

## Cerasus Consulting Talk

### Wie sieht der Vertrieb der Zukunft bei Geno-Banken aus – brauchen wir überhaupt noch Filialen?

*Christian Zilch, Bereichsleiter Vertrieb bei Meine Bank (Raiffeisenbank Hochtauns e.G) im Gespräch mit Thomas Aichelmann von cerasus consulting.*

Mit über 100 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von 1.4 Mrd. Euro zählt die Raiffeisenbank im Hochtaunus zwar eher zu den mittelgroßen Banken, was aber die Ertragskraft und Profitabilität angeht, ist sie auf einer der Spitzenplätze im genossenschaftlichen Verbund.

Einer der Gründe für den außergewöhnlichen Erfolg: vor den Toren Frankfurts geht man einen besonders konsequenten Weg der Digitalisierung, der in seiner Stringenz seines Gleichen sucht. 2022 hat die Raiffeisenbank Hochtaunus alle Filialen geschlossen und setzt voll auf den Medialen Vertrieb. Für Kunden, die weiterhin eine physische Beratung wünschen hat man in der Verwaltungszentrale ein Beratungs-Center eingerichtet. Alles andere läuft zu 100% via Telefon / Video-Call oder digital.

Christian Zilch, Bereichsleiter Vertrieb, verantwortet den Medialen Vertrieb bei der Raiffeisenbank Hochtaunus. Der Vertriebskanal trägt maßgeblich seine „Handschrift“. Gemeinsam mit seinem Team arbeitet er intensiv an dessen Weiterentwicklung

**Frage:** Sie sind bei der Umsetzung des neuen Konzepts einen radikalen Weg gegangen und haben alle Filialen geschlossen. Wie haben die Kunden darauf reagiert?

**Antwort:** Unsere Entscheidung, alle Filialen zu schließen, mag auf den ersten Blick Zweifel hervorgerufen haben. Schließlich waren Filialen schon immer das Herzstück einer Bank - vor allem einer Genossenschaftsbank. Doch die Zeiten ändern sich, und auch die Bankenbranche muss sich den neuen Anforderungen anpassen.

Natürlich gab es bei unserer strategischen Veränderung bezüglich der Aufgabe unseres Filialnetzes viel Berichterstattung, darunter erwartungsgemäß auch einige Presseartikel mit negativem Tenor. Doch die Anzahl der Kunden, die aufgrund dieser Änderung ihre Geschäftsverbindung zu uns gekündigt haben, blieb überschaubar. Das Entscheidende ist jedoch, dass die Zahl der Menschen, die unser Leistungsangebot sehr gut finden, deutlich

überwiegt. 2022, im Jahr der Umsetzung, haben wir netto so viele Kunden gewonnen, wie nie zuvor in der Geschichte der Bank.

Die Resonanz unserer Kunden zeigt, dass eine moderne Bank mit einem starken Online-Angebot und einem bedarfsorientierten Beratungscenter auch ohne Filialen erfolgreich sein kann.

**Frage:** Wie differenzieren Sie sich zu Neo- und Direktbanken vor dem Hintergrund, dass die Raiffeisenbank im Hochtaunus eG keine Filialen mehr hat?

**Antwort:** Über unsere Onlinebank, die unter dem Markennamen Meine Bank bekannt ist, bieten wir unterschiedliche Produkte zu fairen Konditionen und schlanken digitalen Abschlussstrecken an, und das mit großem Erfolg und Zuspruch unserer Kunden.

Doch was ist mit der Beratung? Auch diese Aspekte haben wir nicht vernachlässigt. Im Zuge der Filialschließungen haben wir ein modernes Beratungscenter aufgebaut, das die Kundenberatung abdeckt. Dabei bieten wir den Vorteil, dass wir die Beratung nicht nur vor Ort an unserem Firmensitz in Bad Homburg v. d. Höhe anbieten, sondern auch telefonisch und per Videoberatung. Dadurch steht diese Dienstleistung auch Kunden außerhalb unserer Region zur Verfügung. Wir unterscheiden uns hier von klassischen Direktbanken und Neobanken, die meist keine persönliche Beratung anbieten.

**Frage:** Welches waren die Top-Herausforderungen für die Raiffeisenbank im Hochtaunus eG bei der Einführung des Beratungscenters und des neuen Vertriebsmodells?

**Antwort:** Die Einführung eines Beratungscenters und eines neuen Vertriebsmodells war zweifellos ein bedeutender Schritt für unsere Bank. In diesem Prozess sind wir auf eine Reihe von Herausforderungen gestoßen, die es zu bewältigen galt. Die wichtigsten Herausforderungen waren:

1. **Mindset der Vertriebsmitarbeiter:** Um das Beratungscenter und das neue Vertriebsmodell erfolgreich einzuführen, mussten wir sicherstellen, dass unsere Vertriebsmitarbeiter die Bedeutung von Flexibilität, Kundenorientierung und technischer Kompetenz verstehen und annehmen. Dafür waren eine umfassende Schulung und Sensibilisierung hinsichtlich der Vorteile des neuen Modells speziell für diese Mitarbeitergruppe erforderlich.
2. **Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter:** Die Einführung des Beratungscenters erforderte die Identifizierung und Einstellung von Mitarbeitern, die über die erforderlichen Fähigkeiten und das Interesse an einer solchen Art der Beratung verfügen. Wir

mussten sowohl nach internen als auch externen Kandidaten suchen, die nicht nur über Fachkenntnisse im Bankwesen, sondern auch über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten und die Eignung zur virtuellen Kundenbetreuung verfügen.

3. Technologische Infrastruktur: Die Implementierung von Video- und Telefonberatung erfordert eine solide technologische Infrastruktur, die eine nahtlose und sichere Kommunikation mit unseren Kunden ermöglicht. Wir müssen sicherstellen, dass die erforderlichen Tools und Systeme vorhanden sind und dass unsere Mitarbeiter über die erforderliche technische Unterstützung verfügen, um effektiv arbeiten zu können.

Die Einführung des Beratungscenters und des neuen Vertriebsmodells ist ein kontinuierlicher Prozess. Wir werden die bisher gewonnenen Erkenntnisse bewerten und daraus Maßnahmen ableiten, um unser Angebot noch weiter im Sinne der Kundenzufriedenheit zu verbessern.

**Frage:** Welchen Weg gehen Sie im Beratungscenter um vertriebliche Ansatzpunkte und den Betreuungs-/Beratungsanspruch der Kunden in Einklang zu bringen?

**Antwort:** Wir verfolgen einen produktbezogenen Beratungsansatz, insbesondere im Erstkontakt mit dem Kunden. Ich glaube, dass dies eine effektive Methode ist, um vertriebliche Ansatzpunkte zu identifizieren und gleichzeitig den Betreuungs- und Beratungsanspruch unserer Kunden zu erfüllen.

Indem wir uns auf spezifische Produkte konzentrieren, können wir die individuellen Affinitäten und Bedürfnisse unserer Kunden besser verstehen. Dies ermöglicht es uns, gezielte Empfehlungen und Lösungen anzubieten, die auf ihre aktuellen Anforderungen zugeschnitten sind.

Unsere Berater sind darauf spezialisiert, während des Erstkontakts mit dem Kunden gezielt nach finanziellen Zielen, Risikobereitschaft und Präferenzen zu fragen. Durch diese zweckgerichtete Befragung können sie nicht nur die individuellen Bedürfnisse des Kunden besser verstehen, sondern auch potenzielle Folgetermine identifizieren und planen.

In unserem Beratungscenter verzichten wir weitgehend auf die Zuordnung von Kunden zu bestimmten Beratern. Ich bin der Überzeugung, dass der Erfolg in der Beratung nicht zwangsläufig von einer langfristigen Kunden-Berater-Beziehung abhängt. Die Zeiten haben sich verändert, und viele Kunden erledigen heute ihre Bankgeschäfte online. Ihr Bedarf an persönlicher Beratung ist weniger häufig als früher. Für sie ist es entscheidend, mit einer kompetenten Person zu sprechen, die in der Lage ist, ihre Anliegen zu lösen. Die spezifische Zuordnung zu einem bestimmten Berater ist für sie von geringerer Bedeutung.

**Frage:** Welchen Beitrag leistet der mediale Vertrieb mittlerweile in ihrem Vertriebswege-Mix?

**Antwort:** Der mediale Vertrieb leistet mittlerweile einen bedeutenden Beitrag in unserem Vertriebswege-Mix. Insbesondere die Videoberatung wird häufig genutzt, während die Telefonberatung weniger häufig aber regelmäßig in Anspruch genommen wird. Die persönliche Beratung vor Ort ist insbesondere bei Bestandskunden beliebt, die in der Vergangenheit unsere Filialen genutzt haben.

Obwohl es noch zu früh ist, um genaue Angaben zu den Nutzungsquoten zu machen, kann ich bereits sagen, dass die Erweiterung unserer Vertriebswege die richtige Entscheidung war. Die Kunden schätzen die Flexibilität und Bequemlichkeit, die ihnen durch die Möglichkeit der medialen Beratung geboten wird. Und durch ortsunabhängige Kanäle erreichen wir Kunden mit unserer Dienstleistung, die diese in der Vergangenheit nicht in Anspruch genommen haben.

Insgesamt hat der mediale Vertrieb einen wertvollen Beitrag zu unserem Vertriebswege-Mix geleistet, indem er den Kunden mehr Flexibilität und Auswahlmöglichkeiten bietet und gleichzeitig die persönliche Betreuung und Beratung aufrechterhält.

**Frage:** Hat die Umstellung vom Filial- zum Direktvertrieb ihren Ertrag signifikant erhöhen können oder hatten Sie (vorübergehend) Einbußen hinzunehmen?

**Antwort:** Die Umstellung vom Filial- zum Direktvertrieb hat bereits nach einem halben Jahr zu einer deutlich gesteigerten Effizienz in unserer Beratung geführt. Obwohl wir noch viel zu lernen haben und Details korrigieren und anpassen müssen, können wir bereits feststellen, dass wir voraussichtlich dieses Jahr erfolgreichere Beratungsergebnisse erzielen werden als im Vorjahr. Trotzdem befinden wir uns noch in der Konsolidierungsphase, und wir haben bei weitem noch nicht das volle Potenzial ausgeschöpft. Es bleibt jedoch zu betonen, dass die Umstellung bisher keine signifikanten Einbußen mit sich gebracht hat.

**Frage:** Genossenschaften leben von Mitgliedern. Wie haben sich Ihre Mitgliedszahlen entwickelt?

**Antwort:** Durch unsere aktive Mitgliederwerbung konnten wir bei unserem Haus eine beeindruckende Entwicklung der Mitgliederzahlen verzeichnen. Im letzten Jahr konnten wir die Anzahl unserer Mitglieder um 17,8 % steigern und innerhalb der letzten drei Jahre haben wir sogar eine Steigerung von 62,5 % erreicht.

Diese positive Entwicklung zeigt, dass wir erfolgreich auf die Bedürfnisse und Interessen unserer Mitglieder eingehen und sie von unserem genossenschaftlichen Modell überzeugen können.

**Frage:** Welche kommenden vertrieblichen Herausforderungen sehen Sie für die Raiffeisenbank im Hochtaunus eG in den kommenden Jahren und wie wollen Sie diesen begegnen?

**Antwort:** Die Zukunft des Bankwesens liegt zweifellos in der digitalen Welt und genau hier tummeln sich Neobanken und Fintech-Unternehmen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, setzen wir auf eine Kombination aus Tradition und Fortschritt. Wir möchten die Vorteile der klassischen Bankdienstleistungen bewahren und gleichzeitig moderne Technologien und digitale Lösungen nutzen, um unseren Kunden ein zeitgemäßes Banking-Erlebnis zu bieten. Wir beobachten den Markt aufmerksam, lernen von den Erfahrungen der Neobanken und Fintechs und integrieren geeignete Elemente in unsere eigenen Prozesse.

Konkret sehe ich für die kommenden Jahren zwei bedeutende vertriebliche Herausforderungen. Erstens spielt die Nutzung von SmartData eine entscheidende Rolle bei der zielgerichteten Kundenansprache. Es ist wichtig, dass wir die intelligenten Auswertungsmöglichkeiten von Daten verstehen und nutzen, um unseren Kunden einen Mehrwert bieten zu können. In diesem Zusammenhang liegt unsere Aufgabe darin, das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen und ihnen zu verdeutlichen, dass die Zustimmung zur Nutzung ihrer Daten mit entsprechenden Vorteilen einhergeht. Hier muss die gesamte Bankenbranche verstärkt werben und unsere Seriosität betonen, um das Verständnis für die datenbasierte Kundenansprache zu fördern.

Zweitens sehe ich das Thema Künstliche Intelligenz (KI) als eine weitere Herausforderung und Chance zugleich. Die fortschreitende Entwicklung der KI kann zahlreiche Vorteile für die Kundenberatung im Privatkundengeschäft einer Bank bringen, aber sie wird keinen menschlichen Berater vollständig ersetzen können. Ich bin davon überzeugt, dass die intelligente Nutzung von KI in Kombination mit menschlicher Beratung sinnvoll ist.

Indem wir uns auf diese kommenden vertrieblichen Herausforderungen fokussieren, können wir sicherstellen, dass wir auch in den kommenden Jahren unsere Kunden optimal betreuen und ihre Bedürfnisse bestmöglich erfüllen. Wir glauben fest daran, dass der Weg in die digitale Zukunft für uns der richtige ist.

Vielen Dank für das Interview!

---

Kontakt: [thomas.aichelmann@cerasus-consulting.com](mailto:thomas.aichelmann@cerasus-consulting.com)