

Ist die klassische Bankfiliale «tot»?

Für die Kunden bleibt die persönliche Beratung bei komplexen Finanzprodukten sehr wichtig

Schweizer Banken haben in den vergangenen Jahren einige Filialen abgebaut, weitere Schliessungen drohen. Die klassische Bankfiliale ist nicht verloren, sie muss aber innovativer werden und stärker auf Beratung setzen.

Michael Ferber

Für Zahlungstransaktionen und Vermögensanlagen nutzen Bankkunden immer öfter den Computer oder ihr Smartphone, und Bargeld holen sie sich am Bancomaten. Diese bereits seit vielen Jahren zu beobachtende Entwicklung hat dafür gesorgt, dass viele Bankfilialen in der Schweiz nicht mehr ausgelastet sind. Gleichzeitig stellen sich Bankleitungen in Zeiten ultraniedriger Zinsen und sinkender Margen die Frage, wie sie Kosten sparen können. Eine hohe Dichte an Geschäftsstellen ist eine teure Angelegenheit, und einige rechnen sich unter den neuen Umständen nicht mehr. Das Thema Filialschliessungen stehe folglich bei einigen Banken relativ weit oben auf der Prioritätenliste, sagt Andreas Dietrich, Professor an der Hochschule Luzern.

Kantonale Unterschiede

Auch sein Kollege Maurice Pedernana, ebenfalls Professor mit Spezialisierung auf Bank-Themen, hält die Schweiz für massiv «overbanked» und meint damit, dass die Filialdichte zu hoch sei. Die Finanzhäuser täten sich aber schwer mit der Optimierung ihrer Filialnetze. Wollten die Finanzhäuser nicht die relativ geringe Anzahl an Kunden, die noch in die Filialen kämen, stark quersubventionieren, müssten sie agieren. Zwischen verschiedenen Regionen gibt es allerdings grosse Unterschiede, was die Verbreitung von Bankfilialen angeht (vgl. Tabelle).

Laut einer Statistik der Schweizerischen Nationalbank (SNB) hatten die 284 Schweizer Banken im Jahr 2013 insgesamt 3239 Filialen, davon 253 im Ausland. Kantonalbanken kamen davon auf 715, Grossbanken auf 642, Regionalbanken und Sparkassen auf 315 und die Raiffeisenbanken auf 1020. Im Jahr 2009 waren es gemäss der Statistik noch 3403 Filialen.

Im selben Zeitraum sank laut der SNB-Statistik bei den Kantonalbanken die Zahl der Filialen um 30. Dieser Trend könnte sich fortsetzen, erwartet Dietrich. Pedernana sieht Unterschiede zwischen kotierten und nichtkotierten Kantonalbanken, gerade bei letzteren bestehe aus seiner Sicht teilweise grosser Handlungsdruck.

Jüngst hat etwa das Gerücht die Runde gemacht, die Zürcher Kantonalbank (ZKB) plane die Schliessung einer grösseren Anzahl von Filialen. Eine Sprecherin der Bank macht dazu keine



Auch wenn sich vieles aus der Ferne erledigen lässt, schätzen die Kunden die physische Nähe «ihrer» Bank. MARTIN RUETSCHI / KEYSTONE

genauen Angaben. Sie teilt aber mit, nicht mehr alle Bankkunden seien gewillt, für eine einfache Geldüberweisung am Schalter anzustehen. Sie bevorzugten eine Palette von Dienstleistungen, und zwar zeit- und ortsunabhängig. Aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse habe die ZKB bereits in der Vergangenheit Anpassungen im Filialnetz vorgenommen.

Recht deutlich zurückgegangen ist die Zahl der Filialen der Raiffeisenbanken, wie die Statistik der SNB zeigt. Im Zeitraum 2009 bis 2013 sank sie um 125 auf 1020. Wenn in bestimmten länd-

lichen Regionen bei den Filialen eine gewisse Kundenfrequenz unterschritten werde, seien die Raiffeisenbanken gezwungen, sich Alternativen zu überlegen, sagt ein Sprecher der Raiffeisengruppe. Allerdings sei die Gruppe gleichzeitig dabei, Schweizer Städte zu erschliessen, und eröffne dort neue Filialen, wenn Potenzial bestehe.

Dietrich sieht auch einen gewissen Abbaubedarf bei den Regionalbanken. Laut der SNB-Statistik ist die Zahl der Filialen von Regionalbanken und Sparkassen im Zeitraum 2009 bis 2013 um 4 auf 315 zurückgegangen. Laut einem

Sprecher von Clientis, unter deren Dach eine Gruppe von 15 selbständigen Schweizer Regionalbanken vereint ist, hat es bei deren Banken in den vergangenen sechs Jahren 4 Filialschliessungen und 9 Neueröffnungen gegeben. Die neuen Filialen seien entstanden, weil die Clientis-Banken ihr Marktgebiet erweitert hätten.

Die Anzahl an Filialen der Grossbanken ist im Zeitraum 2009 bis 2013 um 9 gestiegen. Die Grossbanken hatten die Zahl ihrer Filialen bereits in den neunziger Jahren deutlich reduziert.

Drohender Kundenverlust

Trotz den veränderten Kundenbedürfnissen ist die Schliessung von Filialen für Banken nach wie vor eine heikle Angelegenheit. Dietrich weist darauf hin, dass es sich bei Schalterkunden eher um ältere Kunden handle – diese seien aber oft profitabel für die Bank. Zudem gilt der Rückzug aus einem Gebiet als sehr unpopulär. Die Finanzhäuser drohten so Kunden zu verlieren. Um die Schalterkunden nicht quersubventionieren zu müssen, wäre auch die Einführung von höheren Gebühren für Transaktionen, die am Schalter ausgeführt werden, denkbar. Dies könnte sich von der Kommunikation her aber als «Super-GAU» erweisen, sagt Dietrich.

Wie sollten die Banken also auf die Digitalisierung und die veränderten Kundenbedürfnisse reagieren? Gemäss einer am Dienstag vorgestellten Unter-

suchung des Finanzkonzerns Visa Europe und der Unternehmensberatung Roland Berger ist die klassische Bankfiliale keineswegs «tot». So finden 57% der für die Studie befragten Bankkunden die Lage der Filiale wichtig für die Auswahl der Hausbank. Besonders hervor taten sich hier Kunden von Raiffeisen (62%), Zürcher Kantonalbank (60%) und Postfinance (58%), während Klienten von UBS und Credit Suisse dieses Kriterium weniger wichtig war (52% bzw. 45%).

Kompetenz als Vorteil

Beobachter raten den Banken, in den Filialen die Beratung in den Vordergrund zu stellen. Schliesslich dürfte der Anteil von einfacheren Kunden-Transaktionen in den Geschäftsstellen in den kommenden Jahren aufgrund der Digitalisierung weiter zurückgehen. Bei komplexeren Produkten dürfte Beratung aber weiterhin sehr wichtig bleiben, wie auch die obengenannte Studie zeigt. Gemäss dieser wollen 69% der befragten Kunden bei Fragen zu einem komplexen Produkt in der Filiale oder zu Hause beraten werden.

Der Sprecher der Raiffeisengruppe bestätigt dies. Physische Geschäftsstellen müssten heutzutage ihre Kompetenz in der Beratung haben. Eine Vorsorge- oder Anlageberatung machten Kunden nicht über das Telefon, dasselbe gelte für Hypotheken. Aus Sicht von Pedernana sollten Privatkunden-Betreuer zudem möglichst Teil eines grossen Teams sein, in dem weitreichende Kompetenzen vorhanden sind. Auch an grösseren Bank-Standorten gelte es diese Kompetenzen zu bündeln. Eine solche kompetente, vielseitige Beratung schätzten Kunden mehr als physische Nähe, sagt er.

Auch was die Öffnungszeiten angeht, dürfte es zunehmend mehr Änderungen geben – je nach Standort der Filiale. Pedernana rät den Banken, über flexiblere Öffnungszeiten von Bankfilialen nachzudenken. So dürften Beratungstermine am Abend oder am Samstag bei der erwerbstätigen Bevölkerung auf Anklage stossen. In manchen dünnbesiedelten Berggebieten könne es hingegen ausreichend sein, wenn die Bankfiliale nur ein paar Stunden in der Woche geöffnet sei. Aus Sicht von Pedernana ist vor allem die telefonische Erreichbarkeit wichtig. Diese zeige sich auch daran, dass Banken die Betreuungstermine ihrer Telefon-Hotlines ausweiteten.

Auch Videotelefonie oder Chats werden mehr und mehr zum Thema. In der Studie von Visa Europe und Roland Berger befanden 28% der Befragten eine solche Beratung für mindestens gleichwertig wie eine Beratung in der Filiale. Die Studienautoren schliessen daraus, die Filialen müssten zukünftig innovativer gestaltet werden und digitale Beratungsgespräche anbieten.

Bankstellen in verschiedenen Kantonen

Kanton	Bankstellendichte (Einwohner pro Geschäftsstelle)	Anteil der Kantonalbanken an Anzahl der Geschäftsstellen (%)	Kanton	Bankstellendichte (Einwohner pro Geschäftsstelle)	Anteil der Kantonalbanken an Anzahl der Geschäftsstellen (%)
Hohe Bankstellendichte (< 3000)			Mittlere Bankstellendichte (3000-5000)		
Graubünden	1686	59	St. Gallen	3025	22
Tessin	2071	11	Wallis	3124	23
Appenzell l.-Rh.	2245	43	Schweiz	3209	28
Jura	2365	40	Zug	3331	40
Uri	2380	73	Zürich	3411	23
Schwyz	2417	44	Solothurn	3552	11
Basel-Stadt	2533	24	Freiburg	3597	35
Obwalden	2580	57	Luzern	3823	27
Genève	2602	12	Aargau	4021	19
Glarus	2625	40	Thurgau	4067	48
Schaffhausen	2784	21	Neuenburg	4257	29
Bern	2954	27	Waadt	4478	41
Nidwalden	2970	57	Basel-Landschaft	4938	41
			Appenzell A.-Rh.	5344	30
			Tiefe Bankstellendichte (> 5000)		

QUELLEN: HOCHSCHULE LUZERN / BFS / SNB

Thiams letzte Zahlen

Solide, wenig glänzende Prudential

gho. London · «Es war ein Vergnügen und ein Privileg, Prudential zu lenken.» Mit diesen Worten verabschiedete sich Tidjane Thiam als Konzernchef von Grossbritanniens grösstem Versicherer in der Mitteilung zum letzten Quartalsergebnis unter seiner Führung. Thiam wird ab Juni an der Spitze der Schweizer Grossbank Credit Suisse (CS) stehen. Für das erste Quartal 2015 konnte Thiam wenig berauschende, aber doch solide Ergebnisse präsentieren. Wie andere Versicherungskonzerne auch leidet Prudential unter den niedrigen Zinsen.

Der Gruppengewinn des Neugeschäfts – einer Masszahl für Lebensversicherer – ging um 11% auf 496 Mio. £ im Vergleich mit dem Vorjahresquartal zurück, bei konstanten Wechselkursen. Besonders das Geschäft in Europa und in den USA war rückläufig. Hingegen stieg der Gewinn in Asien um 22% auf

309 Mio. £. Unter Thiam fand eine Expansion in asiatische Märkte wie Vietnam, die Philippinen und Thailand statt. Auch für die CS hat Thiam Wachstumspotenzial in der Region geortet. Der Gewinn der amerikanischen Geschäftseinheit ging nach einem guten Quartal im vergangenen Jahr um 28% zurück.

Damit fällt auch der Einstand des neuen Prudential-Chefs Mike Wells wenig glänzend aus. Wells ist der bisherige Leiter der US-Einheit. Die Vermögensverwaltungs-Tochter M&G konnte Netto-Neugelder von 700 Mio. £ anziehen und verwaltet derzeit knapp 270 Mrd. £. Der in Asien verankerte Vermögensverwalter Eastspring konnte 2,3 Mrd. £ an neuen Kundengeldern anziehen. Thiam, der 2014 gut 11,8 Mio. £ verdiente, hinterlässt einen solide aufgestellten Konzern, der in seiner Amtszeit den Aktienkurs knapp verdreifachen konnte.

Swisscom mit leichtem Gewinn-Knick

Das ehemalige Sorgenkind Fastweb entwickelt sich in einem schwierigen Umfeld positiv

jm. · Swisscom hat in den ersten drei Monaten des Jahres den Umsatz gesteigert, musste aber einen Rückgang des Gewinns hinnehmen (vgl. Tabelle). Wie das Telekomunternehmen in einer Mitteilung schreibt, erklärt sich der Gewinn-Knick durch Firmenkäufe, Aufwendungen für die Personalvorsorge und Währungseffekte. Es wird daher auch am Jahresziel festgehalten.

Lange Zeit galt das Engagement von Swisscom in Italien als Sorgenkind des Konzerns. Die Tochter Fastweb hat sich jedoch gemausert; wegen der Aufhebung des Mindestkurses schlägt sich das positive operative Ergebnis allerdings nicht in der Erfolgsrechnung in Schweizerfranken nieder. Laut Medienmitteilung sank zwar aufgrund des intensiven Wettbewerbs der Umsatz pro Kunde. Doch dieser Rückgang wurde dank einem Kundenzuwachs überkompen-

Swisscom in Zahlen

Geldwerte in Mio. Fr. (IFRS)

Januar bis März	2014	2015	± %
Umsatz	2 821	2 893	3
Betriebsergebnis Ebit	551	544	-1
Ebit-Marge (%)	19,5	18,8	-
Konzernergebnis	373	351	-6
Cashflow auf Geschäftstätigkeit	334	344	3
Eigenkapitalquote (%)	29,3	25,1	-
Nettoverschuldung	7 676	7 895	3
Personalbestand	20 081	21 599	8

Angaben pro Aktie

Gewinn (Fr.)	7,12	6,78	-5
Börsenkapitalisierung ¹ (Mrd. Fr.)	28,1	29,2	4
Höchst-/Tiefstkurs (Fr.)	543,50/467,50	580,50/500,00	
Kurs: ² Fr. 550,50 KGV 2015: ³ 17,4		KGV 2016: ³ 17,1	

¹ Am Bilanzstichtag; ² Schlusskurs am Tag der Berichterstattung; ³ Kurs-Gewinn-Verhältnisse (KGV) bezogen auf erwarteten Jahresgewinn nach Konsensschätzung (Bloomberg).

siert: In Lokalwährung erhöhte sich der Umsatz von Fastweb um 8,3% auf 429 Mio. € im Vergleich mit dem Vorjahresquartal. Das Betriebsergebnis von Fastweb auf Stufe Ebitda wurde um 11,1% auf 120 Mio. € gesteigert. Insgesamt 2,12 Mio. Breitband-Kunden – oder 7,1% mehr als im Vorjahr – zählte die Swisscom-Tochter Ende März 2015.

Auch in der Schweiz hat das teilstaatliche Unternehmen Neukunden gewonnen. Die Zahl der Mobilfunkanschlüsse erhöhte sich im Vergleich zur Vorjahresperiode um 2% auf 6,6 Mio., der Bestand an TV-Anschlüssen stieg um 14,2% auf 1,2 Mio. Allerdings hat sich der Kundenzuwachs besonders im Mobilfunkbereich im ersten Quartal 2015 merklich abgeschwächt. Dabei hält der Trend zu Postpaid-Verträgen an, der sich auch bei den beiden Konkurrenten Sunrise und Salt beobachten lässt.