OLIVER WYMAN

DIE BANKFILIALE DER ZUKUNFT

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE FILIALSTRATEGIE DER ZUKUNFT, UM KUNDEN UND ERTRÄGE NACHHALTIG ZU SICHERN

Dr. René Fischer
Evangelos Chouliaras
Malte Gündling

MANAGEMENT SUMMARY

Die Finanzbranche steht vor großen Herausforderungen. Besonders das bisherige Konzept der Bankfiliale hat längst ausgedient und muss dringend auf den Prüfstand gestellt werden. Aufgrund der steigenden Nutzung digitaler Angebote und demographischer Veränderungen suchen immer weniger Bankkunden ihre Filialen auf. Zudem stehen die Finanzinstitute durch die langanhaltende Niedrigzinsphase und eine zunehmende Konsolidierungswelle massiv unter Druck.

Als Konsequenz hat die Finanzbranche in den vergangenen Jahren mit einer drastischen Schließungswelle reagiert. Doch die verringerte Präsenz vor Ort führte auch zu einem weiteren Rückgang der Kunden- und Umsatzzahlen. Deswegen sind die Banken heute mehr denn je gefordert, ihre Filialstrategie grundlegend neu auszurichten. Sie müssen den Spagat vollziehen, die Kosten in den Griff zu bekommen und gleichzeitig ihre Kunden zu halten und Erträge zu sichern.

Zweifelsohne war der Markt traditioneller Retailbanken in den letzten Jahren von einem regelrechten „Filialsterben“ geprägt: Zwischen 2008 und 2018 haben deutsche Institute rund 12.000 Filialen und damit fast ein Drittel ihrer Standorte geschlossen. Auch künftig wird sich dieser Trend fortsetzen. So wird die Zahl der Bankfilialen in Deutschland von 29.700 im Jahr 2018 bis 2025 auf rund 19.100 zurückgehen. Bis 2030 soll die Zahl der Standorte sogar auf 15.800 schrumpfen.

Allerdings birgt der einseitige Druck auf die Kostenbremse auch Gefahren. Denn trotz einer rückläufigen Besuchsfrequenz sieht die Mehrheit der Bevölkerung in der Filiale weiterhin einen festen Bestandteil ihrer Bankbeziehung. Falls ihre Stammfiliale schließt, würden rund 42 Prozent der Kunden ihre Bank wechseln. Damit stehen bis 2025 kumuliert rund 6 Milliarden Euro an Kundenerträgen auf dem Spiel – bis 2030 sogar rund 8 Milliarden.

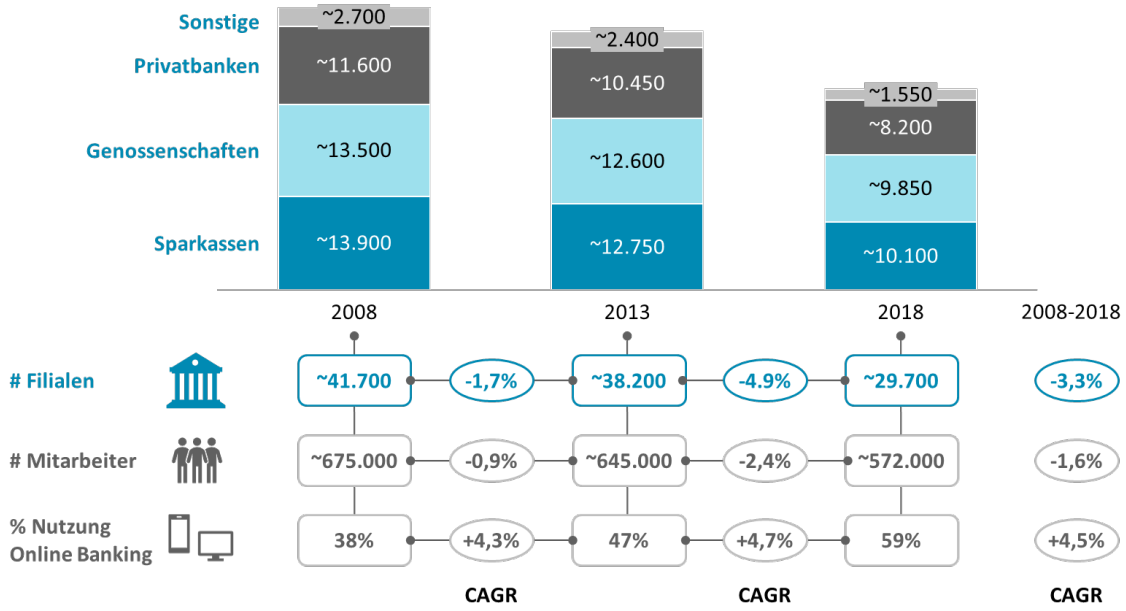
Für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind die Banken dazu gezwungen, ihre bisherige Filialstrategie komplett neu auszurichten. Sie muss intelligent in den Kanal-Mix aus einer werthaltigen Präsenz vor Ort und effizienten Online-Aktivitäten eingebunden werden. Statt in einen blinden Schließungsaktionismus zu verfallen, müssen Finanzinstitute neue Anlässe für die Beziehung zu ihren Kunden schaffen und den Fokus auf wertstiftende Aktivitäten legen. Gleichzeitig muss die Neuausrichtung der Filialnetze ertragsschonend durchgeführt werden.

Die Analyse „Bankfiliale der Zukunft“ von Oliver Wyman zeigt die entscheidenden Präferenzen der Kunden auf, stellt bisherige Konzepte auf den Prüfstand und gibt wertvolle Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Filialstrategie der Zukunft.

ENTWICKLUNG DER FILIALNETZE DEUTSCHER BANKEN IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

Die deutsche Bankenlandschaft war im letzten Jahrzehnt von einem regelrechten „Filialsterben“ geprägt, in dem zahlreiche traditionelle Banken ihre physische Präsenz deutlich zurückgefahren haben. So hat Deutschland zwischen 2008 und 2018 mit dem Wegfall von rund 12.000 Zweigstellen fast ein Drittel seiner Filialstandorte verloren (Abbildung 1). Das entspricht einem Verlust von gut 1.200 Filialen pro Jahr.

Abbildung 1: Die Entwicklung der Anzahl von Filialen (nach Bankentyp), der Bankmitarbeiter und der Nutzung von Online-Banking in Deutschland (2008–2018)



Quelle: Bankenverband, 2019

Die Ausdünnung der Filialnetze hat sich innerhalb der letzten Jahre noch einmal deutlich beschleunigt. So ist die jährliche Schließungsrate von 1,7 Prozent zwischen 2008 und 2013 in den folgenden fünf Jahren auf einen Wert von 4,9 Prozent gestiegen und hat sich damit bis 2018 fast verdreifacht. Allein in den letzten beiden Jahren 2017 und 2018 wurden bundesweit rund 4.200 Filialen geschlossen – das entspricht einer Rate von rund 6 Prozent pro Jahr. Besonders betroffen waren vor allem Privatbanken (rund 16 Prozent) sowie der genossenschaftliche Sektor (rund 12 Prozent).

Gleichzeitig hat sich auch die Anzahl der Beschäftigten im deutschen Bankensektor reduziert, jedoch etwas weniger stark als die Zahl der Filialen: Während die jährliche Schrumpfungsrate zwischen 2008 und 2018 bei den Standorten 3,3 Prozent betrug, lag diese bei der Belegschaft nur bei 1,6 Prozent. Allerdings können signifikante Kosten durch Filialschließungen nur dann gespart werden, wenn damit ein Personalabbau einhergeht. Schließlich entfallen rund 70-80 Prozent aller in einer Filiale entstandenen Aufwände auf Personalkosten.

Die Notwendigkeit zu sparen ist auch eines der wichtigsten Motive der Kreditinstitute für die starke Rückführung der Filialnetze. Vor allem die extreme Niedrigzinsphase der Europäischen Zentralbank und die wachsende Konkurrenz durch neue Player wie Direktbanken, FinTechs oder Vergleichsportale setzen den klassischen Banken immer mehr zu. Hinzu kommt der Trend, dass immer weniger Bankkunden aufgrund von Online-Banking-Angeboten die Filiale nutzen oder ihre Besuchsfrequenz

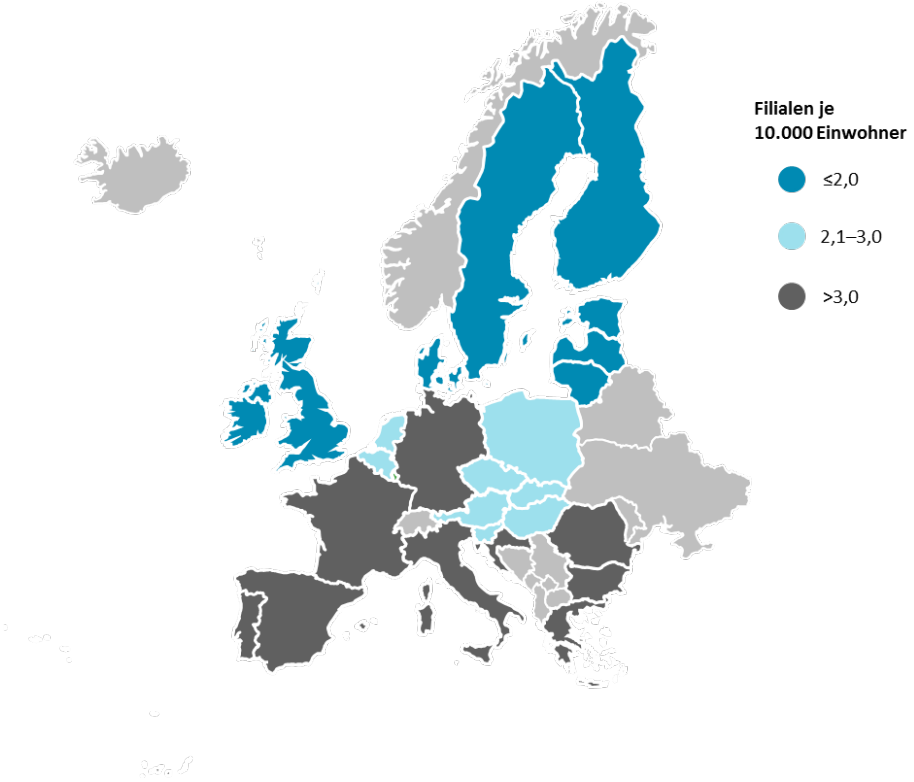
deutlich senken. Das Alles macht den teuren Betrieb eines sehr breiten, flächendeckenden Filialnetzes wie in der Vergangenheit zunehmend unrentabel.

Doch ist beim Filialsterben in Deutschland bereits das Ende der Fahnenstange erreicht oder wird sich dieser Trend fortsetzen? Um die Zukunft des deutschen Retail-Banking zu prognostizieren, bietet sich der Vergleich mit anderen europäischen Märkten an. Dabei werden drei entscheidende Parameter gegenübergestellt: Die Filialdichte, die Bankenkonzentration sowie die Nutzung von Online-Banking. Der Grad der Bankenkonzentration wird hier definiert als Anteil der fünf größten Institute am gesamten Bankenmarkt des jeweiligen Landes.

Betrachtet man die Filialdichte in Europa in Bezug auf die Einwohnerzahl, so kristallisieren sich drei auffällige Cluster heraus (Abbildung 2). Die geringste Filialdichte findet sich vor allem in nordeuropäischen Ländern wie Schweden, Finnland, Dänemark, dem Baltikum, Großbritannien und Irland. Hier stehen weniger als 2 Filialen pro 10.000 Einwohner zur Verfügung. Dagegen weisen mitteleuropäische Nationen wie die Niederlande, Belgien, Österreich, Tschechien, Ungarn oder Polen eine mittlere Dichte von rund 2-3 Filialen pro 10.000 Einwohner auf. Die meisten Bankfilialen gibt es in südeuropäischen Märkten wie Spanien, Portugal, Frankreich, Italien und Griechenland. Dort gibt es mehr als drei Filialen pro 10.000 Einwohner.

Besonders auffällig ist, dass sich Deutschland in dieser Auswertung bei den südeuropäischen Ländern einreiht und sich damit in der Gruppe mit der höchsten Filialdichte wiederfindet. Um zu den Werten der vergleichbaren Länder in Zentral- sowie Nordeuropa aufzuschließen, wären also weitere Schließungswellen im deutschen Markt nötig.

Abbildung 2: Anzahl Filialen je 10.000 Einwohner in europäischen Märkten

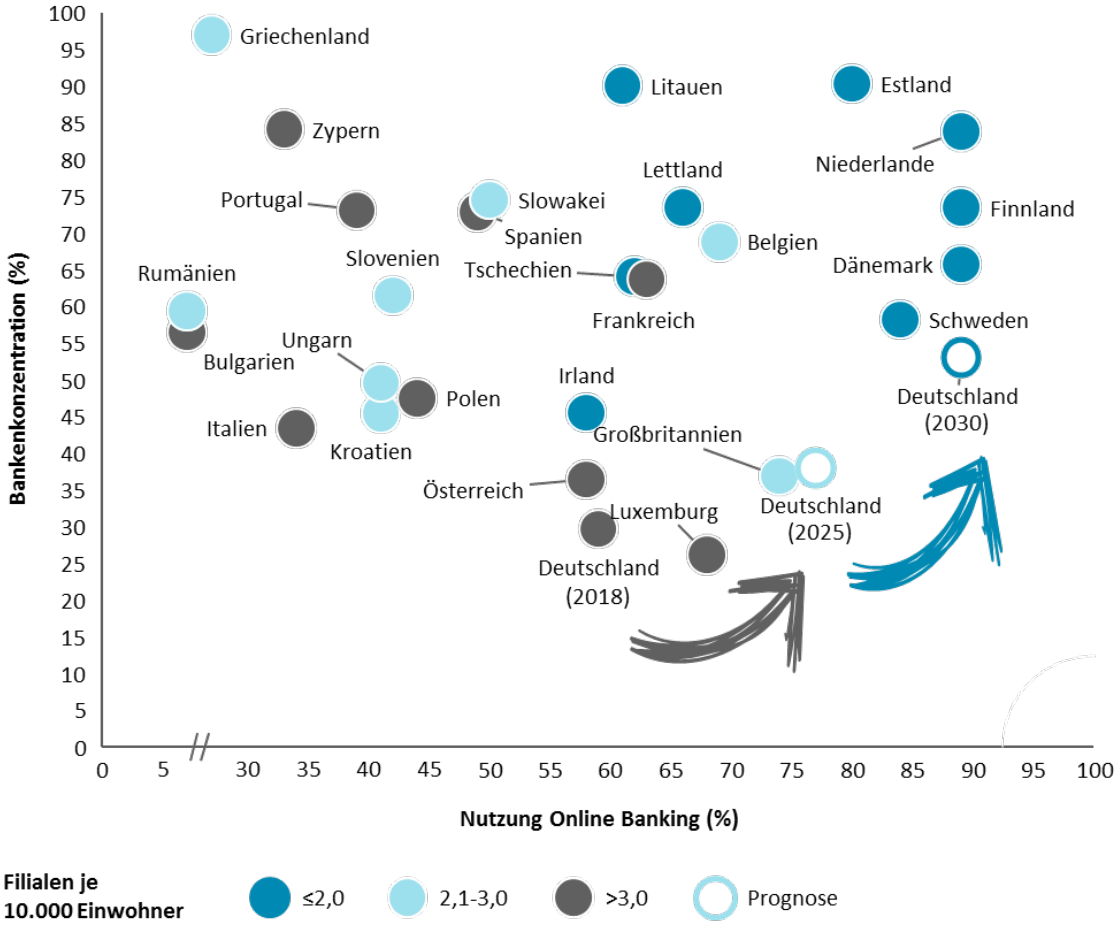


Anmerkung: EU28 Länder exklusive Malta

Quelle: Europäische Zentralbank, 2019

Doch welche Ursachen liegen der unterschiedlichen Filialnetzdichte in den einzelnen Clustern zugrunde? Die wesentlichen „Makro"-Treiber dieser Entwicklung stellen der Grad des digitalen Kundenverhaltens sowie die Konsolidierung des jeweiligen Bankenmarkts dar (Abbildung 3). Dabei zeigt sich ein zentraler Trend: Je höher die Bankenkonzentration in einem Land ist und je intensiver die Bevölkerung im Durchschnitt das Online-Banking nutzt, desto weniger Filialen je 10.000 Einwohner werden benötigt.

Abbildung 3: Bankenkonzentration, Nutzung Online-Banking und Anzahl Filialen je 10.000 Einwohner nach europäischen Ländern



Anmerkung: EU28 Länder exklusive Malta; die Bankenkonzentration wird hier definiert als Anteil der fünf größten Bankinstitute an den Gesamtaktiva im jeweiligen Land

Quelle: Europäische Zentralbank, 2019; Eurostat, 2019

Entsprechend kommen folgende Märkte – gekennzeichnet durch eine hohe Bankenkonzentration sowie einen hohen Online-Banking-Nutzungsgrad – mit einer geringen Anzahl von Filialen je 10.000 Einwohner aus: Estland (0,7 Filialen pro 10.000 Einwohner), Niederlande (0,9), Lettland (1,3), Litauen (1,7), Finnland (1,8), Dänemark (1,8), Tschechien (1,8), Irland (1,9) sowie Schweden (2,0).

Ausnahmen in diesem Schema bilden Belgien (2,8) und Frankreich (5,6). Allerdings stehen in Belgien die Anzeichen auf weiteren Schließungen – denn dort wurde das Filialnetz bereits in den letzten zwei Jahren um rund 9 Prozent ausgedünnt. In Frankreich scheint dagegen eher Stillstand zu herrschen: nur 1 Prozent der Filialen wurden hier in den vergangenen zwei Jahren geschlossen.

Was sind nun die Hauptgründe für die nach wie vor relativ hohe Filialdichte in Deutschland – mit 3,6 Filialen pro 10.000 Einwohner? Eine wichtige Ursache dafür liegt in der hierzulande noch eher geringen Nutzung des Online-Banking, das nur von 59 Prozent der Bankkunden verwendet wird. Gemessen an anderen Ländern ist dieser Wert noch deutlich steigerungsfähig. So liegt der Nutzungsgrad im Online-Banking etwa in Großbritannien bei 74 Prozent, in Estland bei 80 Prozent. Die höchsten Werte weisen die Niederlande und Dänemark mit jeweils sogar 89 Prozent [1] auf.

Ein weiterer Grund für die hohe Filialdichte in Deutschland liegt in der geringen Bankenkonzentration. Zwischen Flensburg und Garmisch-Partenkirchen vereinnahmen die fünf größten Bankinstitute nur 29 Prozent der Gesamtaktiva des Marktes und bilden damit das europäische Schlusslicht. Lediglich Luxemburg weist einen noch niedrigeren Wert auf. Dies resultiert aus einer in Deutschland immer noch sehr hohen Marktfragmentierung mit aktuell rund 1.600 Bankinstituten. Allerdings dürfte sich dieser Zustand in Zukunft drastisch ändern. So prognostiziert der „Bankenreport Deutschland 2030“ von Oliver Wyman, dass die Zahl der Bankinstitute bis 2030 auf rund 300 Player zurückgehen wird.

Kombiniert mit einem weiter steigenden Nutzungsgrad im Online-Banking ist damit zu rechnen, dass sich die Filialnetze auch im deutschen Markt konsolidieren und kontinuierlich in Richtung der „2,0 Filialen je 10.000 Einwohner“ bewegen werden.

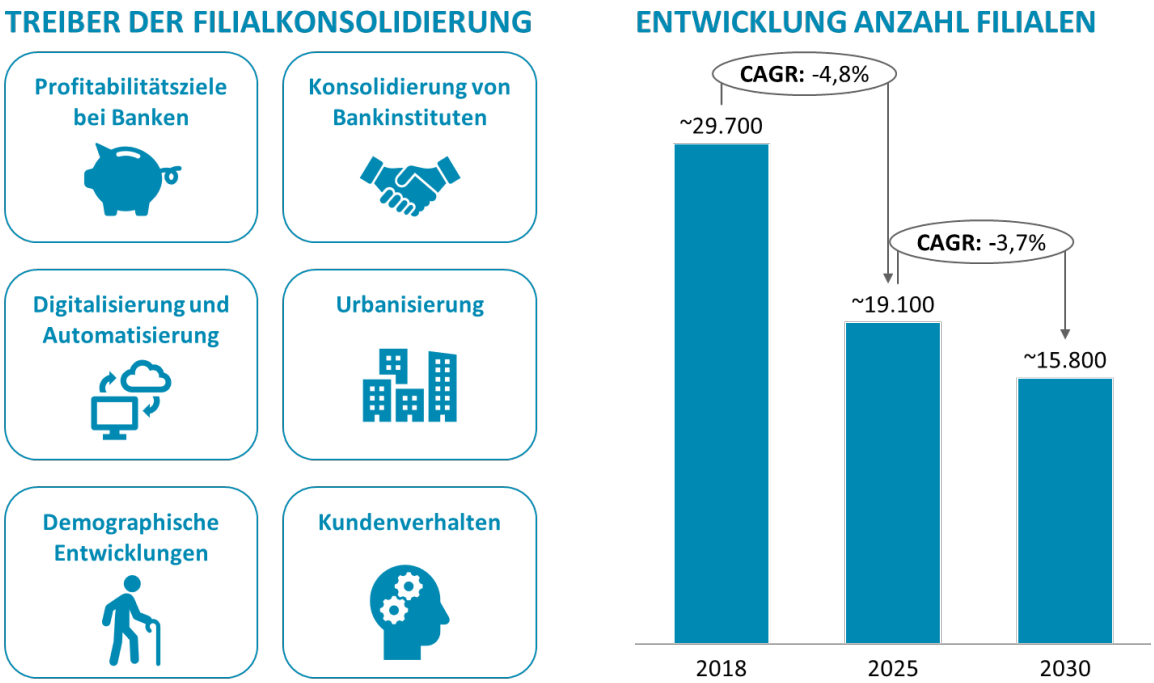
DIE NÄCHSTEN SCHLIEßUNGSWELLEN STEHEN BEVOR

Auch in Zukunft werden Filialschließungen eine wichtige Position auf der Agenda der Banken einnehmen – insbesondere in Deutschland. Wesentliche Treiber dafür sind die weitere Konsolidierung des Marktes, der anhaltende Kostendruck sowie sozio-demographische Veränderungen in der Gesellschaft. Hinzu kommt die stetige Ausweitung digitaler Angebote und deren zunehmende Akzeptanz und Adaption durch die Kunden. Zudem ändert sich auch die Präferenz der Verbraucher im Hinblick auf die physische Präsenz einer Bank.

Nach Prognosen von Oliver Wyman wird sich die Anzahl der Bankfilialen in Deutschland bis 2025 von heute 29.700 auf rund 19.100 Standorte verringern. Damit wird sich die Reduktion der Filialen gegenüber den vergangenen zehn Jahren um fast 50 Prozent beschleunigen. Lag die jährliche Schrumpfungsrate (CAGR) zwischen 2008 und 2018 noch bei 3,3 Prozent, so wird sich diese zwischen 2018 und 2025 auf 4,8 Prozent erhöhen. In der Zeit danach dürfte dieser Trend wieder etwas abflachen. Zwischen 2025 und 2030 wird erwartet, dass sich die Zahl der Bankfilialen bei einer jährlichen Schrumpfungsrate von 3,7 Prozent bis auf 15.800 reduzieren wird (Abbildung 4).

[1] Eurostat, 2019

Abbildung 4: Prognostizierte Entwicklung der Anzahl von Filialen in Deutschland (2025 bzw. 2030)



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Aber Achtung: Rund 42 Prozent aller Kunden geben an, ihre Bank wechseln zu wollen, falls ihre Stammfiliale schließt. Dies sollte Filialbanken spätestens jetzt aufhorchen lassen, denn dies bedeutet, dass kumuliert bis zu rund 6 Milliarden Euro bis 2025 bzw. rund 8 Milliarden bis 2030 an Kundenerträgen gefährdet sind[2].

DIE HEUTIGE ROLLE DER FILIALE IN DER KUNDENBEZIEHUNG

Um wirksame Strategien für das Filialkonzept der Zukunft zu entwickeln, ist es wichtig, zunächst das aktuelle Verhalten der Kunden zu analysieren und vor allem deren Präferenzen genau zu kennen. Hier stellt sich zunächst die zentrale Fragen: Wie häufig und aus welchem Anlass suchen Kunden ihre Bankfiliale auf?

Als Hauptmotiv für den Bankbesuch stehen sogenannte Self-Service-Aktivitäten eindeutig an erster Stelle. Dabei handelt es sich um Transaktionen, die der Verbraucher eigenständig und ohne jegliche Interaktion mit dem Bankpersonal durchführen kann (Abbildung 5). Rund 85 Prozent aller Kunden suchen mindestens einmal pro Monat die Filiale auf, um am Automaten Geld ein- und auszuzahlen sowie Aktivitäten am Kontoauszugsdrucker oder am Überweisungsterminal durchzuführen.

Die Besucherhäufigkeit fällt jedoch schon deutlich geringer aus, wenn es um die persönliche Interaktion mit der Filialbelegschaft geht. Lediglich 28 Prozent der Klientel kommt mindestens einmal im Monat in die Bank, um Aktivitäten am Schalter oder im persönlichen Gespräch durchzuführen:

[2] Annahme: 100 Prozent aller Kunden werden im schlimmsten Fall mit allen entsprechenden Produkten abwandern

Etwa Ein- und Auszahlungen, Überweisungen, Adressänderungen oder um Fragen zum Konto zu klären.

An letzter Stelle bei den Anlässen für einen Bankbesuch steht die Produktberatung bzw. der Abschluss eines Geschäftes. Dafür suchen nur 8 Prozent aller Kunden mindestens einmal im Monat ihre Zweigstelle auf.

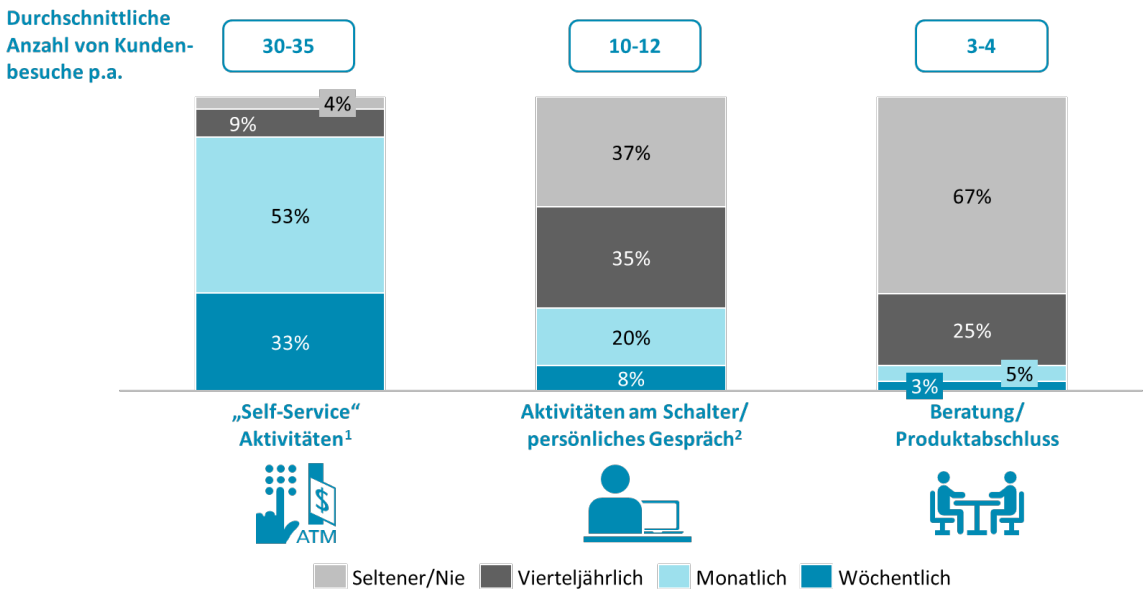
Auch für das Gesamtjahr gibt es ähnliche Ergebnisse. Bei der durchschnittlichen Anzahl von Filialbesuchen eines Kunden pro Jahr belegen die „Self-Service-Aktivitäten“ (30-35) den Spitzenplatz, gefolgt von „Aktivitäten am Schalter / Persönliches Gespräch“ (10-12) und „Beratung / Produktabschluss“ (3-4).

Die Zahlen machen deutlich, dass für die Finanzinstitute ein großer Handlungsbedarf bei der Optimierung ihrer Aktivitäten vor Ort besteht. Denn Self-Service-Aktivitäten allein rechtfertigen keinen teuren, personalintensiven Filialbetrieb. Auch sollten ertragsarme Aktivitäten wie Ein- und Auszahlungen oder Überweisungen am Schalter in kostengünstigere Kanäle verlagert werden. Schließlich ist sich die Finanzbranche seit längerem darüber einig, dass die Zeiten der „Operations“-Filiale vorbei sind.

Nur durch diese Verlagerung der Serviceaktivitäten bringen sich Banken in die Position Personal zu reduzieren, Filialen zu schließen und schlussendlich substantiell Kosten einzusparen. Zwar ist von einer gewissen organischen Verschiebung durch geändertes Nutzerverhalten und den „Pull“-Effekt der digitalen Kanäle durch ein umfangreicheres bzw. nutzerfreundliches Angebot auszugehen, doch reicht dies bei weitem nicht aus. Getreu dem Motto „Zuckerbrot und Peitsche“ sind Banken darauf angewiesen ein Maßnahmenportfolio aufzusetzen um ihre Kunden aktiv zur Nutzung digital Kanäle für Serviceaktivitäten zu bewegen. Dies reicht von einfacher Aufklärung, Trainings und gezielter Ansprache bis hin zur Preisgestaltung.

Um die Rentabilität des Filialbetriebs zu erhöhen, müssen eindeutig wertstiftende Aktivitäten und Kundeninteraktionen im Vordergrund stehen. Und dazu zählen vor allem Beratungsgespräche, die in den Verkauf von Produkten, in Geschäftsabschlüsse oder in die Verlängerung bestehender Verträge wie etwa Baufinanzierungen münden. Deswegen sind die Kreditinstitute gefordert, jede Gelegenheit bestmöglich zu nutzen, um ihre Kunden stärker an sich zu binden.

Abbildung 5: „Aktivitäten-Index“ – Nutzung der Filiale nach Aktivitäten und Häufigkeit



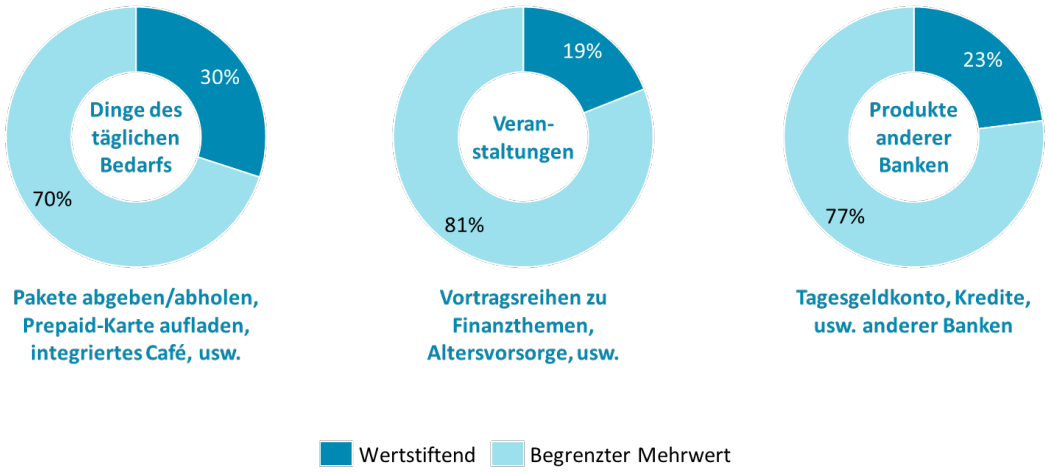
1. Ein- und Auszahlung am Geldautomaten, Aktivitäten am Kontoauszugsdrucker bzw. Überweisungsterminal
2. Ein- und Auszahlung, Überweisung, Adressänderung, Fragen zum Konto

Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2019 (N = 1.507)

Wie weitere Untersuchungen zeigen, ist die Bereitschaft der Kunden dazu durchaus gegeben, sie müssen nur richtig „abgeholt“ werden. Schließlich sieht mehr als die Hälfte aller Kunden (55 Prozent) die Filiale als bevorzugten Kanal für die persönliche Beratung. Die Zweigstelle vor Ort steht damit klar vor anderen Interaktionsmöglichkeiten. Die Beratung per Telefon, Online-Chat oder über ähnliche soziale Kanäle favorisieren lediglich 29 Prozent der Bankkunden, gefolgt von der Beratung an einem neutralen Ort (21 Prozent) sowie Zuhause (19 Prozent).

Natürlich haben verschiedene Institute längst damit begonnen, das Innenleben und die Angebotsvielfalt ihrer Filialen neu zu erfinden, um ihre Kunden stärker zum persönlichen Gespräch zu locken. Darunter finden sich Strategien, die Filiale künftig zu einem Innovations-Hub, einer Bildungsstätte oder einem Versorgungszentrum des alltäglichen Bedarfs zu wandeln. Allerdings erscheinen diese „Mehrwertangebote“ aus Kundensicht nur bedingt attraktiv (Abbildung 6). Meist bleiben innovative Filialkonzepte in der Regel lediglich Modellprojekte, die nur zum Teil im gesamten Filialnetz ausgerollt werden – vergleichbar mit futuristischen Prototypen im Automobilbau, die nie in Serie gehen. Die Gründe dafür liegen vor allem in einem hohen Investitionsbedarf und einer verhaltenen Kundenakzeptanz.

Abbildung 6: Kundensicht zu Mehrwertangeboten in der Filiale



Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2019 (N = 1.507)

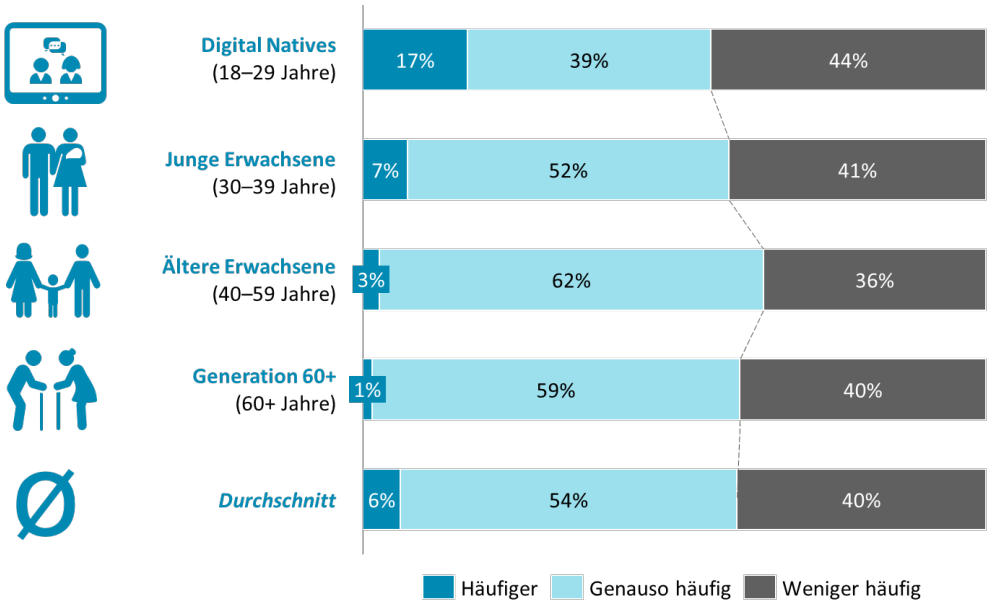
So sehen es nur 30 Prozent der Kunden als wertstiftend an, wenn in der Bankfiliale weitere Dinge des täglichen Bedarfs wie Paket-Services oder integrierte Cafés angeboten werden. 23 Prozent würden es schätzen, wenn auch Produkte anderer Banken angeboten werden. Auch der Besuch von Veranstaltungen wie Vortragsreihen zu wichtigen Finanzthemen käme lediglich für 19 Prozent in Frage.

Deswegen müssen die Banken ganz genau abwägen, welche Investitionen wirklich den größten Mehrwert für ihre Kunden bieten. Statt mit der hier dargestellten Neu-Erfindung der Filiale zu experimentieren, sollten die Optimierung von digitalen Kanälen sowie der Aufbau eines „intelligenten“ und differenzierten Filialnetzes oberste Priorität haben.

ZUKÜNFTIGE NUTZUNG DER FILIALE

Doch trotz all dieser Herausforderungen ist die Bankfiliale bei weitem kein Auslaufmodell. In der richtigen Form wird sie auch in Zukunft noch eine wichtige Daseinsberechtigung haben. Schließlich sieht die Mehrheit der Bevölkerung in der Filiale auch künftig einen elementaren Bestandteil in der Beziehung zu ihrem Kreditinstitut: Rund 60 Prozent aller Kunden gehen davon aus, die Filiale auch in drei bis fünf Jahren genauso oft oder sogar häufiger aufzusuchen, als heute (Abbildung 6a).

Abbildung 6a: „Kunden-Filialbarometer“ – erwarteter Filialbesuch in 3-5 Jahren nach Altersgruppen (in %)



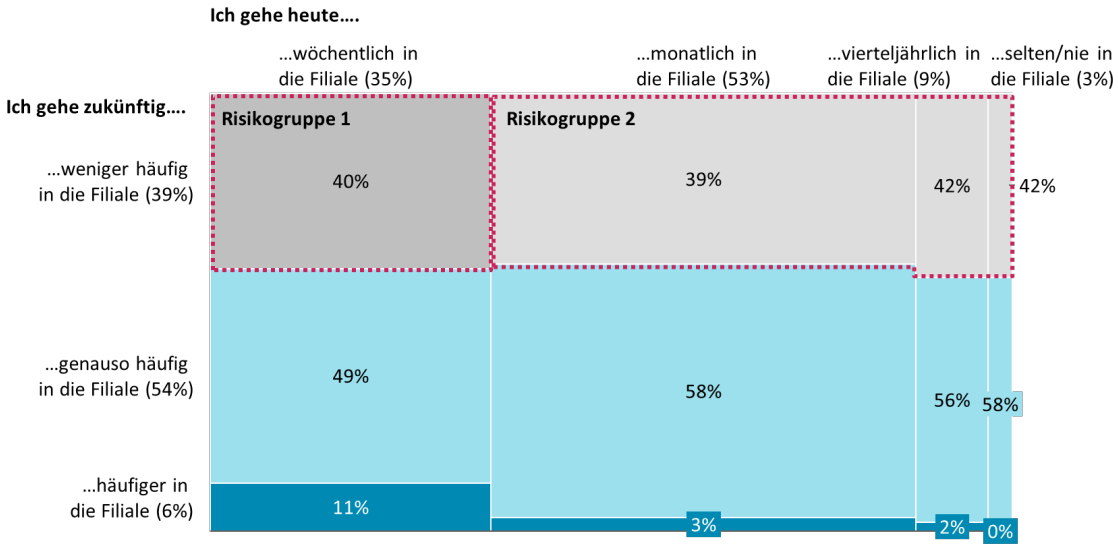
Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2019 (N = 1.507)

Dieser Anteil ist bei der älteren Bevölkerung am Höchsten. Aber anders als vermutet, gibt auch mehr als die Hälfte aller Digital Natives an, ihre Zweigstelle in drei bis fünf Jahren genauso häufig zu besuchen wie heute – fast ein Fünftel glaubt sogar, dass dies häufiger der Fall sein wird.

Entscheidend ist jedoch dabei vor allem die „Risikogruppen“ (Abbildung 6b) nicht aus den Augen zu verlieren – auch wenn sich diese aktuell noch in der Minderheit befinden. Dazu zählen Verbraucher, die vorhaben, die Filiale in Zukunft seltener aufzusuchen als bisher. Kunden der „Risikogruppe 1“ kommen heute mindestens einmal pro Woche in die Filiale und geben an, dass sie ihre Frequenz künftig reduzieren werden. Auch Kunden der „Risikogruppe 2“ gehen davon aus, die Zahl ihrer Filialbesuche in den nächsten Jahren zurückzufahren. Allerdings suchen diese ihre Zweigstelle bereits heute nur rund einmal im Monat oder noch seltener auf.

Deswegen ist es für den künftigen Erfolg der Banken umso wichtiger, insbesondere die Risikogruppen zu identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Dazu gehört etwa die Entwicklung von effektiven Frühwarnindikatoren und -systemen, um möglichen Kundenverlusten frühzeitig aktiv vorzubeugen.

Abbildung 6b: „Kunden-Filialbarometer“ – erwarteter Filialbesuch in 3-5 Jahren nach Häufigkeit des Besuchs (in %)



Anmerkung: Werte in Klammern beziehen sich auf die Gesamtbevölkerung

Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Umfrage Deutschland 2019 (N = 1.507)

HANDLUNGSOPTIONEN

Aus diesen Prognosen zur weiteren Marktentwicklung und dem künftigen Kundenverhalten lassen sich drei zentrale Handlungsempfehlungen für Kreditinstitute ableiten, um erfolgreich für die Zukunft gerüstet zu sein:

1. Die Konsolidierung von Filialformaten: „Coaching Lounge“ und „Self-Service-Center“
2. Die kontinuierliche Filialnetzoptimierung statt „ad-hoc“ Maßnahmen
3. Die Etablierung der „Filiale-as-a-Service”

(1) Die Konsolidierung von Filialformaten: „Coaching Lounge“ und „Self-Service-Center“

Heute betreiben Bankinstitute die verschiedensten Filialformate. Doch leider ist es für die Kunden meist nicht auf Anhieb ersichtlich, wie sich diese voneinander unterscheiden. Auch ist oftmals unklar, welche Leistungen in bestimmten Häusern angeboten werden oder dort nicht zu finden sind. Zu den wichtigsten Format-Merkmalen zählen das Produkt- bzw. Serviceangebot, der Kunden- bzw. Segmentfokus, der Grad der digitalen und innovativen Features sowie der Standort bzw. die Lage der Filiale.

Folgende vier Filialformate sind aktuell am häufigsten zu beobachteten:

1. Die Flagship Filiale: Diese Top-Häuser in A-Lage von Großstädten richten sich an sämtliche Kunden-Segmente der Bank. Hier werden nicht nur alle Produkte und Services angeboten. Dort befinden sich auch fortschrittliche Digital- oder Innovation-Labs.

2. Die Beratungsfiliale: Diese Zweigstellen befinden sich in regionalen Zentren und adressieren vorwiegend Privatkunden, die hier alle Produkte und Services vorfinden.

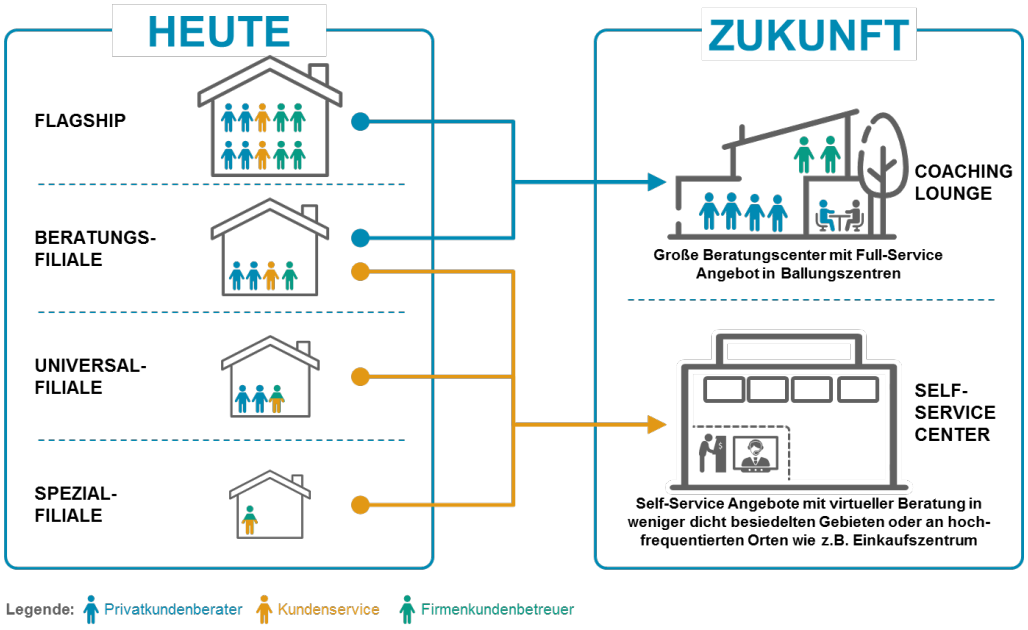
3. Die Universalfiliale: Dieses Format ist häufig im Umland großer Städte und Ballungsgebiete vertreten und hat ausschließlich Privatkunden im Fokus, denen Basis-Produkte und -Services wie etwa die Kontoeröffnung offeriert werden.

4. Spezialformate: Hier gibt es große Unterschiede im Produkt- und Service Angebot und auch der Kunden- und Segmentfokus kann sehr stark variieren. Spezialformate gibt es meist in urbanen Zentren wie etwa an Flughäfen, auf einem Firmen Campus oder an Universitäten.

Doch lange werden sich diese vier heute vorherrschenden Filialformate nicht mehr fortführen lassen. Stattdessen werden in Zukunft hauptsächlich folgende zwei Bankformate am Markt bestehen, die den Präferenzen der Kunden entsprechen sowie der Notwendigkeit Rechnung tragen, ertragsarme Aktivitäten in andere Kanäle wie etwa in den Online- oder Mobile-Bereich zu verlagern: Die Coaching Lounge sowie das Self-Service-Center“ (Abbildung 7).

Dabei darf die Filiale jedoch nicht wie in der Vergangenheit isoliert betrachtet werden, sondern muss in die gesamte Vertriebs-Strategie einer Bank eingebettet sein. Das heißt, die Rolle der Filiale im sogenannten „Kanal-Mix“ muss klar definiert sein. Dazu gehört auch die genaue Festlegung der dort angebotenen Dienstleistungen sowie die exakte Abgrenzung zu anderen Kanälen. Es gilt insbesondere festzuhalten, dass die konsequente und flächendeckende Digitalisierung von Serviceaktivitäten Voraussetzung für die Transformation der Filialformate ist.

Abbildung 7: Konsolidierung von Filialformaten auf zwei dominierende Formate



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Coaching Lounge: Dabei handelt es sich um große Beratungscenter in Ballungszentren mit einem Full-Service-Angebot, in denen werthaltige Beratungsgespräche im Fokus stehen. Hier haben die Kunden die Möglichkeit, mit einem Coach persönlich und vor Ort wesentliche Fragen rund um ihre individuelle Finanzsituation zu klären.

Folgende Themen stehen dabei im Vordergrund:

- Komplexere Finanz-Produkte und -Services für bestimmte Makro- und „Life-Time-Events". Hierzu zählen etwa der Abschluss einer Baufinanzierung, die Altersvorsorge oder Lebensversicherungen
- Der Abschluss von Bank- oder Versicherungs-Verträgen, aber auch von Verträgen anderer Dienstleister wie Energieversorger oder Telefongesellschaften
- Steuer-, Erbschafts- oder weitere rechtliche Themen
- Sonstige vertrauliche Themen, wie z.B. der Zugang zu einem Bankschließfach

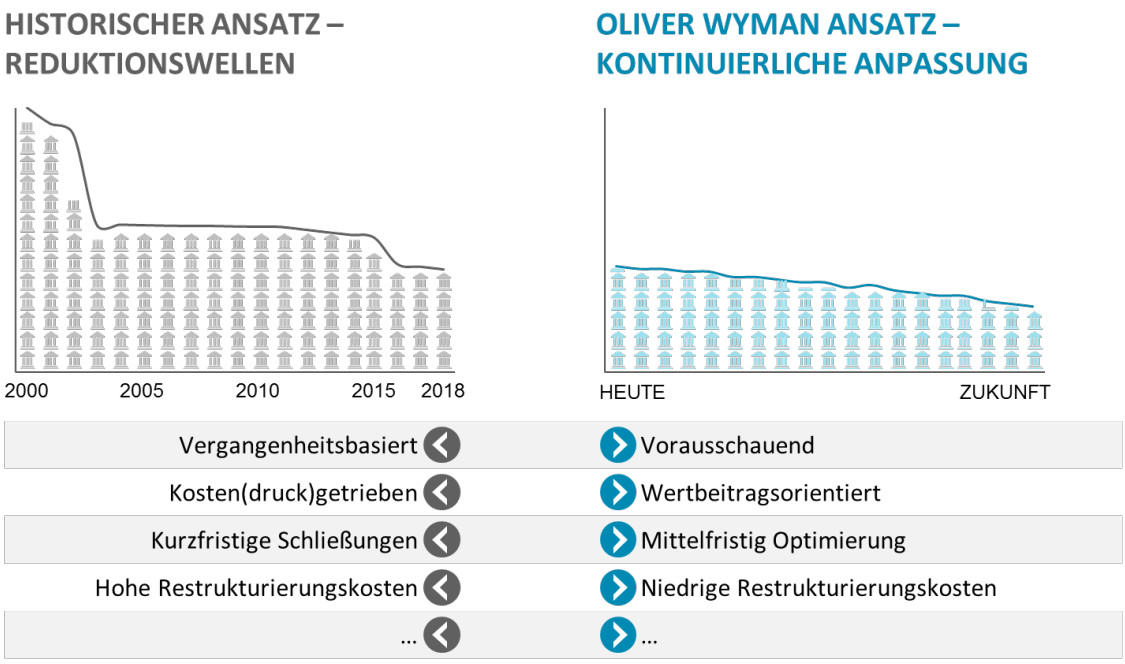
Self-Service-Center. Hier erhalten die Kunden insbesondere Self-Service-Angebote mit virtueller Beratung. Die Center befinden sich sowohl in weniger dicht besiedelten Gebieten, als auch an hochfrequentierten Orten wie etwa Einkaufszentren. Sie adressieren Kunden, die auch künftig „operative" Tätigkeiten vor Ort durchführen wollen und nicht der Verlagerung von analogen hin zu Online-Kanälen folgen. Gleichzeitig haben hier natürlich auch reine Online-Banking-Kunden die Möglichkeit, am Automaten Geld abzuheben. Diese Center werden ganz ohne oder nur mit geringem Personal betrieben und bieten folgende Leistungen an:

- Ein- und Auszahlungen am Geldautomaten
- Überweisungen sowie das Drucken von Kontoauszügen an Terminals
- Basis-Leistungen rund um Produkte und Services, wie etwa die Eröffnung eines Bankkontos oder die Identifikation am virtuellen Bankschalter

(2) Die Kontinuierliche Filialnetzoptimierung statt „ad-hoc" Maßnahmen

Bei der Optimierung ihres Filialnetzes dürfen Banken jedoch nicht wie früher in einen blinden Schließungsaktionismus verfallen. Zwar hatten diese Korrekturen durchaus ihre Berechtigung, da es Finanzinstitute oftmals über Jahre verpasst haben, auf die verändernden Kundenbedürfnisse zu reagieren und ihr Filialnetz graduell anzupassen. Doch bisher waren häufig kostengetriebene Reduktionswellen zu beobachten, die von kurzfristigen Schließungen und hohen Restrukturierungskosten gekennzeichnet waren. Aus diesen Fehlern müssen deutsche Banken lernen und eine vorausschauende und wertbeitragsorientierte Planung des Filialnetzes betreiben, die einer weiteren Ertragserosion entgegenwirkt (Abbildung 8).

Abbildung 8: Kontinuierlicher Ansatz für Filialnetzoptimierung



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

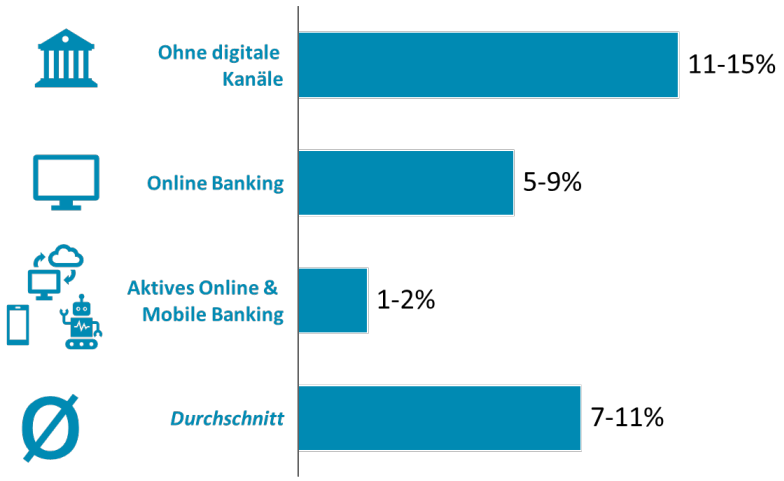
Folgende Schritte sind essenziell, um eine nachhaltige Etablierung des Filialnetzes zu gewährleisten:

Online / Mobile Verlagerung und Optimierung: Um wechselsensitive Kunden bei einer Filialschließung nicht zu verlieren, müssen digitale Alternativen für die Bankgeschäfte geschaffen werden. So sollten Service-Tätigkeiten, Produktinformationen und Abschlussmöglichkeiten in Online- und mobile Kanäle verlagert werden.

Parallel dazu müssen Bankinstitute bereits begonnene Initiativen und Maßnahmen kontinuierlich fortsetzen. Dazu gehören vor allem schlüssige Offline- und Online-Customer-Journeys, die ohne unangenehme Bruchstellen ablaufen. Wichtig dabei ist auch ein optimiertes, digitales Angebot, das die Kunden etwa mit Push-Notifications und dynamischen Anpassungen stärker an das Finanzinstitut bindet.

Umfragen von Oliver Wyman zeigen, dass die digital-optimierte Anschlussfähigkeit von Produkten und Leistungen die Abwanderungsquote und Ertragserosion deutlich senkt (Abbildung 9). Dagegen verlieren Institute, die über kein oder nur ein mäßig digitales Angebot verfügen, wesentlich mehr Kunden an Wettbewerber.

Abbildung 9: Fallstudie – Kundenabwanderung bei Filialschließung verschiedener Banken (in %)



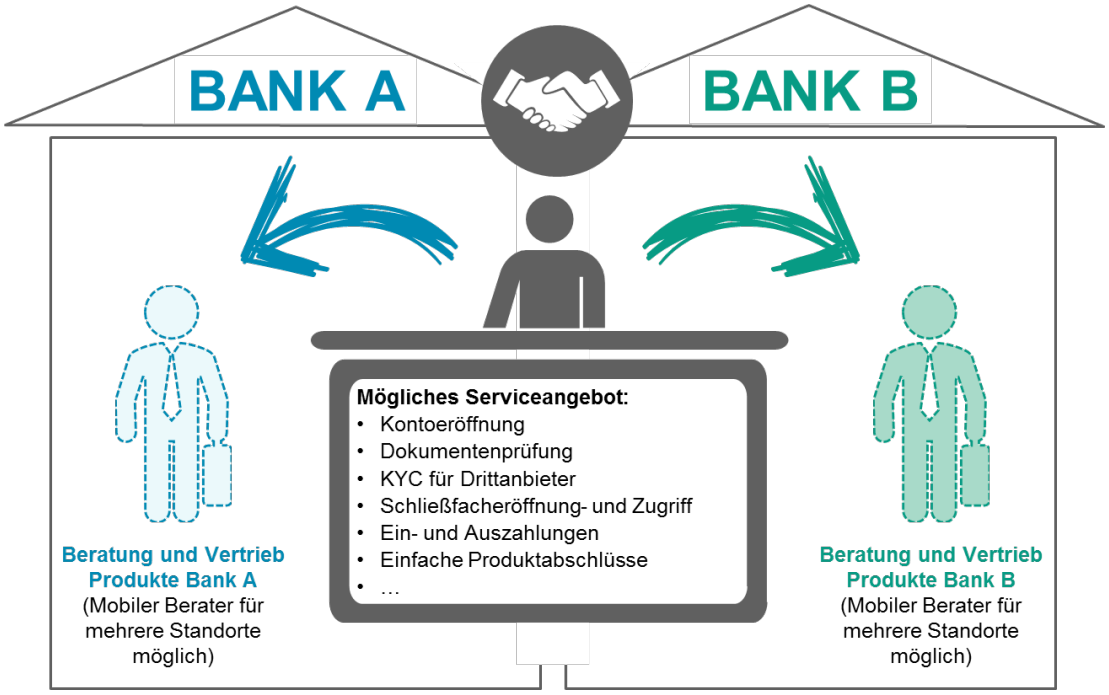
Quelle: Oliver Wyman Projekt Erfahrung

Durchführung einer effektiven Standortplanung: Im nächsten Schritt muss das gesamte Filialnetz auf den Prüfstand gestellt werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die wirklich „schonungslose" Analyse des Wertbeitrags jeder einzelner Filialen. Dabei darf sich die Analyse nicht nur auf rein finanzielle Aspekte (z.B. auf die Cost-to-Income Ratio) beschränken. Stattdessen sollten Produktivitätskennzahlen wie etwa das Verkaufsvolumen oder die Zahl der Transaktionen pro Mitarbeiter ein größeres Gewicht erhalten. Auch Potenzialkennzahlen sollten wesentlicher Bestandteil der Untersuchung sein. Dazu zählt beispielsweise der eigene Anteil an den gesamten Kundeneinlagen in einem „Mikro"-Markt im Vergleich zu Wettbewerbern. Erst wenn diese effektive Standortplanung abgeschlossen ist, sollte die nachhaltige Rückführung des Filialnetzes eingeleitet werden.

(3) Etablierung der Filiale-as-a-Service

Um die Schließung einer wenig rentablen Filiale in einem strukturschwachen Gebiet zu vermeiden und weitere Ertragsquellen zu erschließen, könnte künftig die Filiale „as-a-Service" als radikalere Lösung an Bedeutung gewinnen (Abbildung 10).

Abbildung 10: Illustratives Konzept der „Filiale-as-a-Service“



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Dahinter steht die Idee, dass die Filiale nicht nur die eigenen Leistungen anbietet, sondern auch die Services einer Fremdbank: Von der Kontoeröffnung und physischer Dokumentenprüfung über die Ausstellung von Belegen, Bargeldeinzahlungen und sonstigen administrativen Tätigkeiten bis hin zum Abschluss von weiteren Fremdbankgeschäften. Über Servicepauschalen der Fremdbank könnte die Filiale somit ihren Standort subventionieren und am Ertrag von Kunden profitieren, die ansonsten nicht in ihre Filiale kommen würden. So kann die Filiale-as-a-Service den Banken helfen, bestimmte schwache Standorte von einem Cost Center in eine Einnahmequelle zu transformieren.

Chancen bieten sich auch Finanzinstituten, die Filiale-as-a-Service-Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Auf diese Weise können sie neue Gebiete erschließen und Kunden erreichen, die sich nicht auf einen voll digitalen Service einlassen möchten und den persönlichen Kontakt schätzen. Und die Kosten der Servicepauschalen sind weitaus niedriger als ein teurer, eigener Filialbetrieb. Oftmals kann auch allein schon der „Signaling“-Effekt einige Kunden überzeugen. Das heißt dem Verbraucher durch die Präsenz vor Ort grundsätzlich die Möglichkeit zu bieten, im Notfall eine Filiale aufsuchen zu können – auch wenn er das Angebot vermutlich niemals nutzen wird.

Kannibalisierungseffekte sind in diesem Modell nur in geringem Ausmaß zu erwarten. Aber natürlich bietet sich der – diesen Service anbietenden – Filialbank auch das Potenzial zur Neukundengewinnung und zum bankübergreifenden Cross-Selling.

Für den Erfolg dieses Konzeptes sind folgende Voraussetzungen essentiell:

- Die Bereitschaft der Banken, entsprechende Filial-Services für Fremdinstitute anzubieten sowie diese von anderen Instituten anzunehmen
- Die Gestaltung von Serviceangeboten sowie die Entwicklung von passenden Preismodellen (z.B. modularer Aufbau)
- Die Definition einer „Go-to-Market"-Strategie als Voraussetzung einer klaren Kommunikation sowohl mit den eigenen Kunden als auch mit Fremdkunden
- Der Aufbau gemeinsamer IT-Plattformen zur Standardisierung und zum Austausch von Daten zwischen den kooperierenden Banken
- Überwindung operativer Hindernisse, wie z.B. Datenschutz und ein bankübergreifendes Incentivierungs- und Steuerungsmodell

FAZIT UND AUSBLICK

Wie die Analyse „Bankfiliale der Zukunft" zeigt, ist die Bankfiliale in Deutschland trotz dem Filialsterben der letzten Jahre an sich kein Auslaufmodell. Zwar werden die Finanzinstitute auch künftig noch Standorte schließen, um Kosten zu sparen. Ganz auf die physische Präsenz vor Ort zu verzichten, wäre für die Branche jedoch fatal. Denn trotz zunehmender digitaler Konkurrenz und der fortschreitenden Abwanderung von Kunden zu Direktbanken und FinanzApps bleibt die Filiale für die Mehrheit der Verbraucher ein wichtiger Bestandteil in der Beziehung zu ihrem Kreditinstitut. In ihrer Filialstrategie müssen die Institute darauf achten, neue Formate zu entwickeln, die wirklich den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Während bisherige Modelle von der Flagship- über die Beratungs- bis hin zur Universalfiliale längst ausgedient haben, liegt die Zukunft eindeutig im Nebeneinander von „Self-Service-Centern" und „Coaching Lounges". Diese Formate müssen intelligent in den Kanal-Mix der Bank eingebettet werden und in Ergänzung zu den Online- und Mobile-Aktivitäten stehen. Dann kann den Banken der Spagat gelingen, die Kosten in den Griff zu bekommen sowie gleichzeitig die Kunden zu halten und Erträge zu sichern.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 5.000 Mitarbeitern in mehr als 60 Büros in 29 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de. Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

www.oliverwyman.com