



Prof. Dr. Konrad Wimmer und Alexander Kregiel

# Filialnetz- optimierung

Die Ertragslage der Institute ist vor allem in der Planungssicht problematisch. „Dauerhaft niedrige Zinsen belasten Finanzinstitute, die ein stark von der Zinsentwicklung abhängiges Geschäftsmodell haben. (...) Ertragsaussichten der deutschen Banken bleiben durch geringe Zinsüberschüsse eingetrübt.“<sup>1</sup>

Angesichts der Margenverknappung kommt dem Kostenmanagement und der Optimierung des Filialnetzes eine erhöhte strategische Bedeutung zu. Die folgenden Ausführungen zielen auf die Filialnetzoptimierung, wobei manche der im Detail komplexen Fragestellungen nur angerissen werden können. Grundsätzlich kann man zwischen zwei Vorgehensweisen unterscheiden: der **klassischen vergangenheitsbezogenen Methode** und der **zukunftsorientierten Analyse**.

- Die klassische vergangenheitsbezogene, kennzahlenbasierte Analyse beruht auf regelmäßigen, mehrjährigen Auswertungen, wobei zum Beispiel die periodische Cost-Income-Ratio (CIR) oder die wertorientierte mehrperiodische CIR auf Neugeschäftsbasis herangezogen werden. Ergänzend wird hierzu häufig eine Auslastungsrechnung durchgeführt.
- Die zukunftsgerichtete Analyse ist cashfloworientiert. Das heißt, Kosten

und Erlöse, die durch Filialschließung verursacht werden, beziehungsweise darauf entfallende Aus- und Einzahlungen werden einbezogen. Sie erlaubt damit in einer Mehrjahressicht die Folgeabschätzung von Filialschließungen (dies gilt explizit für den in der Praxis derzeit weniger intensiv diskutierten Fall von Filialerweiterungen). Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Analysemethoden.



**Vergangenheitsbezogene Filialbewertung**

- Cost-Income-Ratio (periodisch)
- Cost-Income-Ratio (barwertig)
- Auslastungsgradrechnung



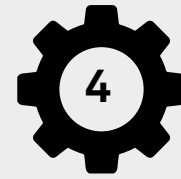
**Zukunftsorientierte Filialbewertung**

- Neugeschäftsbezogener Aufbau der Filialerfolgsrechnung
- Mehrperiodische Planung des Free-Cashflows der Filiale
- Vergleichsrechnung



**Szenariobasierte zukunftsorientierte Filialbewertung**

- Aufbau von Szenarien
- Vergleich der Szenarien
- Bewertung der Szenarien



**Bewertung & Ranking**

- Mehrperiodische Bewertung: Fortführung, Schließung, Erweiterung
- Ermittlung einer Rangfolge zwischen den Filialen

Abbildung 1: Methoden der Filialbewertung

**VERGANGENHEITSBEZOGENE FILIALBEWERTUNG**

Um Entwicklungstendenzen und Trends erkennen zu können, muss man grundsätzlich eine mehrjährige Auswertung der Kennziffern vornehmen. Für die bereits erwähnten Kennziffern gelten folgende Definitionen:

**Cost-Income-Ratio (CIR) (periodisch):**

In diesem Kontext werden die der Filiale direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten mit dem Erlös ins Verhältnis gesetzt, der hier zweckmäßigerweise als Vertriebskonditionsbeitrag zu verstehen ist. Letzterer umfasst den Zinskonditionsbeitrag (laufende Marge, Marge in € p. a.) inklusive Provisionsergebnis p. a. nach Abzug von Versicherungsprämien p. a. (zum Beispiel Adressausfallrisiko, Liquiditätskosten/-nutzen, Prämien für implizite Optionen, Backoffice-Prämie).

Beispielrechnung: direkt zurechenbare Personal- und Sachkosten/Vertriebskonditionsbeitrag = (20.000 € + 5.000 €) / 50.000 € = 50 Prozent

**Cost-Income-Ratio (CIR) auf Neugeschäftsbasis (wertorientiert):**

Die der Filiale direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten werden durch den Erlös geteilt, der hier als Vertriebsbarwert zu verstehen ist. Dieser entspricht dem Margenbarwert inklusive Provisionsbarwert nach Abzug der nunmehr barwertigen Versicherungsprämien. »

Beispielrechnung: direkt zurechenbare Personal- und Sachkosten / Vertriebsbarwert = (20.000 € + 5.000 €) / 100.000 € = 25 Prozent

**Auslastungsrechnung (i für Leistungsart):** Die Planauslastung ergibt sich aus der folgenden Division:  $(\sum(i) = \text{Planmengen (i)} * \text{Standardzeiten (i)}) / \text{Plankapazität}$

**Beispiel (vgl. Abbildung 1)**

Die Kapazität sollte nicht auf der unrealistisch hohen Maximalkapazität, sondern der niedrigeren (realistischen) Plankapazität beruhen. In Abbildung 1 sind beide Alternativen dargestellt:

**Plansituation**

Zeitplanung (Jahr) pro MA	Wochen	Wochenarbeitszeit (Std.)	Zeitkapazität (Std./Jahr)
maximale Anwesenheitszeit	52	40	2080
Urlaub	6	40	-240
Krankheit	2,5	40	-100
Aus- und Fortbildung	1	40	-40
Summe effektive maximale Arbeitszeit			1700
<b>MA-Zahl</b>	<b>3</b>	<b>Maximalkapazität</b>	<b>5100</b>
		<b>Maximalkapazität/Monat</b>	<b>425</b>
		<b>Plankapazität/Monat</b>	<b>380</b>

Nr.	Planmengen	Standardzeit pro Prozess (Min.)	Planzeit (Std.)
1. Beratung	200	30	100,00
2. Kontoeröffnungen/-schließungen	40	30	20,00
3. Ein-/Auszahlungen	200	5	16,67
Planbeschäftigung	1	40	136,67
Planauslastung	32,16 %	<b>35,96 %</b>	1700

Abbildung 2: Planauslastung

» Die Istauslastung wird damit konsequenterweise wie folgt gemessen (vgl. Abbildung 2):

$$\sum(i) = \text{Istmengen (i)} * \text{Standardzeiten (i)} / \text{Plankapazität}$$

### Istsituation

Abbildung 3: Istauslastung

Prozesse i (j = 1,..., n)	Bestimmung der Sozialeinheiten		
	Istmengen	Standardzeit pro Prozess (Min.)	Sollzeit (Std.)
1. Beratung	190	30	95,00
2. Kontoeröffnungen/ -schließungen	43	30	21,50
3. Ein-/Auszahlungen	190	5	15,83
<b>Istbeschäftigung</b>			<b>132,33</b>
<b>Istauslastung</b>	<b>31,14 %</b>	<b>34,82 %</b>	
<b>gewählte Bezugsgröße</b>	<b>Maximalkapazität</b>	<b>Plankapazität</b>	

Ob es sich lohnt, eine Filiale zu schließen (oder auch „gut laufende/funktionierende“ Filialen zu erweitern), kann auf dieser Basis kaum abgeschätzt werden. Insofern handelt es sich hierbei nur um erste Indikatoren, die das Schließen einer Filiale nahelegen oder nicht.

Grundsätzlich müssen insbesondere Veränderungen (zum Beispiel erwartete Kundenverluste in den einzelnen Vertriebssegmenten an andere Banken), die mit einer Filialschließung einhergehen, abgeschätzt werden. Darüber hinaus sollte die Beurteilung der Standortsituation vor Ort im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern in die Bewertung einfließen. Außerdem muss hinterfragt werden, ob das Umleiten der Kunden zu anderen Filialen gelingt.

Insgesamt liegen mit den hier genannten Indikatoren zwar wichtige Informationen vor, letztlich kann jedoch auf dieser Basis keine fundierte, abschließende Entscheidung getroffen werden.

### ZUKUNFTSORIENTIERTE FILIALBEWERTUNG

Eine zukunftsorientierte Filialbewertung (Filialerfolgsrechnung) kann grundsätzlich analog zur Geschäftsfeldrechnung aufgebaut werden. Das bedeutet, dass eine Filialerfolgsrechnung den Erfolg einer Filiale vollständig abbildet, wobei ein besonderer Fokus auf der Ergebnistransparenz liegt. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bietet es sich an, eine Filialerfolgsrechnung als gestufte Deckungsbeitragsrechnung aufzubauen. In diesem Fall werden Erlöse und Kosten soweit möglich ohne Schlüsselung der relevanten

Deckungsbeitragsstufe zugeordnet. Zum Beispiel werden die Personalkosten des Kundenberaters A der betrachteten Filiale zugerechnet, wenn dieser ausschließlich für die Filiale A tätig ist.

Arbeitet er aber beispielsweise zu 50 Prozent für die Filiale A und zu 50 Prozent für die Filiale B, sollten die Kosten entsprechend nicht auf A und B aufgeteilt werden. Vielmehr können sie nur den aggregiert betrachteten Filialen A und B zugerechnet werden (Direct Costing). Würde man hingegen die Kosten im letztgenannten Fall auf A und B schlüsseln, würde man nicht vorhandene Kostenabhängigkeiten suggerieren.

Die Filialerfolgsrechnung kann in Abhängigkeit vom verfolgten Rechenzweck als Periodenrechnung oder als Barwertrechnung aufgebaut werden. Da wir in diesem Kontext Erfolgsveränderungen für die Gesamtbank infolge einer Filialschließung verfolgen, muss die Neugeschäftsbetrachtung im Fokus der Bewertung stehen. Diese kann am einfachsten mit der (bar-)wertorientierten Messmethode dargestellt werden. Gegen den periodischen Aufbau spricht unter anderem der fehlende Neugeschäftsbezug. Die in Abbildung 4 vorgenommene Cost-Income-Ratio (CIR) der Filiale ergibt sich »

Die Filialerfolgsrechnung folgt dem prinzipiellen Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Abbildung 3; DB = Deckungsbeitrag; MBW = Margenbarwert):<sup>2</sup>

**Filialrechnung (Zahlen symbolisch)**

Ausgangssituation		Filiale A			
		Betreuer 1	Betreuer 2	Betreuer 3	Filialleiter
Brutto-MBW	Kundenanzahl	300	300	300	300
	Brutto-MBW pro Kunde	250			
	Aktiv fest				
	Aktiv variabel				
	Passiv fest				
	Passiv variabel				
		75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €

Risikoprämienbarwert					
20 % (bezogen auf Brutto-MBW)	Aktiv fest				
	Aktiv variabel				
	Zwischensumme	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €
<b>= DB I</b>		60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €

Provisionsbarwert					
20 % (bezogen auf Brutto-MBW)	Kontoführung				
	Bausparen				
	Versicherungen				
	Depot B				
	Fonds				
	Sonstige				
	Zwischensumme	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
<b>= DB II</b>		75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €

direkte Kosten (Istkosten)	Personalkosten	- 35.000,00 €	- 25.000,00 €	-24.000,00 €	- 38.000,00 €
20 % (bezogen auf Personalkosten)	direkte Sachkosten	- 1.750,00 €	- 1.250,00 €	- 1.200,00 €	- 1.900,00 €
	Zwischensumme	- 36.750,00 €	26.250,00 €	25.200,00 €	39.900,00 €
<b>= DB III</b>	DB III Betreuer	38.250,00 €	48.750,00 €	49.800,00 €	35.100,00 €

Filialrechnung (Profit-Center)		Filiale A			
	<b>= DB III Filiale</b>	171.900,00 €			
	Miete	- 48.000,00 €			
	Reinigung, Heizung	- 20.000,00 €			
	<b>Erfolg Filiale</b>	<b>103.900,00 €</b>			
<b>CIR</b>	Kosten/DB II Betreuer	49,00 %	35,00 %	33,60 %	53,20 %
<b>CIR</b>	Kosten/DB II Filiale	65,37 %			

Abbildung 4: Aufbau Filialerfolgsrechnung

» aus der Relation der der Filiale zugerechneten Kosten (direkte Personal- und Sachkosten der Betreuer zuzüglich der direkten Filialkosten, zum Beispiel Reinigung und Heizung) und dem DBII der Filiale.

**Beispiel:**  $(128.100 \text{ €} + 68.000 \text{ €}) / 300.000 \text{ €} = 65,37 \text{ Prozent}$ . Analog gilt dies für die CIR der Berater. Beispiel Betreuer 1:  $36.750 \text{ €} / 75.000 \text{ €} = 49,0 \text{ Prozent}$ .

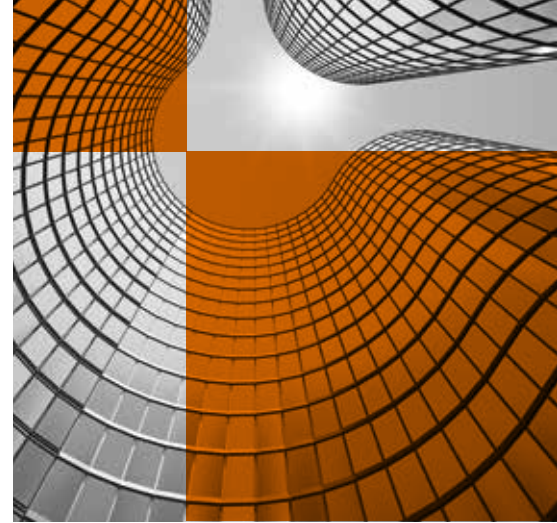
Die Filialerfolgsrechnung kann in strategischer Hinsicht, hier im Kontext der Frage nach der Schließung oder dem Ausbau einer Filiale, erweitert werden. In diesem Fall ist die Bewertung der Filialen analog zu einer Unternehmensbewertung **mehrperiodisch** vorzunehmen. Damit stellt sich die Frage der Schätzung künftiger Periodenüberschüsse der einzelnen Geschäftsfelder und die Definition der Kapitalkosten.

Ermittelt werden muss der Barwert der Einzahlungsüberschüsse der Filiale (Discounted Cashflow-Verfahren).

Abgestellt wird dabei auf die Cashflows, die der Bank unter Berücksichtigung der Wachstumspotenziale zur Verfügung stehen. Zur Wertermittlung werden die verfügbaren Cashflows (free Cashflows) mit dem Eigenkapitalkostensatz diskontiert. Analog zur Unternehmensbewertung unterscheidet man vereinfachend zwei Planungsphasen:

**Phase 1:** Phase der Detailplanung, zum Beispiel für die Geschäftsjahre von  $t = 1$  bis  $t = 5$ . Es wird vereinfachend ein konstantes Wachstum von 1 Prozent p.a. angenommen.

**Phase 2:** Phase der Wachstumsplanung: Hier wird ein konstantes Wachstum von 0,5 Prozent p.a. angenommen (Barwertformel für „ewige“ Rente mit Wachstumsfaktor). Die Diskontierung des free Cashflows erfolgt anhand des Eigenkapitalkostensatzes von angenommenen 5 Prozent (hier pragmatisch abgeleitet aus zum Beispiel 3 Prozent gleitend Zehnjahreszins plus 2 Prozent Risikoübernahmezuschlag).



**Beispiel (Zahlen symbolisch):** Auf Basis der in Abbildung 4 vorgegebenen Daten ergibt sich im ersten Schritt ein free Cashflow von rund 103.900 €. Abbildung 5 zeigt, wie sich die verfügbaren free Cashflows (weitgehend Margenbarwerte) entwickeln und welcher Barwert dabei entsteht. Die bisherige Analyse bezieht sich auf die Fortführung der Filialen. Nunmehr interessiert aber, was sich ändert, wenn eine Filiale geschlossen wird.

### Bewertung Filiale A

Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,000 %		2017	2018	2019	2020	2021	2022
AZF		0,952380952	0,907029478	0,863837599	0,822702475	0,783526166	
		Phase 1: Detailplanung					Phase 2
„free“ Cashflow	Wachstum	103.900 €	104.939 €	105.988 €	107.048 €	108.119 €	108.659 €
Barwerte Phase 1	1,00 %	98.952,38 €	95.182,77 €	91.556,76 €	88.068,88 €	84.713,87 €	Wachstum 0,5 %
Barwert Phase 1	-	458.475 €					2.414.652,23 €
Barwert Phase 2	-	1.891.943 €					Barwert unendl. Rente; Wachstum
<b>Summe Barwert</b>	<b>-</b>	<b>2.350.418 €</b>					

Abbildung 5: Mehrperiodische Planung des free Cashflows der Filiale

### Bewertung Filiale C

Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,000 %		2017	2018	2019	2020	2021	2022
AZF		0,952380952	0,907029478	0,863837599	0,822702475	0,783526166	
		Phase 1: Detailplanung					Phase 2
„free“ Cashflow	Wachstum	- 28.675,00 €	- 28.962,00 €		- 15.000,00 €	- 15.150,00 €	- 15.150 €
Barwerte Phase 1	1,00 %	- 27.309,52 €	- 26.269,16 €		- 12.340,54 €	- 11.870,42 €	0,00 %
Barwert Phase 1	-	77.790 €					- 303.000,00 €
Barwert Phase 2	-	237.408 €					Barwert unendl. Rente; Wachstum
<b>Summe Barwert</b>	<b>-</b>	<b>315.198 €</b>					

Abbildung 6: Filiale mit negativen Erfolgsbeiträgen

**Erläuterungen zu Abb. 6:** Die Abzinsung der gelb markierten detailliert geplanten free Cashflows ergibt einen Barwert von rund 458.000 €, während der Barwert der mit einer konstanten Wachstumsrate der geplanten zweiten Planungsphase rund 1.892 T€ ergibt (Berechnung mit einer geometrisch fortschreitenden ewigen Rente). Der Wert der Filiale kann also mit rund 2,35 Mio. € taxiert werden. In der Praxis der Unternehmensbewertung

werden noch regelmäßig Abschläge für die Bewertungsunsicherheiten vorgenommen.

Zum Vergleich wird eine Filiale herangezogen, die einen negativen Erfolg ausweist. Im Ergebnis kann bei einer Filiale mit negativem Erfolg festgehalten werden, dass auch die aktuelle CIR der Filiale meist über 100 liegt. Das bedeutet, dass mehr als 100 € aufgewendet werden müssen, um 100 € zu

erzielen. Konsequenterweise wirkt dies auch bei der mehrjährigen Betrachtung, wenn man davon ausgeht, dass der Erfolg auch in den Folgejahren negativ ist.

In Abbildung 6 ist die entsprechende Tabelle analog zur bisher betrachteten Filiale mit positiven Erfolgsbeiträgen aufbereitet (mehrperiodisch).

## SZENARIOBASIERTE ZUKUNFTSORIENTIERTE FILIALBEWERTUNG

Werden Filialen geschlossen, besteht für die Abschätzung der damit verbundenen Folgen prinzipiell ein hoher Informationsbedarf. Er betrifft zum Beispiel die bereits vorgestellte Deckungsbeitragsermittlung und die Abschätzung der künftigen Entwicklung (zum Beispiel Volumina, Margen). Aber es gilt auch, das Abwanderungspotenzial der Kunden abzuschätzen. Letztlich müssen also die mit der Schließung der Filiale verbundenen wegfallenden Erlöse durch Kundenabwanderungen mehrperiodisch in ihrer Wirkung auf die Cashflows abgeschätzt und in die Berechnung integriert werden.

Insgesamt gesehen sollte eine Ergebnisabschätzung jedoch aus Gesamtbanksicht erfolgen, wenn eine Filiale geschlossen wird. Dies bedeutet konkret ein Wegfallen der unmittelbar der Filiale zurechenbaren, auszahlungsgleichen Kosten, zum Beispiel für Miete, Reinigung und Heizung. Weiter müssen die mit dem Schließen der Filiale verbundenen eingesparten Auszahlungen für Personal und Sachmittel abgeschätzt werden. Hierbei gilt es realistisch zu planen: In den meisten Fällen lassen sich Personalkosten nur über die natürliche Fluktuation und nicht über betriebsbedingte Kündigungen reduzieren.

Bei den Sachkosten hingegen muss berücksichtigt werden, dass diese (zum Beispiel Leitungskosten und Miete/Reinigung) häufig weitgehend erhalten bleiben, wenn die Filiale beispielsweise aus politischen Gründen auf

eine „SB-Filiale“ mit Automaten umgestellt wird, um die Präsenz am Standort weiter zu gewährleisten.

Darüber hinaus müssen notwendige Zukunftsinvestitionen, zum Beispiel für die Umsetzung eines Sicherheitskonzepts oder einer Gebäuderenovierung, in die Überlegungen einbezogen werden.

Um zu einer aussagefähigen Entscheidungsbasis zu kommen und um den „Korridor“ der möglichen Auswirkungen der Filialschließung für die Entscheidungsträger darstellen zu können, sollten einige Szenarien durchgespielt werden. Hierbei wird auf die Filiale, die einen negativen Erfolgsbeitrag aufweist, Bezug genommen.

**Szenario 1** geht zum Beispiel davon aus, dass 10 Prozent Abwanderungsverluste auftreten, die Mietauszahlungen infolge der Mietvertragsgestaltung im ersten Jahr nach der Schließung nicht abgebaut werden können und keine Personalkostenreduzierung erfolgt. Abbaubar sind demnach nur die variablen Auszahlungen wie für Reinigung und Heizung.

**Szenario 2** geht im Unterschied zu Szenario 1 davon aus, dass 15 Prozent Abwanderungsverluste auftreten. Ab dem zweiten Jahr können jedoch die Personalkosten des Betreuers 2 eingespart werden. Szenarioabhängig kann der negative Erfolgsbeitrag der Ausgangssituation sogar kurzfristig noch ansteigen. Mehrperiodisch gesehen ist das Ergebnis jedoch meist eindeutig: Die Einsparungen wirken

langfristig in beiden Szenarien positiv auf den Gesamterfolg der Filialschließung. Die Empfehlung „Schließen“ ist demzufolge naheliegend.

## FAZIT

Das Schließen von Filialen sollte immer fundiert und mit Zahlen untermauert sein und sowohl vergangenheitsbezogene als auch zukunftsorientierte Aspekte beinhalten. Wie die Ausführungen zeigen, ist das Ergebnis stark von den gewählten Prämissen abhängig und die Einspareffekte wirken vielfach erst in den nachgelagerten Perioden. ■

## Ansprechpartner:



**Alexander Kregiel,**  
Lead Business Consultant, Business Consulting  
alexander.kregiel@msg-gillardon.de



**Prof. Dr. Konrad Wimmer**  
Executive Partner, Business Consulting  
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 Quelle: Finanzstabilitätsbericht 2016, Pressekonferenz 16. November 2016, Folien 2 und 17.

2 Hier, wie auch im Folgenden, werden bewusst plakative Zahlen verwendet, die nicht die Istsituation einzelner Institute abbilden.