ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Köhler, Matthias; Lang, Gunnar

Research Report

Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft - Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten

ZEW-Dokumentation, No. 08-01

Provided in Cooperation with:
ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research

Suggested Citation: Köhler, Matthias; Lang, Gunnar (2008) : Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft - Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten, ZEW-Dokumentation, No. 08-01, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:180-madoc-19426

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/39148

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ISSN 1611-681X

Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Dokumentation Nr. 08-01

ZEW
Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Dokumentation Nr. 08-01

Laden Sie diese ZEW Dokumentation von unserem ftp-Server:

ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0801.pdf

© Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim

ZEW
Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Mannheim, Mai 2008

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)

ISSN 1611-681X

Kontakt und weitere Informationen:

Matthias Köhler, Gunnar Lang
Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)
Forschungsbereich Internationale Finanzmarkte und Finanzmanagement
L 7, 1 · 68161 Mannheim · Deutschland
www.zew.de · www.zew.eu
Telefon: +49-621-1235-148, -372
Telefax: +49-621-1235-223
E-Mail: koehler@zew.de
lang@zew.de

© ZEW 2008

Nicht-technische Zusammenfassung

Kaum ein anderes Geschäftsfeld im deutschen Bankensektor hat sich in den vergangenen Jahren so dynamisch entwickelt wie das Retail-Banking. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielschichtig. Auf der einen Seite werden die Wünsche der Kunden immer differenzierter und erfordern eine individualisierte Kundenansprache. Gleichzeitig ist die Preissensibilität der Bankkunden in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Die Filiale drohte angesichts dieser Marktveränderungen lange Zeit ein Auslaufmodell zu werden. Mittlerweile zeichnet sich aber ein Umdenken bei den Kunden und den Kreditinstituten ab. Die Kunden wünschen wieder den Kontakt zum Berater in der Filiale.

Vor diesem Hintergrund hat das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Rahmen des ZEW-Finanzmarkttests zwischen Januar und April 2008 rund 350 Experten aus Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungsunternehmen zum Filialgeschäft der Zukunft befragt. Davon haben rund 250 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den kommenden Jahren weitere Zweigstellen schließen werden. Ausländische Banken werden ihr Filialnetz hingegen weiter ausdehnen. Insgesamt kann dadurch aber nicht der Filialabbau gestoppt werden.

Trotzdem bleibt die Filiale auch in Zukunft der wichtigste Vertriebskanal von Banken. Vor allem die Beratung von Privat- und Firmenkunden erfolgt dort. Darüber hinaus bleibt die Filiale auch weiterhin zentraler Anlaufpunkt für die Immobilienfinanzierung und die Vergabe von Krediten mit großem Kreditvolumen. Kleine Privatkredite sind hingegen standardisierbar und werden vorwiegend über das Internet oder andere Vertriebskanäle angeboten. Die Verwaltung des Kontos oder des Wertpapierdepots erfolgt ebenfalls überwiegend über elektronische Vertriebskanäle.

Stärker noch als auf die Schließung oder den Aufbau von Filialen setzen Banken in Zukunft auf die Umgestaltung bestehender Filialen. Mit dem Umbau sollen die Filialen verstärkt nach den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. Da letztere zunehmend heterogener werden, kann es nicht mehr nur ein Filialtyp geben. Banken müssen unterschiedliche Filialkonzepte einsetzen, um den Kunden wieder zurück in die Filiale zu holen und ihm einen sichtbaren Mehrwert des Filialbesuchs zu verschaffen. Deshalb setzen die Filialen in Zukunft neben der klassischen Vollservice-Filiale auch auf andere Filialkonzepte wie die so genannte Erlebnisfiliale, die Beratungsfiliale, den Banking-Shop oder die Zielgruppenfiliale.

Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)
Postfach 10 34 43, 68034 Mannheim, Deutschland

E-mail: koehler@zew.de, lang@zew.de

Mai 2008

Zusammenfassung:

Kaum ein anderes Geschäftsfeld im deutschen Bankensektor hat sich in den vergangenen Jahren so dynamisch entwickelt wie das Retail-Banking. Bedrängt durch alternative Vertriebskanäle haben viele Filialbanken ihre Kunden auf elektronische Vertriebskanäle umgeleitet. Die Filiale drohte angesichts der hohen Kosten und des intensiven Wettbewerbs am deutschen Retail-Banking Markt lange Zeit ein Auslaufmodell zu werden. Mittlerweile zeichnet sich aber ein Umdenken bei den Kunden und den Kreditinstituten ab. Vor diesem Hintergrund hat das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Rahmen des ZEW-Finanzmarkttests zwischen Januar und April 2008 rund 350 Experten aus Banken, Versicherungen und sonstigen Finanzdienstleistungsunternehmen zu den Zukunftsperspektiven des Filialgeschäfts in Deutschland befragt.[1]

---

[1] Die Autoren danken den Teilnehmern am ZEW-Finanzmarkttest Deutschland für die Beantwortung der Sonderfragen vom Januar, Februar und April 2008.

1 Einleitung

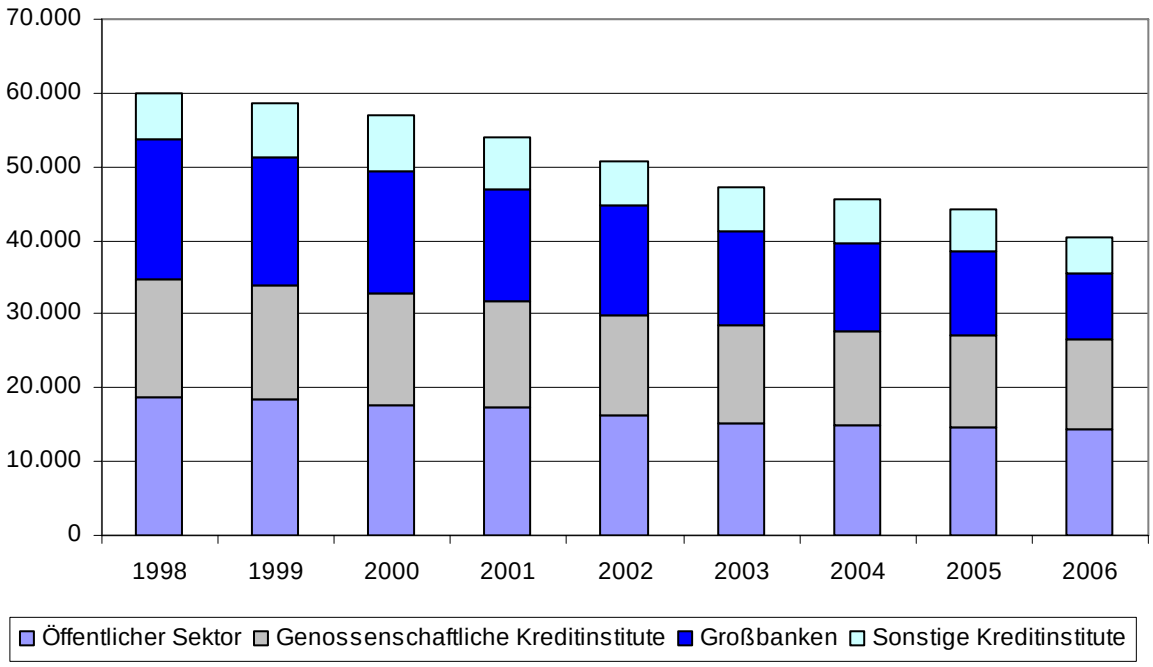
Kaum ein anderes Geschäftsfeld im deutschen Bankensektor hat sich in den vergangenen Jahren so dynamisch entwickelt wie das Retail-Banking. Damit bezeichnet man das Geschäft mit Bankprodukten und Dienstleistungen des täglichen Lebens wie beispielsweise das Girokonto, das Tagesgeldkonto oder der Konsumentenkredit (Swoboda, 2004). Die Gründe für diese Entwicklung sind vielschichtig. Auf der einen Seite werden die Wünsche der Kunden immer differenzierter und erfordern eine individualisierte Kundenansprache. Gleichzeitig ist die Preissensibilität der Bankkunden in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, und die Kundenloyalität rückläufig. Das spiegelt sich auch in der hohen Anzahl an Zweitkontoverbindungen wieder, die Kunden aus Konditionenüberlegungen bei anderen Banken als ihrer Hausbank unterhalten. Ausländische Banken sowie Non- und Near-Banks drängen darüber hinaus zunehmend auf den deutschen Markt und werben mit hohen Zinsen. Im Unterschied zu den Filialbanken setzen sie auf das Internet und kommen deshalb ohne ein teures Filialnetz aus. Aus diesem Grund können sie bessere Konditionen als die etablierten Filialbanken anbieten. Letztere haben auf diese Entwicklung reagiert und setzen nun ihrerseits verstärkt auf elektronische Vertriebskanäle. Die Filiale drohte angesichts der hohen Kosten und des intensiven Wettbewerbs am deutschen Retail-Banking Markt lange Zeit ein Auslaufmodell zu werden. Mittlerweile zeichnet sich aber ein Umdenken bei den Kunden und den Kreditinstituten ab. Die Kunden wünschen wieder den Kontakt zum Berater in der Filiale. Vor allem bei beratungsintensiven Produkten ist die Betreuung vor Ort wieder gefragt. Das eröffnet den Filialbanken die Möglichkeit, dem starken Wettbewerb bei Standardprodukten aus dem Weg zu gehen. Erforderlich hierfür ist aber eine grundlegende Neuorientierung und Neugestaltung der Filiale.

Vor diesem Hintergrund hat das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Rahmen des ZEW-Finanzmarkttests zwischen Januar und April 2008 rund 350 Experten aus Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungsunternehmen zum Filialgeschäft der Zukunft befragt. Davon haben rund 250 Personen an der Umfrage teilgenommen. Im vorliegenden Bericht werden die wesentlichen Umfrageergebnisse dargestellt. Dazu wird im folgenden Abschnitt zunächst auf die Entwicklung des Filialnetzes deutscher Banken in der Vergangenheit und in Zukunft eingegangen. Der dritte Abschnitt handelt von den Produkten und Dienstleistungen, die in Zukunft in der Bankfiliale angeboten werden. Im vierten Abschnitt werden unterschiedliche Filialkonzepte vorgestellt, mit denen Banken den Kunden wieder zurück in die Filiale holen wollen. Der fünfte Abschnitt fasst die Ergebnisse der Umfragen zusammen und leitet strategische Herausforderungen für das Filialgeschäft der Zukunft ab.

2 Entwicklung des Filialnetzes in Deutschland

Seit Jahren ist die Zahl der Bankfilialen im deutschen Bankensektor rückläufig. Dieser Trend hat sich 2006 fortgesetzt. In diesem Jahr ist die Zahl der Zweigstellen deutscher Kreditinstitute (einschließlich der Postbank) um 3.768 Filialen gesunken. Mittlerweile gibt es damit in Deutschland nur noch 40.332 Filialen. Zum Vergleich, im Jahr 1998 existierten hierzulande noch knapp 60.000 Filialen.

Abbildung 1: Entwicklung des Filialnetzes

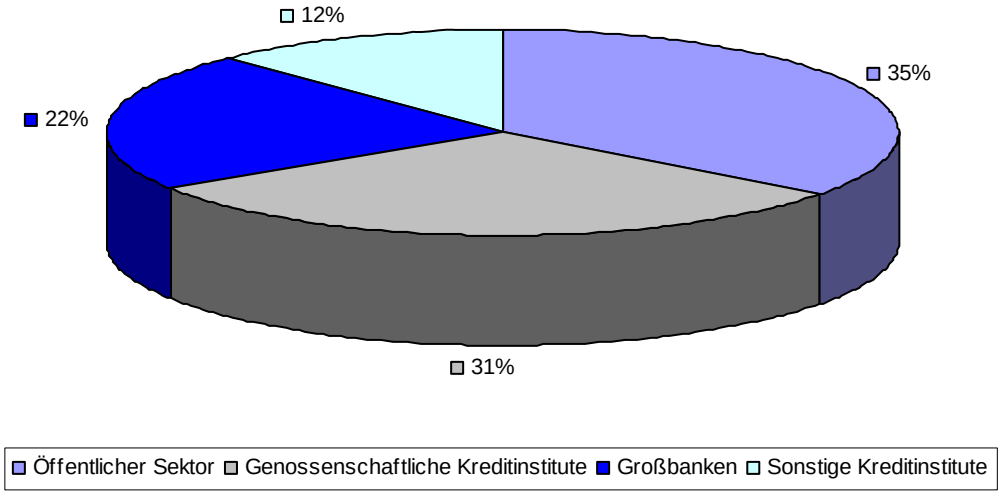


Quelle: Deutsche Bundesbank (2007)

Vor allem die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken haben in den vergangenen Jahren ihr Filialnetz stark ausgedünnt. Hatte der öffentliche Sektor 1998 noch rund 18.757 Filialen und der Genossenschaftssektor 16.028 Zweigstellen, ist deren Zahl bis zum Jahr 2006 auf 14.252 bzw. 12.303 zurückgegangen. Das entspricht einem Rückgang gegenüber 1998 von rund 25 Prozent. Die Zahl der Zweigstellen von Großbanken (einschließlich Postbank) ist im gleichen Zeitraum ebenfalls gesunken. Existierten 1998 noch 19.055 Zweigstellen privater Großbanken in Deutschland, waren es 2006 nur noch 8.879. Das entspricht einem Rückgang von mehr als 50 Prozent. Damit mussten die Kunden von Großbanken die meisten Filialschließungen hinnehmen. Vor allem die Postbank hat ihr Filialnetz seit 1998 kräftig ausgedünnt. Die wenigsten Filialen wurden von den sonstigen Kreditinstituten geschlossen. Im Jahr 2006 hatten sie noch 4.898 Filialen, nach 6.089 im Jahr 1998.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Zweigstellen auf die einzelnen Institutsgruppen des deutschen Bankensektors. Danach entfielen im Jahr 2006 14.252 Zweigstellen auf die Sparkassen und Landesbanken. Das entspricht einem Anteil von rund 35 Prozent. Die Genossenschaftsbanken kommen mit 12.303 Filialen auf einen Anteil in Höhe von 31 Prozent. Die Großbanken liegen mit 8.879 Filialen (22 Prozent) im Jahr an dritter Stelle. Über die geringste Anzahl an Zweigstellen verfügt die Gruppe der sonstigen Kreditinstitute. Dazu zählen neben den Filialen der privaten und öffentlichen Bausparkassen (1.795) auch die Zweigstellen der Regional- und Wertpapierhandelsbanken (2.623) sowie der sonstigen Kreditinstitute (480). Zusammen kommen sie in Deutschland auf 4.898 Zweigstellen (12 Prozent).

Abbildung 2: Zweigstellen nach Bankengruppen (2006)



Quelle: Deutsche Bundesbank (2007)

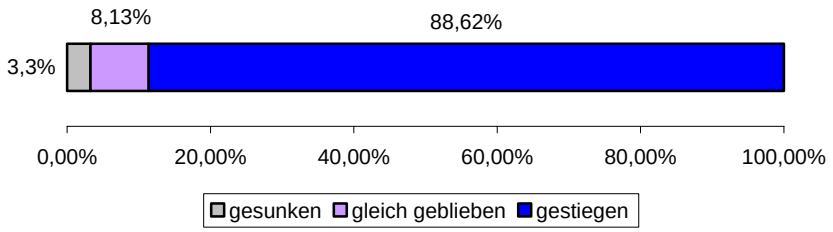
Der Abbau von Filialen hat sich auf die Filialdichte ausgewirkt. Versorgte eine Filiale im Jahr 1998 noch rund 1.370 Einwohner, ist die Filialdichte bis 2006 auf rund 2.044 Einwohner gesunken. Damit ist die Filialdichte in Deutschland aber trotzdem noch höher als in den meisten anderen EU-Mitgliedsstaaten. Vor allem in den kleineren Mitgliedsstaaten ist sie aufgrund des hohen Konsolidierungsgrades der dortigen Bankenmärkte gering. In Dänemark und Belgien wurden beispielsweise im Jahr 2006 2.535 bzw. 2.306 Einwohner von einer Filiale versorgt. Die Niederlande liegen mit einer Filialdichte von mehr als 4.700 Einwohnern in Europa sogar an der Spitze. Allerdings gibt es auch einige europäische Länder, die gemessen an der Filialdichte noch hinter Deutschland zurückliegen. In Spanien lag die Filialdichte im Jahr 2006 zum Beispiel bei 1.974 Einwohnern und in Österreich bei 1.945. In Frankreich wurden im gleichen Jahr sogar nur 1.579 Einwohner von einer Filiale versorgt.

2.1 Gründe für Filialschließungen

Die Gründe für die hohe Anzahl an Filialschließungen in Deutschland in den vergangenen Jahren sind vielschichtig. Ein Hauptgrund ist die hohe Fixkostenbelastung, die durch den Betrieb von Filialen entsteht. Diese führt zur Leerkosten, wenn die Mitarbeiter in der Zweigstelle nicht ausgelastet sind (Swoboda, 2004). Teilweise ist diese Leerkostenproblematik durch die Kreditinstitute selber verursacht worden. Durch ihre Preispolitik haben sie den Kunden bei Standardprodukten bewusst auf andere Vertriebskanäle wie das Internet oder den SB-Automaten umgelenkt. Nur beratungsintensive Produkte sollten noch über die Filiale vertrieben werden. Solche Produkte sind weniger standardisierbar und daher weniger vergleichbar. Darüber hinaus bestehen durch den Kontakt mit dem Kunden Differenzierungsmöglichkeiten. Aus diesem Grund ist die Leistungstransparenz bei komplexen und beratungsintensiven Produkten eingeschränkt. Die Folge ist, dass Banken im Geschäft mit solchen Produkten höhere Margen durchsetzen können als im Geschäft mit Standardprodukten.

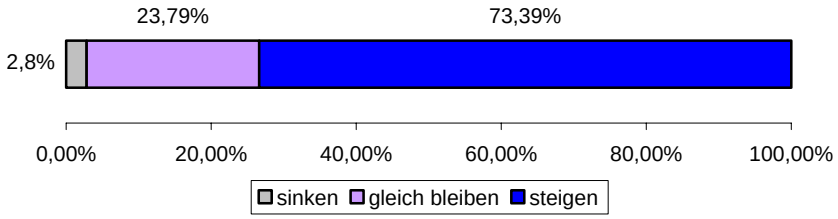
Bisher haben es die Banken versäumt, die Filiale als Anlaufpunkt für komplexere und beratungsintensivere Produkte zu etablieren. Eine Ursache hierfür ist die unzureichende Vertriebsorientierung in der Filiale. Darüber hinaus wurden die Filialmitarbeiter zum Teil nicht ausreichend geschult, um den wachsenden Beratungsbedarf des informierten Kunden in der heutigen Zeit ausreichend zu befriedigen. Deshalb konnten viele Banken die hohe Fixkostenbelastung des Filialbetriebs nicht durch höhere Erträge aus Geschäften mit margenstarken Produkten kompensieren und waren zu Filialschließungen gezwungen. Die geringe Ertragsorientierung in der Filiale kommt in einer Umfrage der Unternehmensberatung Steria Mummert (2008a) unter deutschen Bankmanagern zum Ausdruck. Danach glauben nur 15 Prozent der befragten Bankentscheider, dass der Vertrieb ihres Instituts effizient arbeitet. Die größten Defizite sehen die Manager dabei in der Verkaufspsychologie. Fast die Hälfte der Fach- und Führungskräfte aus der Kreditwirtschaft sieht hier Optimierungsbedarf. Ein Mangel an bankfachlicher Kompetenz wird nicht gesehen. Rund 90 Prozent der Befragten glauben, dass ihr Vertriebsteam auf branchenüblichem Niveau oder besser berät.

Abbildung 3: Die Wettbewerbsintensität im Retail-Banking in Deutschland ist in den vergangenen zwei Jahren:



Quelle: ZEW(2008). Insgesamt haben 246 Experten die Frage beantwortet.

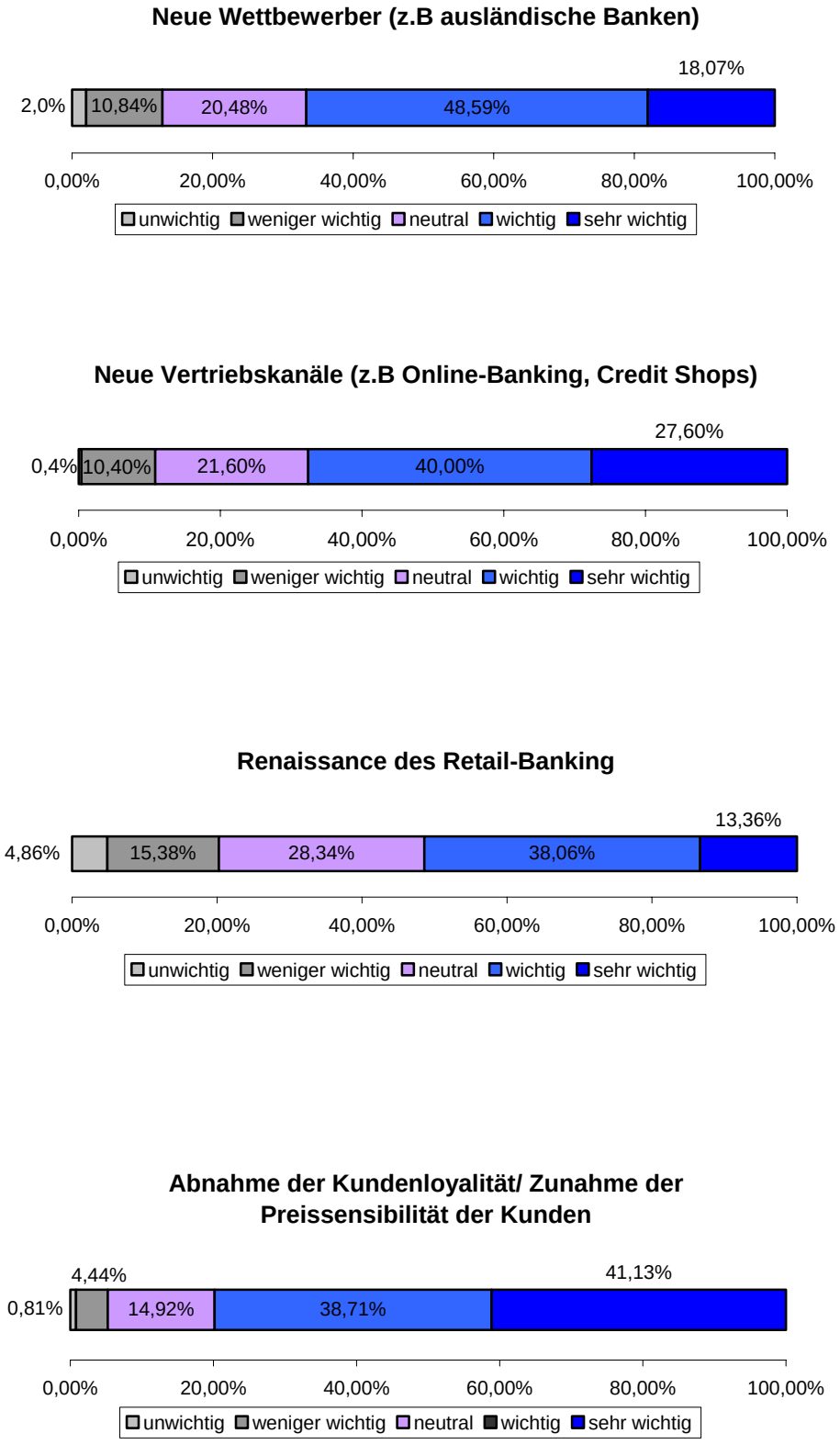
Abbildung 4: Die Wettbewerbsintensität im Retail-Banking in Deutschland wird in den kommenden zwei Jahren:



Quelle: ZEW(2008). Insgesamt haben 246 Experten die Frage beantwortet.

Ein weiterer Grund für die hohe Anzahl an Filialschließungen in der Vergangenheit ist der starke Wettbewerbsdruck im deutschen Retail-Banking. Dieser hat nach Einschätzung der Finanzmarktexperten in den vergangenen zwei Jahren weiter zugenommen (siehe Abbildung 3). Auch für die Zukunft wird mit einem weiteren Anstieg der Wettbewerbsintensität gerechnet. So rechnen rund drei Viertel der vom ZEW befragten Finanzmarktexperten, damit dass auch in den kommenden zwei Jahren der Wettbewerb weiter zunehmen wird (siehe Abbildung 4).

Abbildung 5: Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach die Wettbewerbsintensität im deutschen Retail-Banking Markt?



Quelle: ZEW(2008). Insgesamt haben 246 Experten die Frage beantwortet.

Vor allem die abnehmende Kundenloyalität und die steigende Preissensibilität der Kunden werden hierfür verantwortlich gemacht. Sie ist nach Einschätzung der Experten ein wichtiger oder sogar sehr wichtiger Grund für die Intensivierung des Wettbewerbs in den vergangenen Jahren (siehe Abbildung 5).[2] Auch im Einsatz neuer Vertriebskanäle wie zum Beispiel dem Internet sehen 40 Prozent der Experten einen wichtigen und weitere 25 Prozent sogar einen sehr wichtigen Grund für den starken Wettbewerb im Retail-Banking. Innovative Vertriebswege werden auf dem deutschen Markt vor allem von ausländischen Banken und Non- und Near-Banks eingesetzt. Zwei Drittel der Experten sehen daher auch in der Präsenz neuer Wettbewerber einen wichtigen oder sehr wichtigen Grund für den stärkeren Wettbewerb hierzulande. Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität im deutschen Retail-Banking können die Banken die Leerkosten der Filiale nicht mehr auf den Kunden überwälzen. Gleichzeitig fordern letztere niedrigere Preise und erhöhen dadurch zusätzlich den Druck auf die Zinsmarge. Der Wettbewerbsdruck ist insbesondere im Geschäft mit klassischen Retail-Banking Produkten wie dem Girokonto, dem Tagesgeldkonto oder dem Konsumentenkredit sehr intensiv. Solche Produkte sind standardisierbar und können über das Internet angeboten werden. Darüber hinaus ist die Vergleichbarkeit dieser Produkte sehr hoch. Da Differenzierungsmerkmale kaum herausgearbeitet werden können, ist die Absatzstrategie der Kreditinstitute auf den Preis ausgerichtet. Aufgrund der zunehmenden Preissensitivität und Wechselbereitschaft der Kunden entscheidet er darüber, ob ein Produkt bei einer bestimmten Bank erworben wird oder nicht. Hohe Preise können deshalb bei Standardprodukten wie dem Tagesgeld oder dem Konsumentenkredit nicht durchgesetzt werden. Die Margen werden bei solchen Produkten über niedrige Kosten und eine hohe Ausbringungsmenge erwirtschaftet. Hohe Kosten, wie sie im Filialbetrieb auftreten, sind daher mit dieser Strategie nicht vereinbar.

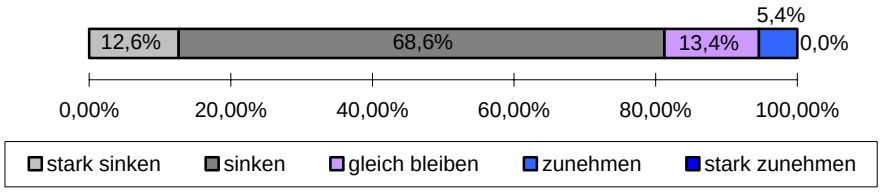
2.2 Zukünftige Entwicklung des Filialnetzes

Nach Ansicht der Finanzmarktexperten werden sich die Filialschließungen im deutschen Bankensektor fortsetzen. Rund 70 Prozent geben an, dass die Zahl der Zweigstellen in den kommenden fünf Jahren weiter sinken wird (siehe Abbildung 6). Fast 13 Prozent rechnen sogar mit einer sehr starken Zunahme der Filialschließungen. Nach Einschätzung der Experten werden vor allem die Genossenschaftsbanken und die Sparkassen weitere Filialschließungen vornehmen. Das kommt in Abbildung 7 zum Ausdruck. Danach rechnen rund drei Viertel aller Experten mit weiteren star-

[2] Eine Studie von Ernst & Young zur Zukunft des Retail Bankings kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Sie sieht zwar die Kundenloyalität in Deutschland noch auf einem relativ hohen Niveau, da 93 Prozent der befragten Bankkunden angeben, eine Hausbank zu haben. Jedoch wird gleichzeitig ein Rückgang der Kundenloyalität beobachtet. Vor allem junge, gutverdienende Leute wenden sich je nach Bedarf an alternative oder zusätzliche Anbieter (Müller-Tronnier, 2007)

ken oder sehr starken Filialschließungen bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Damit scheint sich der Filialabbau vor allem in ländlichen Regionen fortzusetzen. Für die Gruppe der inländischen Privatbanken rechnet rund 45 Prozent der Experten damit, dass die Zahl der Filialen in den kommenden fünf Jahren gleich bleiben wird. 10 Prozent gehen sogar davon aus, dass die inländischen Privatbanken ihr Filialnetz wieder ausdehnen werden. Ein Trend zu mehr Filialen lässt sich auch bei den ausländischen Privatbanken in Deutschland feststellen.

Abbildung 6: Die Anzahl an Bankfilialen im deutschen Bankensektor wird insgesamt in den kommenden 5 Jahren:



Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben 277 Experten die Frage beantwortet.

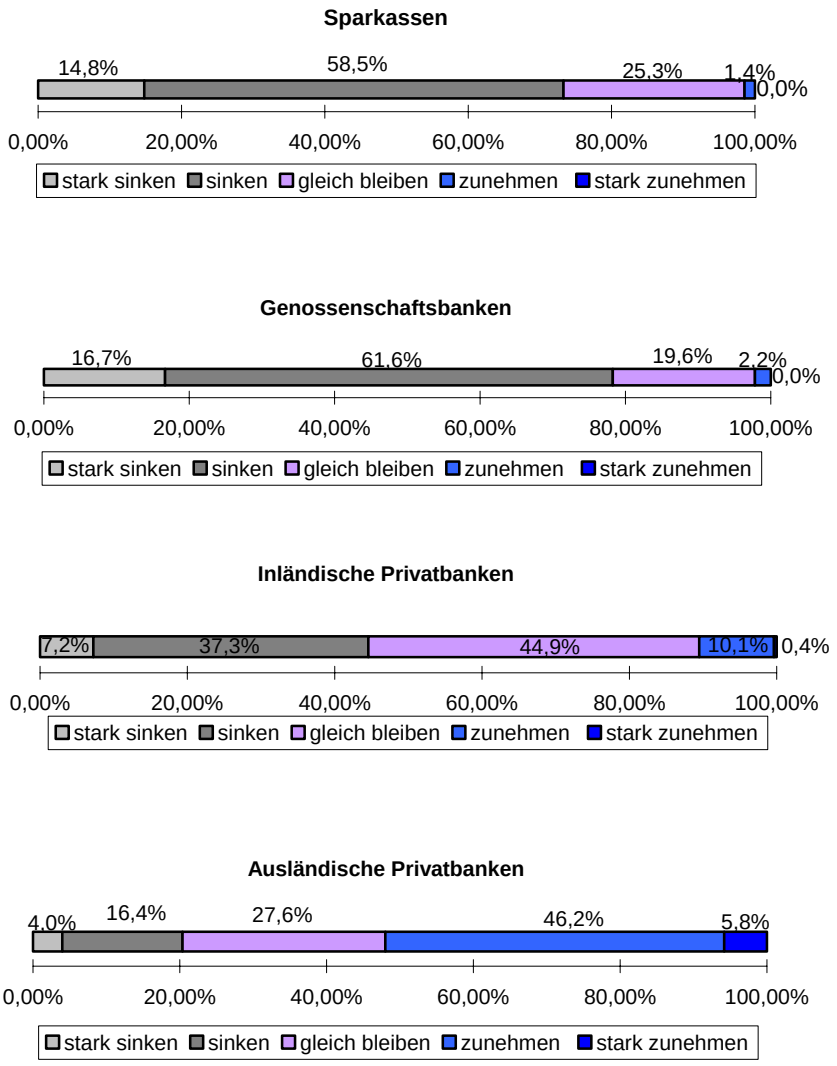
Bereits in den vergangenen Jahren haben ausländische Kreditinstitute in Deutschland verstärkt Filialen aufgebaut. Sie haben sich vor allem in Ballungsräume mit hoher Kundenfrequenz niedergelassen. Nach Einschätzung der Finanzexperten wird sich diese Entwicklung fortsetzen. Mehrheitlich wird mit dem Aufbau weiterer Zweigstellen durch ausländische Banken in den kommenden fünf Jahren gerechnet. Nur etwa ein Fünftel der Experten rechnet damit, dass ausländische Kreditinstitute ihr Filialnetz ausdünnen werden. Bei Onlinebrokern lässt sich ebenfalls ein Trend zum Aufbau von Filialen in geringem Umfang erkennen. Dadurch wird einerseits die Abhängigkeit vom Wertpapiergeschäft reduziert, andererseits wird die persönliche Wertpapierberatung forciert. Der Rückgang bei der Anzahl an Filialen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken kann durch den Aufbau von Filialen durch ausländische Banken aber nicht ausgeglichen werden. Damit scheint sich die Ausdünnung des Filialnetzes in Deutschland auch in den nächsten Jahren fortzusetzen.[3]

[3] Eine Studie der Unternehmensberatung Steria Mummert (2008b) in Zusammenarbeit mit ibi research von der Universität Regensburg kommt zu einem anderen Ergebnis. Danach wird die Zahl der Sparkassenfilialen in den kommenden drei Jahren stabil bleiben. Die Großbanken planen sogar eine Erweiterung ihrer Standorte um rund zwei Prozent. Einzig die Genossenschaftsbanken werden weitere Filialen schließen. Insgesamt wird mit 5 Prozent weniger Zweigstellen bis zum Jahr 2010 gerechnet.

3 Zukünftiges Leistungsangebot der Bankfiliale

Trotz der zunehmenden Bedeutung alternativer Vertriebskanäle wie beispielsweise Online- oder Mobile-Banking und des Abbaus von Zweigstellen verliert das Filialgeschäft auch in Zukunft nicht seine Bedeutung. Nach Einschätzung der befragten Finanzexperten werden auch in fünf Jahren noch mehr als 40 Prozent aller Retail-Banking-Produkte über Filialen vertrieben (siehe Abbildung 8).[4]

Abbildung 7: Die Anzahl an Bankfilialen von Sparkassen, Genossenschaftsbanken, inländischer und ausländischer Privatbanken wird sich in kommenden fünf Jahren wie folgt entwickeln:

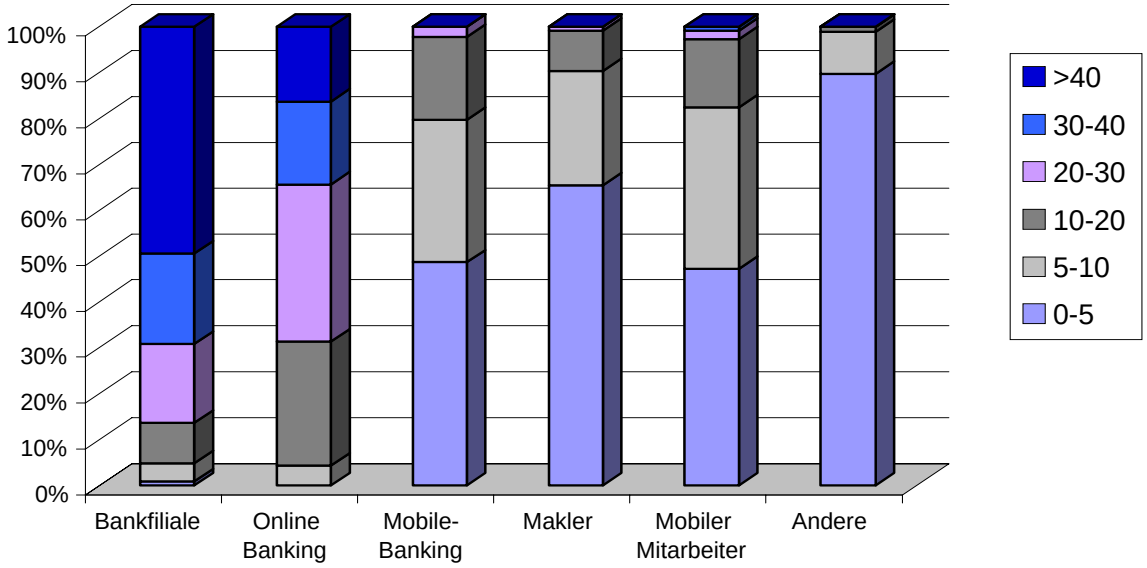


Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben 277 Experten die Frage beantwortet.

[4] Dieser Wert entspricht dem Durchschnitt der von den befragten Finanzmarktexperten gemachten Einschätzungen bezüglich des Marktanteils der Filialen im deutschen Retail-Banking Geschäft.

Das Online-Banking kommt auf einen Marktanteil von rund 30 Prozent. Deutlich geringere Marktanteile werden für das Mobile-Banking (9 Prozent), den mobilen Bankmitarbeiter (8,6 Prozent) den Vertrieb über Makler (6,7 Prozent) oder andere Vertriebskanäle (2,9 Prozent) erwartet.[5] Die Nähe zur Bank und das Vertrauen zum Berater sind nach Einschätzung der Experten daher auch in Zukunft wichtig für den Kunden. Das kommt auch in einer Umfrage unter Bankkunden zum Ausdruck (Jung, 2005). Danach werden die Erreichbarkeit der Filiale und die persönliche Beratung in der Filiale von mehr als 80 Prozent der Befragten als wichtig bzw. sehr wichtig eingestuft.[6]

Abbildung 8: Wie viel Prozent der Bankgeschäfte im deutschen Retail-Banking entfällt ihrer Meinung nach in 5 Jahren auf eines der folgenden Vertriebskanäle?



Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben 246 Experten die Frage beantwortet.

---

[5] Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer Untersuchung von Hamprecht (2004). In seiner Analyse für den Schweizer Bankenmark kommt er zu dem Schluss, dass das Filialgeschäft in Verbindung mit dem SB-Banking der wichtigste Vertriebsweg in Zukunft in der Schweiz sein wird. Eine hohe Bedeutung im Retail Banking wird in den kommenden Jahren auch elektronischen Vertriebskanälen beigemessen.

[6] Mit den Reaktionen der Kunden auf Filialschließungen beschäftigt sich eine Studie von Helwig Zeltner (2002) für die Schweiz. Die Autorin kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass fast die Hälfte der Kunden kein Verständnis für Filialschließungen zeigt und einige der betroffenen Kunden mit der Kündigung ihrer Geschäftsbeziehungen reagieren.

Die Nähe zum Berater ist vor allem für den Vertrieb von komplexen Finanzprodukten wichtig. Solche Produkte sind in der Regel sehr beratungsintensiv und daher nicht standardisierbar. Deshalb können sie nicht von Direktbanken angeboten werden. Aus diesem Grund verfügen Filialbanken vor allem beim Vertrieb solcher Produkte über einen strategischen Vorteil gegenüber Direktbanken. Der Vorteil der Filiale bei der Kundenberatung und dem Vertrieb komplexer Produkte spiegelt sich auch in den Ergebnisse der ZEW-Umfrage wider. So gaben rund drei Viertel der befragten Finanzexperten an, dass die Beratung von Privat- und Geschäftskunden in Zukunft wichtig oder sehr wichtig für das Filialgeschäft sein wird (siehe Abbildung 9 auf Seite 13/14). Darüber hinaus bleibt die Filiale auch weiterhin zentraler Anlaufpunkt für die Immobilienfinanzierung und die Vergabe von Krediten mit großem Kreditvolumen. Kleine Privatkredite sind hingegen standardisierbar und werden vorwiegend über das Internet oder andere Vertriebskanäle angeboten. Aus diesem Grund stufen 30 Prozent der Experten die Bedeutung des Geschäfts mit Kleinkrediten für die Filiale als eher unwichtig oder unwichtig ein. Wertpapiergeschäfte erfolgen nach Einschätzung der Experten in Zukunft ebenfalls hauptsächlich über andere Vertriebskanäle. Für rund ein Drittel der befragten Experten ist das Wertpapiergeschäft daher eher unwichtig oder unwichtig. Ein weiteres Drittel stuft das Geschäft mit Wertpapieren in der Filiale als neutral ein. Die Kontoverwaltung wird nach Ansicht der Experten in Zukunft ebenfalls kaum noch eine Rolle für das Filialgeschäft spielen. Knapp 70 Prozent der Experten halten den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen zur Kontoverwaltung aus diesem Grund für eher unwichtig oder unwichtig.

4 Filialkonzepte der Zukunft

Stärker noch als auf die Schließung oder den Aufbau von Filialen setzen Banken in Zukunft auf die Umgestaltung bestehender Filialen. Das kommt auch in der Umfrage von Spath et al. (2006) zum Ausdruck. Während nur 10 Prozent der befragten Bankmanager den Neubau oder die Schließung von Filialen eine mittlere oder hohe Priorität zuweisen, hat der Umbau von Filialen mit neuen Filialkonzepten für rund 27 Prozent eine mittlere und für 21 Prozent sogar eine hohe Priorität.

Der Umbau bestehender Filialen nach bestimmten Filialkonzepten dient der Stärkung der Vertriebsorientierung, da die Filialen auf unterschiedliche Kundengruppen und Produkte ausgerichtet werden. Dies trägt dem Trend zur Individualisierung der Kundenbedürfnisse Rechnung (Swoboda, 2004). Außerdem sollen Kunden, die in der Vergangenheit bewusst auf andere Vertriebskanäle umgeleitet wurden, wieder zurück in die Filiale geholt werden. Dadurch kann die Bank Differenzierungsmerkmale schaffen und das Vertrauen des Kunden in die Bank und damit auch seine

Loyalität gegenüber der Bank steigern.[7] Damit die Umsetzung von Filialkonzepten zu höheren Erträgen führt, muss sie begleitet werden von einer stärkeren Fokussierung der Filiale auf die Kundenberatung. Dazu müssen die Mitarbeiter in der Filiale stärker als in der Vergangenheit geschult werden, um auch anspruchsvollen Kunden eine kompetente Beratung bieten zu können. Außerdem muss der Bankmitarbeiter von administrativen Aufgaben entlastet und der Personaleinsatz vertriebsorientiert nach dem Kundenwert gesteuert werden (Swoboda, 2004). Um den Vertrieb zu stärken, setzen die Banken darüber hinaus verstärkt auf Konzepte aus dem Einzelhandel (Steria Mummert, 2008b). Ein wichtiges Element solcher Strategien ist, Bankprodukte durch Produkt-Boxen für den Kunden fassbar zu machen. Diese werden in Laufrichtung des Kunden in Produktdisplays platziert und enthalten alle relevanten Produktinformationen.[8]

Insgesamt kann in sechs Filialkonzepte unterschieden werden: Erlebnisfiliale, Beratungsfiliale, Banking Shop, Selbstbedienungsfiliale, Vollservice-Filiale und andere Filialkonzepte. Jedes Filialkonzept unterscheidet sich hinsichtlich der angebotenen Leistungspalette, der Öffnungszeiten und der Zielgruppe voneinander.

Erlebnisfiliale: Bei der Erlebnisfiliale richtet sich das Leistungsangebot an den lokalen Marktpotentialen. Neben Bankprodukten und -dienstleistungen werden auch banknahe Produkte von Verbund- oder Kooperationspartnern (z.B. Versicherungen oder Immobilienprodukte), bankferne Produkte (z.B. Bürgerbüro) und bankfremde Leistungen (z.B. Bücher oder Markenartikel) angeboten. Darüber hinaus sind Erlebnisfilialen mit bequemen Sitzmöglichkeiten ausgestattet. Dadurch soll die Verweildauer in der Filiale erhöht und der Besuch der Filiale emotionalisiert werden.[9] Zur Stärkung des Kommunikation mit dem Kunden wird ein Bank-Café in die Filiale integriert, das als Ort der spontanen Begegnung dient und von Kunden zu entspannten Gesprächen mit dem Bankmitarbeitern genutzt werden kann.

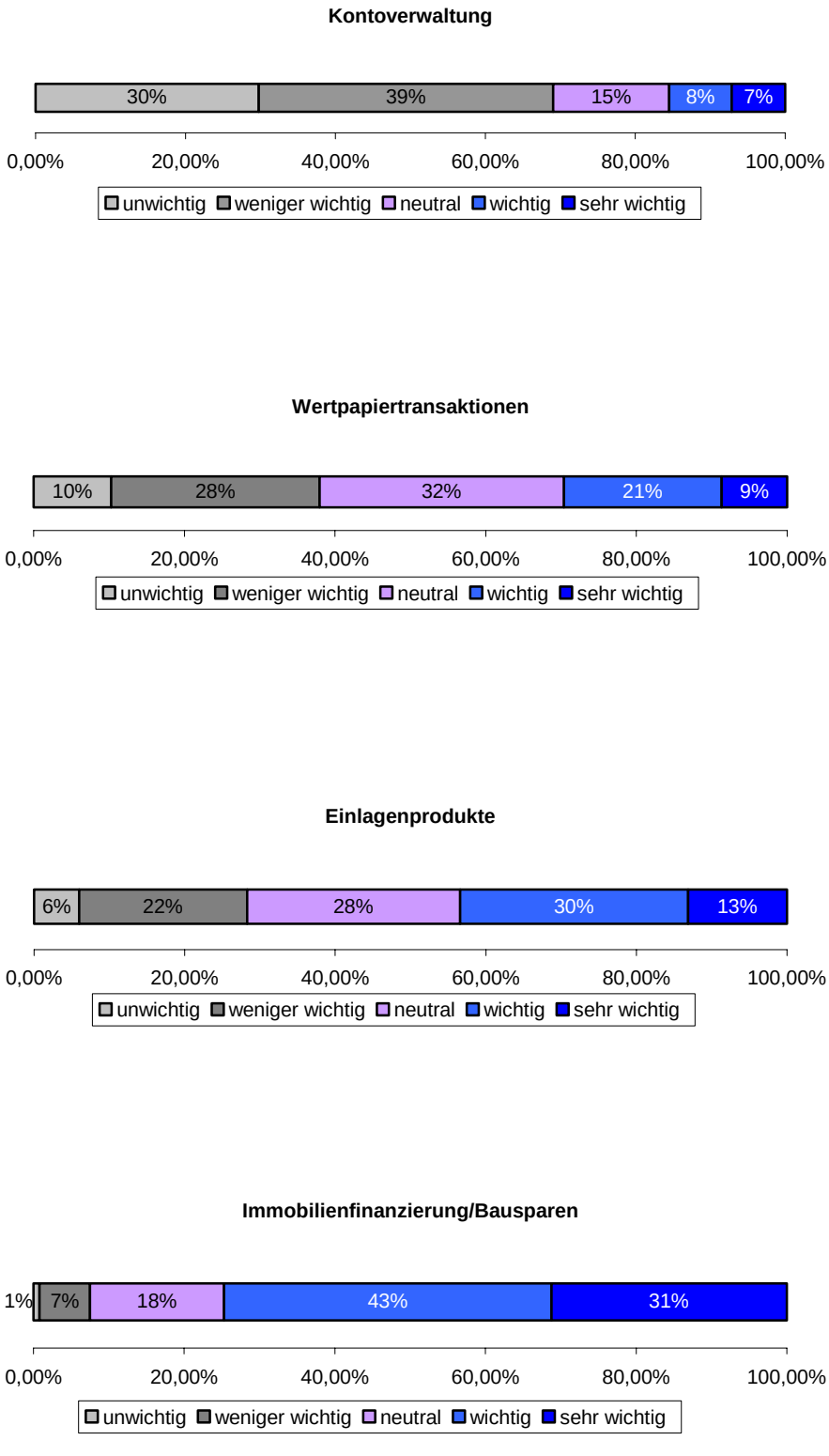
---

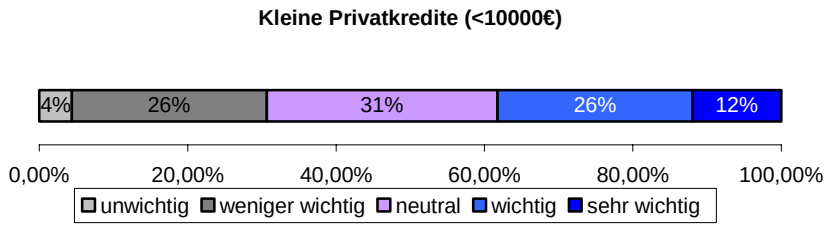
[7] Eine ältere Studie von Booz Allen Hamilton untersucht die Bedeutung der Bankfiliale in den USA und Kanada. Sie identifiziert eine hohe Korrelation zwischen der Anzahl an Filialbesuchen und der Verkäufe und kommt zu dem Ergebnis, dass 90 Prozent der Kundenbeziehungen in Filialen gewonnen oder verloren werden (o.V., 2003).

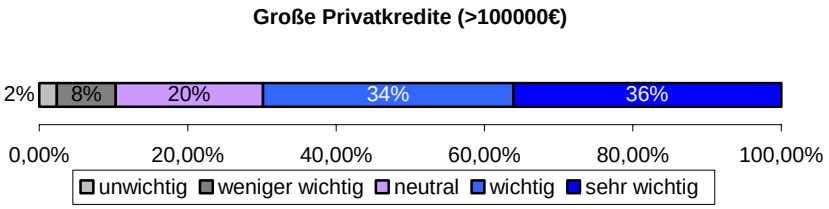
[8] Über den Einfluss positiver Emotionen und Stimmungen auf die Beurteilung der angebotenen Leistung, der Verweildauer und das tatsächlich Kaufverhalten siehe Bruhn (1997).

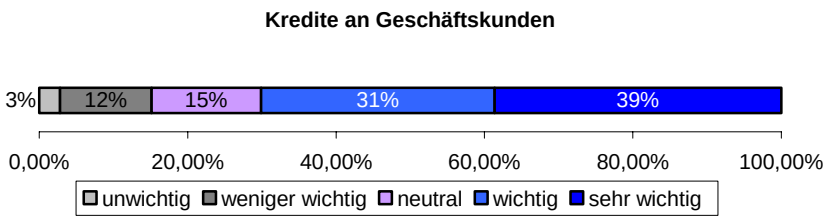
[9] Mit der Erlebnisfiliale tragen Banken der zunehmenden Orientierung der Kunden an Selbstentfaltung und Erleben Rechnung. Danach suchen Kunden beim Konsum nicht mehr allein Produkte oder Dienstleistungen, sondern Themen, Botschaften und Erlebnisse (Heines, 1998). Für weitergehende Informationen zur Erlebnisorientierung in der Bevölkerung und der Erlebnisorientierung von Banken siehe Zanger und Klaus (2004).

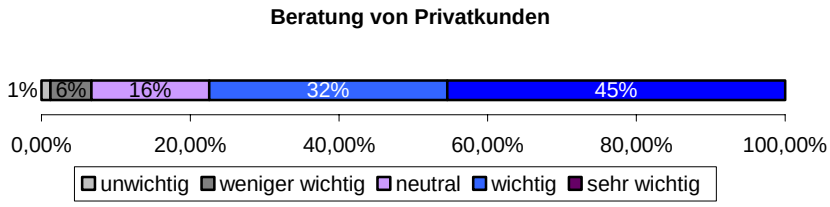
Abbildung 9: Wie wichtig wird Ihrer Meinung nach in Zukunft der Vertrieb folgender Filialgeschäfte durch einen Mitarbeiter einer klassischen Vollservice-Filiale sein?

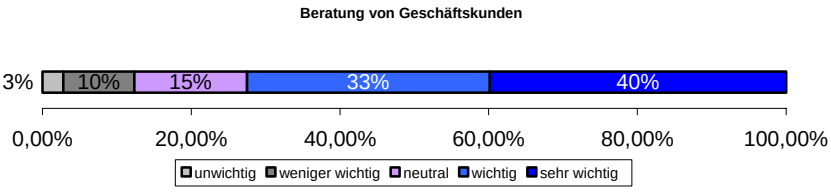












Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben 252 Experten die Frage beantwortet.

Beratungsfiliale: Die stärkere Ausrichtung der Kreditinstitute auf die Kundenberatung kommt an den reinen Beratungsfilialen zum Ausdruck. In solchen Filialen bekommen Kunden eine umfangreiche Beratung durch qualifizierte Berater. Um die Erreichbarkeit der Filiale zu erhöhen, verfügen Beratungsfilialen über längere Öffnungszeiten als Vollservice-Filialen und haben auch an Wochenenden geöffnet. Die Zielgruppe der Beratungsfiliale sind vor allem vermögende Privatpersonen. Im Unterschied zu den anderen Filialtypen können in der Beratungsfiliale keine anderen Produkte oder Dienstleistungen der Bank erworben werden.

Banking-Shop: Das Gegenstück zur Beratungsfiliale ist der Banking oder Credit-Shop. Solche Filialen werden an Standorten mit hoher Kundenfrequenz wie beispielsweise Fußgängerzonen oder Einkaufszentren errichtet. Um für den Kunden verfügbar zu sein, haben Banking-Shops längere Öffnungszeiten und auch an den Wochenenden geöffnet. Im Unterschied zur Beratungsfiliale steht aber nicht die Beratung im Vordergrund, sondern der Vertrieb von Produkten. Deshalb werden im Banking-Shop keine beratungsintensiven Produkte angeboten. Hochqualifizierte Mitarbeiter werden deshalb in solchen Filialen nicht eingesetzt. Aufgrund der Fokussierung auf den Vertrieb werden Banking-Shops auch als Produktfilialen bezeichnet. Die Zielgruppe solcher Shops ist die Laufkundschaft. Um die Fixkosten möglichst gering zu halten, verfügen Credit-Shops nur über eine geringe Fläche und wenig Berater. Da der Fokus auf dem Vertrieb von Produkten liegt und nicht auf der Beratung, werden Service-Points für die Kurzberatung eingesetzt. Diese sollen eine schnelle Geschäftsabwicklung ermöglichen.

Selbstbedienungsfiliale: Ein weiterer Filialtypus ist die Selbstbedienungsfiliale (SB-Filiale). SB-Filialen sind mit Selbstbedienungsautomaten ausgestattet. Deshalb kommen sie ohne Personal aus. Die SB-Filiale wird vor allem an Standorten mit geringer Kundenfrequenz eingesetzt. Das Leistungsprogramm einer solchen Filiale ist begrenzt und beschränkt sich überwiegend auf die Kontoverwaltung und den Zahlungsverkehr. Um den Vertrieb zu stärken, sollten Kunden aktiv an den SB-Geräten angesprochen werden.[10] Darüber hinaus kann die Kundenbindung durch Mehrwertdienste an den Automaten wie zum Beispiel die Ausgabe von Eintrittskarten erhöht werden.

Vollservice-Filiale: Die Vollservice-Filiale verfügt über ein breites und tiefes Leistungsprogramm, das vom Angebot einfacher Produkte bis zu umfassenden Bera-

---

[10] Nach einer Umfrage der NCR GmbH in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen GfK kann sich jeder vierte Deutsche gut vorstellen, auf ihn zugeschnittene Angebote seiner Bank oder Sparkasse an einem SB-Gerät zu erhalten (o. V., 2004). Damit schlägt das SB-Banking andere elektronische Kontaktformen wie Internet und E-Mail (13 Prozent) oder Telefon (9 Prozent). Insbesondere die Gruppe der 20 bis 29 Jährigen hat eine starke Affinität zu Kontaktaufnahme am SB-Automaten.

tungsdienstleistungen reicht. Das Angebot richtet deshalb an alle Kunden und nicht an bestimmte Kundengruppen. Damit kommt die Vollservice-Filiale der klassischen Filiale am nächsten. Im Unterschied zur klassischen Filiale werden aber auch in der Vollservice-Filiale neue Konzepte umgesetzt. Dazu zählt die Integration von SB-Geräte in den Innenraum der Filiale. Dadurch soll der Kontakt mit dem Kunden wiederbelebt werden. Um die Beratung zu stärken, verfügen die Vollservice-Filialen außerdem über Diskretzonen für die vertiefte Beratung. Im Unterschied zur Beratungsfiliale sind die Öffnungszeiten der Vollservice-Filiale eingeschränkt.

Andere Filialkonzepte: Neben den bereits erwähnten Filialkonzepten gibt es weitere Konzepte, die bereits von Banken umgesetzt werden bzw. in Zukunft umgesetzt werden könnten. Dazu zählt die Zielgruppenzweigstelle. Diese verfügt nur über eine begrenzte Leistungspalette, die auf die jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet ist. Ergänzt wird das Angebot durch die kundenspezifische Gestaltung des Filialinnenraums und ausgewählte Zusatzangebote. Ein Beispiel für eine Zielgruppenzweigstelle ist die Jugendfiliale, die speziell auf die Bedürfnisse von Jugendlichen und junge Menschen ausgerichtet ist. Solche Filialen sind mit einer modisch-jugendlichen Einrichtung ausgestattet, um eine zwanglose Atmosphäre zu schaffen. Die Beratung der Kunden erfolgt durch jüngere Mitarbeiter. Ergänzt wird das Angebot der Jugendfiliale durch Zusatzdienste wie der Internetnutzung oder Infobörsen zu Themen wie Studium, Karriere oder Lehr- und Praktikumsangebote, die einen Mehrwert des Filialbesuchs schaffen.

Viele der oben beschriebenen Filialkonzepte werden bereits heute von Banken umgesetzt. Bislang werden Banking-Shops, Beratungsfilialen oder Erlebnisfilialen aber nur vereinzelt von Banken als Vertriebskanal eingesetzt.[11] Das wird sich in Zukunft ändern. So schätzen die Finanzmarktexperten, dass der Anteil der Filialgeschäfte, die über Erlebnisfilialen abgewickelt werden, auf mehr als sieben Prozent steigen wird (siehe Abbildung 10).[12] Vor allem Onlinebroker setzen im Falle des Aufbaus eines Filialnetzes auf die Erlebnisfiliale, um sich von klassischen Filialbanken abzugrenzen. Eine flächendeckende Präsenz von Erlebnisfilialen wird es damit wohl aber auch in Zukunft nicht geben. Ein weitaus größerer Anteil der Filialgeschäfte wird anstatt dessen voraussichtlich über die reinen Beratungsfilialen abgewickelt werden.

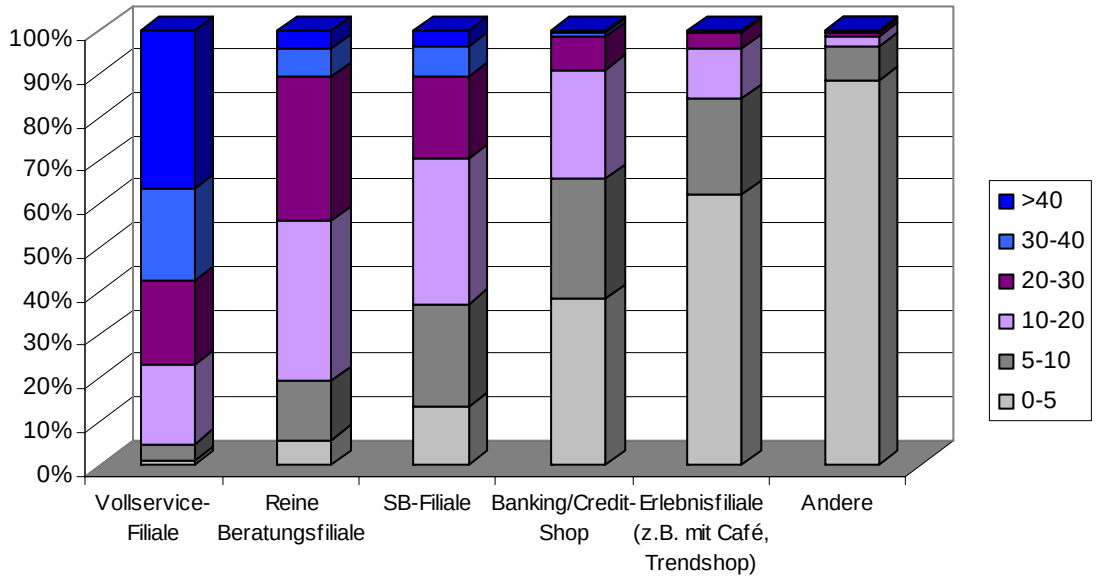
---

[11] Dies belegt auch die Studie von Steria Mummert (2008c) in Zusammenarbeit mit ibi research an der Universität Regensburg zum Thema Filialkonzepte im Retail Banking. Danach ist die traditionelle, bediente Filiale mit knapp 75 Prozent die bedeutendste Filialform in Deutschland. Die SB-Filiale kommt auf einen Anteil in Höhe von 17 Prozent. Neue, innovative Filialformen sind derzeit nur mit geringen Anteilen in der heutigen Filiallandschaft vertreten.

[12] Dieser Wert entspricht dem Durchschnitt der von den befragten Finanzmarktexperten gemachten Einschätzungen bezüglich des Marktanteils von Erlebnisfilialen am gesamten Filialgeschäft.

Nach Einschätzung der befragten Experten werden in Zukunft durchschnittlich mehr als ein Fünftel aller Geschäfte in der Beratungsfiliale getätigt.

Abbildung 10: Wie viel Prozent der Filialgeschäfte wird Ihrer Meinung nach in Zukunft von einer der folgenden Filialformen abgewickelt?



Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben 252 Experten die Frage beantwortet.

An dem hohen Marktanteil der Beratungsfiliale kommt die stärkere Ausrichtung der Institute auf die Kundenberatung und die größere Nachfrage nach umfassender Beratung zum Ausdruck. Produktfilialen wie Banking Shops kommen nach Ansicht der Experten im Unterschied hierzu nur auf einen Marktanteil von etwas mehr als 10 Prozent. Um auch an Standorten mit niedriger Kundenfrequenz Basisdienstleistungen anbieten zu können, setzen die Banken darüber hinaus in Zukunft verstärkt auf SB-Filialen. Die Finanzmarktexperten schätzen den Marktanteil der Filialgeschäfte, die in Filialen mit SB-Automaten getätigt werden, auf rund 20 Prozent. Mit einem Marktanteil von rund 40 Prozent wird nach Einschätzung der Experten aber wohl auch künftig der größte Anteil der Filialgeschäfte von der Vollservice-Filiale abgewickelt werden. Auf andere Vertriebskanäle wie der Zielgruppenfiliale entfallen nur geringe Marktanteile am Filialgeschäft.

5 Strategische Herausforderungen im Filialgeschäft

Der Wettbewerb im deutschen Retail-Banking wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Verantwortlich hierfür ist neben der höheren Preissensibilität und der geringern Loyalität des Kunden gegenüber seiner Hausbank auch die zunehmende Präsenz neuer Wettbewerber, die mit innovativen Vertriebsformen den etablierten deutschen Filialbanken Marktanteile abnehmen. Letztere haben auf diese Entwicklung reagiert und setzen nun ihrerseits verstärkt auf elektronische Vertriebskanäle. Die Filiale drohte angesichts der hohen Kosten und des intensiven Wettbewerbs am deutschen Retail-Banking Markt lange Zeit ein Auslaufmodell zu werden.

Mittlerweile zeichnet sich aber ein Umdenken bei den Kunden und den Kreditinstituten ab. Die Kunden wünschen vor allem bei komplexen Produkten wieder den Kontakt zum Berater in der Filiale. Konditionenüberlegungen werden aber auch weiterhin eine entscheidende Rolle beim Erwerb von Standardprodukten spielen. Das eröffnet der Filialbank die Möglichkeit, sich auf den Vertrieb von beratungsintensiven Produkten zu konzentrieren. Hierbei hat sie aufgrund ihrer Nähe zum Kunden einen strategischen Vorteil gegenüber den Direktbanken und anderen Wettbewerbern. Notwendig für diese Strategie ist die Rückbesinnung der Filialbanken auf ihre traditionellen Erfolgsfaktoren im Retail-Banking: Kundennähe, Kompetenz und Vertrauen.

Hierzu ist es erforderlich, die Filiale verstärkt nach den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Da letztere zunehmend heterogener werden, kann es nicht mehr nur ein Filialtyp geben. Banken müssen unterschiedliche Filialkonzepte einsetzen, um den Kunden wieder zurück in die Filiale zu holen und ihm einen sichtbaren Mehrwert des Filialbesuchs zu verschaffen. Deshalb setzen die Filialen in Zukunft neben der klassischen Vollservice-Filiale auch auf andere Filialkonzepte wie die Erlebnisfiliale, die Beratungsfiliale, den Banking-Shop oder die Zielgruppenfiliale. Um den steigenden Beratungsbedarf des Kunden der heutigen Zeit zu befriedigen, müssen die Banken darüber hinaus verstärkt ihr Personal schulen. Vor allem bei der Verkaufspsychologie besteht Nachholbedarf. Das Filialgeschäft muss außerdem stärker an den Erträgen orientiert werden als in der Vergangenheit. Hierzu ist eine am Kundenwert orientierte Personalsteuerung notwendig. Wenn diese Maßnahmen greifen, kann die Beziehung zwischen der Bank und dem Kunden revitalisiert werden. Die Bankfiliale wird dann auch in Zukunft ein wichtiger Vertriebskanal von Banken sein.

Literatur

Bruhn, M. (1997), Der Strukturwandel im deutschen Einzelhandel – Lerneffekte für Banken und Sparkassen, in: Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, St. (Hrsg.): Das Privatkundengeschäft – Die Achillesferse deutscher Kreditinstitute, ZEB Schriftenreihe, Band 14, S. 15-42, Münster.

Deutsche Bundesbank (2007), Bankstellenstatistik.

Engstler, M. (2003), Die Zukunft der Bankfilialen – Chancen und Herausforderungen der zunehmenden Virtualisierung der Finanzwirtschaft, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.

Hamprecht, M. et al. (2004), Das schweizerische Bankenwesen im Jahr 2010, Studie von Accenture und dem Schweizerischen Institut für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen, Zürich/St. Gallen.

Heines, S. (1998), Ladengestaltung-Vorhang auf!, in: Der Handel, Heft 4, S. 72-74.

Heinrich, D. (2002), Erfolgsfaktoren für Finanzdienstleister, in: Ahlert, D., H. Evanschitzky und J. Hesse (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, Wiesbaden.

Hellenkamp, D. (2006), Bankvertrieb –Privatkundengeschäft der Kreditinstitute im Wandel, Lohmar.

Helwig Zeltner, B. (2002), Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken in der Schweiz – Eine räumlich differenzierte, empirische Untersuchung der Erreichbarkeit von Finanzdienstleistungen, Bern.

Jung, C. (2005), Die Filiale bleibt unersetzlich, Die Bank, 12/2005, S. 49.

Müller-Tronnier, D. (2007), Darf es noch etwas sein? Chancen und Herausforderungen im Retail Banking, Studie der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Eschborn.

o.V. (2004), SB-Kanal wird zum unverzichtbaren Marketing- und Kundenbindungsinstrument für Banken, Studie der NCR GmbH in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut GfK, Pressemitteilung vom 23.09.2004.

o.V. (2003), Implementing the Customer-Centric Bank – The Rebirth of the Forgotten Branch, Studie von Booz Allen Hamilton.

Peters, A. und V. Niemeyer (2007), Filialkonzepte und Vertriebsqualifizierung im Retail Banking, Studie von ibi research an der Universität Regensburg.

Swoboda, U. C. (2004), Retail-Banking und Private Banking-Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, Frankfurt School Verlag, Frankfurt.

Spath, D. (Hrsg.), M. Engstler, C.-P. Praeg und C. Vocke (2006), Trendstudie Bank & Zukunft 2006 – Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen im Vertrieb und industrialisierte Prozesse, Stuttgart.

Steria Mummert (2008a), Bankberater schöpfen ihr Vertriebspotenzial nicht aus, Pressemitteilung vom 26.02.2008.

Steria Mummert (2008b), Deutsche Banken kupfern beim Einzelhandel ab, Pressemitteilung vom 24.01.2008.

Steria Mummert (2008c), Innovative Konzepte rücken den Filialvertrieb von Banken und Sparkassen wieder in den Fokus, Pressemitteilung vom 05.02.2008.

Zanger, C. und K. Klaus (2004), Erlebnisorientierte Filialgestaltung: Grundlagen – Analysen – Konzepte für Kreditinstitute, Stuttgart.

ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) ist ein Wirtschaftsforschungsinstitut mit Sitz in Mannheim, das 1990 auf Initiative der Landesregierung Baden-Württemberg, der Landeskreditbank Baden-Württemberg und der Universität Mannheim gegründet wurde und im April 1991 seine Arbeit aufnahm. Der Arbeit des ZEW liegen verschiedene Aufgabenstellungen zugrunde:

- interdisziplinäre Forschung in praxisrelevanten Bereichen,
- Informationsvermittlung,
- Wissenstransfer und Weiterbildung.

Im Rahmen der Projektforschung werden weltwirtschaftliche Entwicklungen und insbesondere die mit der europäischen Integration einhergehenden Veränderungsprozesse erfaßt und in ihren Wirkungen auf die deutsche Wirtschaft analysiert. Priorität besitzen Forschungsvorhaben, die für Wirtschaft und Wirtschaftspolitik praktische Relevanz aufweisen. Die Forschungsergebnisse werden sowohl im Wissenschaftsbereich vermitteltals auch über Publikationsreihen, moderne Medien und Weiterbildungsveranstaltungen an Unternehmen, Verbände und die Wirtschaftspolitik weitergegeben.
Recherchen, Expertisen und Untersuchungen können am ZEW in Auftrag gegeben werden. Der Wissenstransfer an die Praxis wird in Form spezieller Seminare für Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft gefördert. Zudem können sich Führungskräfte auch durch zeitweise Mitarbeit an Forschungsprojekten und Fallstudien mit den neuen Entwicklungen in der empirischen Wissenschaftsforschung und spezifischen Feldern der Wirtschaftswissenschaften vertraut machen.
Die Aufgabenstellung des ZEW in der Forschung und der praktischen Umsetzung der Ergebnisse setzt Interdisziplinariät voraus. Die Internationalisierung der Wirtschaft, vor allem aber der europäische Integrationsprozeß werfen zahlreiche Probleme auf, in denen betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte zusammentreffen. Im ZEW arbeiten daher Volkswirte und Betriebswirte von vornherein zusammen. Je nach Fragestellung werden auch Juristen, Sozial- und Politikwissenschaftler hinzugezogen.

Forschungsprojekte des ZEW sollen Probleme behandeln, die für Wirtschaft und Wirtschaftspolitik praktische Relevanz aufweisen. Deshalb erhalten Forschungsprojekte, die von der Praxis als besonders wichtig eingestuft werden und für die gleichzeitig Forschungsdefizite aufgezeigt werden können, eine hohe Priorität. Die Begutachtung von Projektanträgen erfolgt durch den wissenschaftlichen Beirat des ZEW. Forschungsprojekte des ZEW behandeln vorrangig Problemstellungen aus den folgenden Forschungsbereichen:

- Internationale Finanzmärkte und Finanzmanagement,
- Arbeitsmärkte, Personalmanagement und Soziale Sicherung,
- Industrieökonomik und Internationale Unternehmensführung,
- Unternehmensbesteuerung und Öffentliche Finanzwirtschaft,
- Umwelt- und Ressourcenökonomik, Umweltmanagement

sowie der Forschungsgruppe

- Informations- und Kommunikationstechnologien

und der Querschnittsgruppe

- Wachstums- und Konjunkturanalysen.

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)
L 7, 1 · D-68161 Mannheim
Postfach 10 34 43 · D-68034 Mannheim
Telefon: 06 21/12 35-01, Fax -224
Internet: www.zew.de, www.zew.eu

In der Reihe ZEW-Dokumentation sind bisher erschienen:

Nr.	Autor(en)	Titel
93-01	Johannes Velling Malte Woydt	Migrationspolitiken in ausgewählten Industriestaaten. Ein synoptischer Vergleich Deutschland - Frankreich - Italien - Spanien - Kanada.
94-01	Johannes Felder, Dietmar Harhoff, Georg Licht, Eric Nerlinger, Harald Stahl	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse der Innovationserhebung 1993
94-02	Dietmar Harhoff	Zur steuerlichen Behandlung von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen. Eine internationale Bestandsaufnahme.
94-03	Anne Grubb Suhita Osório-Peters (Hrsg.)	Abfallwirtschaft und Stoffstrommanagement. Ökonomische Instrumente der Bundesrepublik Deutschland und der EU.
94-04	Jens Hemmelskamp (Hrsg.)	Verpackungsmaterial und Schmierstoffe aus nachwachsenden Rohstoffen.
94-05	Anke Saebetzki	Die ZEW-Umfrage bei Dienstleistungsunternehmen: Panelaufbau und erste Ergebnisse.
94-06	Johannes Felder, Dietmar Harhoff, Georg Licht, Eric Nerlinger, Harald Stahl	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Methodenbericht zur Innovationserhebung 1993.
95-01	Hermann Buslei	Vergleich langfristiger Bevölkerungsvorausberechnungen für Deutschland.
95-02	Klaus Rennings	Neue Wege in der Energiepolitik unter Berücksichtigung der Situation in Baden-Württemberg.
95-03	Johannes Felder, Dietmar Harhoff, Georg Licht, Eric Nerlinger, Harald Stahl	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Ein Vergleich zwischen Ost- und Westdeutschland.
95-04	Ulrich Anders	G-Mind – German Market Indicator: Konstruktion eines Stimmungsbarometers für den deutschen Finanzmarkt.
95-05	Friedrich Heinemann Martin Kukuk Peter Westerheide	Das Innovationsverhalten der baden-württembergischen Unternehmen – Eine Auswertung der ZEW/infas-Innovationserhebung 1993
95-06	Klaus Rennings Henrike Koschel	Externe Kosten der Energieversorgung und ihre Bedeutung im Konzept einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung.
95-07	Heinz König Alfred Spielkamp	Die Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen – Situation und Perspektiven in Ost und West
96-01	Fabian Steil	Unternehmensgründungen in Ostdeutschland.
96-02	Norbert Ammon	Financial Reporting of Derivatives in Banks: Disclosure Conventions in Germany, Great Britain and the USA.
96-03	Suhita Osório-Peters Karl Ludwig Brockmann	Nord-Süd Agrarhandel unter veränderten Rahmenbedingungen.
96-04	Heidi Bergmann	Normsetzung im Umweltbereich. Dargestellt am Beispiel des Stromeinspeisungsgesetzes.
96-05	Georg Licht, Wolfgang Schnell, Harald Stahl	Ergebnisse der Innovationserhebung 1995.
96-06	Helmut Seitz	Der Arbeitsmarkt in Brandenburg: Aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen.
96-07	Jürgen Egeln, Manfred Erbsland, Annette Hügel, Peter Schmidt	Der Wirtschaftsstandort Vorderpfalz im Rhein-Neckar-Dreieck: Standortfaktoren, Neugründungen, Beschäftigungsentwicklung.
96-08	Michael Schröder, Friedrich Heinemann, Kathrin Kölbl, Sebastian Rasch, Max Steiger, Peter Westernheide	Möglichkeiten und Maßnahmen zur Wahrung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Baden-Württembergischen Wertpapierbörse zu Stuttgart.
96-09	Olaf Korn, Michael Schröder, Andrea Szczesny, Viktor Winschel	Risikomessung mit Shortfall-Maßen. Das Programm MAMBA – Metzler Asset Management Benchmark Analyzer.
96-10	Manfred Erbsland	Die Entwicklung der Steuern und Sozialabgaben – ein internationaler Vergleich.
97-01	Henrike Koschel Tobias F. N. Schmidt	Technologischer Wandel in AGE-Modellen: Stand der Forschung, Entwicklungsstand und -potential des GEM-E3-Modells.
97-02	Johannes Velling Friedhelm Pfeiffer	Arbeitslosigkeit, inadäquate Beschäftigung, Berufswechsel und Erwerbsbeteiligung.
97-03	Roland Rösch Wolfgang Bräuer	Möglichkeiten und Grenzen von Joint Implementation im Bereich fossiler Kraftwerke am Beispiel der VR China.
97-04	Ulrich Anders, Robert Dornau, Andrea Szczesny	G-Mind – German Market Indicator. Analyse des Stimmungsindikators und seiner Subkomponenten.
97-05	Katinka Barysch Friedrich Heinemann Max Steiger	Bond Markets in Advanced Transition: A Synopsis of the Visegrád Bond Markets.
97-06	Suhita Osório-Peters, Nicole Knopf, Hatice Aslan	Der internationale Handel mit Agrarprodukten – Umweltökonomische Aspekte des Bananenhandels.
97-07	Georg Licht, Harald Stahl	Ergebnisse der Innovationserhebung 1996.
98-01	Horst Entorf, Hannes Spengler	Kriminalität, ihr Ursachen und ihre Bekämpfung: Warum auch Ökonomen gefragt sind.
98-02	Doris Blechinger, Alfred Kleinknecht,	The Impact of Innovation on Employment in Europe – An Analysis using CIS Data.

	Georg Licht, Friedhelm Pfeiffer	
98-03	Liliane von Schuttenbach Krzysztof B. Matusiak	Gründer- und Technologiezentren in Polen 1997.
98-04	Ulrich Kaiser Herbert S. Buscher	Der Service Sentiment Indicator – Ein Konjunkturklimaindikator für den Wirtschaftszweig unternehmensnahe Dienstleistungen.
98-05	Max Steiger	Institutionelle Investoren und Coporate Governance – eine empirische Analyse.
98-06	Oliver Kopp, Wolfgang Bräuer	Entwicklungschancen und Umweltschutz durch Joint Implementation mit Indien.
98-07	Suhita Osório-Peters	Die Reform der EU-Marktordnung für Bananen – Lösungsansätze eines fairen Handels unter Berücksichtigung der Interessen von Kleinproduzenten .
98-08	Christian Geßner	Externe Kosten des Straßen- und Schienenverkehrslärms am Beispiel der Strecke Frankfurt –
Basel.	Sigurd Weinreich	
98-09	Marian Beise, Birgit Gehrke, u. a.	Zur regionalen Konzentration von Innovationspotentialen in Deutschland
98-10	Otto H. Jacobs, Dietmar Harhoff, Christoph Spengel, Tobias H. Eckerle, Claudia Jaeger, Katja Müller, Fred Ramb, Alexander Wünsche	Stellungnahme zur Steuerreform 1999/2000/2002.
99-01	Friedhelm Pfeiffer	Lohnflexibilisierung aus volkswirtschaftlicher Sicht.
99-02	Elke Wolf	Arbeitszeiten im Wandel. Welche Rolle spielt die Veränderung der Wirtschaftsstruktur?
99-03	Stefan Vögele Dagmar Nelissen	Möglichkeiten und Grenzen der Erstellung regionaler Emittentenstrukturen in Deutschland – Das Beispiel Baden-Württemberg.
99-04	Walter A. Oechsler Gabriel Wiskemann	Flexibilisierung von Entgeltsystemen – Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement.
99-05	Elke Wolf	Ingenieure und Facharbeiter im Maschinen- und Anlagenbau und sonstigen Branchen – Analyse der sozialdemographischen Struktur und der Tätigkeitsfelder.
99-06	Tobias H. Eckerle, Thomas Eckert, Jürgen Egeln, Margit Himmel, Annette Hügel, Thomas Kübler, Vera Lessat, Stephan Vaterlaus, Stefan Weil	Struktur und Entwicklung des Oberrheingrabens als europäischer Wirtschaftsstandort (Kurzfassung).
00-01	Alfred Spielkamp, Herbert Berteit, Dirk Czarnitzki, Siegfried Ransch, Reinhard Schüssler	Forschung, Entwicklung und Innovation in produktionsnahen Dienstleistungsbereichen. Impulse für die ostdeutsche Industrie und Perspektiven.
00-02	Matthias Almus, Dirk Engel, Susanne Prantl	The „Mannheim Foundation Panels“ of the Centre for European Economic Research (ZEW).
00-03	Bernhard Boockmann	Decision-Making on ILO Conventions and Recommendations: Legal Framework and Application.
00-04	Otto H. Jacobs, Christoph Spengel, Gerd Gutekunst, Rico A. Hermann, Claudia Jaeger, Katja Müller, Michaela Seybold, Thorsten Stetter, Michael Vituschek	Stellungnahme zum Steuersenkungsgesetz.
00-05	Horst Entorf, Hannes Spengler	Development and Validation of Scientific Indicators of the Relationship Between Criminality, Social Cohesion and Economic Performance.
00-06	Matthias Almus, Jürgen Egeln, Dirk Engel, Helmut Gassler	Unternehmensgründungsgeschehen in Österreich bis 1998. ENDBERICHT zum Projekt Nr. 1.62.00046 im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr (BMWV) der Republik Österreich.
00-07	Herbert S. Buscher, Claudia Stirböck, Tereza Tykvová, Peter Westerheide	Unterschiede im Transmissionsweg geldpolitischer Impulse. Eine Analyse für wichtige Exportländer Baden-Württembergs in der Europäischen Währungsunion.
00-08	Helmut Schröder Thomas Zwick	Identifizierung neuer oder zu modernisierender, dienstleistungsbezogener Ausbildungs- berufe und deren Qualifikationsanforderungen
		Band 1: Gesundheitswesen; Botanische/Zoologische Gärten/Naturparks; Sport
		Band 2: Werbung; Neue Medien; Fernmeldedienste; Datenverarbeitung und Datenbanken
		Band 3: Technische Untersuchung und Beratung; Architektur- und Ingenieurbüros; Unternehmens- und Public-Relations-Beratung
		Band 4: Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen; Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten; Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung; Messewirtschaft
		Band 5: Vermietung beweglicher Sachen ohne Bedienungspersonal; Gewerbsmäßige Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften; Personen- und Objektschutzdienste; Verkehrsvermittlung; Reiseveranstalter und Fremdenführer
00-09	Wolfgang Franz, Martin Gutzeit, Jan Lessner, Walter A. Oechsler, Friedhelm Pfeiffer, Lars Reichmann, Volker Rieble, Jochen Roll	Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung.

00-10	Norbert Janz	Quellen für Innovationen: Analyse der ZEW-Innovationserhebungen 1999 im Verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor.
00-11	Matthias Krey, Sigurd Weinreich	Internalisierung externer Klimakosten im Pkw-Verkehr in Deutschland.
00-12	Karl Ludwig Brockmannn Christoph Böhringer Marcus Stronzik	Flexible Instrumente in der deutschen Klimapolitik – Chancen und Risiken.
00-13	Marcus Stronzik, Birgit Dette, Anke Herold	„Early Crediting“ als klimapolitisches Instrument. Eine ökonomische und rechtliche Analyse.
00-14	Dirk Czarnitzki, Christian Rammer Alfred Spielkamp	Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland. Ergebnisse einer Umfrage bei Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen.
00-15	Dirk Czarnitzki, Jürgen Egeln Thomas Eckert, Christina Elschner	Internetangebote zum Wissens- und Technologietransfer in Deutschland. Bestandsaufnahme, Funktionalität und Alternativen.
01-01	Matthias Almus, Susanne Prantl, Josef Brüderl, Konrad Stahl, Michael Woywode	Die ZEW-Gründerstudie – Konzeption und Erhebung.
01-02	Charlotte Lauer	Educational Attainment: A French-German Comparison.
01-03	Martin Gutzeit Hermann Reichold Volker Rieble	Entgeltflexibilisierung aus juristischer Sicht. Juristische Beiträge des interdisziplinären Symposiums „Flexibilisierung des Arbeitsentgelts aus ökonomischer und juristischer Sicht“ am 25. und 26. Januar 2001 in Mannheim.
02-01	Dirk Engel, Helmut Fryges	Aufbereitung und Angebot der ZEW Gründungsindikatoren.
02-02	Marian Beise, Thomas Cleff, Oliver Heneric, Christian Rammer	Lead Markt Deutschland. Zur Position Deutschlands als führender Absatzmarkt für Innovationen. Thematische Schwerpunktstudie im Rahmen der Berichterstattung zur Technologischen Leistungsfähigkeit im Auftrag des bmb+f (Endbericht).
02-03	Sandra Gottschalk, Norbert Janz, Bettina Peters, Christian Rammer, Tobias Schmidt	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Hintergrundbericht zur Innovationserhebung 2001.
03-01	Otto H. Jacobs, Ulrich Schreiber, Christoph Spengel, Gerd Gutekunst, Lothar Lammersen	Stellungnahme zum Steuervergünstigungsabbaugesetz und zu weiteren steuerlichen Maßnahmen.
03-02	Jürgen Egeln, Sandra Gottschalk, Christian Rammer, Alfred Spielkamp	Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland.
03-03	Jürgen Egeln, Thomas Eckert Heinz Griesbach, Christoph Heine Ulrich Heublein, Christian Kerst, Michael Leszczensky, Elke Middendorf, Karl-Heinz Minks, Brigitta Weitz	Indikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich. Studie zum Innovationssystem Deutschlands.
03-04	Jürgen Egeln, Sandra Gottschalk, Christian Rammer, Alfred Spielkamp	Public Research Spin-offs in Germany.
03-05	Denis Beninger	Emploi et social en France: Description et évaluation.
03-06	Peter Jacobebbinghaus, Viktor Steiner	Dokumentation des Steuer-Transfer-Mikrosimulationsmodells STSM.
03-07	Andreas Ammermüller, Bernhard Boockmann, Alfred Garloff, Anja Kuckulenz, Alexander Spermann	Die ZEW-Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben. Dokumentation der Umfrage und Ergebnisse von Analysen.
03-08	David Lahl Peter Westerheide	Auswirkungen der Besteuerung von Kapitaleinkünften und Veräußerungsgewinnen auf Vermögensbildung und Finanzmärkte – Status quo und Reformoptionen.
03-09	Margit A. Vanberg	Die ZEW/Creditreform Konjunkturumfrage bei Dienstleistern der Informations-gesellschaft. Dokumentation der Umfrage und Einführung des ZEW-Indikators der Dienstleister der Informationsgesellschaft.
04-01	Katrin Schleife	Dokumentation der Ruhestandsregelungen in verschiedenen Ländern.
04-02	Jürgen Egeln, Thomas Eckert, Christoph Heine, Christian Kerst, Birgitta Weitz	Indikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich.
05-01	Jürgen Egeln Christoph Heine	Indikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich.
05-02	Margit Kraus Dan Stegarescu	Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats.
06-01	Michael Gebel	Monitoring und Benchmarking bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen.
06-02	Christoph Heine, Jürgen Egeln, Christian Kerst, Elisabeth Müller, Sang-Min Park	Bestimmungsgründe für die Wahl von ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studiengängen. Ausgewählte Ergebnisse einer Schwerpunktstudie im Rahmen der Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands.
06-03	Christian Rammer, Jörg Ohmstedt, Hanna Binz, Oliver Heneric	Unternehmensgründungen in der Biotechnologie in Deutschland 1991 bis 2004.
06-04	Alfred Spielkamp Christian Rammer	Balanceakt Innovation. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen.

06-05	ZEW: Thies Büttner, Thomas Cleff, Jürgen Egeln, Georg Licht, Georg Metzger, Michael Oberesch, Christian Rammer DIW: Heike Belitz, Dietmar Edler, Hella Engerer, Ingo Geishecker, Mechthild Schrooten, Harald Trabold, Axel Werwatz, Christian Wey	Innovationsbarrieren und internationale Standortmobilität. Eine Studie im Auftrag der IG BCE, Chemieverbände Rheinland-Pfalz und der BASF Aktiengesellschaft.
07-01	Christoph Grimpe	Der ZEW-ZEPHYR M&A-Index – Konzeption und Berechnung eines Barometers für weltweite Fusions- und Akquisitionstätigkeit.
07-02	Thomas Cleff, Christoph Grimpe, Christian Rammer	The Role of Demand in Innovation – A Lead Market Analysis for High-tech Industries in the EU-25.
07-03	Birgit Aschhoff, Knut Blind, Bernd Ebersberger, Benjamin Fraaß, Christian Rammer, Tobias Schmidt	Schwerpunktbericht zur Innovationserhebung 2005. Bericht an das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
08-01	Matthias Köhler, Gunnar Lang	Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten
08-02	Margit A. Vanberg, Gordon J. Klein	Regulatory Practice in the European Ttelecommunications Sector. Normative Justification and Practical Application

ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

P.O.Box 10 34 43
D-68034 Mannheim
Tel.: +49 / 621/ 12 35-01
Fax: +49 / 621/ 12 35-224
Internet: www.zew.de, www. zew.eu