

Future Cities

# Bankensektor im Wandel

## (Digitale) Zukunft der Bankfiliale

### VIEWPOINT

Gegenwärtige Krisen als auch die steigenden Kundenanforderungen an einen umfangreichen digitalen Bankenauftritt beschleunigen den seit Jahren zu beobachtenden Umstrukturierungsprozess der Bankfilialnetze

CBRE RESEARCH  
AUGUST 2022



## Einleitung

Der Bankensektor unterliegt seit mehreren Jahren einem tiefgreifenden Wandel, ausgelöst durch den anhaltenden Konsolidierungsdruck, der zusätzlich auf die Herausforderungen der Gegenwart kostensparsam reagieren musste. Traditionelle Filialbanken mit einem dichten Standortnetz und direktem Kundenkontakt müssen ihre Service-, Vertriebs- und Kommunikationswege sowohl räumlich als auch organisatorisch an die Aufgaben der Zeit anpassen. In der Art und Weise der Filialpräsenz werden in den kommenden Jahren differenzierte Konzepte erwartet, die an die jeweiligen Kunden- und Standortbedürfnisse angepasst werden. Gleichzeitig wird der beständige Rückzugstrend von Filialen auch Spuren auf dem Immobilienmarkt hinterlassen, was viel Potenzial bietet, den innerstädtischen Bereich zu stärken und Leerstände zu vermeiden.

### Banken im Wandel

Die Hintergründe und Trends, die Banken und Sparkassen dazu drängen, ihre Filialnetze auf den Prüfstand zu stellen und infolgedessen es häufig zu Filialschließungen sowie zu Neukonzeptionen von Bankfilialnetzen kommt, sind ausgesprochen vielfältig. Der anhaltende Kostendruck wurde zuletzt durch die Coronapandemie nochmals erhöht. Denn seit der Pandemie ist ein Besuchsrückgang der Bankfilialen von über 30 % zu verzeichnen. Die Vorteile der digitalen Nutzungsmöglichkeiten und das wachsende Angebot von Onlinebanking erreicht zuletzt auch die zunehmend älter werdende Bevölkerung. Neben der wirtschaftlichen Performance wird eine der größten Herausforderungen für Filialbanken darin liegen, einen Spagat zwischen einer ausreichenden Filialdichte sowie inhaltsreichen, attraktiven und digitalen Angeboten für Bestands- und Neukunden zu finden. Diese müssen allen Anforderungen des klassischen und modernen Bankgeschäftes gerecht werden und dabei nicht im Schatten der reinen Onlinebanken stehen. Nachfolgend werden die wichtigsten Gründe und Entwicklungen für die seit Jahren stetig sinkende Zahl an Bankfilialen näher beleuchtet.

### Banken und Kreditinstitute

Seit 2007 hat sich die Anzahl der Kreditinstitute von 2.277 auf 1.508 im Jahr 2020 um 33,8 % verringert. Ein weiterer Rückgang wird im Bereich des genossenschaftlichen Bankensektors erwartet, da einige geplante Fusionsvorhaben aufgrund der pandemischen Lage vorübergehend aufgeschoben wurden. Betroffen sind dabei besonders die Primärkreditgenossenschaften.

Besuchsrückgang in Bankfilialen während der Coronapandemie

> 30 %

Anteil des Stellenabbau in Finanzinstituten in Bereiche mit direktem Kundenkontakt in 2022

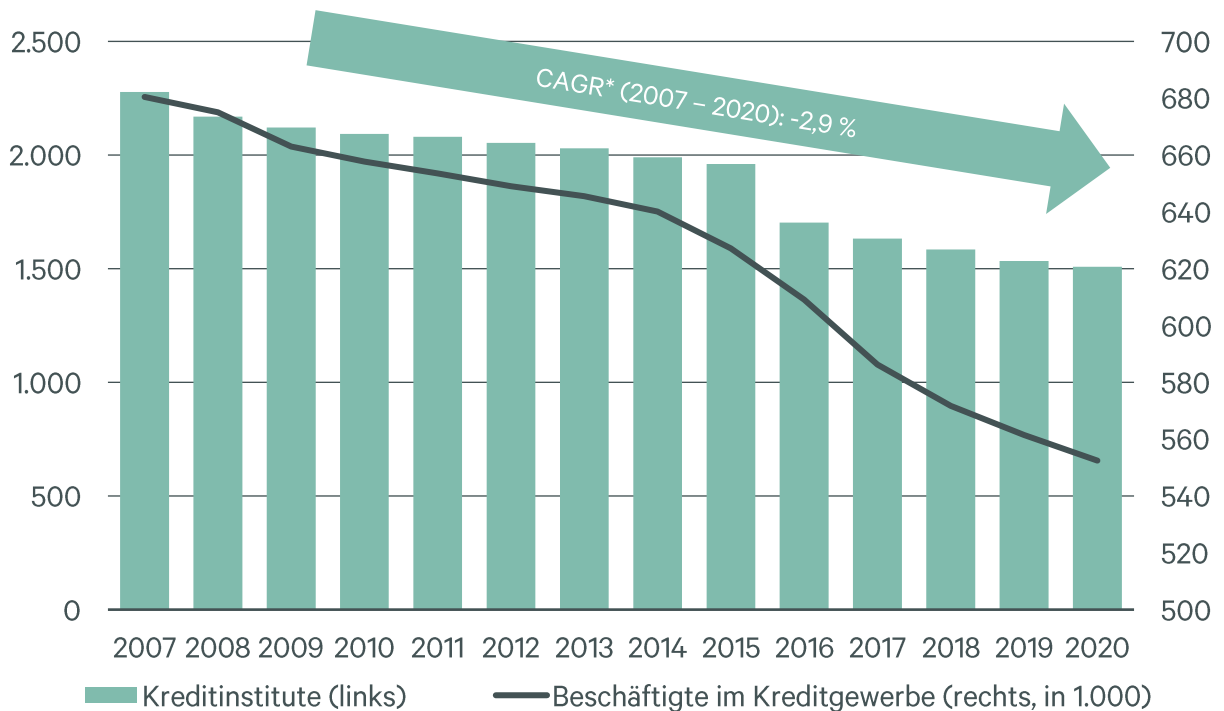
> 40 %

Schließung von Bankfilialen seit 2010

> 14.000

Übernahmen und Zusammenschlüsse sind eine Möglichkeit, um über Synergieeffekte Kosten einzusparen und die Rentabilität zu erhöhen. Diese wirken sich oftmals auch auf die Beschäftigten und die Filialdichte aus. Zwischen 2007 und 2020 ist eine Reduzierung der Beschäftigten im Kreditgewerbe um 18,8 % zu beobachten. Um 1,8 % verringerte sich die Beschäftigtenzahl im deutschen Kreditgewerbe im Jahr 2019 zum Vorjahr und um weitere 1,6 % im Corona-Jahr 2020. Damit setzt sich der seit Jahren anhaltende Personalabbau fort. Auch aus einer 2022 veröffentlichten Studie eines internationalen Beratungsunternehmens geht hervor, dass ca. 30 % der 120 befragten Finanzinstitute mit einem weiteren Stellenabbau im Bankensektor rechnen, wovon wiederum über 40 % auf den Bereich des Kundenkontaktes fallen.

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Kreditinstitute & Beschäftigte im Kreditgewerbe



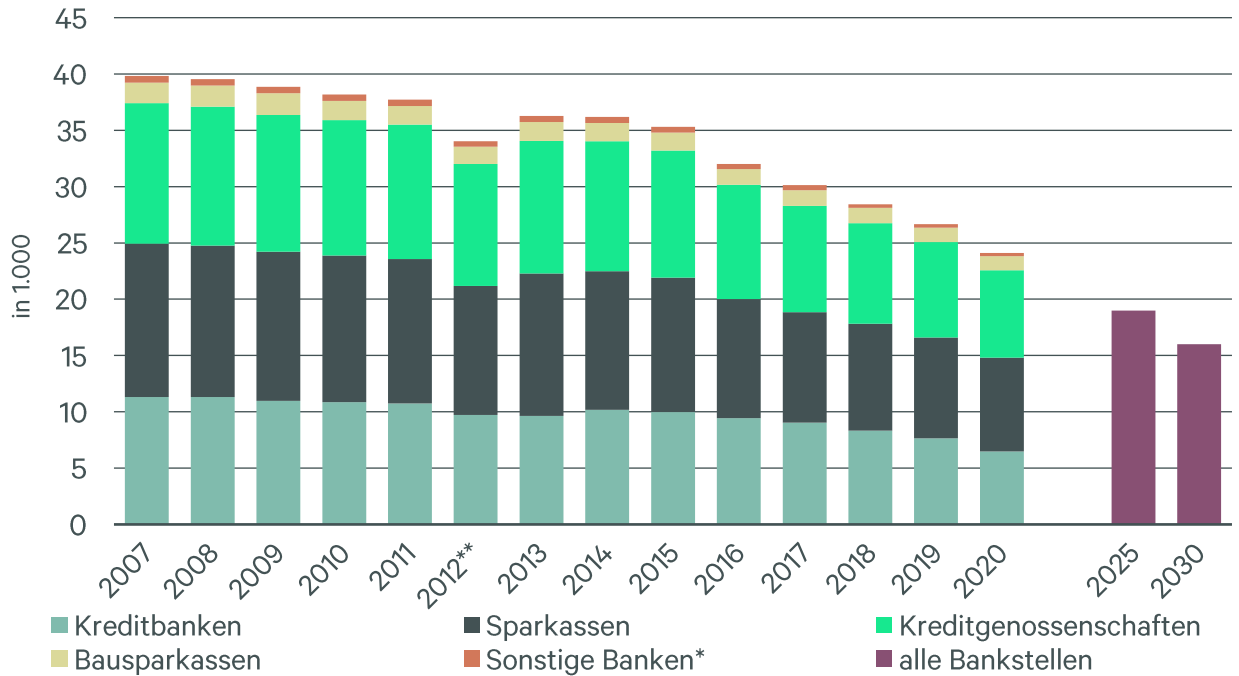
Quelle: AGV Banken, Deutsche Bundesbank, CBRE Research, 2022.

\*CAGR = compounded annual growth rate  
(durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)

## Filialdichte & Filialschließungen

Mieten der Bankfilialen sind zusätzlich zu den Personalkosten ein enormer Kostenblock, welcher ein hohes Einsparpotenzial bietet und zwangsläufig zur Optimierung des Filialnetzes führt. Die Anzahl der Zweigstellen hat sich seit 2007 um 40 % reduziert und allein in den vergangenen fünf Jahren lag der Rückgang bei 25 %. Der seit Jahren beobachtbare Trend der Zweigstellenschließung wurde durch die Coronapandemie nochmals verstärkt. Während 2019 noch 26.667 Zweigstellen registriert waren, sank die Zahl im Coronajahr 2020 deutlich auf nunmehr 24.100. Dies entspricht einem Rückgang von mehr als 2.500 Bankfilialen und entspricht fast 10 % aller Zweigstellen (vgl. Vorjahr: -6 %). Die Corona-Lockdowns beschleunigten die sowieso geplanten Vorhaben zum Teil. Bis 2030 wird prognostiziert, dass noch 15.800 Filialen geöffnet sein werden, was einem weiteren Rückgang von über 40 % entspricht. Schon vor der Pandemie konnten regelmäßig in der Presse Berichte über Fusionsvorhaben und Filialschließungen vernommen werden.

Abbildung 2: Anzahl der Bankenstellen (Kreditinstitute & Zweigstellen) in Deutschland



Quelle: Deutsche Bundesbank, CBRE Research, 2022.

\*Landesbanken, Genossenschaftsbanken, Banken mit Sonderaufgaben  
 \*\*Korrektur einer Bankfusion aus dem Jahr 2009

## Kosten

Die Nullzinspolitik der Europäischen Zentralbank hat Banken europaweit zu steigenden Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen gedrängt. Banken in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, führten in diesem Zusammenhang zunehmend Negativzinsen bzw. Verwahrentgelt für Geschäfts- und Privatkunden ein. Während es 2020 noch 178 Banken waren, hat das Vergleichsportaal Verivox bis 2022 mit 449 Banken mehr als die doppelte Anzahl der 1.300 untersuchten Sparkassen und Kreditinstitute dazuzählen können. Zu erwähnen ist, dass auch Direktbanken, die für kostengünstige oder sogar kostenfreie Bankdienstleistungen bekannt waren, dieses Verwahrentgelt veranschlagen und auch andere Bankdienstleistung zunehmend monetarisieren, wie z.B. Kreditkartengebühren. Ein Bild, dass im Rahmen des Bankbarometers einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bestätigt wird. Demnach plant fast jedes zweite Kreditinstitut, die Gebühren für Girokonten zu erhöhen, oder hat dies bereits veranlasst. Steigende oder neue Gebühren für Servicedienstleistungen der Banken verschrecken die preissensiblen deutschen Verbraucher, die schlussendlich zu einer Bank wechseln – oftmals Direktbanken - die keine oder vergleichsweise weniger Gebühren für Services verlangen. Zusätzlich werden bestehende, kostenintensive Bankfilialen zunehmend auf den Prüfstand gestellt. Ein starkes Einsparpotenzial verspricht das Konzept der Nachbarschaftsfiliale, bei der Filialen im Umkreis bis auf einer ausgewählt geschlossen werden. Ziel ist, die Kundenanzahl pro Niederlassung zu erhöhen und die Wirtschaftlichkeit zu stärken.

Direkte Kosten einer Bankfiliale mit 4 MAK\* pro Jahr

800k €

Benötigte Anzahl an Kunden pro Bankfiliale

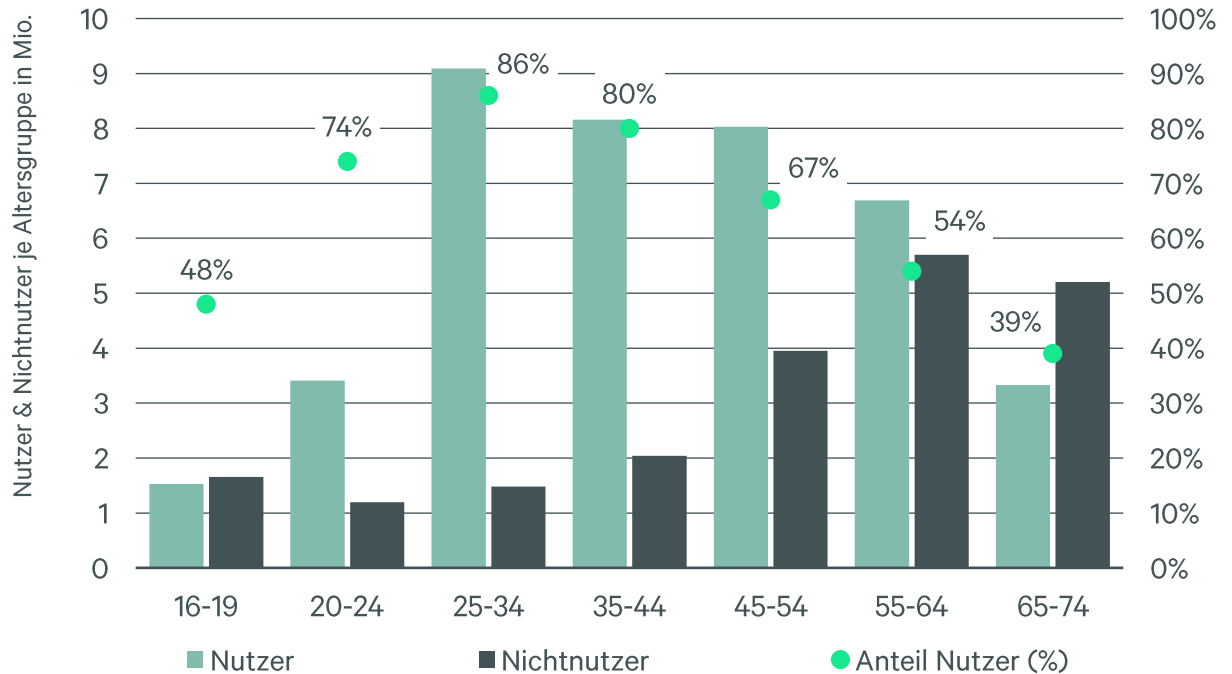
> 10.000

Jahresrohertrag bei 50.000 € AUM\*\* pro Kunde

200 €

\*MAK = Maximale Arbeitsplatzkonzentration; \*\*AUM = Assets Under Management

Abbildung 3: Nutzung Onlinebanking nach Altersgruppen 2020



Quelle: Eurostat, Destatis, CBRE Research, 2022.

## Onlinebanking

Der Gebrauch sowie Nutzen von digitalen Lösungen im Alltag als auch im Berufsleben hat während der Pandemie spürbar zugenommen. Während die Einzelhandelsbranche diesen Trend seit Jahren erlebt, hat sich auch im Bankengeschäft das Kundenverhalten stark digitalisiert. Besonders in der Anzahl der eröffneten Konten lässt sich diese Entwicklung feststellen. 2021 ist die Zahl der Konten auf fast 114 Mio. gestiegen, wovon etwa 82 Mio. als Online-Konten genutzt werden können. 2018 waren es noch über 10 Mio. Online-Konten weniger. Seit 2010 stieg die Nutzung von Onlinebanking um 22 %-Punkte auf 65 % im Jahr 2020. Das Vertrauen in die Technologie ist jedoch nicht über alle Alterskohorten gleich verteilt. Wie eine Studie des Bankenverbandes zeigt, halten vier von fünf Erwerbsfähigen Onlinebanking für sehr sicher, während nur jede zweite Person über 60 Jahre der Technologie vertraut. Auch in den Nutzergruppen spiegelt sich diese Wahrnehmung wider. Knapp 75 % der Altersgruppe zwischen 20 und 65 Jahren nutzen Onlinebanking. In den besonders jungen und älteren Altersgruppen wird Onlinebanking hingegen deutlich weniger genutzt. Trotz des durchgehenden Wachstums im Segment des Onlinebankings liegt Deutschland im europäischen Vergleich nur auf Platz 15 mit 65 %. Die Nutzung von Onlinebanking lag in den Top 5\* der europäischen Länder im Jahr 2020 bei 93 % und damit 28 %-Punkte über dem eigenen Bundesdurchschnitt.

Nutzungsentwicklung von Onlinebanking in Deutschland 2007-2020 von 35 % auf:

65 %

Nutzungsentwicklung von Onlinebanking der Top 5\* in Europa 2007-2020 von 66 % auf:

93 %

## Direktbanken

Eine zunehmende Marktsättigung von Direktbanken, eine aufblühende FinTech-Branche und der konzentrierte Ausbau des Onlineauftritts von Filialbanken erschwert das Neukundengeschäft von Direktbanken. Gleichzeitig stehen auch Direktbanken zunehmend unter dem Kostendruck der Nullzinspolitik der EZB und können gewohnte kostengünstige Bankdienstleistungen nicht ohne weiteres anbieten. Dies äußert sich zum Beispiel durch die Einführung von Verwahrentgelt bzw. Strafzinsen schon ab kleineren Bankguthaben. Auch die Nutzung eines Girokontos ohne Grundpreis ist meist nur möglich, wenn monatlich ein festgelegter Geldeingang stattfindet. Dennoch sind das nicht vorhandene Filialnetz und die damit einhergehenden fehlenden Personalkosten weiterhin ein Kostenvorteil gegenüber den klassischen Bankfilialen. Direktbanken können Bankdienstleistungen im Vergleich zu den Filialbanken nach wie vor günstiger an die Kunden weitergeben. Nicht zuletzt aufgrund der Coronapandemie und den entsprechenden zeitweiligen Lockdown-Bestimmungen waren Nutzer gezwungen, herkömmliche Bankgeschäfte online abzuwickeln. Kunden, die zuvor noch nicht oder nur sporadisch digitale Angebote nutzten, gewöhnten sich daran, Bankgeschäfte online zu erledigen, was sich positiv für Direktbanken auswirken kann.

## FinTechs & Finanzinnovationen

Neben den von den traditionellen Banken und Sparkassen angebotenen Onlineservices, sowie reinen Online- oder Direktbanken nimmt auch die Zahl der Anbieter digitaler (Teil-)Angebote stark zu, sodass viele Kunden keinen Grund mehr sehen, eine klassische Bankfiliale aufzusuchen. Die zunehmende Akzeptanz von digitalen Nutzungsoptionen im Alltag hat neben einer wachsenden Nutzerzahl des Onlinebankings auch zu einer höheren Nutzungsinteresse an FinTechs geführt (Unternehmen, die Finanzdienstleistungen mittels moderner Technologie anbieten). Eben diese spielen eine erhebliche Rolle bei den zunehmenden digitalen Bezahlmöglichkeiten. Das wohl populärste dieser Unternehmen ist PayPal, welches laut Anfrage des Handelsblatts im Jahr 2021 ca. 32 Mio. Kunden in Deutschland zählte, was fast einer Verdopplung der Nutzerzahl seit 2015 entspricht. Die in den letzten Jahren zahlreich registrierten FinTech-Unternehmen dringen in den Markt der traditionellen Banken und zuletzt vermehrt auch in den der Direktbanken ein. Entsprechend wird zukünftig vermehrt mit Kooperation zwischen FinTechs und Banken, aber auch mit Übernahmen gerechnet. Bei sogenannten Smartphone-Banken wie z.B. Chime, Revolut oder auch N26 werden Bankgeschäfte per App abgewickelt. Bei Zinsportalen wie Weltsparen oder Zinspilot ist es Anlegern möglich, die Konditionen vieler Banken aus dem In- und Ausland zu vergleichen und zentral zu nutzen. Zusätzlich gibt es kostengünstige Plattformen für den Wertpapierhandel wie Robinhood, Trade Republic, Gratis-Broker oder Smart Broker, die gleichzeitig auch die Möglichkeit bieten, am Krypto-Markt zu handeln. Der zeitintensive physische Besuch einer Bankfiliale wird gegen den Griff in die Hosentasche ersetzt.

## Digitale Zahlungsoptionen

Auch ein sich änderndes Zahlungsverhalten in der Bevölkerung sowie der abnehmende Bedarf und die Versorgung mit Bargeld beeinflusst die Standortplanung der Banken. So haben einige Bankinstitute bereits vor der Coronapandemie damit begonnen, die Bargeldversorgung nur noch an Geldautomaten abzuwickeln, um personelle Ressourcen einzusparen und das Sicherheitsrisiko durch Überfälle zu minimieren.

Deutsche, die das Internet täglich für Bankgeschäfte nutzen

3,3 Mio.

Anzahl Kunden der Top 3 Direktbanken in Deutschland 2021

> 17 Mio.

Ansässige FinTech-Unternehmen in Deutschland bis 2021

> 712

PayPal Kunden in Deutschland 2021

32 Mio.

Aber auch die Verfügbarkeit von Bankautomaten wird zunehmend überflüssig, da sowohl die Zahl der Anbieter als auch die Möglichkeit von bargeldlosen Bezahlssystemen am Markt steigt (Kartenzahlung, Smartphone, Smartwatch etc.). Laut einer Studie des EHI\* wurden im Jahr 2022 fast 60 % aller Umsätze im Einzelhandel mit Karte bezahlt. Weiterhin zahlen laut einer Studie des Bankenverbandes mittlerweile 20 % der Bundesbürger mit ihrem Smartphone. Zusätzlich gibt es ein akzeptiertes Cash-Back Serviceangebot bei fast jedem Lebensmittelhändler und Drogeriemarkt, zum Teil ohne Mindesteinkaufswert. Mit einem durchschnittlichen Auszahlungsbetrag von 95 € wurde jeder zehnte eingenommene Euro zurück in den Bargeldkreislauf gebracht. Folglich sind nachlassende Bankautomatentransaktionen zu verzeichnen. Während diese von 2014 bis 2020 um ca. 22 % abgenommen haben, haben Point of Sales-Terminals – bargeldlose Verkaufsstellen – im selben Zeitraum um 78 % zugenommen. Banken reagieren mit dem Rückbau der Automaten auf die Entwicklung, zumal der kostenintensive Bargeldtransport bei gleichzeitig steigenden bargeldlosen Bezahltransaktionen entfällt. Auch wird das Risiko der kostenintensiven Automatenstrennungen durch Kriminelle gemindert, deren Schäden oftmals bis in die Hunderttausende gehen und 2021 einen Beuteschaden von 19,5 Mio. € verursachten.

Umsatzanteil Kartenzahlungen im stationären Einzelhandel

60 %

Automatenstrennungen durch Kriminelle 2021

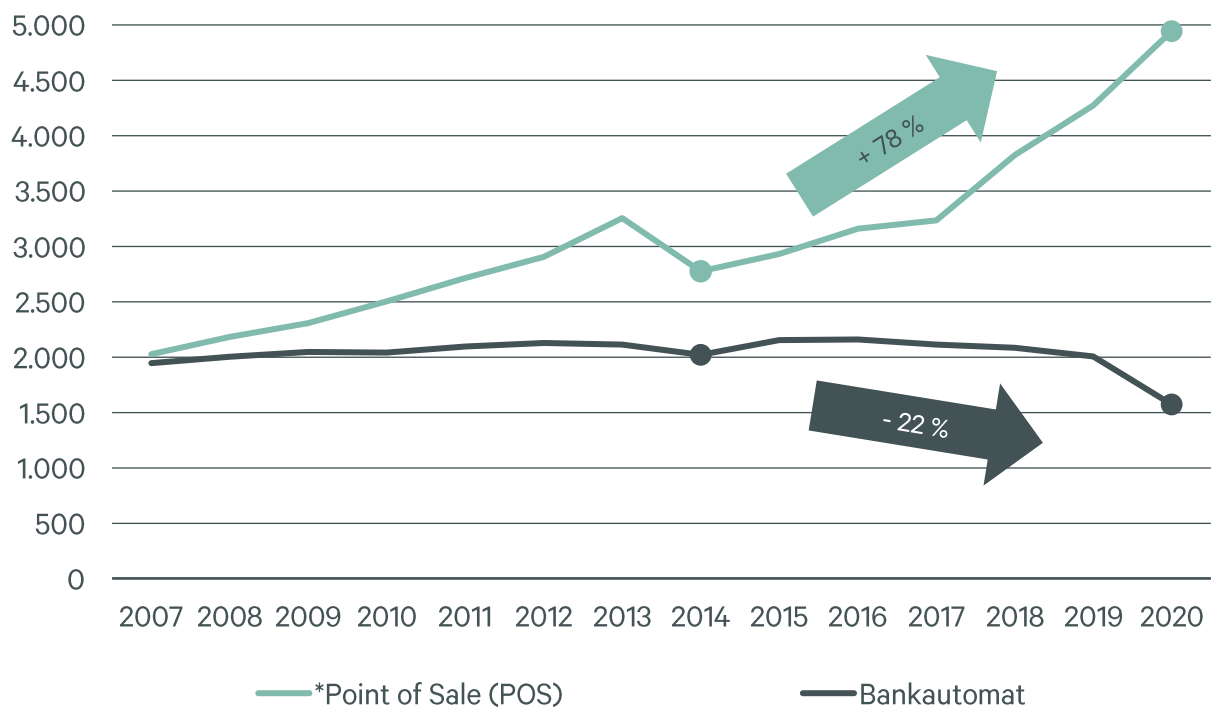
392

Erzielter Beuteschaden durch Geldautomatenstrennungen im Jahr 2021

19,5 Mio.

\*EHI Retail Institute

Abbildung 4: Vergleich von POS Kartenzahlungen & Bargeldabhebungen



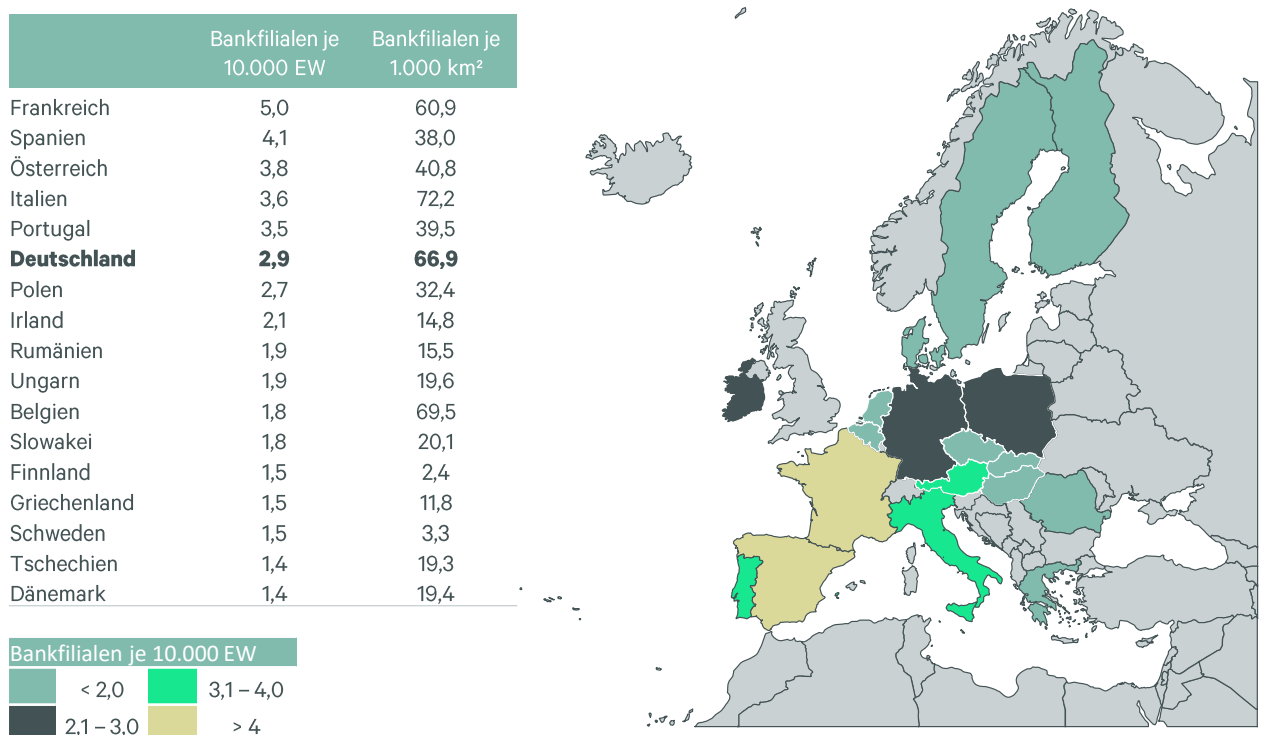
Quelle: Deutsche Bundesbank, CBRE Research, 2022.

\*POS = Online-Terminal zum bargeldlosen Bezahlen

## Andere europäische Länder

Die Entwicklung der abnehmenden Filialdichte bei einer gleichzeitigen Etablierung des Onlinebankings lässt sich europaweit beobachten. Besonders in den nordischen Ländern ist der Wandel deutlich fortgeschritten. Die Dichte des Filialnetzes ist dort bereits sehr viel geringer als in Deutschland. In nordeuropäischen Staaten wie Dänemark, Finnland und Schweden stehen mittlerweile weniger als zwei Filialen pro 10.000 Einwohner zur Verfügung, während es hierzulande aktuell noch fast 3 Filialen sind. Die vermeintlich niedrige Verfügbarkeit der Bankfilialen in den Vergleichsländern führt zu einer umso höheren Nutzung von Onlinebanking in allen Alterskohorten.

Abbildung 5: Bankstellendichte in Europa 2021



Quelle: Eurostat, ECB, CBRE Research, 2022.

## Ausblick zur weiteren Entwicklung

Wie in vielen anderen Bereichen konnte auch im Bankensektor ein Digitalisierungsschub während der Coronapandemie beobachtet werden. Die Pandemie kann durchaus als zusätzlicher Treiber in Richtung eines zunehmenden digitalen Alltags gesehen werden. Die Entwicklung des traditionellen Bankgeschäftes mit einem wachsenden digitalen Schwerpunkt wird in den kommenden Jahren erwartet. Klassische Filialbankkunden, die traditionell einen physischen Kontakt präferierten, mussten die Erfahrung machen, digitale Bankdienstleistungen in Anspruch zu nehmen und bestenfalls die positiven Eigenschaften davon zu erleben. Während das traditionelle Bankengeschäft in der Vergangenheit oftmals im Schatten der günstigeren Direktbanken stand, sind auch diese vermehrt vom Kostendruck im umkämpften Bankensektor betroffen und müssen ihre Kunden mit zusätzlichen Dienstleistungskosten belasten – eine Chance, die das klassische Bankengeschäft aufgreifen kann. Zwar wird zunehmend eine Ausdünnung des Filialnetzes registriert, jedoch sind physische Interaktionen im Kundengeschäft nicht vollumfänglich wegzudenken. Besonders bei beratungsintensiven Themen wie z.B. der Baufinanzierung oder Kreditvergabe werden persönliche Gespräche präferiert.

## Filialformate der Zukunft

Gegenwärtige Umfragen zeigen, dass ein hoher Anteil an Bankkunden im Falle der Schließung ihrer Stammfiliale das Finanzinstitut wechseln würde. Allerdings stehen auch die größten Konkurrenten am Markt, die Direktbanken, unter erheblichem Kostendruck. Denn Filialbanken können ihre Filialnetze ausdünnen und ihren Kunden stationäre, personenungebundene Dienstleistungen wie zum Beispiel moderne Self-Service-Center und einen, in der Vergangenheit versäumten, umfangreichen digitalen Auftritt im Onlinebanking anbieten. Im Wettbewerb der Banken ist nach wie vor für viele Kunden gerade die Nähe zu einer Filiale der entscheidende Unterschied zwischen der stationären Bankfiliale und der Onlinebank. Somit besteht eine Chance die USPs\* beider Welten vorteilhaft zu bündeln.

## Räumliche und organisatorische Teilung

Bei allen Unterschieden der derzeitigen Ansätze und Ideen kristallisiert sich, als übergreifende Gemeinsamkeit, eine Trennung der Filialen heraus, sowohl räumlich innerhalb einer Filiale als auch organisatorisch innerhalb des Filialnetzes. So wird eine stärkere Arbeitsteilung der Filialen angestrebt, was sich insbesondere in Unterschieden bei den jeweiligen Service- und Beratungsdienstleistungen zeigt. Schlussfolgernd werden nicht alle Filialen eine vollumfängliche Beratung zu allen Dienstleistungen anbieten, sondern lediglich die Aktivitäten vor Ort optimieren. Insbesondere Spezialthemen werden aus einer zentralen Einheit heraus, einer Flagship-Filiale, von Experten beraten. Das klassische Filialmodell – ein Inbound-Verkaufsmodell, das darauf wartet, dass Kunden vorbeikommen, um sich zu jeglichem Thema fachkundig beraten zu lassen – muss überarbeitet werden und kann durch digitale Self-Service-Center mit virtueller Beratungsmöglichkeit ergänzt werden, wodurch Anfragen von klassischen Finanzprodukten abgewickelt werden können. Einen Versuch startet z.B. die Haspa mit dem Ziel, die persönlichste Multikanalbank zu werden. Das neue Raum- und Nutzungskonzept soll auf die Stadtteile und die dort lebenden Bevölkerung individuell zugeschnitten werden.

\*USP = Unique Selling Point

Abbildung 6: Räumliche und organisatorische Teilung

	Räumliche Teilung			Organisatorische Teilung
	Pop-up Filiale Stand	Self-Service-Center	Standard Filiale	Flagship-Filiale
<b>Hauptmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorübergehende (oder kurzfristige) Bankfiliale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Selbstbedienungskabinen mit Bankautomaten</li> <li>weitere digitalen Lösungen rund um die Uhr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Öffnungszeiten</li> <li>Persönlicher Kundenkontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterte Öffnungszeiten für persönliche Dienstleistungen</li> <li>Dient als Markenerlebnis mit individueller UX*</li> </ul>
<b>Standortstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerschaften mit Einkaufszentren</li> <li>ÖPNV Unternehmen</li> <li>Universitäten und Co-Working-Spaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkehrsknotenpunkte</li> <li>Einkaufszonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsviertel</li> <li>Wohngemeinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrumsgebiet (CBD / High Street)</li> </ul>
<b>Angebotene Dienstleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbung für bestimmte Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen</li> <li>z. B. Darlehen für Startups und Kreditkarten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfache Transaktionen</li> <li>z. B. Einzahlungen, Abhebungen und Überweisungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollständige Bankdienstleistungen</li> <li>z. B. Kontoöffnung und -schließung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfassende Bankdienstleistungen</li> <li>VIP-Kundenbetreuung mit angepassten Produkten</li> <li>(Bank) Events</li> </ul>
<b>Ausweitungsinteresse</b>	Hoch	Mittel	Niedrig	Mittel
<b>Dienstleistungsqualität</b>	Digitale Self-Service-Center mit virtueller Beratung			Spezialisten für Beratung bei komplexen Finanzprodukten

Quelle: CBRE Research in Anlehnung an McKinsey, 2022.

\*UX = User Experience

Ziel wird es sein, die physischen Filialen in ein digital getriebenes Outbound-Vertriebsmodell mit solitären Kompetenzzentren einzubetten. Daraus ergeben sich sowohl Einspareffekte als auch gleichzeitig eine höhere Beratungsqualität. Darüber hinaus ist auch eine gemeinsame Nutzung einer Filiale durch unterschiedliche Bankinstitute denkbar. Entweder in der Form, dass zwei oder mehr Institute unter einem Dach jeweils eine eigenständige Filiale betreiben oder aber, dass nur ein Teil der Dienstleistungen einer Bank, wie beispielsweise der SB-Bereich, in die Filiale eines Mitbewerbers integriert ist. Das Konzept haben die Taunus Sparkasse und die Frankfurter Volksbank umgesetzt. Neben dem digitalen Auftritt wird nach wie vor der persönliche Kundenkontakt beibehalten. Dieser findet jedoch in eingeschränkter Form statt. Die Filiale ist vier bis fünf Tage für persönliche Beratungsgespräche geöffnet, wovon jeweils die Hälfte der Zeit eine Person des einen, die andere Hälfte ein Berater des anderen Bankinstituts vor Ort ist. Im ländlichen Raum mit weniger Bankkunden bieten sich eingeschränkte Öffnungszeiten an festen Tagen oder flexible Öffnungszeiten nach Kundenterminvereinbarung an. Diese Art der Beratung bietet gleichzeitig auch den Einsatz eines mobilen Finanzberaters, der innerhalb einer Region zwischen den Filialen wechselt. Je nach Region bieten sich zudem fahrbare Zweigstellen an, wie es verschiedene Sparkasse bereits seit einigen Jahrzehnten anbieten. Der Sparkassenbus hält wöchentlich an mehreren festgelegten Standorten und ermöglicht die Abwicklung alltäglicher Bankengeschäfte inkl. Bankberater. In der restlichen Zeit stehen moderne Self-Service-Center zur Verfügung.



Quelle: CBRE Research.

## User Experience und innovative Filialkonzepte

Ein zu beobachtender Trend aus dem Einzelhandel ist zunehmend auch im Bankensektor erkennbar: Den Filialbesuch für Kunden als „Erlebnis“ zu inszenieren. Statt der klassischen Beratungsdienstleistungen wird auf die User Experience fokussiert, beispielsweise durch eine funktionierende Omnichannel-Strategie zur Verschmelzung von Online- und stationärem Banking oder eines kundenspezifischen Angebots von Produkten und Beratungsdienstleistungen. Klassische Filialen als auch Flagship-Filialen werden zunehmend digitalisiert und legen dabei einen großen Fokus auf den Ausbau des Self-Service Bereichs. Größere und stärker frequentierte Filialen versuchen gleichzeitig den Wohlfühlfaktor zu steigern, um das Image einer „Erlebnis-Bank“ zu erhalten. In diesen wird auch ein persönlicher Kundenkontakt ermöglicht. Um das Angebot zu erweitern, werden unter anderem auch bankfremde Unternehmen, Einrichtungen oder Dienstleistungsanbieter in das neue Filialformat integriert. So testen sich Banken an der Integration von Cafés, Reisebüros, Kunstausstellungen oder auch einer Bibliothek. Zum einen dient dies der Kostenreduktion und zum anderen sollen die exklusiven Angebote zu einer längeren Verweildauer (auch potenzieller) Kunden führen. Die Zusatzleistungen werden durch Kooperationen mit anderen Unternehmen abgedeckt oder in Eigenregie durchgeführt. Neben dem zusätzlichen Angebot werden zum Teil private und öffentliche Aufenthaltsflächen zur Verfügung gestellt, die zum Co-Working oder als Meetingräume genutzt werden können. In den privaten und modern ausgestatteten Bereichen können zudem kundenspezifische Bankberatungsgespräche geführt werden, bei denen Mitarbeiter der Bank nach Bedarf zugeschaltet werden.

“

Den Filialbesuch für Kunden als „Erlebnis“ zu inszenieren: Statt der klassischen Beratungsdienstleistungen wird auf die User Experience fokussiert

”



Quelle: CBRE Research.

## Nachnutzung von Bankfilialen

Mit dem erwarteten Rückgang der Zweigstellen um weitere 40 % bis zum Jahr 2030 werden tausende Bankfilialen am Immobilienmarkt verfügbar sein. Dabei handelt es sich um Immobilien, die sich überwiegend im Zentrum einer Stadt befinden, unabhängig von der Einwohnerzahl. Die Gebäudeart und -größe wird dabei nicht einheitlich sein, sondern von Teilflächen eines Gebäudes zu hochwertig modernisierten Prachtbauten bis hin zu einfach gehaltenen ländlichen Bankfilialen der 1950-60er Jahre reichen. Aufgrund der unterschiedlichen Immobilienarten kommen diverse Nachnutzungsmöglichkeiten in Frage. Während zunächst klassische Nachnutzungen wie Büro, Einzelhandel oder wenn möglich Wohnraum nahe liegen, bieten sich auch innovative Lösungen an.

Abbildung 7: Mögliche Nachnutzungen von Bankfilialen

### Schließfach



Gegenwärtige Krisen und steigende Bankkosten fördern Investitionen in Realwerte und verlangen ein hohes Schließfachangebot

- Steigende Nachfrage nach Sachwerten wie z.B. Schmuck, Uhren, Kunst
- 9.089 Tonnen Gold in Privatbesitz
- Geringes Schließfachangebot aufgrund schließender Bankfilialen

### Self-Storage



Im Gegenzug zu großflächigen Lagerhäusern in peripheren, PKW-orientierten Lagen werden zunehmend auch Lagermöglichkeiten im urbanen Raum nachgefragt

- Aufblühender Self-Storage-Markt
- Steigende Nachfrage in Stadtzentren
- 24 Stunden Zugangsmöglichkeit

### Pop-up Store



Von einer florierenden und abwechslungsreichen Innenstadt durch regelmäßige Wechselintervalle der Ladenbetreiber profitieren Kunden, Händler und Städte

- Minimalistisches Ladendesgin
- Kurze Mietzeiträume
- Attraktive Nutzungsmöglichkeit für Gründer und Onlineanbieter

### Co-Working / Flex Office



Flexible Office-Konzepte werden spätestens seit der Coronapandemie immer stärker nachgefragt und wirken sich positive auf den Arbeitsalltag aus

- Attraktives Arbeitgeberangebot
- Steigende Nachfrage nach flexiblen Arbeitsplätzen auch an Universitäten
- Networking Hubs

### Dark Kitchen / Dark Store



Steigende Nachfrage besonders im Zentrum größerer Städte zu beobachten. Ausschließlich für den Lieferdienst ausgelegt Konzepte. Mehrere Gastronomieanbieter kochen in einem Gebäude

- Steigende Nachfrage nach Online-Lebensmittellieferdiensten
- Attraktive Möglichkeit für eine Marktexpansion
- Lieferkonzept testen

### Vertical Farming



Urban-Indoor-Farming als nachhaltige & CO<sub>2</sub>-arme Lebensmittelherstellung in futuristischem Konzept. Eine Raumfläche von 150 m<sup>2</sup> kann bis zu 400 m<sup>2</sup> Anbaufläche bieten

- Ganzjähriger Anbau von Obst & Gemüse
- Kurze Lieferketten
- Vertikale Regalfächer

**HealthCare**

Deutschland läuft Gefahr, in eine Unterversorgung an zeitgemäßen Pflegeeinrichtungen zu geraten. Um ein breites Dienstleistungsangebot abzudecken, müssen stationäre und ambulante Betreuungsformen enger zusammenarbeiten

- 21,4 Mio. über 67-Jährige bis 2060
- Überproportionales Wachstum der ambulanten und stationären Pflege
- Zusatzbedarf von über 3.600 neuen Pflegeheimen (mit jew. 100 Plätzen)

**Kita**

Der Trend von 1- und 2-Personen Haushalten fordern ein höheres Angebot an Kinderbetreuung. Gleichzeitig hat sich die Zahl von erwerbstätigen Frauen in den letzten Jahren vervielfacht. Viele kehren nach einer Geburt früher an ihren Arbeitsplatz zurück

- Jedes dritte Kind unter 6 Jahren wurde 2020 ganztags betreut
- Betreuungsquote der unter 3-jährigen Kinder auf 35 % gestiegen
- Seit 2011 sind 35 % mehr Kinder unter 3 Jahren in Tageseinrichtung (vgl. 2021)

Quelle: CBRE Research, 2022.

**Fazit**

Die aufgezeigten Entwicklungen demonstrieren einen kostengetriebenen Bankenmarkt, der auch in den kommenden Jahren weiterhin unter starkem Konsolidierungsdruck stehen wird. Herausfordernd ist die Aufgabe, kundenorientiert und gleichzeitig gewinnbringend auf allen Ebenen zu agieren. Unumgänglich wird dabei der fortschreitende Rückbau des Bankfilialnetzes sein, bei gleichzeitigem Ausbau des digitalen Auftretens. Dabei wird nicht die Möglichkeit außer Acht gelassen, einen physischen Kontakt mit dem Kunden zu bewahren, denn in der passenden Form haben Bankfilialen auch zukünftig eine Daseinsberechtigung. Die Möglichkeit des Filialbesuches bleibt nach wie vor einer der entscheidenden Unterschiede zu den Direktbanken und ist für viele Kunden ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Finanzinstitutes. Dabei gibt es gegenwärtig keine optimale Lösung, die die räumlichen und organisatorischen Herausforderungen flächendeckend bewältigen und alle Partizipanten zufriedenstellen kann. Bis zu diesem Punkt werden Banken ihren digitalen Auftritt verstärken, um Konzepte zu entwickeln, die einen virtuellen „persönlichen“ Kontakt ermöglichen. Als Konsequenz werden vermehrt Immobilien in oft zentralen Lagen bis hin zum ländlichen Raum verfügbar sein, für die jedoch zahlreiche kreative und innovative Nachnutzungsmöglichkeiten bestehen.

**Kontakte**

## RESEARCH DEUTSCHLAND

**Dr. Jan Linsin**  
Managing Director  
Head of Research  
jan.linsin@cbre.com

**Jan Schwarze**  
Director  
Team Leader Research  
jan.schwarze@cbre.com

**Nicolas Falk**  
Trainee  
Research  
nicolas.falk@cbre.com

© Copyright 2022. All rights reserved. This report has been prepared in good faith, based on CBRE's current anecdotal and evidence based views of the commercial real estate market. Although CBRE believes its views reflect market conditions on the date of this presentation, they are subject to significant uncertainties and contingencies, many of which are beyond CBRE's control. In addition, many of CBRE's views are opinion and/or projections based on CBRE's subjective analyses of current market circumstances. Other firms may have different opinions, projections and analyses, and actual market conditions in the future may cause CBRE's current views to later be incorrect. CBRE has no obligation to update its views herein if its opinions, projections, analyses or market circumstances later change.

Nothing in this report should be construed as an indicator of the future performance of CBRE's securities or of the performance of any other company's securities. You should not purchase or sell securities—of CBRE or any other company—based on the views herein. CBRE disclaims all liability for securities purchased or sold based on information herein, and by viewing this report, you waive all claims against CBRE as well as against CBRE's affiliates, officers, directors, employees, agents, advisers and representatives arising out of the accuracy, completeness, adequacy or your use of the information herein.