

zeb.Filialkompass:

Wie die Bankfiliale der Zukunft aussieht

Neue Rolle in der Omnichannel-Welt /

Interaktion mit Kunden rückt in den Vordergrund

Wien, 1. August 2023 – In den vergangenen Jahren ist das Filialgeschäft von Banken aufgrund zunehmender digitaler Angebote stetig zurückgegangen.

Waren vor Corona noch über ein Viertel aller Privatkunden in Europa reine „Offlinebanking“-Kunden, wird für das Jahr 2025 eine Reduktion dieses Anteils auf rund 10 % prognostiziert. Dagegen wird hybrides und digital geprägtes Kundenverhalten deutlich zunehmen. Der „Digitalisierungsgrad der Services“ in Filialen österreichischer Retailbanken bleibt jedoch weiterhin auf einem niedrigen Stand. Rund 10 % weisen nach wie vor ein vollständig analoges Servicebild mit Fokus auf persönlicher und stark papiergebundener Interaktion auf. Die Mehrheit der Filialen – ca. 45 % – ist semidigital bzw. hybrid aufgestellt. Nur rund 5 % werden einem rein digitalen Anspruch und Approach gerecht.“

Ein erheblicher und künftig weiter steigender Anteil des Geschäfts österreichischer Kreditinstitute läuft also über digitale Kanäle häufig an den Niederlassungen vor Ort vorbei, mit weitreichenden Folgen für „Offlinebanking“-Kunden in der Fläche. Die Strategie-, IT- und Managementberatung zeb hat mit dem zeb.Filialkompass aktuell analysiert, wie die Filiale in Zukunft wiederbelebt werden kann, damit sie ihren berechtigten Platz in einer veränderten digitalen Omnichannel-Welt findet, und welche Stellhebel dafür bewegt werden müssen.

Ulrich Hoyer, zeb-Partner und Initiator des zeb.Filialkompasses: „Die Bankfiliale gerät im Omnichannel-Mix der Banken ins Hintertreffen. Digitale Angebote werden vor Ort nicht mehr abgebildet, das Filialdesign ist zu oft veraltet, die Markenidentität der Bank geht verloren, trotz ‚hippem‘ Internetauftritt. Dabei kann die Filiale weiterhin eine entscheidende strategische Rolle spielen, vor allem dank der Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Für uns ist der Zeitpunkt gekommen, die strategische Rolle der Bankfiliale neu zu definieren, um ihr zweifellos vorhandenes wirtschaftliches Potenzial zu nutzen und neue, integrative Impulse in der Fläche vor Ort direkt an die Kundinnen und Kunden zu vermitteln.“

Neue Technologien haben digitalen Umbau der Banken gestärkt

Der zeb.Filialkompass bildet unter anderem ab, wie die Digitalisierung die Interaktion zwischen Banken und Kunden verändert hat. Letztere haben sich an zuverlässigen Service gewöhnt und erwarten im Bankgeschäft eine komfortable und individualisierte Betreuung rund um die Uhr. Die Bank ist zu einer App geworden, von der man erwartet, eigentlich alles Nötige zu erhalten. Parallel dazu transformieren neue Technologien den Bankensektor, indem die Automatisierung immer mehr Abläufe und Services verschlankt. Zudem beschleunigen Player wie Big Techs oder



FinTechs Innovationen und erhöhen den Druck in der Produktentwicklung. Der Einsatz von KI ermöglicht es den Finanzdienstleistern inzwischen auf breiter Front, neue Formen der Personalisierung umzusetzen. Die gefühlte Distanz zum physischen Kunden wächst, der „digitale Kunde“ ist die Regel.

Digitale Aufholjagd

Banken in Österreich kommen mit diesem neuen Rahmen bisher gut zurecht. Sie haben stark in ihre digitalen Angebote investiert, um integrierte Omnichannel-Konzepte zu realisieren. Angetrieben durch Kostendruck, makroökonomische Entwicklungen wie COVID-19 und globale Instabilität haben Banken ihre Callcenter erfolgreich zu Beratungszentren ausgebaut und gleichzeitig die Selbstbedienungsoptionen für ihre Kundschaft erweitert. „Mobile-first“-Konzepte und digitale Filialen sind inzwischen weit verbreitet, während Beyond-Banking-Angebote als neue Ertragsquellen Gestalt annehmen.

Filialen geraten zu sehr aufs Abstellgleis

Die Verlagerung auf das Omnichannel-Banking hat Banken allerdings dazu verleitet, die klassischen Orte der Kundenbetreuung zu vernachlässigen. Das Filialdesign und die Standortwahl sind teilweise nicht zeitgemäß, die Filialen sind eher auf Transaktionen ausgerichtet, und ihre Angebote vor Ort sind nicht mit den digitalen Angeboten verzahnt. Darüber hinaus liegen die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zunehmend hinter dem digitalen Angebot der Bank sowie den Erwartungen der Kunden zurück. Die Defizite sind nach Ansicht der zeb-Beraterinnen und -Berater zahlreich, und die Kluft zwischen den Kundenerwartungen und dem Angebot der Filialen wird von Tag zu Tag größer.

Michaela Schneider, Geschäftsführende Partnerin bei zeb: „Das Pendel der Digitalisierung im Bankgeschäft droht in die Gegenrichtung auszuschlagen und Filialen systematisch zu vernachlässigen. Dabei birgt eine neue Sicht auf die Filiale nicht unerhebliche wirtschaftliche Potenziale. Ein ganzheitlicher Ansatz von Strategie, Funktion, Abläufen und Gestaltung kann einen deutlichen Impuls zur Geschäftsentwicklung eines Kreditinstituts leisten, das zeigen unsere Erfahrungen mit entsprechenden Projekten in ganz Europa. Die Filiale bleibt wichtig für den Kanalmix, aber ihre Rolle wird sich in Zukunft durch vielerlei Einflüsse nicht nur auf digitaler Ebene drastisch verändern.“

Die Bankfiliale der Zukunft setzt auf Interaktion

Aus Sicht der zeb-Beraterinnen und -Berater sollte die Bankfiliale der Zukunft Raum für barrierefreie Interaktion bieten, der alle gleichermaßen willkommen heißt. Dabei spielt die Markenidentität des Kreditinstituts im Hintergrund eine zentrale Rolle, denn im repräsentativen, offenen Design wird die Interaktion mit den Kunden erst möglich und letztlich aktiv sowie wirkungsvoll in den digitalen Kanalmix eingebunden. Eine aktive Rolle des Kunden ist gewünscht. Die Filiale der Zukunft wird kundenzentriert und damit beratungsfokussiert – durch flexibel und hybrid verfügbare Beratung – sowie papier-/bargeldlos ausgerichtet. Für das Filialnetz der



Zukunft hat dies weitreichende Folgen: Flexible, gegebenenfalls. angemietete Räumlichkeiten ermöglichen eine große Sichtbarkeit auch in Lagen mit hoher Frequenz, die ansonsten nicht für eine Bankfiliale geeignet wären.

Ulrich Hoyer abschließend: „Die Filiale der Zukunft muss ein Gleichgewicht zwischen funktions- und designbezogenen Entscheidungen schaffen. Letztlich geht es darum, das Wertversprechen und die Markenidentität einer Bank im Design vor Ort physisch greifbar zu machen und die Bankmitarbeitenden bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Interessanterweise bleibt die Filiale das, was digitale Zugangswege dabei sind zu werden: der Raum für den Dialog zwischen Kunde und Bank.“

Weitere Infos zum Whitepaper zeb.Filialkompass sind abrufbar unter: [Die Bankfiliale der Zukunft | zeb \(zeb-consulting.com\)](#).

Als führende Strategie-, Management- und IT-Beratung bietet zeb seit 1992 Transformationskompetenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Bereich Financial Services in Europa. In Deutschland unterhalten wir Büros in Frankfurt, Berlin, Hamburg, München und Münster (Hauptsitz). Dazu kommen 10 weitere, internationale Standorte. Zu unseren Kunden zählen neben europäischen Groß- und Privatbanken auch Regionalbanken und Versicherungen sowie Finanzintermediäre aller Art. Bereits mehrfach wurde unser Unternehmen in Branchenrankings als „Bester Berater“ der Finanzbranche klassifiziert und ausgezeichnet.

Kontakt für weitergehende Informationen:

zeb:

Dr. Michaela Schneider

T: +43-1-5226370711

E: mschneider@zeb.at

communication matters:

Lukas Kopf, MA

T: +43-699-18336900

E: kopf@comma.at