

Norbert Lingen und Markus Epple

BANKFILIALEN UND STANDORTQUALITÄT

Überlebensfragen für Regionalbanken
Wie Kunden mit Filialen agieren und über Filialen denken

STANDORT & VERBRAUCHERSTUDIE 2016

Impressum
Markt und Standort Beratungsgesellschaft mbH
Markt und Standort Fachverlag GbR
Hugenottenplatz 1
91054 Erlangen

ISBN 978-3-9816433-1-2

© Markt und Standort Beratungsgesellschaft mbH, Juni 2016
Alle Rechte vorbehalten.

INHALT

1	ABSTRACT	4
2	EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG	6
3	EINORDNUNG DES STATIONÄREN VERTRIEBS IN DIE MULTIKANALSTRATEGIE	8
3.1	REGELMÄßIGER KUNDENKONTAKT ZUR BANK	8
3.2	PERSÖNLICHER KONTAKT UND ONLINE-BANKING, EIN VERGLEICH	10
3.4	DER EINFLUSS DER ALTERSSTRUKTUREN AUF DAS KONTAKTVERHALTEN	11
4	NUTZUNG VON STATIONÄREN ANGEBOTEN	14
4.1	NUTZUNGSINTENSITÄT DER VERSCHIEDENEN KONTAKTMÖGLICHKEITEN ZUR BANK.....	14
4.2	AKTIVITÄTEN IN DER BANKFILIALE	16
5	DIE RELEVANZ VON STANDORTFRAGEN FÜR BANKEN UND SPARKASSEN	19
5.1	GRUNDLAGEN	19
5.2	NETZSTRUKTUREN.....	20
5.4	POTENZIALE	22
5.5	ÜBERSCHNEIDUNGSPROBLEMATIK IM FILIALNETZ.....	24
5.6	STANDORTFAKTOREN.....	25
6	STANDORTQUALITÄT STATIONÄRER ANGEBOTE AUS VERBRAUCHERSICHT	27
6.1	STANDORTFAKTOR ERREICHBARKEIT	27
6.2	MODAL SPLIT UND BANKFILIALEN	29
6.3	PARKMÖGLICHKEITEN ALS WESENTLICHER QUALITÄTSFAKTOR DER ERREICHBARKEIT	32
6.4	DIE LAGE DER BANKFILIALE IM KONTEXT ANDERER ZIELE	34
6.5	BEDEUTUNG DER STANDORTFAKTOREN FÜR DIE VERBRAUCHER	35
7	QUALITÄT DER STANDORTBINDUNG VON KUNDEN	38
7.2	STANDORTBINDUNG DER BANKKUNDEN.....	39
7.4	MÖGLICHE KONSEQUENZEN BEI VERLUST DER BANKFILIALE	41
8	VERFLECHTUNGEN UND KOPPLUNG ALS STANDORTMERKMAL	42
8.1	AGGLOMERATION UND STANDORTSYNERGIEN.....	42
8.2	GRUNDLEGENDE REGELN FÜR DIE SYNERGIEEFFEKTE VON AGGLOMERATIONEN	45
8.3	KOPPLUNG VON ERLEDIGUNGEN BEIM BANKBESUCH.....	46
9	VERÄNDERUNGEN IM STATIONÄREN ANGEBOT UND WAHRNEHMUNG DURCH KUNDEN	48
9.1	WAHRGENOMMENE VERÄNDERUNGEN IM FILIALNETZ DER BANKEN DURCH DIE VERBRAUCHER	48
9.2	REAKTIONEN DER VERBRAUCHER AUF VERÄNDERUNGEN IM FILIALNETZ DER BANKEN.....	54
10	KUNDENZUFRIEDENHEIT UND DEREN URSACHEN	58
10.1	GRÜNDE FÜR DIE HOHE KUNDENZUFRIEDENHEIT	59
10.2	STANDORTBEDINGUNGEN UND KUNDENZUFRIEDENHEIT	64
11	FAZIT	66
12	ANHANG	68

1 Abstract

Der stationäre Betrieb, insbesondere der Regionalbanken, erreicht nur noch ein niedriges Frequenzniveau, das die aktuellen Tragfähigkeits- und Auslastungsprobleme vieler Filialen verursacht. Strukturelle Hintergründe, die zu erwartende Angleichung an nordeuropäische Online-Quoten und die derzeitigen, problemverstärkenden Filialnetzausdünnungen der Regionalbanken lassen eine Verstärkung dieser Problematik für die Zukunft erwarten. Die Bereitschaft der Kunden, Filialen aufzusuchen wird weiter sinken. Die Online-Quoten steigen gleichzeitig weiter.

DAS STATIONÄRE BANKGESCHÄFT IST UND BLEIBT DAS RÜCKGRAT DES RETAILBANKINGS

Das stationäre Bankgeschäft ist trotz aller Schrumpfungstendenzen in den Filialnetzen nach wie vor das monetäre Rückgrat des Retailbankings. Trotz hoher Online-Quoten und häufigem Online-Kontakt zur Bank steckt der Online-Produktabschluss noch in den Kinderschuhen und ist ausbaufähig. Banken mit dichterem Filialnetz haben eine engere Bindung an ihre Kunden, die sich im Mittel zahlreicheren Besuchen in den Filialen zeigt.

Die Häufigkeit von stationärer Produktberatung und Produktabschluss erfolgt für den durchschnittlichen Kunden nur einige Male im Jahr oder seltener. Häufigere Produktabschlüsse tätigen wenige Kunden.

Service und Bargeldversorgung sind dem kurzfristigen Bedarf und Produktberatung und -verkauf dem mittel- bis langfristigen Bedarf zuzuordnen. Alleine daraus ergeben sich besondere und differenzierte Anforderungen an das Filialnetz der Banken.

FILIALNETZENTWICKLUNG BRAUCHT GUTE STANDORTE

Standortfragen sind im stationären Filialnetz von zentraler Wichtigkeit. Sie werden, da die künftige Existenz des stationären Betriebs derzeit nicht ernsthaft in Frage gestellt wird, auch künftig wesentlich sein. Aufgrund der erwarteten Reduzierungen und Differenzierungen der Filialnetze werden sie sogar von elementarer Bedeutung sein.

DER WERT DER STANDORTBEDINGUNGEN WIRD DURCH DEN KUNDEN BESTIMMT

Grundlage der Standortqualität einer Bankfiliale sind die Standortanforderungen. Diese ergeben sich aus den am Standort vorgesehenen Aktivitäten. Eine Bewertung der Standortqualität erfolgt somit im Abgleich der Standortfaktoren mit den Standortanforderungen. Wesentliche Standortfaktoren sind Erreichbarkeit, Frequenz und Lage, wobei diese drei Hauptfaktoren weiter differenziert werden können.

Makro- und Mikroanalysen unterscheiden sich im Maßstab der Standortanalyse. Die Verbraucherperspektive ist bei der Standortbewertung entscheidend, weil sich diese in konkretes Handeln, sprich in Entscheidungen für oder gegen Standorte auswirkt.

DIE BINDUNG DES KUNDEN AN DIE „EIGENE“ FILIALE IST ENORM

Die starke Bindung des Kunden an seine Bankfiliale ist auffallend. Der Wunsch nach dem Erhalt der „eigenen“ Filiale ist durch alle Lebensphasen, Altersklassen, Bankengruppen oder Dauer der Kundenbeziehung ausgeprägt.

So erwägen auch 43% der Befragten einen Bankwechsel, falls die zuständige Bankfiliale geschlossen würde. Allerdings geben mehr als die Hälfte der Befragten an, Lösungen im verbleibenden Filialnetz suchen zu wollen. Vor allem Neukunden würden mehrheitlich (79%) die Bank im Schließungsfall wechseln.

AGGLOMERATIONEN SICHERN DAS ÜBERLEBEN IN DER STANDORTKONKURRENZ

Die Einbindung des regelmäßigen Bankbesuches, hierzu zählt im Übrigen auch die Nutzung von Geldausgabeautomaten, in die Verflechtungssysteme der Stadt/Region wird durch Nutzungskopplungen intensiviert. Da Bankfilialen nicht in der Lage sind, selbst hohe Frequenzen zu erzeugen, müssen sie die Frequenzerzeugungskraft anderer Nutzungen (Einzelhandel, Verkehrsknotenpunkte, etc.) nutzen. Dies funktioniert umso besser, je höher die Synergien zwischen den Nachbarnutzungen und der Bankfilialen sind. 90% der befragten Verbraucher gehen ausschließlich zur Bank ohne andere Nutzungen in Anspruch zu nehmen.

Am häufigsten verbinden Verbraucher ihren regelmäßigen Einkauf mit dem Bank- oder Automatenbesuch. Es zeigt sich, dass die Kopplung von räumlichen Verflechtungen zum Wesen des Filialstandortes gehört und Agglomerationen und damit verbundene Synergieeffekte die Standortqualität maßgeblich beeinflussen.

VERÄNDERUNGEN IM FILIALNETZ BEEINFLUSSEN DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT

Knapp 57% der Befragten gaben Veränderungen im Filialnetz ihrer Bank zu Protokoll. Diese Veränderungen reichten von der Filialschließung, über Personalabbau, Reduzierung von

Dienstleistungen bis hin zu Filial-Modernisierungen, GAA-Angebotserweiterungen, Online-Optimierung und ähnlichen Maßnahmen.

Die Befragten reagierten auf die negativen Veränderungen durch das Ausweichen auf Alternativen, wie die vermehrte Automaten- oder Online-Nutzung oder die Nutzung nahe gelegener anderer Filialen der betreffenden Bank. Entscheidend ist, dass sich 21% der Befragten in unterschiedlicher Intensität Wettbewerbsbanken zugewendet haben, vom Bankwechsel bis zur Zweitbankverbindung. Dabei hängt das Ausmaß der Wechselbereitschaft der Kunden von diversen Faktoren ab.

STANDORTQUALITÄT TRÄGT ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI

Standortqualität und Kundenzufriedenheit sind zwei Seiten einer Medaille. Die Ausprägungen von Standortfaktoren vor Ort nehmen deutlichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Bank. So zeigt sich, dass Kunden grundsätzlich zufriedener sind, wenn die Lage der Filiale für sie günstiger ist, die Erreichbarkeit gut ist, ausreichende Parkplätze vorhanden sind und wenn sie den Bankbesuch mit anderen Erledigungen verbinden können. Kunden sind zufriedener, wenn Standortsituationen stabil bleiben. Sie werden deutlich unzufriedener, wenn sie auf aus ihrer Sicht negative Veränderungen reagieren müssen.

*Norbert Lingen und Markus Epple
Erlangen, Juni 2016*

2 Einführung in die Problemstellung

Die Diversifizierung der Vertriebskanäle zum Multikanalsystem verschiebt die Kontaktoptionen des Kunden zur Bank. Das schwächt insbesondere die Servicefrequenzen des stationären Vertriebs. Die verhängnisvolle Überlagerung dieses Tragfähigkeitsproblems der Filialen mit dem Margenproblem, resultierend aus der europäischen Niedrigzinspolitik, steigert den Handlungsdruck für die Regionalbanken. Sie müssen ihr dichtes Filialnetz nun schnell auslichten. Nur, die Wahl der verbleibenden Filialen will gut überlegt sein.

Das Kundengeschäft der Banken und Sparkassen ist traditionell geprägt durch den persönlichen Kontakt zwischen Kundschaft und Beratern samt Servicepersonal. Organisiert werden diese Kontakte bis heute weitgehend über die Bankfiliale im weiteren Sinn¹. Das wachsende Internetangebot für Kunden veränderte im Laufe der beiden letzten Jahrzehnte das Kundenverhalten spürbar. Zahlungsverkehr und Serviceaktivitäten werden heute selbstverständlich von der Mehrzahl der Kunden online oder an Automaten abgewickelt. Diese Entwicklung war von den Banken und Sparkassen gewollt, reduziert sie doch die Servicekosten und verlagert einfache Tätigkeiten vom Servicemitarbeiter auf den Kunden oder vergleichbar geeignete Automatenysteme. Mit der zunehmenden Diversifizierung des Online- und Automatenangebotes entwickelten sich zudem reine Online-Banken, deren Geschäftsmodell darauf baut, das vollständige Bedarfspektrum des Privatkunden ohne persönlichen Kontakt, also ohne ein stationäres Filialnetz, anbieten zu können.

Diese Entwicklung reduziert die persönlichen Kontakte zwischen Bank und Kunden nachhaltig und nimmt heute solche Ausmaße an, dass die wirtschaftliche Tragfähigkeitsgrenze von Filialstandorten immer häufiger unterschritten wird. Die besondere Betroffenheit der Regionalbanken mit ihren dichten Filialnetzen, vor allem durch die öffentlich-rechtliche Verpflichtung der Sparkassen auf ihren Versorgungsauftrag in der Fläche, liegt auf der Hand.

Zwangsläufig hat sich die Multikanalstrategie der Banken und Sparkassen weiterentwickelt. Über die künftige Rolle und Bedeutung der unterschiedlichen Vertriebskanäle allerdings herrscht Unsicherheit. Ernstzunehmende Forschungsarbeiten sehen das Ende des stationären Vertriebs unaufhaltsam kommen, andere sehen ihn als unverzichtbar an. Die Leistungsfähigkeit des Online-Vertriebs, vornehmlich für komplexe Beratungsprodukte, ist nämlich noch nicht ausgereizt, arbeiten doch viele Unternehmen des Finanzsektors an entsprechend ausgeklügelten Vertriebssystemen. Onlinebasierte Vertriebs- und Servicesysteme werden dem stationären Vertrieb auf Sicht weitere Potenziale nehmen. So führen aktuelle Vertriebskonzepte, die dem stationären Vertrieb eine neue (unbedeutendere) Rolle zuweisen, zur Reduzierung der Filialnetze. Keines der neuen Vertriebskonzepte geht aber von einem völligen Verzicht auf den stationären Vertrieb aus.

Die derzeit um sich greifende Reduzierung stationärer Filialnetze wird von den betreffenden Banken und Sparkassen vergleichsweise zügig angegangen. Die schwierige Ertragslage aufgrund der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank verstärkt die akute Auslastungsproblematik in den Filialen durch einen aus fehlenden Erträgen resultierende Kosten-

¹ „Im weiteren Sinn“ meint hier alle Ausprägungen stationärer Angebote vom einfachen Servicevorgang in der Filiale bis zum Private Banking im hochspezialisierten Beratungszentrum.

druck. Dies beschleunigt die Konsolidierungsprozesse der Banken erheblich. Mancherorts wird im Zusammenhang mit den fehlenden Margen sogar das Ende des Geschäftsmodells der Regionalbanken vorausgesehen.

Die Reduzierung, respektive Veränderung des Filialnetzes, stellt einen erheblichen Eingriff in die Vertriebsabläufe einer Bank oder Sparkasse dar. Die im Rahmen des Filialnetzplanungsprozesses zu treffende Auswahl von aufzuzehenden Standorten ist nicht trivial. Vor allem kann sie nicht ausschließlich auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Analysen getroffen werden. Wer nach dem Credo des Controllings unwirtschaftliche Standorte unterschiedslos liquidiert, gibt möglicherweise Marktpotenziale auf, die er bislang nicht wahrgenommen hat. Standortqualität ist zwar kein Garant, aber unverzichtbare Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg von Filialstandorten.

Mit der Verringerung der Filialnetzdicke steigen außerdem die Anforderungen an die verbleibenden Standorte. Mit einer kleineren Zahl von stationären Fixpunkten im Filialnetz fokussiert sich mehr Funktion auf jeden einzelnen Standort.

Die Ausstattung der Filialen mit Personal entsprechender Qualifikation, die Sicherung der

Betriebsabläufe auch bei höheren Kundenfrequenzen, kurz die Organisation der täglichen Arbeit in der Filiale, sind die eine Seite der Medaille. Die andere Seite der Medaille betrifft die Standortqualität und ist mit dem betriebswirtschaftlichen Knowhow der Banken nicht ohne weiteres zu meistern. Erreichbarkeit, Sichtbarkeit, Frequenzen und Markterschließungsfunktion sind die wesentlichen Qualitätsmerkmale eines Standortes. Sie bestimmen die Funktionalität jeder Filiale und werden umso wichtiger, je weitmaschiger das Filialnetz ist. Darüber hinaus werden Standortfaktoren von Kunden wahrgenommen. Deren Qualität bestimmt überdies das innere Bild des Kunden von seiner Bank. Insofern hat die Standortqualität auch eine nicht zu unterschätzende Marketingdimension.

Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge orientiert sich die folgende Studie, die sich überwiegend auf den stationären Teil des Vertriebes konzentriert, an den Verhaltensweisen, Wertungen und Aussagen der Verbraucher. So wird die Bedeutung von Standortqualitäten im Filialnetz von Banken und Sparkassen in seiner ganzen Breite und Konsequenz deutlich.

3 Einordnung des stationären Vertriebs in die Multikanalstrategie

Der stationäre Betrieb, insbesondere der Regionalbanken, wird von den Kunden immer weniger in Anspruch genommen und verursacht damit die aktuellen Tragfähigkeits- und Frequenzprobleme vieler Filialen. Strukturelle Hintergründe, die zu erwartende Angleichung an Online-Quoten der nordeuropäischen Staaten und

die derzeitigen, problemverstärkenden Filialnetzausdünnungen der Regionalbanken werden künftig zu einer Verstärkung dieser Umstände führen. Die Bereitschaft der Kunden, Filialen aufzusuchen wird weiter sinken. Die Online-Quoten steigen gleichzeitig weiter.

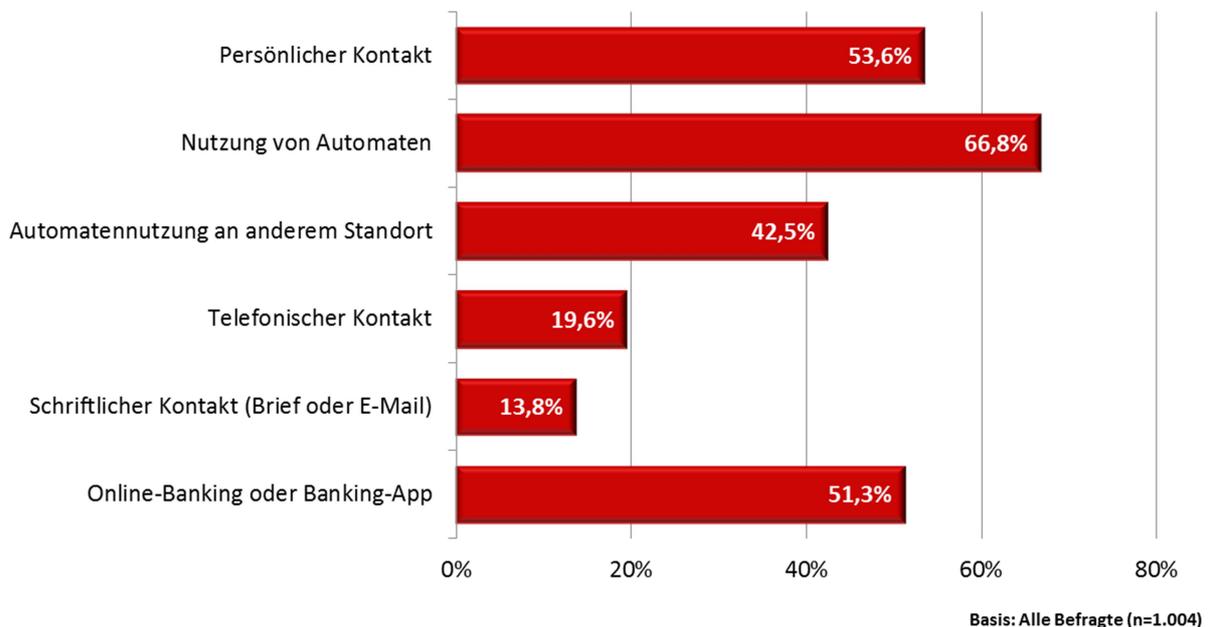
3.1 Regelmäßiger Kundenkontakt zur Bank

Wie stellt sich die Nutzung der unterschiedlichen Vertriebskanäle aktuell dar? Mit der vorliegenden repräsentativen Haushaltsbefragung wurden Nutzungsquoten gemessen. Die monetäre Bedeutung der Vertriebskanäle für

die Banken und Sparkassen ergibt sich daher aus diesem Ergebnis nicht, da hier die Art der Kontakte und die damit verbundenen Volumina und Margen nicht berücksichtigt wurden.

Abbildung 1 Art der regelmäßigen Kundenkontakte zur Bank

Frage 1: Welche der folgenden Kontaktmöglichkeiten zur Erledigung von Bankgeschäften nutzen Sie regelmäßig?



Quelle: Eigene repräsentative Haushaltsbefragung März 2016, Mehrfachnennungen

In Deutschland liegt der Anteil der Online-Anwender derzeit bei 51,3%. Der persönliche Kontakt zur Bank im Rahmen des Besuchs einer Filiale wird von 53,6% der Befragten

bevorzugt, so dass sich digitale (Online) und analoge (Filiale) Nutzer in nahezu gleicher Größenordnung gegenüberstehen. Es liegt auf der Hand, dass eine Vielzahl der Befragten