

# Filialnetz der Banken – quo vadis?

## Ansätze zur Optimierung der Filialstruktur

PROF. DR. KONRAD WIMMER

Die Ertragsituation insbesondere von Instituten mit einem stark vom Zinsgeschäft abhängigen Geschäftsmodell, das häufig gepaart ist mit einem breiten Filialnetz, verschlechtert sich angesichts des anhaltenden Niedrigzinsumfelds stetig. Das Kostenmanagement und auch die Optimierung des Filialnetzes rücken deshalb zunehmend in den Fokus der strategischen Ausrichtung. Dieser Beitrag verdeutlicht Ansätze zur Optimierung der Filialstruktur. (Red.)

Die Ertragslage vieler Institute mit einem vom Zinsgeschäft abhängigen Geschäftsmodell verschlechtert sich gerade auch in der Planungssicht zusehends: „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 andauernden Niedrigzinsphase verknappen sich auf der überwiegend zinsvariablen Passivseite die dort anhand des Modells der gleitenden Durchschnitte kalkulierten Margen quasi automatisch, da sinkende Gleitzinsen zumindest im

Privatkundengeschäft in Kombination mit nicht-negativen Einlagenzinsen zu keinen entsprechenden Konditionensenkungen mehr führen.

Angesichts der Margenverknappung kommt dem Kostenmanagement und auch der Optimierung des Filialnetzes eine erhöhte strategische Bedeutung zu. Die folgenden Ausführungen zielen auf die Filialnetzoptimierung ab, wobei manche der im Detail komplexen Fragen nur angerissen werden können.

Grundsätzlich kann man zwischen der klassischen vergangenheitsbezogenen Analyse und zukunftsorientierten Analyse unterscheiden. Die klassische vergangenheitsbezogene Kennziffernanalyse basiert regelmäßig auf mehrjährigen Auswertungen, wobei zum Beispiel die periodische Cost Income Ratio (CIR) oder die wertorientierte mehrperiodische CIR auf Neugeschäftsbasis herangezogen werden. Ergänzend wird häufig auch eine Auslastungsrechnung durchgeführt.

Die zukunftsgerichtete Analyse ist cashflow-orientiert, das heißt, es erfolgt eine Einbeziehung von durch die Filialschließung verursachten entfallenden Auszahlungen und Einzahlungen. Sie erlaubt damit in einer Mehr-

jahressicht die Folgeabschätzung von Filialschließungen – dies gilt explizit für den derzeit weniger intensiv diskutierten Fall von Filialerweiterungen.

### Vergangenheitsbezogene Filialbewertung

Grundsätzlich wird man eine mehrjährige Auswertung der Kennziffern vornehmen müssen, um Entwicklungstendenzen und Trends erkennen zu können. Für die bereits erwähnten Kennziffern werden folgende Definitionen gewählt.

CIR (periodisch): Die der Filiale direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten werden durch den Ertrag geteilt, der zweckmäßigerweise als Vertriebskonditionsbeitrag zu verstehen ist. Letzterer umfasst den Zinskonditionsbeitrag (auch als laufende Marge oder Marge Euro p. a. bezeichnet) inklusive jährlichem Provisionsergebnis nach Abzug von jährlichen Versicherungsprämien (Adressausfallrisiko, Liquiditätskosten/-nutzen, Prämien für implizite Optionen; Back-Office-Prämie<sup>2)</sup>).

Beispiel:  
direkt zurechenbare Personal- und Sachkosten/Vertriebskonditionsbeitrag = (20 000 Euro + 5 000 Euro)/50 000 Euro = 50 Prozent

CIR Neugeschäftsbasis (wertorientiert): Die der Filiale direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten werden durch den Ertrag geteilt, der als Vertriebsbarwert zu verstehen ist. Dieser entspricht dem Margenbar-

#### DER AUTOR:

Prof.  
Dr. Konrad Wimmer,  
Ismaning,



Quelle: msgGillardon AG

ist Executive Business Consultant für Strategische Steuerung bei der msgGillardon AG. Er war Professor für Bank-, Investitions- und Finanzwirtschaft an der Hochschule Neu-Ulm.

E-Mail:  
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

- 1) Vgl. Deutsche Bundesbank: Finanzstabilitätsbericht 2016. Pressekonferenz vom 16. November 2016, Folien 2 und 17.
- 2) Standardstückkosten oder marktpreisorientierte Kosten, die aus einer Benchmarküberlegung (zum Beispiel Kostensätze einer Kreditfabrik) abgeleitet werden.

wert inklusive Provisionsbarwert nach Abzug der nunmehr barwertigen Versicherungsprämien.

Beispiel:  
direkt zurechenbare Personal- und Sachkosten/Vertriebsbarwert = (20 000 Euro + 5 000 Euro)/100 000 Euro = 25 Prozent

Auslastungsrechnung (i für Leistungsart): Die Planauslastung einer Filiale ergibt sich, indem die planmäßige Inanspruchnahme der Kapazität durch die gesamte Plankapazität dividiert wird:

$$\frac{(\sum_i \text{Planmengen}_i \times \text{Standardzeiten}_i)}{\text{Plankapazität}}$$

Beispiel (siehe Abbildung 1).<sup>3)</sup>

Die Istauslastung wird damit konsequenterweise so gemessen:

$$\frac{(\sum_i \text{Istmengen}_i \times \text{Standardzeiten}_i)}{\text{Plankapazität}}$$

Das Beispiel (siehe Abbildung 2) zeigt, ob es sich lohnt, eine Filiale zu schließen – oder auch gut laufende Filialen zu erweitern – kann auf Basis der vergangenheitsorientierten Kenn-

3) Die Kapazität sollte nicht auf der unrealistisch hohen Maximalkapazität, sondern der niedrigeren (realistischen) Plankapazität beruhen. In Abbildung 1 sind beide Alternativen dargestellt; Zahlen symbolisch. Vgl. auch Wimmer, Moderne Bankkalkulation, 4. Auflage, Stuttgart 2013, S. 324–328.  
4) Vgl. Wimmer, K.: Wertorientierte Steuerung des Unternehmenserfolgs, in: Strategische Gesamtbanksteuerung, hrsg. von M. Riekeberg und E. R. Utz, 3. Auflage, Band 1, Stuttgart 2014, S. 54–57.

Abbildung 1: Planauslastung einer Filiale

Plansituation			
Zeitplanung (Jahr) pro Mitarbeiter	Wochen	Wochenarbeitszeit (Std.)	Zeitkapazität (Std./Jahr)
maximale Anwesenheitszeit pro Mitarbeiter	52	40	2 080
Urlaub	6	40	-240
Krankheit	2,5	40	-100
Aus- und Fortbildung	1	40	-40
Summe effektive maximale Arbeitszeit			1 700
<b>MA-Zahl</b>	<b>3</b>	<b>Maximalkapazität</b>	<b>5 100</b>
		<b>Maximalkapazität/Monat</b>	<b>425</b>
		<b>Plankapazität/Monat</b>	<b>380</b>
Planung der messbaren Tätigkeiten (Jahr)			
Nr. Prozesse i (i=1,...,n)	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
<b>Planbeschäftigung</b>			<b>136,67</b>
<b>Planauslastung</b>	<b>32,16%</b>	<b>35,96%</b>	

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG

ziffern kaum abgeschätzt werden. Immerhin kann die Zeitreihenentwicklung, gegebenenfalls auch im Vergleich verschiedener Filialen des Instituts (innerbetrieblicher Vergleich) oder im Vergleich zu Best-practice-Werten (zwischenbetrieblicher Vergleich) ein erster Indikator sein, der das Schließen beziehungsweise im positiven Fall auch die Erweiterung einer Filiale nahelegt.

Grundsätzlich müssen insbesondere erwartete Kundenverluste an andere Banken abgeschätzt werden. Das mögliche Ausmaß an Kundenverlusten sollte dabei differenziert abgebildet werden, das heißt nach der Zahl

an Kundenverlusten in den einzelnen Kundensegmenten. Einfließen sollte zudem die Beurteilung der Standort-situation vor Ort im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern. Ergänzend wird es angezeigt sein, die demografische Entwicklung in einem Filialbereich zu beleuchten.

Insgesamt liegen mit den genannten Indikatoren zwar wichtige Informationen vor, aber auf dieser Basis kann letztlich nicht fundiert entschieden werden. Deshalb ist der Blick auf die zukunftsbezogene Filialbeurteilung zu richten.

### Zukunftsorientierte Filialbewertung

Ausgangspunkt ist die Erfolgsbeurteilung der einzelnen Filialen. Grundsätzlich kann die Filialerfolgsrechnung analog zur Geschäftsfeldrechnung aufgebaut werden.<sup>4)</sup> Die Filialerfolgsrechnung bildet den Erfolg einer Filiale vollständig ab. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Ergebnistransparenz. Prinzipiell sollte eine Filialerfolgsrechnung als gestufte Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut

Abbildung 2: Istauslastung

Istsituation	Bestimmung der Sollzeiten			
	Nr. Prozesse i (i=1,...,n)	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>				
gewählte Bezugsgröße:		<b>31,14%</b>	<b>34,82%</b>	
		<b>Maximalkapazität</b>	<b>Plankapazität</b>	

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG

Abbildung 3: Aufbau Filialerfolgsrechnung

Filialrechnung		Ausgangssituation				
Zahlen symbolisch		Filiale A				
Kunden pro Betreuer		Betreuer 1	Betreuer 2	Betreuer 3	Filialleiter	Summen
Brutto-MBW pro Kunde	180 €	300	300	300	300	
Risikoprämienbarwert bezogen auf Brutto-MBW	20 %	54 000 €	54 000 €	54 000 €	54 000 €	216 000 €
<b>= DB I</b>		43 200 €	43 200 €	43 200 €	43 200 €	
Provisionsbarwert bezogen auf Brutto-MBW	10 %	5 400 €	5 400 €	5 400 €	5 400 €	
<b>= DB II</b>		48 600 €	48 600 €	48 600 €	48 600 €	194 400 €
direkte Kosten						
Personal		-38 000 €	-27 000 €	-29 000 €	-37 500 €	
5 % direkte Sachkosten		-1 900 €	-1 350 €	-1 450 €	-1 875 €	
Zwischensumme		-39 900 €	-28 350 €	-30 450 €	-39 375 €	-138 075 €
<b>= DB III</b>	DB III Betreuer	8 700 €	20 250 €	18 150 €	9 225 €	56 325 €
<b>Filialrechnung (Profit-Center)</b>		Filiale A				
	<b>= DB III Filiale</b>	56 325 €				
direkte Filialkosten:	Miete	-60 000 €				
	Reinigung, Heizung etc.	-20 000 €				
	<b>Erfolg Filiale</b>	<b>-23 675 €</b>				
<b>CIR</b>	Kosten/DB II Betreuer	82,10 %	58,33 %	62,65 %	81,02 %	
<b>CIR</b>	Kosten/DB II Filiale	112,18 %				

DB = Deckungsbeitrag; MBW = Margenbarwert; die detaillierten Werte des Bruttomargenbarwerts beziehungsweise des Provisionsbarwerts wurden vereinfachend ausgeklammert

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG

werden. In diesem Fall werden Kosten ohne Schlüsselung der relevanten Deckungsbeitragsstufe zugeordnet.

So werden beispielsweise die Personalkosten des Kundenberaters A der betrachteten Filiale zugerechnet, wenn dieser ausschließlich für die Filiale A tätig ist. Arbeitet er zum Beispiel zu 50 Prozent für die Filiale A und zu 50 Prozent für die Filiale B, so sollten entsprechend die Kosten nicht aufgeteilt werden auf A und B, sondern sie sind nur dem Filialverbund A und B zurechenbar („Direct Costing“). Würde man hingegen die Kosten im letztgenannten Fall schlüsseln auf A und B, so würden nicht vorhandene Kostenabhängigkeiten suggeriert.

Die Filialerfolgsrechnung kann in Abhängigkeit vom verfolgten Rechenzweck als Periodenrechnung, als Barwertrechnung sowie als Plan- und Ist-Erfolgsrechnung aufgebaut werden. Da es in diesem Kontext um künftige Erfolgsveränderungen für die Gesamt-

bank infolge einer Filialschließung geht, muss die Neugeschäftsbetrachtung im Fokus stehen. Diese ist aber am einfachsten mit der (bar-)wertorientierten Messmethode darstellbar.

Gegen den periodischen Aufbau sprechen der fehlende Neugeschäftszug und mögliche Renteneffekte. Diese beziehen sich auf in der Vergangenheit kontrahierte Festzinsgeschäfte mit einer in die Berichtsperiode hineinreichenden Zinsbindung. In der Periodendarstellung werden in diesen Fällen die Konditionsbeiträge auch von bereits in der Vergangenheit abgeschlossenen Geschäften ausgewiesen, was offensichtlich nicht verursachungsgerecht ist: Derartige Renteneffekte sind unbrauchbar für die zukunftsbezogene Einschätzung von Filialen.

Die Filialerfolgsrechnung folgt dem prinzipiellen Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung (siehe Abbildung 3).<sup>5)</sup> Die in Abbildung 3 vorgeschlagene Cost Income Ratio (CIR)

der Filiale ergibt sich 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.

Im Beispiel:

$$(138\,075 \text{ Euro} + 80\,000 \text{ Euro}) / 194\,400 \text{ Euro} = 112,18 \text{ Prozent.}$$

Analog gilt dies für die CIR der Berater.

Beispiel Betreuer 1:

$$39\,900 \text{ Euro} / 48\,600 \text{ Euro} = 82,10 \text{ Prozent.}$$

Die Filialerfolgsrechnung kann in strategischer Hinsicht, hier im Kontext der Frage nach der Schließung oder dem Ausbau einer Filiale, erwei-

5) Hier wie auch im Folgenden werden bewusst plakative Zahlen verwendet, die nicht die Ist-situation einzelner Institute abbilden. Die Margenbarwerte wurden anhand der Multiplikation der Kundenzahl mit dem Margenbarwert pro Kunden abgeleitet (hier: 180 Euro pro Kunde angenommen, das heißt, es werden Service-/Mengenkunden unterstellt).

tert werden. In diesem Fall ist die Bewertung der Filialen analog zu einer Unternehmensbewertung mehrperiodisch vorzunehmen.<sup>6)</sup> Damit stellt sich die Frage der Schätzung künftiger Periodenüberschüsse der einzelnen Geschäftsfelder, die hier nicht betrachtete Einbeziehung von Gewinnsteuern und die Definition der Kapitalkosten (gewichtete Eigen- und Fremdkapitalverzinsung).

### Prämisse „Going-Concern“

Zu ermitteln ist der Barwert der künftigen Einzahlungsüberschüsse der Filiale (Discounted Cashflow-Verfahren). Abgestellt wird dabei auf die Cashflows, die dem Gesamtinstitut aus der Fortführung der Filiale unter Berücksichtigung der Wachstumspotenziale zur Verfügung stehen. Zur Wertermittlung werden die verfügbaren

Cashflows („Free Cashflows“) mit dem Eigenkapitalkostensatz diskontiert. Analog zur Unternehmensbewertung werden hier (vereinfachend nur) zwei Planungsphasen unterschieden:

Phase 1 ist die Phase der Detailplanung, zum Beispiel für die Geschäftsjahre eins bis fünf. Es wird vereinfachend ein konstantes Wachstum von jährlich einem Prozent angenommen.

Phase 2 ist die Phase der Wachstumsplanung: es wird ein konstantes Wachstum von jährlich 0,5 Prozent angenommen (Barwertformel für „ewige“ Rente mit Wachstumsfaktor).

Die Diskontierung des Free Cashflows erfolgt anhand des Eigenkapitalkostensatzes von angenommenen 5 Prozent. Der Eigenkapitalkostensatz kann methodisch aufwendig be-

stimmt werden, zum Beispiel anhand des Capital Asset Pricing Model (CAPM), das für börsennotierte Institute unmittelbar geeignet ist.<sup>7)</sup> Hier wird ein stark vereinfachender Weg eingeschlagen: Es wird angenommen, dass Eigenkapital den langjährigen Fremdkapitalzins verdienen muss (zum Beispiel 3 Prozent gleitend Zehn-Jahresgeld) plus einem Risikoübernahmezuschlag (zum Beispiel 2 Prozent Zuschlag).

Beispiel (Zahlen symbolisch): Auf Basis der in Abbildung 3 vorgegebenen Daten ergibt sich im ersten Schritt ein Free Cashflow von -23 675 Euro. Aus Abbildung 4 geht hervor, wie sich die verfügbaren Free Cash-

6) Vgl. Drukarczyk/Schüler: Unternehmensbewertung, 6. Auflage, München 2009.

7) Vgl. z.B. Perridon et al., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 14. Auflage, München 2009, S. 261 ff.

Abbildung 4: Mehrperiodische Planung des Free Cashflows der Filiale

Bewertung Filiale A		Ausgangssituation					
Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,00%		2017	2018	2019	2020	2021	2022 ff.
Abzinsungsfaktor		95,24%	90,70%	86,38%	82,27%	78,35%	
Free Cashflows	Wachstum	Phase 1: Detailplanung					Phase 2
Barwerte Phase 1	1,00%	-23 675 €	-23 912 €	-24 151 €	-24 392 €	-24 636 €	-24 759 €
Barwert Phase 1	-104 470 €	-22 548 €	-21 689 €	-20 862 €	-20 068 €	-19 303 €	0,50%
Barwert Phase 2	-431 104 €						-550 211 €
<b>Summe Barwert</b>	<b>-535 574 €</b>						Barwert unendliche Rente; Wachstum

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG

Abbildung 5: Filiale mit positiven Erfolgsbeiträgen, aber hohen Zukunftsinvestitionen

Bewertung Filiale B		Ausgangssituation					
Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,00%		2017	2018	2019	2020	2021	2022 ff.
Abzinsungsfaktor		95,24%	90,70%	86,38%	82,27%	78,35%	
Auszahlungen Renovierung/ Gebäudesicherheit	Wachstum	Phase 1: Detailplanung					Phase 2
Free Cashflows	Summe	-350 000 €	104 939 €	105 988 €	107 048 €	108 119 €	108 659 €
Barwerte Phase 1	1,00%	-246 100 €	104 939 €	105 988 €	-292 952 €	108 119 €	0,50%
Barwert Phase 1	-203 940 €	-234 381 €	95 183 €	91 557 €	-241 012 €	84 714 €	2 414 652 €
Barwert Phase 2	1 891 943 €						Barwert unendliche Rente; Wachstum
<b>Summe Barwert</b>	<b>1 688 004 €</b>						

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG



flows der Filiale (weitgehend Margenbarwerte) entwickeln und welcher Barwert dabei in der jeweiligen Phase entsteht.

Erläuterungen: die Abzinsung der grau markierten detailliert geplanten Free Cashflows ergibt einen Barwert von rund - 105 000 Euro, während der Barwert der mit einer konstanten Wachstumsrate geplanten zweiten Planungsphase einen Barwert von rund -431 000 Euro ergibt. Für die Berechnung der zweiten Phase wird auf die Barwertformel für eine geometrisch fortschreitende ewige Rente benötigt (i für Rendite beziehungsweise Zinsstrukturkurve, g für Wachstumsrate):<sup>8)</sup>

$$\text{Barwert}_t = \frac{\text{Rente}_t (1+g)}{i-g} = \frac{\text{Rente}_{t+i}}{i-g}$$

Im Beispiel:<sup>9)</sup>

$$\frac{-24636 * 1,005}{0,05 - 0,005} = -550211 \text{ (Barwert in } t=5)$$

Der Wert der Filiale kann also mit rund -535 000 Euro taxiert werden. In der Praxis der Unternehmensbewertung werden regelmäßig noch Abschläge für die Bewertungsunsicherheiten vorgenommen.

Die bisherige Analyse bezieht sich auf die Fortführung der Filialen. Man beachte, dass die Fortführungsplanung auch mögliche hohe Zukunfts-

investitionen beispielsweise in die Gebäudesicherheit oder die Renovierung des Gebäudes im Cashflow berücksichtigen muss. Das Beispiel einer Filiale mit positiven Erfolgsbeiträgen, aber mit hohen Zukunftsinvestitionen verdeutlicht Abbildung 5, Seite 273.

Die Abbildung weist auf ein Grundproblem des Bewertungsmodells hin. Zwar rechnen sich über die „unendliche Laufzeit“ der Filiale im Beispiel auch die Zukunftsinvestitionen, aber bezogen auf den überschaubaren Planungshorizont ergibt sich ein stark negativer Barwert. Dies kann Entscheidungsträger veranlassen, die Filiale zu schließen, weil der persönliche Planungshorizont sich vielleicht eher an den überschaubaren fünf Jahren orientiert.

Nunmehr interessiert, was sich ändert, wenn eine Filiale geschlossen wird.

### Szenariobasierte Filialbewertung

Werden Filialen geschlossen, so 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 (Volumina, Margen, Struktur-

anteile der einzelnen Produktarten)<sup>10)</sup>. Aber es gilt auch, wie bereits erwähnt, das Abwanderungspotenzial der Kunden abzuschätzen, was gegebenenfalls stark von den regionalen Gegebenheiten abhängt, weil es zum Beispiel Konkurrenzfilialen am zu beurteilenden Filialort gibt. Letztlich sind die mit dem Schließen der Filiale verbundenen wegfallenden Erträge (Kundenabwanderungen) mehrperiodisch in ihrer Wirkung auf die Cashflows abzuschätzen.

Insgesamt muss eine Ergebnisabschätzung aus Gesamtbanksicht erfolgen, falls eine Filiale geschlossen wird. Im Wesentlichen sind dies:

- ▶ Entfallende der Filiale unmittelbar zurechenbaren Auszahlungen, zum Beispiel für Miete, Reinigung, Heizung. Leitungskosten und Auszahlungen für Miete und Reinigung bleiben hingegen weitgehend erhalten, wenn die Filiale auf einen reinen Servicebetrieb ohne Personal (Geldausgabeautomaten, Kontoauszugsdrucker) umgestellt wird.
- ▶ Mit dem Schließen der Filiale verbundene entfallende Auszahlun-

8) Vgl. Wimmer/Caprano, Finanzmathematik, 7. Auflage, München 2013, S. 70 f.  
 9) Der Rentenbarwert ist nunmehr auf „heute“ abzuzinsen.  
 10) Beispielsweise könnte der Anteil der privaten Immobilienkredite an den Aktiva ausgehend von einem Istwert von 55 Prozent auf 65 Prozent über die nächsten zehn Jahre kontinuierlich laut Planungsprämissen steigen.

Abbildung 6: Filialschließung Szenario 1

Bewertung Filiale B		Szenario 1					
Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,00 %		2017	2018	2019	2020	2021	2022 ff.
Abzinsungsfaktor		95,24 %	90,70 %	86,38 %	82,27 %	78,35 %	
kein Betreuer eingespart	Miete erspart ab t=4	Phase 1: Detailplanung					Phase 2
	Wachstum				48 000 €	48 000 €	
	Summe	78 900 €	79 689 €	80 486 €	81 291 €	82 104 €	
<b>Free Cashflows</b>		78 900 €	79 689 €	80 486 €	129 291 €	130 104 €	130 754 €
<b>Barwerte Phase 1</b>	1,00 %	75 143 €	72 280 €	69 527 €	106 368 €	101 940 €	0,50 %
Barwert Phase 1	425 257 €						2 905 648 €
Barwert Phase 2	2 276 651 €						
<b>Summe Barwert</b>	<b>2 701 909 €</b>						<b>Barwert unendliche Rente; Wachstum</b>

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG

Abbildung 7: Filialschließung Szenario 2

Bewertung Filiale A		Szenario 2					
Jahre	heute	1	2	3	4	5	
5,00%		2017	2018	2019	2020	2021	2022 ff.
Abzinsungsfaktor		95,24%	90,70%	86,38%	82,27%	78,35%	
Betreuer 2 sofort eingespart	Miete erspart ab t=2	Phase 1: Detailplanung					Phase 2
	Wachstum		48 000 €	48 000 €	48 000 €	48 000 €	
<b>Free Cashflows</b>	Summe	120 150 €	121 352 €	122 565 €	123 791 €	125 029 €	
<b>Barwerte Phase 1</b>	1,00%	120 150 €	169 352 €	170 565 €	171 791 €	173 029 €	173 894 €
Barwert Phase 1	692 281 €	114 429 €	153 607 €	147 340 €	141 333 €	135 572 €	0,50%
Barwert Phase 2	3 027 784 €						3 864 305 €
<b>Summe Barwert</b>	<b>3 720 065 €</b>						Barwert unendliche Rente; Wachstum

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer, msgGillardon AG

gen für Personal und Sachmittel. Dabei ist realistisch zu planen, denn Personalkosten sind häufig angesichts der arbeitsrechtlichen Restriktionen nur über die natürliche Fluktuation reduzierbar; insofern ist die Abbaubarkeit von Personalauszahlungen mehrperiodisch zu planen.

Insgesamt liegt das Instrumentarium zur Beurteilung von Filialen vor. Für die Praxis besteht das Problem einerseits in der Informationsbeschaffung und zum anderen im zu Grunde zu legenden Planungshorizont. Die Annahme der unendlichen Lebensdauer führt zu einem sehr starken Barwerthebel und vernachlässigt ten-

denziell die mit zunehmendem Planungshorizont steigenden Unsicherheiten. Es besteht eine gute Heuristik darin, die Bewertung auf einen kürzeren Planungshorizont zu beziehen. Zudem können juristische und/oder politische Rahmenbedingungen die Schließung von als defizitär erkannten Filialen verhindern. ◀

Um zu einer aussagefähigen Entscheidungsbasis zu kommen, sollten einige Szenarien durchgespielt werden, um den „Korridor“ der möglichen Auswirkung der Filialschließung für die Entscheidungsträger darstellen zu können. Beispielhaft werden nur zwei Szenarien bezogen auf die Beispielfiliale betrachtet. Szenario 1 geht davon aus, dass die Abwanderungsquote 15 Prozent beträgt, die Mietauszahlungen infolge der Mietvertragsgestaltung in den drei Jahren nach der Schließung nicht abgebaut werden können und keine Personalkostenreduzierung erfolgt. Abbaubar sind demnach nur die variablen Auszahlungen (Reinigung, Heizung, Abbildung 6, Seite 274).

Szenario 2 geht davon aus, dass die Abwanderungsquote nur 10 Prozent beträgt, die Miete ab dem zweiten Jahr erspart wird und Betreuer 2 sofort abgebaut werden kann (Abbildung 7). Als Ergebnis erhält man in beiden Szenarien einen positiven Erfolgsbeitrag – die Auswirkung ist naturgemäß stark szenarioabhängig.

**Die zukunftsichere  
Standardsoftware  
für Leasing und Finanzierung:**

**leasman<sup>®</sup>**  
leasing manager

- Hochfunktionale Abdeckung der Kerngeschäftsprozesse
- Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit
- Umfangreiche Import-/Export-Schnittstellen und Web-Services
- Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen System Einführung

**DELTA proveris AG**

Ludwig-Richter-Straße 3, 09212 Limbach-Oberfrohna  
Tel. +49 (0) 3722 / 71 70 50, www.depag.de