

## Bankberater: Vertrauen verspielt

**Ihr Bankberater bekommt immer mehr Druck. Sein Problem? Nicht nur. Es kann auch Ihres werden – weil er Ihnen deshalb zu oft die falschen Produkte verkauft.**

Es ist immer wieder dasselbe. „Der Wert meines Fonds ist gefallen. Wie kann das sein. Sie hatten mir doch Gewinne in Aussicht gestellt.“ Allen Zwischenerholungen an der Börse zum Trotz hören Berater wie der 38-jährige Gerhard G., der bei einer Großbank in Nordrhein-Westfalen arbeitet, solche Vorwürfe von ihren verunsicherten Kunden. Mit Beginn der Finanzkrise rutschten vor allem aktienlastige Depots ins Minus. „Das ist alles ihre Schuld. Sie haben mir den Fonds empfohlen“, zitiert Gerhard G. aus einem für diese Tage typischen Kundengespräch.

Während sich Anlagestrategen und Bankvorstände in den Hochhäusern der Institute fernab vom Kundengeschäft verschanzen können, müssen die Berater an die Front, müssen die Wut und Enttäuschung der Kunden aushalten. Täglich stehen sie vor dem Problem, es allen recht machen zu müssen. Kunden erwarten, dass die Berater sich auf ihre Bedürfnisse konzentrieren. Die Banken wollen, dass ihre Mitarbeiter viel verkaufen. Der Spagat zwischen beiden Seiten ist schwierig. Berater kämpften „jeden Tag gegen unwürdige Zielvorgaben ums blanke Überleben“, schreibt der Mitarbeiter einer privaten Bank an die Gewerkschaft Verdi.

Den Filialmitarbeitern der meisten Institute wird konkret vorgegeben, wie viele Konsumentenkredite, Fonds oder Girokonten sie pro Tag zu verkaufen haben. Das hat zur Folge, dass so mancher Anlageberater sich bei der Kundenberatung eher an seinen Verkaufszielen orientiert als am Wunsch des Kunden.

Die meisten Banken schrauben im Privatkundengeschäft die Verkaufsvorgaben für die Berater jetzt noch weiter hoch. Schnelle Rendite um jeden Preis ist hier das Motto — genauso wie im Investment-Banking. Dabei ist durch die Finanzkrise deutlich geworden, dass ein solches Modell langfristig nicht erfolgreich sein kann.

„Stündlich müssen wir Aktivitätslisten abgeben, täglich werden die verkauften Stückzahlen an das Controlling gemeldet“, berichtet der Berater einer kleinen Genossenschaftsbank. „Jeden Dienstag vor der Arbeitszeit gibt es die Anschissrunde bei der Chefin.“ Wer hier nicht volle Zielerfüllung melden könne, müsse bis 21 Uhr bleiben und seine Kunden unter Beobachtung der Chefin abtelefonieren.

Seit die WirtschaftsWoche über die Zustände in Bankfilialen berichtet hat, erreichen die Redaktion regelmäßig derartige E-Mails, in denen Filialmitarbeiter über ihren Alltag berichten. Der Berater einer großen Sparkasse schreibt: „Ich sehe Kollegen mit Tränen in den Augen aus den Chefsimmern laufen. Kollegen, die mit knapp 30 ihren ersten Herzinfarkt haben. Nach Ansicht unserer Arbeitgeber müssen wir die Ziele erreichen“, egal, wie. „Die Zeiten in denen man für den Kunden da war, sind vorbei.“

## **Bedarfsgerechte Beratung sieht oft anders aus.**

Das ist Berater-Alltag nicht nur in Großbanken, Volksbanken und Sparkassen, sondern mittlerweile auch in edlen Privatbanken. „Früher“, so der Berater eines angesehenen Hauses, „hatten wir nur Ertragsziele.“ Heute dagegen würden Produkte eingeführt, kombiniert mit Verkaufsvolumen. Wer das Produkt nicht verkaufen wolle, weil es für seine Kunden nicht geeignet ist, „dem wird eine falsche Einstellung“ vorgeworfen. Solche Zustände führen dazu, dass es immer wieder zu Falschberatung kommt. Das bestätigen viele Berater. „Ob es passt oder nicht: Nach 30 bis 60 Minuten muss irgendetwas verkauft sein“, schreibt der Berater einer Großbank an Verdi.

Wozu das führt, zeigen einige prekäre Fälle, die der WirtschaftsWoche vorliegen.

Darunter der Fall einer fast 90 Jahre alten Frau: Ihr Vermögen über 250.000 Euro sollte sicher und schnell verfügbar angelegt werden. Das Geld war als Rücklage eingeplant, zur Absicherung bei Pflegebedürftigkeit. Auf Rat ihres Bankers steckte sie zwischen Februar 2007 und Januar 2008 fast ihr gesamtes Vermögen in Fonds und Zertifikate – mitten in der Finanzkrise. Bereits nach einem Jahr lag der Verlust bei 36.600 Euro. Hinzu kommt, dass die Zertifikate erst fällig werden, wenn die Dame 95 Jahre alt ist. Bedarfsgerechte Beratung sieht anders aus.

Bedrückend ist auch der Fall einer Frau aus Duisburg. Sie ist auf Hartz IV angewiesen. Der Berater einer Bank war zu Besuch in ihre Wohnung gekommen, um mit ihr über die Finanzierung einer neuen Küche zu sprechen. Die Dame kann weder lesen noch schreiben. Mit Mühe kritzelte sie ihren Namen – fehlerhaft – auf das Unterschriftenfeld des Kreditvertrags. Dass der Berater die Ahnungslosigkeit der Kundin bis über die Schamgrenze hinaus ausgenutzt hat, zeigt sich auch darin, dass er die monatliche Rückzahlungsrate so hoch ansetzte, dass sie die gesamte Sozialhilfe aufzehrte. Das sind keine Einzelfälle. Laut einer Untersuchung des Verbraucherschutzministeriums verlieren Sparer wegen schlechter Finanzberatung bis zu 30 Milliarden.

Es steht zu befürchten, dass sich die Lage verschlimmert. Weil Anleger, verängstigt durch die Finanzkrise zunehmend auf Sicherheit setzen, wird es für die Kundenbetreuer immer schwieriger, Aktien, Fonds und Zertifikate zu verkaufen. Doch die Verkaufsvorgaben werden oft nicht an das neue Anlage-Umfeld angepasst.

Bei der Commerzbank wurden die Verkaufsziele nach Aussage von Mitarbeitern für 2009 im Vergleich zum Vorjahr angehoben, allerdings inhaltlich neu gestaltet. Das Absatzziel für Wertpapiere sei gesenkt worden, dafür müssten mehr Konsumentenkredite und Vorsorgeprodukte verkauft werden. Von der Commerzbank heißt es hierzu in einer schriftlichen Stellungnahme: „Wir haben keine Erhöhung der Ertragsziele für das Jahr 2009 vorgenommen. Die Commerzbank kalkuliert für ihre Produkte Absatzziele aufgrund von Marktanalysen.“ Änderten sich die Rahmenbedingungen und damit das Kundenverhalten, „wird das in der Absatzplanung berücksichtigt“.

„Es ist geradezu aberwitzig“, schreibt dagegen ein Mitarbeiter der Commerzbank an Verdi „welche Umsätze von den neuen Vorsorgespezialisten gefordert werden.“

Ein Commerzbank-Mitarbeiter beklagt ebenfalls, dass er dafür bestraft werde, wenn er einen Neukunden gewinnt. Derzeit lockt die Commerzbank Neukunden mit einer Prämie in Höhe von 50 Euro. Nach Aussage eines Mitarbeiters wird anschließend das „Umsatz“-Konto der Filiale, die den Kunden gewonnen hat, mit diesen 50 Euro belastet. Das hat zur Folge, dass die Filiale erst woanders wieder 50 Euro reinholen muss, um das Minus auszugleichen. Gewinnt eine Filiale viele Neukunden, wirft sie das im Vergleich zu anderen zurück, und gerade unter den Filial- und Bereichsleitern wird viel Wert darauf gelegt,

dass ihre Zweigstellen im internen Ranking weit vorn liegen. Die Commerzbank wollte sich zu diesem Punkt nicht konkret äußern.

### **Quote: Kundendepot muss zweimal im Jahr umgeschichtet werden**

Besonders prekär sind Vorkommnisse bei den Wertpapierspezialisten. Zwei Mitarbeiter erklären, dass sie, um ihre Ertragsziele zu erreichen, gezwungen sind, das Depot ihrer Kunden im Durchschnitt zweimal jährlich komplett umzuschichten. Der WirtschaftsWoche liegt hierzu eine schriftliche Aussage vor. Die Commerzbank bestreitet, dass es eine solche Quote gibt. „Wir setzen im Filialgeschäft auf den Aufbau von langfristigen, partnerschaftlichen Kundenbeziehungen.“

Bei der Deutschen Bank ergibt sich ein widersprüchliches Bild. Laut einem Sprecher wurden die Ziele der Berater für 2009 im Vergleich zum Vorjahr nicht erhöht. Zwei Mitarbeiter der Deutschen Bank bestätigten das gegenüber der WirtschaftsWoche. Ein Bereichsleiter aus NRW und ein Filialmitarbeiter aus Norddeutschland erklärten jedoch, dass ihre Ziele, außer im Wertpapiergeschäft, in allen Kategorien erhöht wurden.

Ähnlich sieht es bei der Berliner Volksbank aus. Hier werden Provisions- und Zinsergebnisse der Filialen gemessen. Bis auf wenige Ausnahmen wurden die Ziele für alle Standorte angehoben. „Das betrifft circa 90 Prozent“, sagt ein Insider. Eine Sprecherin der Berliner Volksbank sagte hierzu, dass die Bank „konkrete und nachvollziehbare Vertriebsziele definiert“ habe, um den Erfolg des Unternehmens messbar steuern zu können.

Laut einer Volksbank-Betriebsvereinbarung darf es keine Sanktionen für Mitarbeiter geben, die ihre Ziele verfehlten. Der Druck auf die Minderleister findet deshalb eher unterschwellig statt. Man solle doch mal über eine Versetzung nachdenken oder am besten einen Auflösungsvertrag unterschreiben, hieße es beispielsweise vom Chef. Die Berliner Volksbank teilte hierzu mit, dass es zwischen den Sozialpartnern „abgestimmte Vereinbarungen“ gebe, „die eingehalten werden“. Darüber hinaus wollte sie den Fall nicht kommentieren.

Bei der Commerzbank kommt eine Besonderheit hinzu. Das Institut hat gerade die Dresdner Bank übernommen. Es ist sicher, dass nicht alle Filialen erhalten bleiben. So mancher Filialleiter nutzt das Insidern zufolge, um Mitarbeiter anzutreiben. In einem konkreten Fall soll im November ein Vorgesetzter zu einem seiner Berater, der seine Ziele verfehlt hat, gesagt haben: „Ich habe mich lange genug vor Sie gestellt. Aber jetzt wird es schwierig für Sie. Wenn wir mit der Dresdner zusammengehen, was glauben Sie, wen man dann nimmt – einen Mitarbeiter der Dresdner oder Sie?“ Die Commerzbank erklärte hierzu, dass ein solcher Vorfall nicht der Unternehmenskultur der Commerzbank entspreche.

Bankbetriebsräte berichten, dass einige Filialleiter derzeit versuchten, positiv aufzufallen – indem sie ihre Ziele übererfüllten, während um sie herum das Geschäft einbricht. Deshalb erhöhten sie selbstständig den Druck auf ihre Mitarbeiter. Hans-Jörg Kuttler, Privatkundenexperte der Unternehmensberatung zeb in Münster, sieht das Problem in der Auswahl des Führungspersonals. „Früher wurden Vorgesetzte wie Filialleiter häufig nach ihrer Vertriebsleistung ausgewählt“, sagt er. „So jemand kann dann gut verkaufen, aber nicht führen.“

Die Finanzkrise hat gezeigt, welche fatale Folgen es haben kann, wenn nur noch auf das schnelle Geschäft geschielt wird. Weltweit haben Investmentbanker ihre Arbeitgeber in den Ruin getrieben, weil sie,

motiviert durch hohe Bonuszahlungen, zu hohe Risiken eingingen. Doch die Einsicht, dass sich an den Anreizstrukturen in den Banken grundsätzlich etwas ändern muss, ist bislang nicht eingetreten.

Im Privatkundengeschäft verstärkt sich der Trend zur erfolgsabhängigen Vergütung der Bankberater eher noch. Bei den letzten Tarifverhandlungen in der Bankenbranche forderten die Chefs der privaten Banken, dass das 13. Monatsgehalt variabel ausgezahlt werden kann. „Das hätte zur Folge“, sagt ein Sprecher der DBV Gewerkschaft, „dass das Grundgehalt der Mitarbeiter um ein Monatsgehalt jährlich sinken und das 13. Gehalt entsprechend der Vertriebsleistung – ergänzt um eine Komponente, die sich an der Kundenzufriedenheit orientieren sollte – ausgeschüttet wird.“

### **Es gibt durchaus positive Ansätze**

Im Prinzip ist die variable Auszahlung bereits jetzt möglich, doch nur mit Zustimmung der Betriebsräte. Das wollten die Bankchefs ändern. Künftig sollte eine Einigungsstelle, in der Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter gleichermaßen vertreten sind und der ein neutraler Vermittler vorsitzt, entscheiden.

Das Modell ist nur für kurze Zeit vom Tisch, darauf einigten sich die Arbeitgeber mit den Gewerkschaften. Letztere verzichten im Gegenzug auf einen Großteil ihrer Lohnforderungen. Ausgestanden ist die Sache allerdings nicht. 2010 steht die nächste Tarifrunde an, und dann gehen die Diskussionen weiter.

Dieser Streit zeige, „dass die in den Banken gesetzten perversen Anreize nicht als eine wesentliche Ursache der Krise gesehen werden“, sagt Mathias Binswanger, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen.

Dabei gibt es durchaus positive Ansätze. Bei der Commerzbank etwa beschäftigen sich Führungskräfte und Betriebsräte in der internen Arbeitsgruppe „im Lot“ mit Themen wie Arbeitszufriedenheit und Vertriebsdruck. Fraglich ist allerdings, ob die Commerzbank das Thema ernst nimmt. Vor eineinhalb Jahren wurde die Initiative gegründet, doch Ergebnisse wurden bislang nicht veröffentlicht – und über die inhaltliche Arbeit der Gruppe will die Commerzbank keine Auskunft geben.

Auf längere Sicht tun sich Banken mit rabiaten Vertriebsmethoden keinen Gefallen. Unzufriedene Kunden, die sich falsch beraten fühlen, kaufen keine Produkte mehr, geschweige denn, dass sie ihr Institut weiterempfehlen.

Wenn Anleger gegen Banken demonstrieren oder klagen, entsteht zudem ein gewaltiger Imageschaden – egal, ob Kunden im Recht sind oder nicht. Doch anders als im Investmentbanking, wo Fehler direkt in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung auftauchen, lassen sich die langfristigen Schäden im Privatkundengeschäft nicht direkt in Zahlen messen, die Notwendigkeit von Veränderungen drängt sich somit nicht auf.

Hinzu kommt, dass es nicht möglich ist, zu berechnen, wie sich der Ertrag entwickeln würde, wenn die Banken ihre Systeme auf langfristige Kundenzufriedenheit ausrichten würden. Es bräuchte den Mut eines Bankvorstands, das auszuprobieren.

Wenn Mitarbeiter auf Biegen und Brechen verkaufen müssen, „setzt man sich über ihre Moral hinweg“, sagt Kai Pfersich, Chef der Beratung The Value Company, der selbst lange in der Bankenbranche gearbeitet hat und nun Vertriebsstraining für Kreditinstitute anbietet. Wer nicht hinter seiner Arbeit stehe, „versucht nur irgendwie durchzukommen, anstatt alles für den Erfolg des Unternehmens zu geben“.

Es entstehe zudem eine „Pseudo-Effizienz“, sagt Wirtschaftsprofessor Binswanger. „Man stürzt sich auf die Leistungsziele, die gemessen werden“, und vernachlässige andere Aspekte. Warum soll sich ein Mitarbeiter, der in einer Woche noch drei Fonds verkaufen muss, bemühen zügig eine Kundin zurückzurufen, die noch eine Frage zu ihrem Zertifikat hat? Dieses Gespräch wird schließlich nicht honoriert.

### **Mitarbeitermotivation - aber wie?**

Wie Mitarbeiter besser zu motivieren sind, hat die schwedische Svenska Handelsbanken eindrucksvoll demonstriert: Wenn die Bank im Vergleich zu Wettbewerbern überdurchschnittlich gut abschneidet, landet ein Drittel des Mehrertrags – maximal bis zur Höhe von 15 Prozent der an die Aktionäre ausgeschütteten Dividenden – in einer Stiftung. Jeder Mitarbeiter bekommt von der Stiftung, unabhängig von Gehalt und Position dieselbe Summe ausgezahlt. Es gibt für die Kundenberater keine individuellen Vertriebsziele und dementsprechend auch keine individuelle Belohnung. Um zu gewährleisten, dass die Angestellten den langfristigen Unternehmenserfolg im Blick haben, können sie über das Geld frühestens im Alter von 60 Jahren verfügen.

Die Saat ging auf. Seit der damalige Bankchef Jan Wallander das Modell 1973 einführte, hat die Bank nur zweimal nicht überdurchschnittlich verdient. Wallander ließ auch die Filialleiter selbst entscheiden, wie viel Personal sie einstellen und welche Produkte sie verkaufen wollten.

Der ehemalige Handelsbanken-Chef gilt in Schweden als Visionär, der davon überzeugt war, dass Mitarbeiter von Natur aus bereit seien, etwas zu leisten, wenn man ihnen Vertrauen schenkt. Solche Visionäre täten auch deutschen Banken gut – und ihren Anlegern.

\* Name von der Redaktion geändert

---

### **WiWo-Redakteurin Melanie Bergermann gewinnt Henri-Nannen-Preis**

Mit dem Henri-Nannen-Preis für die "Beste investigative Leistung" wurde die Autorin dieser Geschichte, WirtschaftsWoche-Redakteurin Melanie Bergermann, ausgezeichnet. "Ich habe Sie betrogen" ist der Titel ihrer Veröffentlichung aus dem Februar 2008, lange vor den ersten Anzeichen einer Bankenkrise. Für ihren enthüllenden Report hatte die Journalistin Kundenberater verschiedener Kreditinstitute erstmals dazu gebracht, offen über die bestürzenden Beratungspraktiken zu sprechen, zu denen sie durch Vorgesetzte und Verkaufsdruck gezwungen sind. Melanie Bergermann ist der Nachweis gelungen, befand die Jury, "dass gerade Menschen, die auf gewissenhafte Beratung angewiesen sind, systematisch belogen und betrogen werden".