

# Bankgeschäft mit Privatkunden ist Beratungsgeschäft

Von Rainer Neske



**Banken müssen sich, davon ist Rainer Neske überzeugt, mit dem Vertrauen ihrer Kunden in die Finanzbranche, deren Produkte und die Beratungspraxis neu auseinandersetzen. Als konkrete Maßnahme für die Berater der Deutschen Bank nennt er die stärkere Aufklärung über Risiken von Finanzprodukten und eine grundsätzlich erhöhte Frequenz von Beratungsgesprächen. Als verlässlicher Partner will sich die Bank positionieren und dabei nicht auf eine Regulierung von außen warten.** Red.

Mit dem persönlichen Kleinkredit über 2 000 DM fing alles an. Am 2. Mai 1959 stieg die Deutsche Bank mit diesem Produkt in das breite Privatkundengeschäft ein. Innerhalb von fünf Jahrzehnten entwickelte sich aus einem relativ kleinen Produktfeld ein internationaler Geschäftsbereich. Private & Business Clients (PBC) betreut mit rund 24 000 Mitarbeitern in acht Ländern Europas und Asiens fast 15 Millionen Kunden.

50 Jahre nach dem Start erleben wir heute eine entscheidende Zäsur im Markt für Privatkunden. Ein dreiviertel Jahr nach dem Zusammenbruch von Lehman Brothers und im Kontext der internationalen Finanzmarktkrise muss der gesamte Finanzdienstleistungssektor einen starken

Verlust an Vertrauen hinnehmen. Wer verlorenes Vertrauen zurückgewinnen will, muss sich vergegenwärtigen, was seit nunmehr 50 Jahren die Grundlage des Privatkundengeschäfts ausmacht.

## Vertrauen – seit jeher im Mittelpunkt

Der vertrauensvolle Dialog mit den Kunden steht seit jeher im Zentrum des Geschäfts mit Privatkunden. Den Kunden kennenlernen, seine individuelle Lebenssituation verstehen und seine Präferenzen nachvollziehen – das war schon immer von herausragender Bedeutung. Das persönliche Gespräch hilft, Unsicherheiten abzubauen und das gegenseitige Zutrauen zu stärken. Zwischen beiden Partnern – Bank und Kunde – entsteht so ein Vertrauensverhältnis.

Das war vor 50 Jahren, als die Deutsche Bank mit der Vergabe von persönlichen Kleinkrediten in das breite Privatkundengeschäft einstieg, die unabdingbare Grundlage des Geschäfts. Auch heute, in Zeiten der standardisierten Kreditentschei-

dung, spielt Vertrauen eine maßgebliche Rolle, denn nur im persönlichen Gespräch lässt sich die für den jeweiligen Kunden optimale und auf seine persönliche Finanzsituation hin adaptierte Kreditlösung erarbeiten. Daran werden auch moderne Scoring-Verfahren nichts ändern können.

Vertrauen ist die Reduktion von Komplexität. In Situationen, in denen eine objektive Abwägung von Informationen nicht möglich ist, befähigt dies überhaupt erst zur Entscheidungsfindung.

## Weichenstellung im Privatkundengeschäft

Der Zusammenbruch von Lehman Brothers am 15. September 2008 hat die Welt des Bankings verändert. Dass eine Top-Investmentbank an der Wall Street tatsächlich kollabieren könnte, galt bis dato als unvorstellbar. Von diesem Moment an überschlugen sich die Ereignisse, nur einen Tag später hat die Federal Reserve 85 Milliarden Dollar zur Rettung des Versicherungskonzerns AIG bereitgestellt, Ende des Monats musste mit der Hypo Real Estate ein deutsches Geldinstitut vor dem Zusammenbruch gerettet werden.

Angesichts der hohen Dramatik der anschließenden Entwicklungen traten schließlich die Bundeskanzlerin und der Bundesfinanzminister am 5. Oktober 2008 an die Öffentlichkeit und verkündeten eine

### Zum Autor

**Rainer Neske** ist Mitglied des Vorstands der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.

staatliche Garantie aller Spareinlagen in Deutschland. Noch nie in der Geschichte unseres Landes sah sich eine Regierung dazu gezwungen, für die Sicherheit der Sparguthaben zu bürgen. Dieser Schritt verdeutlicht die tiefe Vertrauenskrise, die im Herbst des vergangenen Jahres entstand. Einer Umfrage des Allensbach-Instituts aus dem Oktober 2008 zufolge hatten 70 Prozent der Befragten wenig oder überhaupt kein Vertrauen mehr in Banken.

### **Staatliche Garantie verdeutlichte Ausmaß der Krise**

Die Mobilisierung bisher ungekannter Summen zur Stützung von Finanzinstituten und zur Stimulierung der Konjunktur – Maßnahmen, die richtig und wichtig waren – hat jedem Bürger deutlich gemacht, wie ernst die Lage ist. In der Abschlusserklärung des G20-Gipfels in London ist von fünf Billionen Dollar die Rede, die die Teilnehmerländer aufwenden, um die Weltkonjunktur zu stimulieren.

Alleine in Deutschland umfassen die staatlichen Maßnahmen ein Volumen von rund 660 Milliarden Euro. Zum Vergleich: Der Etat des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Nachtragshaushaltsplan 2009 sieht lediglich ein Ausgabevolumen von 10,2 Milliarden Euro vor. Diese dramatische Entwicklung hat nicht nur das Vertrauen in Banken dezimiert – in weiten Teilen der Bevölkerung führte sie sogar zu einem grundlegenden Vertrauensverlust in die Marktwirtschaft.

### **Sparer mit Lehman-Zertifikaten im öffentlichen Interesse**

Auch die Entwicklung an den Aktienmärkten trug nicht dazu bei, das Vertrauen der Kunden zu festigen. In Folge der dramatischen Ereignisse haben viele der Kunden, die an den Kapitalmärkten engagiert waren, viel Geld verloren – Geld, das nicht aus spekulativen Motiven heraus angelegt

war, sondern das, wie zum Beispiel in den USA und anderen Ländern, einen Großteil der Altersvorsorge ausmacht und zu diesem Zweck langfristig investiert wurde. Der S&P 500, der älteste und renommierteste amerikanische Aktienindex, ist beispielsweise im vergangenen Jahr um mehr als 40 Prozent gefallen. Derartige Verluste mussten bislang nur in einem Jahr verbucht werden: 1931, während der Großen Depression.

Nicht nur in den Vereinigten Staaten, wo die Finanzmarktkrise ihren Ursprung nahm, sondern rund um die Welt sind die Märkte eingebrochen, in Emerging Markets wie Indien und China ebenso wie bei uns in Deutschland. Die globale Baisse der Aktienmärkte hat nicht nur zu partiellen Wertverlusten geführt. Sparer, die ihr Geld in Lehman-Zertifikaten angelegt hatten, mussten sogar einen Totalverlust ihres Kapitals verkraften. Insgesamt betrachtet handelt es sich hierbei zwar um relativ wenige Kunden – dennoch standen die Inhaber dieser Papiere als Sinnbild der Krise im Zentrum des öffentlichen Interesses.

### **Banken haben in der Öffentlichkeit an Zutrauen eingebüßt**

Der Vertrauensverlust, mit dem wir als Banken konfrontiert sind, reicht über den unmittelbaren Horizont des Geschäfts hinaus. Banken haben nicht nur bei den Kunden an Zutrauen eingebüßt, sondern gegenüber der gesamten Öffentlichkeit. Viele Menschen betrachten Banker mittlerweile als die Hauptverursacher der globalen Rezession – einer Wirtschaftskrise, von der sich immer mehr Bürger in vielen Bereichen ihres Lebens betroffen fühlen, etwa durch den massiven Anstieg der Kurzarbeit, die nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit innerhalb eines Jahres um mehr als das Fünzigfache gestiegen ist.

Die Verkettung all dieser Ereignisse hat dazu geführt, dass wir uns mit dem Vertrauen der Kunden in Banken, Finanzprodukte und Bankberatung neu auseinander-

setzen müssen. Auch wenn die aktuelle Situation in diesen Monaten nicht mehr mit der dramatischen Lage des vergangenen Herbstes vergleichbar ist, stehen wir vor der Herausforderung, das Vertrauen der Menschen in Banken, in Finanzprodukte und in Beratung wieder zu stärken.

### **Kunden wünschen sich eine echte Partnerschaft**

Marktforschungsergebnisse zeigen den aktuellen Handlungsbedarf im Privatkundengeschäft. Zwei Drittel der befragten Privatkunden vertreten die Ansicht, dass das Vertrauen in die Banken angesichts der Finanzkrise sehr gelitten hat. Sie sind davon überzeugt, dass die Leistungen und Empfehlungen von Banken künftig aufmerksamer und kritischer begutachtet werden. 70 Prozent aller Befragten wünschen sich nicht nur eine Empfehlung, welches Produkt sie kaufen sollten, sondern umfassende Informationen, die ihnen helfen, die Zusammenhänge zu verstehen und sich eine klare Meinung über die Chancen und die Risiken einer Entscheidung zu bilden.

86 Prozent der befragten Geschäftskunden legen an die Partnerschaft mit ihrer Bank die gleichen Maßstäbe an wie an die Beziehung zu ihren Kunden oder zu ihren Zulieferern; sie betrachten gegenseitiges Vertrauen als die Grundlage des Geschäfts. Diese Kundenstimmen belegen die zunehmende Nachfrage nach einer hochwertigen Beratung. Sie ist die Grundlage, um das Vertrauen in Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen zu festigen.

### **Deutsche Bank forciert hochwertige Beratung**

Die Sensibilität für die Finanzplanung ist bei Kunden durch die Finanz- und Wirtschaftskrise dramatisch gestiegen. Sie achten neben dem Rendite-Aspekt nun zunehmend auf die Risiko-Dimension von Finanzprodukten. Gleichzeitig erschweren

volatile Märkte abgesicherte Langfrist-Prognosen hinsichtlich der Performance von Geldanlagen. Diesen Rahmenbedingungen muss sich eine qualitativ hochwertige Beratung stellen. Daraus sind vor allem zwei wichtige Konsequenzen zu ziehen, will man das Vertrauen von Kunden zurückgewinnen.

### Aufklärung über Risiken stärker betonen

Erstens: Die Aufklärung über die Risiken eines Finanzproduktes muss stärker in den Mittelpunkt des Beratungsgesprächs gestellt werden. Denn nur dann können Kunden wirklich fundierte finanzielle Entscheidungen treffen.

Dabei stehen die Beratung und der Absatz von Produkten nicht grundsätzlich im Widerspruch – im Privatkundengeschäft ebenso wenig wie in anderen beratungsintensiven Branchen, zum Beispiel dem Apothekenmarkt. Aber genauso wie die Medizin des Apothekers die Beschwerden seiner Kunden kurieren muss, müssen unsere Produkte den finanziellen Bedürfnissen der Privatkunden gerecht werden. Diese Ansprüche sind hoch. „Ich erwarte von Banken, dass sie gute und sichere Produkte anbieten“ – das ist ein Satz, den wir derzeit oft von Kunden hören.

### Leicht verständliche Finanzprodukte

Finanzprodukte müssen deswegen leicht verständlich sein und dem Kunden einen nachvollziehbaren Mehrwert bieten. Das schließt komplexe, strukturierte Produkte mit ein. Eine Nachfrage danach wird es auch in Zukunft geben, denn auch künftig werden sich Kunden zum Beispiel gegen eine übermäßige Volatilität der Märkte absichern wollen und müssen.

Fehlt dieser Zusammenhang und weisen Finanzprodukte einen eindeutigen Wettcharakter auf, ist die Linie zur riskanten Spekulation überschritten; den Kundenbe-

dürfnissen nach Sicherheit und eindeutigen Mehrwert können solche Produkte dann nicht mehr Rechnung tragen. Von solchen Produkten muss im Beratungsgespräch dann gegebenenfalls abgeraten werden.

Zweitens: Die Frequenz der Beratungsgespräche muss grundsätzlich steigen. Wenn die Zeit von long term investments vorbei ist, dann ist eine iterative und permanente Adjustierung der Finanzplanung notwendig. Denn: Die Alters- und Risikovorsorge wird für Kunden noch existenzieller werden und die Bedeutung eines verlässlichen Finanzmanagements steigen. Dies erfordert einen intensiven Kontakt und Dialog mit den Kunden. Gerade der ständige Abgleich der finanziellen Bedürfnisse mit den jeweiligen Möglichkeiten von Finanzprodukten wird den Unterschied einer qualitativ hochwertigen Beratung ausmachen.

„Business as usual“ im Dialog mit den Kunden ist zurzeit nicht zielführend. Die Deutsche Bank sieht sich als Pre-

mianbieter stattdessen in der Verpflichtung, dem gesteigerten Bedarf nach hochwertiger Beratung gerecht zu werden. Daher steht die Einladung zum vertrauensvollen Gespräch auf Augenhöhe auch im Mittelpunkt der medialen Ansprache unserer Kunden.

### Vertrauen ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg

Unter dem Leitgedanken „Unsere Beratung gibt Antworten“ werden die Fragen der Kunden aufgegriffen und damit wird ein tiefes Verständnis für ihre Bedürfnisse signalisiert. Dabei werden immer auch zentrale Werte wie Vertrauen und Verlässlichkeit kommuniziert, ohne die eine kompetente Beratung nicht denkbar ist. „Unsere Beratung gibt Antworten“ – dieser Leitgedanke konkretisiert das Leistungsversprechen, das wir als Marktführer unseren Privatkunden gegenüber abgeben, aber auch die Haltung, mit der die Bank ihren Kunden begegnet. In diesen Tagen feiern wir das 50-jährige Jubiläum des breiten Privatkundengeschäfts der Deutschen Bank. Damals, als die Deutsche Bank durch das Kreditgeschäft in das breite Privatkundengeschäft einstieg, galt wie heute: Vertrauen ist die unabdingbare Grundlage in unserem Geschäft.

Banken müssen damit rechnen können, dass Kreditnehmer die in Anspruch genommenen Mittel zurückzahlen. Kunden müssen sich darauf verlassen können, dass die Bank ihnen über die gesamte Laufzeit als verlässlicher Partner zur Seite steht. Hier wird die Deutsche Bank nicht auf eine Regulierung von außen warten, sondern selbst aktiv Angebote an die Kunden machen. Sich wirklich kennenlernen, ein tief greifendes Verständnis für das Gegenüber entwickeln, diese Grundsätze müssen im gesamten Privatkundengeschäft einen noch größeren Stellenwert bekommen, denn sie sind die Grundlage für die Entstehung von Vertrauen – dem Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.

Für Ihren Terminkalender bitte vormerken:

### Bankkartenforum am 17. September 2009

Als Referenten haben bereits zugesagt:

**Wolfgang Adamiok**, ZV-/Kartenstrategie, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Berlin,

**Elmar Brandhorst**, Leiter Kundenabrechnung, DB Vertrieb GmbH, Kassel,

**Dr. Andreas Martin**, Mitglied des Vorstands, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin,

**Raimund Röseler**, Referatsleiter Finanzinstrumente, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) Bonn,

**Gregor Roth**, Bereichsleiter Operation/Service, DZ Bank AG, Frankfurt am Main

**cards Karten cartes**  
**Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main**