als 100 Euro Bruttoertrag im Jahr. Außerdem kämen immer weniger Kunden überhaupt in eine Filiale. Die Kundenfre-

quenz in den Zweigstellen lasse nach und sei nur noch halb so hoch wie in den 90er-Jahren.

Rund 90 Prozent der Kapazitäten in den Filialen würden für „nicht wertschöpfende Tätigkeiten“ vorgehalten. Eine Studie aus dem Jahr 2009 habe ergeben, dass beispielsweise 58 Prozent der Kunden in die Filiale kommen, um Geld abzuheben oder einzuzahlen, nur sieben Prozent nähmen an einem persönlichen Beratungsgespräch teil. „Der Trend hält nach wie vor an, das zeigen die Stichproben bei unseren Kunden“, sagt Schettler.

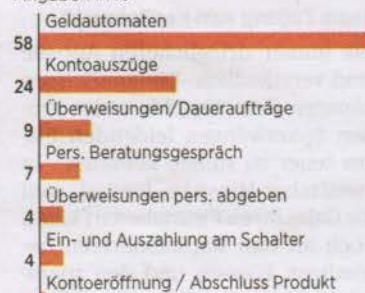
Strategien zum Gegensteuern entsprechen so gar nicht den Marke-

tingbotschaften der Banken. Man müsse die Anzahl der Mitarbeiter reduzieren, die Öffnungszeiten einschränken und den stationären Service zurückfahren. „Um Schließungen insbesondere kleinerer Filialen kommt man nicht herum“, heißt es bei Confidum. Auf den Punkt gebracht: Durch weniger Service für das Massengeschäft vor Ort lassen sich die Kosten deutlich senken, und das Ergebnis lässt sich signifikant steigern.

„Nach unseren Analysen stehen 20 Prozent der Beschäftigten in den Filialen zur Disposition“, sagt Schettler. Das heiße nicht, dass es automatisch zu Entlassungen kommen müsse, weil die natürliche Fluktuation durch die demografische Entwicklung beschleunigt werde. In Zukunft müssten die Regionalinstitute stärker in den medialen und digitalen Vertriebswettbewerb einsteigen und die Beratung im gehobenen Private Banking verbessern. Auch das IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung in Hamburg sieht noch Potenzial für das Internet. Knapp jeder dritte Kunde könne sich eine Abwicklung von Wertpapiergeschäften und Depotverwaltung online vorstellen, heißt es in einer Untersuchung.

## Anlässe für den Filialbesuch

Angaben in %



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Dieter Spath (Hrsg.) Trendstudie Bank und Zukunft 2009, Confidum  
Handelsblatt