

Banken lernen vom Detailhandel

Die Finanzinstitute suchen kreative Lösungen, um das Sterben ihrer Filialen zu verhindern

Erich Bürgler

Lenzburg AG Die Zahl der Bankfilialen in der Schweiz nimmt stetig ab. In den vergangenen Jahren schlossen die Institute aus Spargründen Hunderte ihrer Zweigstellen. Die Schrumpfkur macht es schwieriger, sich von günstigen Onlineanbietern abzuheben.

Experten raten zu mehr Kreativität. «Die Bankfiliale ist nicht tot. Doch es braucht neue Konzepte, die konsequent auf Beratung ausgerichtet sind», sagt Roger Stettler, Retailbankingexperte beim Beratungsunternehmen EY. Laut einer EY-Studie bevorzugen fast 80 Prozent der Kunden eine persönliche Beratung gegenüber den Anlagevorschlägen eines Roboters.

Im Ausland gibt es Banken, die mit ihrem Filialnetz auf Expansionskurs sind. Die 2010 gegründete britische Metro Bank will ihre Zweigstellen, die sie «Stores» nennt, von heute 41 über die nächsten vier Jahre auf 110 ausbauen. Die Läden sind auch sonntags geöffnet, Hunde sind ausdrücklich willkommen und erhalten sogar ein Leckerli. Wenn Kinder ihr Kleingeld zum Zählen vorbeibringen, gewinnen sie einen Preis, falls sie den angesparten Betrag richtig schätzen. In der Schweiz verlangen viele Banken stattdessen eine Gebühr.

Banken haben in Sachen Kundennähe Aufholbedarf

Solche Knausrigkeit ist dem Image wenig förderlich. Die Geldhäuser sollten sich laut Andreas Dietrich, Finanzprofessor der Hochschule Luzern, am Auftritt von Unternehmen anderer Branchen orientieren und den Mut haben, Neues zu probieren. «Banken müssen vom Detailhandel lernen. In Sachen Markenpflege, Kundennähe und Transparenz gibt es bei vielen Instituten Aufholbedarf.»

Einige Beispiele für solche Experimente gibt es schon. Die Raiffeisenfiliale in Lenzburg ist nicht

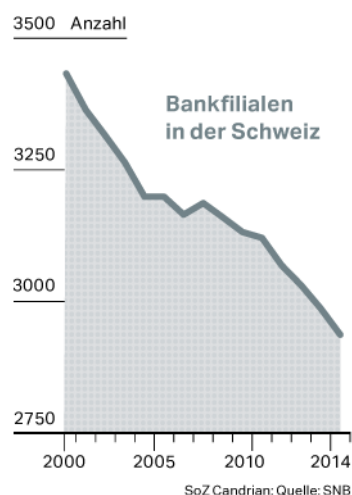


Nicht nur Bank, sondern auch Café: Die Raiffeisen-Filiale in Lenzburg

nur Bank, sondern auch ein Café. Die Kunden sollen sich wohlfühlen, wenn sie während des Beratungsgesprächs am Chai Latte nippen. In der Geschäftsstelle Alchenflüh BE begrüsst eine Dame auf lebensgrossen Bildschirm aus einer anderen Filiale die Kunden, wenn die Berater vor Ort besetzt sind. Das spart Kosten.

Die Zürcher Kantonalbank hat an der Bahnhofstrasse ihr «Büro Züri» eröffnet. Neben ihrer Filiale am Hauptsitz stellt sie Arbeitsplätze zur Verfügung, die nicht nur Kunden der Bank gratis nutzen können. Auch Videokonferenzen sind möglich. Laut einer Sprecherin der Bank ist die Nachfrage

Starker Rückgang



hoch. Man prüfe derzeit eine Erweiterung des Angebots.

Solche Dienstleistungen gehen laut EY-Experte Stettler in die richtige Richtung. «Banken muss es gelingen, dass ein Besuch in einer Filiale zum Erlebnis wird. So, wie es ein Apple Store bietet.» Diese Flagship-Filialen an bester Lage mit hoher Frequenz haben laut Stettler nicht mehr viel mit einer traditionellen Geschäftsstelle mit Panzerglas und grossem Safe zu tun.

Vielleicht kommen bald unkonventionelle Modelle wie jenes der Umpqua Bank in die Schweiz. In einigen ihrer 350 Filialen im Westen der USA bietet sie Yogalektionen oder Gruppenstricken an.

Kunden werden mit Schokolade belohnt, für Reklamationen steht in jeder Zweigstelle ein Telefon mit direkter Linie zum obersten Chef. Die überdurchschnittlich rentable Umpqua will ihr Filialnetz ausbauen. Es sei einfacher, profitable Bankprodukte zu vermarkten, wenn Kunden vorbeikämen und den Besuch genössen, sagte Umpqua-Chef Ray Davis im «The Economist».

In der Schweiz verschwinden derzeit weitere Zweigstellen. Erst vergangene Woche kündigte Thomas Gottstein, Schweiz-Chef der Credit Suisse, in einem Interview mit «Le Temps» an, dass rund zehn Filialen geschlossen werden.

Bei Schweizer Firmen steigt das Risiko von Abschreibern

Viel heisse Luft in den Bilanzen – der Goodwill aus Übernahmen hat 2015 den Rekordwert von 138 Milliarden Franken erreicht

Zürich Firmenbilanzen enthalten nicht nur Maschinen und Immobilien, sondern oft auch viel Luft. Das mussten im Februar die Aktionäre der Credit Suisse erfahren. Tidjane Thiam, der neue Chef der Grossbank, nahm Wertberichtigungen im Umfang von 3,8 Milliarden Franken auf den im Jahr 2000 getätigten Kauf der US-Investmentbank Donaldson, Lufkin & Jenrette vor. Sein Vorgänger Brady Dougan hatte den Abschreiber jahrelang verschleppt.

Dougan lieferte damit ein Paradebeispiel für die zu optimistische Bilanzierung von sogenanntem Goodwill. Dieser entsteht bei Firmenübernahmen, wenn der Kaufpreis den Buchwert der übernommenen Aktiven übersteigt. Die internationalen Rechnungslegungsstandards schreiben vor, dass der Goodwill jedes Jahr auf seine Werthaltigkeit zu prüfen und gegebenenfalls zu korrigieren ist. Kräftige Abschreiber mussten zu-

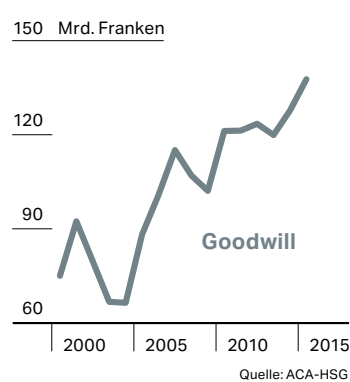
letzt der Arbeitsvermittler Adecco, der Kioskbetreiber Valora, der Reiseanbieter Kuoni, der Technologiekonzern OC Oerlikon oder der fusionierte Zementriese LafargeHolcim vornehmen. Dies, weil die zugekauften Firmen die Gewinnerwartungen nicht erfüllt hatten. Die Wertberichtigung stürzte Valora in die roten Zahlen, bei Adecco sackte der Aktienkurs um 10 Prozent ab.

«Mit dem dauernd wachsenden Goodwill entsteht ein Problem»

Insgesamt schrieben die Unternehmen, die im Schweizer Börsenleitindex SMI vertreten sind, im vergangenen Jahr 6,2 Milliarden Franken ab. Trotzdem wächst der Goodwill in den Bilanzen ständig weiter an. «Es geht immer nur in eine Richtung – aufwärts», stellt Wirtschaftsprofessor Peter Leibfried, Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen, fest.

Eine Studie des Instituts zeigt, dass der Goodwill der SMI-Firmen im vergangenen Jahr den Rekordwert von 138 Milliarden Franken erreichte – eine Zunahme um 8 Prozent. «Mit dem dauernd wachsenden Goodwill entsteht ein langfristiges Problem», warnt Leibfried. «Das ist keine nachhaltige Form der Bilanzierung. Es kann lange

Goodwill der SMI-Firmen



gut gehen, bis der Ballon schliesslich platzt. Aber irgendwann muss es zu deutlich höheren Abschreibungen kommen.»

In den vergangenen zehn Jahren ist der Anteil des Goodwills an der Bilanzsumme der 20 SMI-Unternehmen von durchschnittlich 2 auf 4,4 Prozent gestiegen. Mehr als ein Viertel der Bilanz-

summe besteht bei Geberit, Adecco, Nestlé und Givaudan aus Goodwill (siehe Grafik). Mit der Fusion schnellte er bei LafargeHolcim von 7 auf über 16 Milliarden Franken hoch.

Solange der Geldfluss munter sprudelt, ist das kein Problem. Die tiefen Zinsen helfen ebenfalls. Doch mit dem Goodwill steigt das

Risiko. Starke Konjunkturerbrüche, steigende Zinsen, neue Wettbewerber oder abrupte Veränderungen des Geschäftsmodells durch neue Technologien können den Ballon zum Platzen bringen.

Konzernleitungen scheuen sich, Abschreiber vorzunehmen

Das Problem: Früher durften Goodwill-Positionen jährlich abgeschrieben werden. Seit einigen Jahren ist das nicht mehr erlaubt. Stattdessen müssen ihn die Unternehmen und ihre Buchprüfer jährlich auf seine Werthaltigkeit abklopfen.

Doch die Konzernleitungen scheuen sich, das auch wirklich zu tun. Damit würden sie das Geschäftsergebnis schmälern, was nicht nur auf das Ansehen der Manager drückt, sondern auch auf ihre Boni. Zudem wäre es ein Eingeständnis, dass sie für ihre Übernahmeobjekte zu viel bezahlt haben. Armin Müller

SMI-Firmen mit dem höchsten Goodwill*

