

# „Kundenzufriedenheit ist exorbitant“

**Andreas Kronabitleitner**, Partner bei der auf Bankberatung spezialisierten Kölner cp consultingpartner AG, über sein Konzept der Beratung ohne Zielvorgaben im Produktbereich.

Die Finanzbranche und damit auch die Banken kämpfen weiterhin mit einem Vertrauensverlust. Viele Beobachter gehen davon aus, dass dieser Bereich vor einem gravierenden Umbruch steht, der auch die bisherigen Vertriebsstrukturen in Frage stellt. Immer mehr Banken prüfen neue Ansätze und einige Vorreiter wie die Sparkasse Rheda-Wiedenbrück, eine der vertriebsstärksten Sparkassen in Nordrhein-Westfalen, haben die Beratung mit produktbezogenen Zielvorgaben bereits eingestellt. Unterstützt wurde die Sparkasse dabei von einem Österreicher. Andreas Kronabitleitner ist Partner und Gesellschafter bei der auf Bankberatung spezialisierten cp consultingpartner AG. Das Kölner Unternehmen erstellte bisher für rund 200 deutsche Sparkassen die potenzialorientierte Planung und deckt somit etwa 15 Prozent des deutschen Bankenmarktes ab. Kronabitleitner selbst war zuvor Bereichsleiter in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. In dieser Funktion war er für die strategische Entwicklung des Privatkundenvertriebs verantwortlich. Davor war der Vertriebsexperte knapp fünf Jahre lang Marketing- und Vertriebsleiter für das Privatkundengeschäft der Raiffeisenbankengruppe Oberösterreich. FONDS professionell sprach mit dem Strategieberater über das neue Modell der ergebnisoffenen Beratung.

## Herr Kronabitleitner, wie wird man Strategieberater für Regionalbanken in Österreich und Deutschland?

Dr. Andreas Kronabitleitner: Nachdem ich in verschiedenen Positionen im Raiffeisensektor tätig war, wollte ich mich mit dem Thema Vertrieb und nachhaltige Ausrichtung von Banken selbstständig machen. In einem ersten Schritt habe ich die Beratungswelt der Raiffeisenbank Südtirol entwickelt. Danach wurde ich auf das Kölner Beratungsunternehmen cp consultingpartner AG aufmerksam. Heute bin ich an dem Unternehmen beteiligt, und wir beschäftigen 70 Mitarbeiter. Schwer-

punktmäßig berät unser Unternehmen Banken in den Bereichen Risikomanagement und Liquiditätsmanagement, ich habe das Thema Vertrieb mit eingebracht. Als ich erstmals nach Köln eingeladen wurde, um über mein Thema zu referieren – dies war zufällig im Rahmen einer Sparkassen-Veranstaltung –, kam ein Sparkassen-Vorstand auf mich zu und wollte mein Konzept in seiner Bank umsetzen. Dabei handelte es sich um die Sparkasse Rheda-Wiedenbrück. Und daraus wurde vor zweieinhalb Jahren mein erstes Projekt. Mittlerweile sind eine Reihe von Sparkassen auf den Zug mit aufgesprungen, darunter auch bekannte Häuser wie die Sparkasse Dortmund, deren Bilanzsumme im zweistelligen Milliarden-Euro-Bereich liegt.

**» Mein Konzept sieht vor, dass die Bankberater künftig ergebnisoffen und ohne Produktvorgaben in die Beratungsgespräche gehen. «**

*Andreas Kronabitleitner,  
cp consultingpartner AG*

## Können Sie beschreiben, wie die neue Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft der Sparkasse Rheda-Wiedenbrück aussieht?

Bei der Sparkasse Rheda-Wiedenbrück handelt es sich um eine der vertriebsstärksten Banken in Nordrhein-Westfalen mit einer Bilanzsumme von zwei Milliarden Euro. Der Vorstand erklärte mir vor dem Projektstart, dass er diese Stellung auch noch in zehn Jahren haben möchte. Bei der früheren Steuerung wurde nur überlegt, wie viel Stück von welchem Produkt verkauft werden. Die wesentliche Aufgabe bestand nun darin, eine

andere Zielsetzung dafür zu formulieren, wann man als Bank eigentlich erfolgreich ist. Und dafür muss man in die Keimzelle des Geschäfts, das Beratungsgespräch, eintauchen. Mein Konzept sieht vor, dass die Bankberater künftig ergebnisoffen und ohne Produktvorgaben in die Beratungsgespräche gehen. Dazu muss die Steuerung jedoch vollständig neu aufgestellt werden, und in den Beratungsgesprächen muss der tatsächliche Bedarf des Kunden konsequent im Vordergrund stehen.

## Was ist daran neu – ist dies nicht bereits gelebte Praxis bei vielen Banken?

Natürlich gibt es heute viele Banken, die glauben, dass sie Beratungsgespräch und Betreuungstätigkeiten aktiv steuern. Allerdings kann der Berater vor dem Kundengespräch nur vermuten, was der wirkliche Bedarf des Kunden ist. Tatsächlich zeigt sich das erst in der konkreten Beratungssituation. Wenn die reale Bedarfslage dann aber zufällig nicht mit den Produktzielvorgaben übereinstimmt, sehen sich Berater oft genötigt, den Kunden in eine bestimmte Richtung zu drängen. Dies wird mittlerweile aber nicht nur von den Kunden deutlich abgelehnt, sondern bringt auch die Berater in einen Interessenkonflikt, den sie immer seltener mittragen wollen. Das ist mit ein wesentlicher Grund für die abnehmende Attraktivität von Banken als Arbeitgeber für junge Verkaufstalente.

## Bedarf es viel Überzeugungsarbeit, die Sparkassen für diesen neuen Weg zu gewinnen?

In Österreich hatte ich die Chance, für etwa 200 Vorstände von selbstständigen Banken Sparringspartner zu sein, und dadurch gibt es für mich eigentlich keine Situation, die ich noch nicht gesehen habe. Somit kann ich gegenüber meinen Kunden auch glaubhaft machen, dass sie keine Entscheidung treffen, die sich im Nachhinein als fatal für sie herausstellt.

nt **gestiegen**“

» Man sieht ganz klar, dass die Kundenzufriedenheitswerte in kürzester Zeit exorbitant gestiegen sind.«

*Andreas Kronabilleitner,  
cp consultingpartner AG*





### Wo liegt Ihrer Erfahrung nach in der Regel das Problem bei der Umsetzung?

Das neue strategische Ziel muss klar formuliert werden. Zielsetzungen jeglicher Art erfordern klare Prioritäten. Wenn der Vorstand diese noch vorgibt, darf man sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter individuelle Entscheidungen treffen. Und dann muss man deren Auswirkungen auch zur Kenntnis zu nehmen. Was Berater in ihrer Arbeit hemmt, sind Dinge, die nicht zueinander passen. Etwa wenn das, was der Vorstand sagt, und das was sie täglich tun sollen, nicht übereinstimmen. Das führt entweder dazu, dass der Mitarbeiter annimmt, der Vorstand habe keine Ahnung, oder dass der Druck zu groß wird und der Betroffene das Unternehmen verlässt. Für den Berater muss daher auf einen Blick ersichtlich sein, wo der Vorstand hinmöchte. Um diese Botschaft den Mitarbeitern klar zu vermitteln, wurde eine Darstellung in Form einer Pyramide entwickelt, die das strategische Primärziel für das Privatkundengeschäft, das daraus abgeleitete Geschäftsmodell, die verwendeten Instrumente und die Schritte zur Umsetzung verständlich aufzeigt. Diese einfache Darstellung gibt den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit für die tägliche Arbeit.

### Wie sind die Erfahrungen der Bankberater mit der ergebnisoffenen Beratung?

Man sieht ganz klar, dass die Kundenzufriedenheitswerte in kürzester Zeit exorbitant gestiegen sind. Zudem erkennt man anhand des Beispiels der Sparkasse Rheda-Wiedenbrück – und das ist für den Bankvorstand am interessantesten –, dass das Betriebsergebnis ohne Sondereffekte im ersten Jahr der Umsetzung von 1,1 auf 1,5 Prozent gestiegen ist, das ist ein Plus von 36 Prozent.

Weitere wesentliche Vorteile des neuen Systems bestehen darin, dass die Bankmitarbeiter deutlich motivierter sind und dass sich die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden signifikant verbessert hat.



Andreas Kronabitleitner, cp consultingpartner AG: „Die Berater sind deutlich motivierter, und die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden hat sich signifikant verbessert.“

### Inwieweit verändert sich durch das neue System der Arbeitsablauf für den Bankberater?

Ein ergebnisoffenes Gespräch bedeutet einfach, dass es nicht davon gesteuert wird, was die Bank gerade verkaufen möchte. Dabei wird die Frage, wie der Berater zum Beratungsgespräch kommt, nicht dem Zufall überlassen, sondern vom Management gesteuert. Der Prozess der Betreuung wird so-

mit sehr streng gemanagt. Wenn man dies nicht tut und einfach nur die Produktziele weglässt, läuft man Gefahr, am Ende ohne etwas dazustehen. Wichtig ist am Ende nicht mehr die Frage „Wie viele Stück von welchem Produkt wollen wir verkaufen?“, sondern „Welche Kunden wollen wir wie betreuen, und was sollte dabei herauskommen?“. Damit war auch klar, dass die Zahl der Gespräche keine Zielsetzung mehr sein kann. Die Frage „Was darf als Gespräch gewertet werden?“ durfte sich nicht mehr stellen. Ab sofort galt der Grundsatz, dass jeder Kundentermin nach der im Gesprächsstandard festgelegten Grobstruktur – Vorbereitung, Gesprächsrahmen, Nachbereitung – abläuft. Die jeweilige Intensität bestimmt der Kunde mit seinem aktuellen Bedarf.

### Welche Produkte werden durch die Umstellung auf die ergebnisoffene Beratung verstärkt verkauft – gibt es hier gewisse Trends?

Bei der Sparkasse Rheda-Wiedenbrück hat sich gezeigt, dass insgesamt deutlich mehr verkauft wurde, der Absatz von Verbundprodukten aber zurückgegangen ist. Das war natürlich nicht geplant, sondern ergab sich einfach. Unsere Erklärung dafür sieht so aus, dass Kunden, wenn man ihnen nicht mit Nachdruck ein bestimmtes Produkt verkaufen möchte, tendenziell eher in Richtung

### Zur Person: Dr. Andreas Kronabitleitner

Dr. Andreas Kronabitleitner war von 2001 bis 2006 für den Privatkundenvertrieb der Raiffeisenbankengruppe Oberösterreich verantwortlich. In dieser Funktion entwickelte er ein umfassendes Retail-Vertriebsmodell und realisierte damit massive Umsatz- und Ertragssteigerungen bei Raiffeisenbanken. Zuvor war er in der oberösterreichischen VKB-Bank als Bereichsleiter für das gesamte Produktgeschäft tätig. Derzeit



ist er selbstständiger Vertriebsberater für Banken und Versicherungen. Danach leitete er die Vertriebsunterstützung der Raiffeisenbankengruppe Niederösterreich/Wien. Mittlerweile ist Kronabitleitner Partner und Gesellschafter bei der auf Bankberatung spezialisierten Kölner cp consultingpartner AG und als

Strategieberater für Regionalbanken tätig. Im Rahmen dieser Tätigkeit hat Kronabitleitner bereits zahlreiche Banken auf ihrem Weg zu nachhaltigem Erfolg im Kundengeschäft begleitet. Seine regionalen Beratungsschwerpunkte liegen derzeit auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland. Dabei konzentriert er sich auf die bankindividuelle, stimmige Gestaltung von wirksamen Erfolgsgrundlagen und auf

eine intensive Sparringsfunktion für Vorstände und Entscheidungsträger. Sein bisher größtes Projekt war die Beratung der Kreissparkasse Wiedenbrück, eine der vertriebsstärksten Sparkassen in Nordrhein-Westfalen, bei der nachhaltigen Ausrichtung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft.



Andreas Kronabitleitner, cp consultingpartner AG: „Sollte es tatsächlich zu einem Provisionsverbot kommen, würde der Banksektor sehr rasch die Geschäftsmodelle seiner Verbundtöchter ändern.“

bilanzwirksame Produkte tendieren. Zudem muss man sagen, dass die Zinsen zum damaligen Zeitpunkt noch höher waren. Dadurch ist die Sparkasse zwar in den Verbund-Rankings erst einmal nach unten gerutscht. Den CEO störte das etwa ein halbes Jahr lang. Dann hat er seine Gewinn-und-Verlust-Rechnung gesehen, und seitdem ist ihm das Verbund-Ranking egal.

**Inwieweit ist die ergebnisoffene Beratung bereits als Vorbereitung auf ein mögliches Provisionsverbot zu sehen, das mit der EU-Richtlinie MiFID II im Raum steht?**

Das Dramatische an der Richtlinie MiFID II ist der Umstand, dass die Bankenwelt dadurch verkompliziert wird. Die Anforderungen, die etwa an Beratungstools gestellt werden, haben enorm zugenommen. Die große Herausforderung an die IT der Banken besteht heute darin, einen Beratungsprozess regulierungssicher zu machen. In Deutschland geht man davon aus, dass die Umsetzung der aktuellen Regulatorien die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der Banken von heute 6,6 auf 3,5 Prozent drücken wird.

Noch bis Oktober 2012 sah MiFID II vor, europaweit Banken dazu zu verpflichten, die von ihnen vereinnahmte Provision an die Kunden weiterzureichen. Dies hätte bedeutet, dass etwa die Tochtergesellschaften der

Banken – wie Fondsgesellschaften, Bausparkassen und Versicherungen – von heute auf morgen ohne Geschäftsmodell dagestanden wären. Jeder Bankvorstand hätte gesagt, dass es sich nicht auszahlt, deren Produkte zu ver-

**» Die alleinige Tatsache, dass es Provisionen gibt, ist ja nicht verantwortlich dafür, dass der Kunde in eine bestimmte Richtung gedrängt wird. «**

*Andreas Kronabitleitner,  
cp consultingpartner AG*

kaufen, wenn er dabei keinen Ertrag erwirtschaften kann. Die Bank wäre auf bilanzwirksame Produkte ausgewichen. Dieses Szenario könnte nun aber verhindert werden. Ich bin aber trotzdem davon überzeugt, dass es in fünf Jahren die Provisionsmodelle, so wie sie jetzt gestaltet sind, nicht mehr geben wird. Ein Provisionsverbot gibt es ja nicht nur in England, auch in den Niederlanden sind seit diesem Jahr Provisionen bei Hypothekarkrediten verboten. Es wird weiter in diese Richtung gehen, das Tragische daran ist die Tatsache, dass das nichts bringen wird.

Die Verbraucherschützer sind auf den falschen Zug aufgesprungen, da ihnen offensichtlich niemand die Problematik ordentlich erklärt hat. Die alleinige Tatsache, dass es Provisionen gibt, ist ja nicht verantwortlich dafür, dass der Kunde in eine bestimmte Richtung gedrängt wird. Schuld daran sind die Produktvorgaben und deren Steuerung – weil es keine ergebnisoffenen Gespräche gibt.

**Ihrer Meinung nach wird es also doch langfristig in Richtung Provisionsverbot gehen. Was machen die Banken dann?**

Sollte es tatsächlich zu einem Provisionsverbot kommen, würde der Bankensektor die Geschäftsmodelle seiner Verbundtöchter sehr rasch ändern. Die Pläne dafür habe ich bereits in der Schublade.

**Wie sehen diese aus?**

Wenn keine Provisionen mehr bezahlt werden, müssen die Erträge auf andere Art und Weise erzielt werden. Man würde die Verbundpartner von ihrer Vertriebsverantwortung entbinden, diese hätten nur noch Verantwortung für die Stückkosten und die Performance. Mein Rat an die Banken ist allerdings, dass man sich bereits jetzt mit dem Thema beschäftigen sollte.

**Vielen Dank für das Gespräch.**