

Die Politik sollte stärker differenzieren

Von Jürgen Bockolt

Banken dienen derzeit als Projektionsfläche für allen Unmut, der sich als Folge der Finanzkrise aufgestaut hat. Dass die Branche daran nicht unschuldig ist, will niemand bestreiten. Dass aber Banken und ihre Mitarbeiter längst unter Generalverdacht stehen, ihre Kunden bewusst über den Tisch zu ziehen, findet Jürgen Bockolt allmählich unerträglich. Und bei allem Verständnis für das Bemühen der Politik, den Verbraucherschutz zu verbessern, weist er darauf hin, dass viele Initiativen die Vertrauenskrise eher schüren als beseitigen. Red.

Antoine de Saint-Exupéry hat einmal geschrieben: „Wenn wir nur für Geld und Gewinn arbeiten, bauen wir uns ein Gefängnis“ (aus: Wind, Sand und Sterne). Hat er die Finanzkrise vorhergesehen? Sind die Fehler, die gemacht wurden, Grund genug, eine ganze Branche in Handschellen abzuführen?

Gefangen oder – etwas abgemildert ausgedrückt – abhängig ist sie allemal. Die Sparkassen sind noch in einer vergleichsweise guten Position und viele sehen sie als Gewinner der Finanzkrise. Insofern genießen sie eine gesunde Freiheit, denn auch Sparkassen arbeiten natürlich auch für den Gewinn. Waren sie früher belächelt als risikoscheue Pro-

vinzbanker, haben insbesondere die Kunden die Philosophie der Sparkassen und auch die der Volksbanken neu schätzen gelernt.

Dennoch: Das Bild, das von der Branche gezeichnet wird, ist düster. Kreditinstitute werden zwar als systemrelevant gehandelt, doch ein Eindruck drängt sich jedem Beobachter auf: Die Branche scheint nach der Finanzkrise fast schon Spielball der Politik und als Branche auch Prügelknabe der Gesellschaft zu sein. Selbst Schuld? Waren Vertreter der Branche zu arrogant und sahen sich in einer unangreifbaren Machtposition?

Banken unter Generalverdacht

Auf Kundenseite grassieren Verunsicherung durch die Finanzkrise, Angst vor falscher Beratung und um das Ersparte. Die Rede ist von notwendigem Verbraucherschutz und dem schlechten Image der Banker.

Auch die Sparkassen werden nicht verschont von den – teilweise richtigen, teil-

weise unüberlegten – Regulierungsbemühungen und sich verändernden Rahmenbedingungen. Dazu kommt das veränderte Ansehen der Branche, was Auswirkungen auf die Attraktivität als Arbeitgeber, auf das notwendige Vertrauen und auf den Umgang miteinander haben kann. Damit müssen Kreditinstitute strategisch sinnvoll umgehen.

Medien brauchen und machen Nachrichten. Politiker brauchen Mehrheiten. Themen brauchen Nährboden und Geschichten. Menschen bilden Urteile oft in einem Bruchteil von Sekunden. Um die Komplexität zu reduzieren, bedient sich das Gehirn der eigenen Geschichte, der gelernten Programme und Vorerfahrungen. Bekannt ist auch, dass Dinge, die nicht gut oder nicht wie geplant laufen, besonders zur Beachtung einladen. Die Medien nennen diesen Nachrichtenfaktor „Dramatik“ oder „Valenz“ (Aggression, Kontroverse, Miss-/Erfolg, Bedrohung, Gefahr).

Der Nachrichtenwert wird umso höher, je stärker beispielsweise allgemein akzeptierte Werte oder Rechte bedroht sind. Wenn dann auch noch die Relevanz hoch ist, das heißt die Tragweite des Themas und Betroffenheit, dann genügt ein geringer Anlass, um eine Aufmerksamkeit hohen Ausmaßes zu erzeugen.

Natürlich gibt es in allen Branchen auch schwarze Schafe. Im Unterschied aber zu

Zum Autor

Jürgen Bockolt ist Mitglied des Vorstands der Nassauischen Sparkasse, Wiesbaden.



den schwarzen Schafen sind die verantwortungslos Handelnden nicht auf Antrieb auszumachen. So bleiben nur zwei Möglichkeiten, darauf zu reagieren – entweder mit Differenzierung oder mit Pauschalierung. Wenn es um die Banken geht, scheinen sich Politiker und Teile der Medien in erstaunlicher Einseitigkeit für die Pauschalierung entschieden zu haben. Alle über einen Kamm – so lautet die Devise.

Banker dienen als Projektionsfläche für all den Unmut und die Wut, die sich als Folge der Finanzkrise aufgestaut haben. Alle Institute stehen unter Generalverdacht. Die zeitgenössische Form der Sippenhaft ist offenbar die Branchenhaft. Dass gerade die Kunden der Sparkassen und Genossenschaftsbanken ihren Instituten sogar auf dem Höhepunkt der Finanzkrise viel Vertrauen entgegenbrachten und damit entscheidend zur Stabilität des deutschen Bankenmarktes beigetragen haben, das wird geflissentlich verschwiegen. Denn das bedient nicht die gewünschte Dramatik.

Die Wahrnehmung bestimmt die Meinung

Die Kreditwirtschaft ist an ihrem aktuellen Erscheinungsbild keineswegs unschuldig. Schon vor der Finanzkrise schien das Image der Branche – freundlich formuliert – zumindest optimierungsbedürftig. Die Kommunikation mit den Kunden war häufig unverständlich und behördenhaft. Sie fand nicht auf Augenhöhe statt, sondern von hohen Rössern herab. Wo aber die Kommunikation nicht funktioniert, entsteht keine Empathie. Und wo Empathie fehlt, kann es keine wirklich kundenorientierte Beratung geben.

„Vertrauen ist der Anfang von allem“ lautet einst der Werbeslogan einer großen deutschen Bank. Doch Vertrauen lässt sich weder beschwören noch mit einem imaginären Zauberstab herstellen. Es gedeiht auf der Grundlage von Empathie

und Kommunikation. Wobei Kommunikation nicht zuletzt die Fähigkeit umfasst, dem Kunden aktiv zuzuhören und seine Informationen unmittelbar ins Beratungsgespräch einfließen zu lassen. Dazu gehört Nähe, Kenntnis und vor allem Interesse.

Wenn sich zu diesem unglücklichen Agieren noch Negativmeldungen über die Branche häufen, Ängste geschürt werden, Politiker Ermittlungen einleiten, Vorstandsvorsitzende in Talkshows lieber über ihr hohes Millionen-Gehalt statt über den Nutzen ihres Instituts für Kunden und Gesellschaft befragt werden, dann verstärkt die selektive Wahrnehmung den nicht gewollten negativen Eindruck.

Die Finanzkrise hat ohne Frage erneut viel Wohlwollen zerstört. Wer früher den Freunden stolz erzählt hat, dass er Banker ist, muss sich heute fast dafür schämen. Banken scheinen potenziell kriminell zu sein. Sie arbeiten augenscheinlich nur zum eigenen Vorteil, wirtschaften in die eigene Tasche und ziehen ihre ahnungslosen Kunden über den Tisch. Man mag darüber diskutieren, ob dies nur die veröffentlichte oder tatsächlich die öffentliche Wahrnehmung ist. Fest steht jedenfalls, dass diese Vorurteile in den vergangenen Monaten immer wieder in unschöner Regelmäßigkeit bestätigt wurden.

Zuletzt war es der Fall des ehemaligen Risikovorstands der Bayern-LB, der für spektakuläre Schlagzeilen sorgte. Er soll sage und schreibe 50 Millionen Dollar angenommen haben. Weitere Negativbeispiele sind die HRE, die IKB, die WestLB und die HSH Nordbank – Wasser auf die Mühlen jener, die Banker gern unter Generalverdacht stellen.

Pauschale Verunglimpfungen nehmen weiter zu

Doch trotz dieser Häufung von nicht eben imagefördernden Fällen arbeitet das Gros der Bankmitarbeiter in Deutschland pro-

fessionell und tadellos. Gäbe es sie nicht, die faire Partnerschaft zwischen der Kreditwirtschaft einerseits sowie der Realwirtschaft und den Privatkunden andererseits, hätte sich die deutsche Wirtschaft in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten insgesamt nicht so erfolgreich entwickelt.

Dass die Reputation engagierter und pflichtbewusster Bankmitarbeiter unter den Verfehlungen einiger inkompetenter und unseriöser Charaktere leidet, gehört zu den Kollateralschäden der Finanzkrise. Diese pauschalen Verunglimpfungen nehmen weiter zu und sind nicht mehr erträglich. Dies können und dürfen nicht die notwendigen Lehren aus der Finanzkrise sein.

Mit populistischem Aktionismus ist niemandem gedient

Nun heißt es Ruhe bewahren und selbstbewusst die unbestreitbaren Leistungen der Kreditwirtschaft zu thematisieren und in das kollektive Bewusstsein zu heben. Um was geht es? Nach der Überwindung der akuten Phase der Finanzkrise kommt es darauf an, die Kreditwirtschaft weiter zu stabilisieren, die Risiken künftiger Fehlentwicklungen nachhaltig zu minimieren und das Vertrauen der Kunden in vollem Umfang zurückzugewinnen und zu festigen.

Bei allem Verständnis, dass die politischen Entscheider und Verbraucherschützer aufgeschreckt sind. Bei allem Verständnis, dass fast schon reflexartig strengere regulatorische Anforderungen angemahnt werden und es dafür zum Teil auch gute Gründe geben mag: Mit populistischem Aktionismus ist niemandem gedient.

Es ist in der Tat sinnvoll, dort mit strengen regulatorischen Auflagen einzugreifen, wo systemrelevante Risiken bestehen. Das trifft aber sicher nicht auf das Kerngeschäft von Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu. Daher sind die Konsequenzen, die sich aus der in ihrer Höhe

letztlich noch nicht klar absehbaren Bankenabgabe und der Reform der Eigenkapitalausstattung (Basel III) ergeben aus Sicht dieser Geldinstitute unverhältnismäßig.

Die Neuregelung der Einlagensicherung geht für den deutschen Bankkunden sogar mit einer Verschlechterung des bisherigen Standards einher. Die Einlagensicherungssysteme von Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben sich über viele Jahrzehnte hinweg bewährt und genießen das volle Vertrauen der Kunden. Ausgerechnet dort im Interesse einer EU-weiten Harmonisierung den regulatorischen Hebel anzusetzen ist mehr als fragwürdig.

Anlegerschutzgesetz schießt über das Ziel hinaus

Damit nicht genug: Politik und Bürokratie legen derzeit permanent nach und schießen mit ihren Vorstößen weit über das Ziel hinaus.

Der Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Stärkung des Anlegerschutzes und zur

Verbesserung der Funktionsfähigkeit des Kapitalmarkts (kurz: Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz) sieht ein zweijähriges Berufsverbot für Beraterinnen und Berater vor, wenn sie gegen die im Gesetz aufgeführten Bestimmungen verstoßen. Dazu zählen beispielsweise die Darlegung beziehungsweise Vermeidung von Interessenkonflikten, die umfassende Einholung von Informationen zum Kunden oder die Aushändigung des Beipackzettels. Nun stellen Berufsverbote in einer freien Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung schon höchst bedenkliche Instrumentarien dar. „Kundenberater mit einem Berufsverbot zu bedrohen ist systemwidrig“, kritisiert denn auch die Gewerkschaft Verdi.

Abgesehen davon stellt sich die Frage nach der konkreten Umsetzung eines solchen Berufsverbots. Reicht eine Kundenbeschwerde aus, um einen Berater oder eine Beraterin mit einem Berufsverbot zu belegen? Wird schon ein Versehen geahndet, oder muss Vorsatz nachgewiesen werden?

Unabhängig von diesen juristischen Implikationen geht von diesen Plänen ein

fatales Signal aus: Bei den Kunden entsteht der Eindruck, ein Großteil der unter Generalverdacht stehenden Anlageberater und -beraterinnen gehen ihrer Tätigkeit mit latent vorhandener krimineller Energie nach. Und was hat das für Konsequenzen in der Beratung: Angst. Und die ist ebenfalls ein schlechter Ratgeber.

Regierungsinitiativen schüren Vertrauenskrise

Die Bundesministerin für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Ilse Aigner, goss zum Jahreswechsel 2010/2011 zusätzlich Öl ins Feuer, als sie den Einsatz von „verdeckten Ermittlern“ ankündigte, um die Qualität der Bankberatung zu überprüfen. In den nachrichtenarmen Zeiten zwischen den Feiertagen sorgen solche Vorschläge allemal für Aufmerksamkeit und sichern den Politikern mediale Präsenz. Und genau dies ist oft das Ziel einer solchen Hau-drauf-Strategie.

Doch die Aufmerksamkeit währt meist nicht lange. So auch im vorliegenden Fall. Wenige Tage nach dieser Ankündigung geriet die Ministerin wegen des Dioxin-Skandals selbst erheblich unter Druck, was immerhin beweist, dass nicht nur Banken das Stadium der Unfehlbarkeit noch nicht erreicht haben.

Allerdings ließ schon die Wortwahl der Ministerin aufhorchen. Begriffe und Worte sind verräterisch. Wo werden „Ermittler“ gebraucht? Dort, wo etwas Unrechtes geschieht. „Verdeckte Ermittler“ – dieser Terminus taucht meist im Zusammenhang mit dem organisierten Verbrechen auf. Auch in den Köpfen der Kunden wird eine völlig falsche Assoziation ausgelöst. Geht es darum, die Qualität zu prüfen und zu erhöhen, oder darum „Machenschaften“ aufzudecken?

Normalerweise spricht man von Testkäufen oder Mystery-Shopping. Viele Banken setzen dieses Verfahren längst ein, um

intern die Dienstleistungsqualität auf den Prüfstand zu stellen und Optimierungspotenziale aufzuspüren. Aber es macht schon einen Unterschied, ob solche Tests intern oder extern durch behörden-nahe Personen erfolgen. Wie weit darf denn der Berater in solchen Fällen gehen, um nicht den Argwohn der Prüfer zu wecken? Ist es zum Beispiel noch opportun, dem Kunden eine legale steueroptimierte Anlageform zu empfehlen, oder sieht ein aus Steuermitteln bezahlter Tester darin bereits einen Angriff auf das eigene Portemonnaie?

Da der Berater nie weiß, wer ihm gerade gegenüber sitzt, bleibt – überspitzt formuliert – eigentlich nur, generell Festgeld- oder Tagesgeldkonten anzupreisen. Damit kann er kaum etwas falsch machen. Die Kunst einer professionellen Anlageberatung liegt aber eben darin, im Spannungsfeld der fünf klassischen Investment-Kriterien Rendite, Risikominimierung, Steueroptimierung, Zeithorizont und Liquidität die individuell passende Lösung für den Kunden zu finden. Und am Ende entscheidet eben der Kunde, ob er dieser Empfehlung folgt oder nicht.

In der Stuttgarter Erklärung der Sparkassen-Finanzgruppe zum Sparkassentag 2010 heißt es wörtlich: „Durch die Beratung sollen Kunden in die Lage versetzt werden, eine selbstbestimmte Anlageentscheidung zu treffen. Hierzu erläutert der Berater die empfohlenen Produkte in einer Art und Weise, dass diese in ihren Wirkungen, Chancen und insbesondere Risiken verstanden werden können. Dies erfolgt in einer verständlichen Sprache und Darstellung“.

Exakt darum geht es. Berater sollen fundiert und individuell informieren, nicht oktroyieren. Hierzu sind Vertrauen und Empathie unverzichtbar. Es ist aber ein Irrtum zu glauben, das als Folge der Finanzkrise gewachsene Misstrauen durch die Suspension des noch vorhandenen Vertrauens überwinden zu können.

Wirtschaft und Politik haben die Auswirkungen der Finanzkrise in Deutschland durch kooperatives, richtiges und schnelles Handeln wirklich eingedämmt (Liquidität durch die EZB, Kurzarbeitergeld der Bundesregierung). Das war eine Glanzleistung, die sehr geholfen hat. Doch die jüngsten Aktivitäten können diese Erfolge mehr als gefährden und das Vertrauen der Menschen erschüttern.

Tatsächlich ist Vertrauen nicht nur der Anfang von allem, sondern eine wichtige Voraussetzung für eine arbeitsteilige Gesellschaft. Dort, wo allein Misstrauen herrscht – durch unsinnige behördliche Auflagen zusätzlich verschärft – kommt es zu Innovations-Blockaden, zum Stillstand und zu Wohlstandsverlusten.

Stärker differenzieren

Differenzierung ist gefragt – nicht einfache Pauschalierung. Wünschenswert wäre zum Beispiel ein klares Wort der Verbraucherministerin zum grauen Kapitalmarkt und zu den vielen freien Finanzberatern außerhalb der Banken. Wie sollen diese überprüft werden?

Die jüngsten Initiativen aus den Reihen der Bundesregierung erscheinen kontraproduktiv. Sie sind geeignet, das allmählich wieder wachsende Vertrauen der Kunden in ihre Banken nachhaltig zu erschüttern. Es wäre eine Ironie, wenn die Bundesregierung damit das erreichen würde, was die Finanzkrise bisher nicht geschafft hat – nämlich das deutsche Bankensystem durch eine ohne Not heraufbeschworene Vertrauenskrise aus den Angeln zu heben. Wer über das Ziel hinaus schießt, schießt eben auch daneben.

Der Philosoph Khalil Gibran hat einmal gesagt: „Wir sind alle Gefangene, aber einige von uns leben in Zellen mit Fenstern und einige in Zellen ohne Fenster.“

Selbstverständlich sind alle Kreditinstitute abhängig von politischen Entscheidungen, die den Rahmen vorgeben, und dem Markt, der ihr Angebot braucht. Und das die Politik als Vertreter des Volkes die Notwendigkeit sieht einzugreifen, nachdem ja auch einiges schief gelaufen ist, ist nachzuvollziehen. Die Branche muss und soll auch kooperieren und dennoch deutlich machen, wo Maßnahmen verfehlt sind, wo Generalverdächtigungen unangebracht sind, wo auch die Politik vielleicht einmal näher hinschauen sollte.

Denn alle Akteure in diesem Szenario haben ja das gleiche Ziel: Fehlentwicklungen zu vermeiden und für die Kunden ein vertrauensvoller Partner zu sein und ihnen nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen. Und zwar durch die Kompetenz der Mitarbeiter, höchste Serviceorientierung und für die Situation des Kunden passende Produktangebote.

Ganz ohne Risiken wird es nicht gehen. Doch gilt es für Transparenz zu sorgen, für angemessene Anlageformen und dafür, dass der Kunde selbstbestimmt entscheiden kann. Der Kunde darf und muss darauf vertrauen können, dass er nach einer Beratung Bescheid weiß und in seinem Kreditinstitut einen Partner hat, der ihm zur Seite steht.

Vertrauen und Mut – ohne diese Werte kann eine arbeitsteilige Gesellschaft nicht funktionieren. Das Gegenteil, nämlich Misstrauen und Angst, würde unser Leben paralisieren. Kein Unternehmen würde gegründet, keine neue Innovation umgesetzt, kein Fortschritt erzielt. In einem Klima der Verzweiflung und der Risikoaversion käme es zu einer Diktatur des Status quo. Nie verändern, nur bewahren. Keine Chance würde wahrgenommen, nur weil sie eventuell Risiken bergen könnte.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors beim Privatkundenforum 2011.