

Wie sich die Finanzbranche neu erfindet

**Was Kunden von Finanzdienstleistern
wirklich erwarten**

Roger Peverelli | Reggy de Feniks | Walter Capellmann

FBV

Kapitel 1

Das Verhältnis der Verbraucher zu Finanzinstituten hat sich verändert

In *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* geht es um die Verbraucher und um die Zukunft. Es geht nicht um die Krise. Doch um zukünftig genau den richtigen Ton anzuschlagen, müssen die Finanzleute verstehen, welche Auswirkung die vergangenen drei Jahre auf die Verbraucher hatten – wie diese drei Jahre ihre Gefühle, Wahrnehmungen und Einstellungen gegenüber den Finanzdienstleister veränderten. Die Finanzinstitute werden sich diesen Veränderungen zwangsläufig stellen müssen. Deswegen ist es unausweichlich, auf dieses Kapitel der Geschichte zurückzublicken, und sei es auch nur, um in der direkten Gegenüberstellung klarer zu erkennen, welchen Fortschritt die von uns vorgeschlagene Reaktion auf die Verbrauchertrends bedeutet.



Vertrauen ist lebenswichtig für die Branche

Immer wenn man mit Leuten aus der Branche über die Wichtigkeit des Vertrauens spricht, sind sich so gut wie alle einig, dass Vertrauen für die Branche lebenswichtig ist, und jeglicher Schaden, der angerichtet worden ist, soll mit höchster Dringlichkeit beseitigt werden.

Vertrauen ist kein Luxusgut – man benötigt es nicht nur gelegentlich. Ohne jede Ausnahme gehört zu jeglicher kommerzieller Transaktion ein gewisses Maß an Vertrauen. **Die moderne Gesellschaft kann einfach nicht funktionieren, wenn die Menschen sich nicht untereinander vertrauen und auch kein Vertrauen zu den Schlüsselinstitutionen besteht.**

Die Fotografien auf der vorangehenden Seite stammen von Jacquelin Bunt. Mit freundlicher Genehmigung der Microcredit for Mothers Foundation. Frau Bien ist die Kreditkontrollleurin ihrer Gemeinde für ein Projekt der Microcredit for Mothers Foundation in der nordwestlichen vietnamesischen Provinz Dien Bien. Jeden Monat sammelt sie mithilfe von 19 lokalen Vorstehern die Raten- und Zinszahlungen ein.

Vertrauen ist die Bereitschaft, verletzlich zu sein

Es gibt zahllose Definitionen von »Vertrauen«. Wir bevorzugen diejenige, die Pablo Cardona und Wei He von der spanischen IESE Business School vorgestellt haben: Vertrauen kann als Beziehung verstanden werden, zu der die Bereitschaft gehört, durch die Handlungen einer anderen Person verletzbar zu sein. Sie basiert auf positiven Erwartungen bezüglich der Absichten und des Verhaltens der anderen Person.

Diese Erwartungen sind das Ergebnis direkter oder indirekter Erfahrungen mit der anderen Person, vergangener Interaktionen oder persönlicher Beobachtungen des Verhaltens der Person gegenüber anderen. Das Vertrauen nimmt durch eine Reihe positiver Erfahrungen, Interaktionen und Beobachtungen zu.

Vertrauen ermöglicht es den Menschen, miteinander Geschäfte zu machen. Da Geschäfte die wichtigste Quelle des Wohlstands sind, ist Vertrauen der Schlüssel zum Wohlstand. Dank Adam Smith verhalf uns das Konzept der Arbeitsteilung zu einer beschleunigten Schaffung von Wohlstand. Doch dieses Konzept funktioniert nur, wenn die Produzenten entlang der Wertschöpfungskette darauf vertrauen können, dass sie einander exakt das Vereinbarte liefern.

Laut Steve Knack, einem leitenden Weltbank-Ökonom, der auf die Ökonomie des Vertrauens spezialisiert ist, hat Vertrauen sogar einen größeren Einfluss auf den Unterschied zwischen wohlhabenden und armen Nationen als das Vorhandensein natürlicher Ressourcen. Vertrauen ist wahrhaft das Schmiermittel im Motor einer jeden Volkswirtschaft.

Vertrauen schafft Wert. Es reduziert die Kosten der Erschließung neuer Märkte, bindet Mitarbeiter ans Unternehmen und verbessert die Beziehung zwischen den Stakeholdern.

Laut dem Edelman Trust Barometer von 2011 ergibt sich beim Vergleich der zehn Staaten mit dem größten BIP, dass das Vertrauen in die Unternehmen in den meisten BRIC-Staaten höher ist als anderswo. Eine Ausnahme bildet Russland, wo die gegenüber Unternehmen und Regierung Misstrauischen dominieren. Das Vertrauen in Unternehmen, die ihren Hauptsitz in BRIC-Staaten haben, steigt, auch in die russischen.

Finanzdienstleistungen sind der Sektor, dem weltweit am wenigsten vertraut wird. Gegenüber 2008 war 2011 das Vertrauen in die Banken in den USA und Großbritannien dramatisch gesunken. In China und Indien dagegen ist das Vertrauen in die Finanzinstitute groß und ist während des letzten Jahres sogar geringfügig angestiegen.

An wen können sich die Kunden wenden, um finanziellen Rat einzuholen?

Laut dem Edelman Trust Barometer 2012 sind die Finanzdienstleistungen das zweite Jahr in Folge der Sektor, dem weltweit das geringste Vertrauen entgegengebracht wird; die Banken liegen hier auf dem vorletzten Platz. Im Bankensektor ist das Vertrauensniveau in Japan und Korea am höchsten. Die Verbraucher in Großbritannien, Deutschland und Frankreich dagegen sind infolge der Eurokrise am misstrauischsten.

Misstrauen spiegelt sich unmittelbar in den Handlungen der Konsumenten wider. Der TNS Global Financial Services Survey von 2009 zeigt auf, dass während der Krise gut 60 Prozent der Verbraucher auf die eine oder andere Weise Maßnahmen. Entweder sie verteilten ihr Geld auf verschiedene Banken, oder sie hielten nur noch Bargeld, kauften »krisensichere« Anlageformen, verkauften Finanzprodukte, die nicht sicher erschienen, und wechselten ihre Hausbank, ihre Sparkasse oder ihren Investment-Anbieter. Laut dem World Wealth Report von Capgemini und Merrill Lynch des Jahres 2009 entzogen weltweit über 25 Prozent der Millionäre ihrem Vermögensverwalter zumindest einen Teil ihrer Geldanlagen aufgrund mangelnder Transparenz oder ungenügenden Risikomanagements. Eine nicht geringe Anzahl beendete sogar die Geschäftsbeziehung mit ihrem Vermögensverwalter. Die Verbraucher wechseln in Sachen Management ihrer Finanzen zunehmend auf den Fahrersitz und ergreifen selbst die Initiative. Daraus ergibt sich die Frage, ob Finanzexperten in den Augen der Verbraucher noch immer die naheliegendste Quelle des Finanz-Know-hows sind. Wenn nicht, würde dies eine erhebliche Änderung des Verbraucherverhaltens bedeuten, mit der die Finanzinstitute fertig werden müssen. Laut dem World Wealth Report 2011 hat die jüngere Generation der HNWI (High Net Worth Individuals) in Sachen Transparenz, Effizienz und Bequemlichkeit höhere Ansprüche an ihre Vermögensberater. Nach der Finanzkrise ist sich die nächste Generation der vermögenden Kunden unsicher, ob die Zusammenarbeit mit einem Vermögensberater wirklich in ihrem Interesse liegt.

Der TNS Global Affluent Investor Survey 2011 belegt, dass 65 Prozent der wohlhabenderen Anleger in Deutschland, die ihre Geldanlagen selbst managen, dies aufgrund eines allgemeinen Misstrauens nicht an professionelle Berater delegieren. Dies ist im globalen Vergleich einer der schlechtesten Werte überhaupt. In den USA beispielsweise liegt dieser Wert bei 34 Prozent »Die Finanzkrise 2008/2009 hat das Vertrauen der Deutschen in Bank- und Anlageberater stark erschüttert. Allerdings haben wir schon seit Ende der 1990er-Jahre einen kontinuierlichen Trend vom früheren Vertrauen zum heutigen Misstrauen gemessen«, so die beiden TNS-Forscher Andreas Pohle und Hans-Jürgen Kräh.

Vom reaktiven zum proaktiven Ansatz zur Wiederherstellung des Vertrauens

Das geänderte Finanzverhalten der Verbraucher führte zu erheblichen Verlagerungen bei den verwalteten Vermögensanlagen und verursachte einen signifikanten Gewinnrückgang. 2009 wurden von den Finanzdienstleistern eine ganze Reihe an Maßnahmen ergriffen, um das Verbrauchervertrauen so schnell wie möglich wiederherzustellen und die Kundenbeziehungen effektiver zu managen. Die meisten dieser ersten Maßnahmen scheinen reaktiv und kurzfristig gemeint gewesen zu sein – auf uns wirkte es nicht so, als wurzelten sie in einem wirklichen Verständnis der Ereignisse und ihrer Auswirkungen auf die Einstellung und die Emotionen der Verbraucher. Nur ein paar Beispiele:

Eine Reihe Finanzinstitute starteten fast sofort Werbekampagnen, mit denen sie sich neu positionierten und die neuen Markenwerte, die die Verbraucher wollen, betonten – mit dem Risiko, dass sie ein Versprechen kommunizierten, das nicht vollständig eingelöst werden kann, oder ein Versprechen, das der grundsätzlichen Wahrnehmung des Unternehmens durch den Verbraucher widerspricht.

Andere schufen neue Marken für ihre Aktivitäten. Der US-amerikanische Empfänger eines riesigen Rettungspakets GMAC gab seiner Online-Bank einen neuen Namen: Ally Bank, »auf den Fundamenten von GMAC gebaut«, was in den sozialen Medien viele Diskussionen auslöste.

Dann baten CEOs ihre Topmanager, Bonuszahlungen zurückzugeben, woraufhin sich mehrere Banker öffentlich für das Versagen ihrer Banken entschuldigten. Sich zu entschuldigen ist schwierig, da Ausdrücke des Bedauerns zu Körperschaftsklagen führen können. Lord Stevenson von HBOS gab eine vorsichtige Erklärung ab, in der er sagte, er »bedauere die Wendung der Ereignisse«, was in den Ohren der Verbraucher nicht wie eine wirkliche Entschuldigung klang.

In einer Branche, die auf Vertrauen aufgebaut ist, ist es von äußerster Wichtigkeit, sich auf grundlegende Weise um die Wiederherstellung des Vertrauens zu kümmern. Eine nachhaltige Wiederherstellung erfordert ein größeres Wissen darüber, wie die Verbraucher im Zuge der Finanzkrise ihr Denken und Verhalten geändert haben.

Die Beziehung zwischen Finanzinstitut und Kunde ist kompliziert geworden

Um die geeignetsten Maßnahmen zur Wiederherstellung des Vertrauens herauszufinden, müssen wir uns in die Kunden hineinversetzen. Dabei kommt man schnell zu dem Schluss, dass das Vertrauen zwischen Finanzdienstleistern und ihren Kunden verschwunden ist. Vor der Krise war das Verhältnis zwischen Kunde und Finanzinstitut ziemlich einfach. Funktionen von geringer emotionaler Beteiligung wie Überweisungen wurden beinahe als Grundversorgung angesehen. In einigen Produktkategorien, die ihrer Natur nach einer größeren inneren Beteiligung bedürfen, konnte die Bank

durchaus der Berater des Vertrauens sein. Auf welchem Beteiligungsniveau auch immer – das Verhältnis war klar: Der Finanzdienstleister bot einen Dienst an, und der Kunde kaufte diese Dienstleistung und wusste, was er zu erwarten hatte. Beide Seiten konnten darauf vertrauen, dass wie vereinbart geliefert wurde.

Innerhalb von weniger als einem Jahr zerbrach diese einfache Anbieter-Kunden-Beziehung und wurde mit Emotionen aufgeladen – die Verbraucher empfanden als Bürger Angst, Sorgen und Empörung, ihre finanzielle Sicherheit in ihrer Eigenschaft als Kunden wurde unterminiert, und als Steuerzahler waren sie gezwungen, sich an öffentlichen Rettungsaktionen zu beteiligen. Eine solche Änderung der Kundenbeziehung ist ohne Beispiel, selbst außerhalb der Branche. Ihr Ausmaß macht die Wiederherstellung des Vertrauens zu keiner leichten Aufgabe. Einige der Folgen mögen kurzfristig sein, andere dauerhaft. Werfen wir einen Blick auf die drei verschiedenen Rollen innerhalb der Beziehung: Menschen als Bürger, Kunden und Steuerzahler.



Die erste Rolle, die wir betrachten möchten, ist die als Bürger, nicht unbedingt als Kunden eines bestimmten Finanzinstituts.

Verbraucher sind Bürger, die die Auswirkungen der Finanzwirtschaft im Alltag zu spüren bekommen

Die Verbraucher dachten, dass Finanzdienstleister einfach dafür da wären, sich um ihre Überweisungen, Ersparnisse, Versicherungen und Hypotheken zu kümmern. Viele sahen sie nicht als wichtig für die Gesamtwirtschaft an oder brachten sie nicht mit dem Beschäftigungsniveau in ihrem Unternehmen oder ihren Aussichten auf einen sorgenfreien Ruhestand in Verbindung. Entsprechend erlebten sie eine unangenehme Überraschung.

Wie die Verbraucher die Ursachen der Kreditkrise wahrnehmen:

»Unethisches Verhalten: Hypotheken zu verkaufen, die Verbraucher in Schwierigkeiten bringen können, ist unmoralisch. Ein grauer Kapitalmarkt gehebelter Produkte wurde geschaffen, die so komplex und intransparent sind, dass man die Risiken nicht mehr beurteilen konnte.«

»Dieser graue Kapitalmarkt wurde hauptsächlich von der Gier getrieben: Es ging um Vergütungen, Anreizsysteme und millionenschwere Bonuszahlungen für Verwaltungsratsmitglieder und Vermittler, die sich auf kurzfristige Gewinne konzentrierten.«

»Die Leute verstanden ihre eigenen Produkte nicht, aber niemand traute sich, dies zuzugeben. Sie waren so kompliziert, dass selbst die staatliche Aufsicht daran scheiterte.«

»Immer wieder werden in irgendeinem Keller Leichen gefunden, was das Bild von chaotischen Zuständen in der Finanzbranche, in denen es an richtigem Management und Kontrollen fehlt, noch verstärkt.«

»Die Situation ist offensichtlich so ernst geworden, dass die Banken und Versicherungen sich nicht einmal mehr gegenseitig vertrauen – warum sollte ich ihnen also vertrauen?«

»Das gesamte Finanzsystem muss vom Staat gerettet werden, mithilfe riesiger Finanzspritzen und Verstaatlichungen, die auf Kosten des Steuerzahlers gehen. Und am Ende sind wir Verbraucher doppelt betroffen: Wir bezahlen deren Rettungsaktionen, doch dieselben Banken verleihen nicht genug, so dass in der Folge sogar gut geführte Unternehmen bankrottgehen und Arbeitsplätze verschwinden. Selbst mein Job steht auf dem Spiel.«

»Um sicherzustellen, dass wir ihre Arroganz und Selbstbezogenheit bemerken, haben dieselben Banken unser Geld für millionenschwere Sondervergütungen und goldene Handschläge verwendet. Einige ihrer Boni betragen ein Vielfaches der Gehälter gewöhnlicher Leute, deren Arbeit für die Gemeinschaft Wert besitzt. Ihnen ist in Wahrheit egal, was wir, ihre Kunden und Finanziers, über sie denken. Finanzprofis kümmern sich nur um sich selbst und denken nicht über uns, ihre Kunden, nach.«

Dieser Gedankengang, der zum Teil von der Krise selbst herrührte, zeigt uns, wie Verbraucher im Verlauf der letzten Dekade über große Unternehmen allgemein und über große Finanzdienstleister im Speziellen zu denken begonnen haben.

Die Globalisierung sowie Großkonzerne werden nicht von allen als ein Segen betrachtet. Größe wird leicht mit Indifferenz und Arroganz in Verbindung gebracht. Schon vor Ausbruch der Krise war das Image der Finanzdienstleister als Branche verbesserungswürdig. »Es sieht aus, als seien die Kunden für die Bank oder Versicherung da, und nicht umgekehrt«, war ein Kommentar, der bereits vor der Krise allzu oft in der Marktforschung auftauchte.

Die Branche muss anfangen, die Verbraucherwahrnehmungen zu managen

In der Analyse der Ursachen der Krise mögen viele in der Branche nicht mit den Verbraucherwahrnehmungen übereinstimmen und anderen Akteuren die Schuld geben, etwa den Ratingagenturen, und ihnen vorwerfen, dass sie ihre Arbeit nicht richtig tun, oder noch andere Gründe anführen. Auf der folgenden Seite haben wir die Ursachen aufgeführt, die oft von Branchenverantwortlichen und Experten genannt werden. Wenn man diese Liste mit den Augen eines gewöhnlichen Kunden durchliest, wird deutlich, dass für ihn all diese Ursachen weit zu theoretisch und kompliziert sind, als dass er sie verstehen könnte. Die Verbraucher halten sich lieber an ihre eigene klare Gedankenkette. Die Politiker bestärken sie darin, da einfache Antworten, und seien sie auch noch so einseitig, falsch oder unbegründet, besser

ankommen als differenzierte, aber längere Erklärungen. **Wie auch immer die Wahrheit lautet, falls es eine gibt: Die Branche muss die Verbraucherwahrnehmung viel besser managen.**

Einige Ursachen der Kreditkrise laut Branchenvertretern

- Die Gier der Verbraucher. Ihre Eigenheime als Geldautomat zu benutzen, war nicht besonders klug von den Verbrauchern (William Dudley, CEO der Federal Reserve Bank of New York). Verbraucherverschuldung, insbesondere am kurzen Ende der Einkommens- und Wohlstandsverteilung, kann schnell und mit Macht aufs Finanzsystem insgesamt durchschlagen (Nobelpreisträger Vernon L. Smith).
- Die Effizienzmarkttheorien – die sich darauf verlassen, dass der Markt einen Vermögensgegenstand immer richtig bewertet und sich so selbst korrigiert – stellten sich als wertlos heraus, da es irgendwann einfach keinen Markt mehr gab. Daher verursachte die Wirtschaftswissenschaft die Krise, die diese nicht kommen sah und keine Ahnung hat, wie darauf zu reagieren ist.
- Die Fed beging den Fehler, Lehman Brothers nicht zu retten. Die Bank hatte eine riesige Bilanzsumme und massenweise Derivate in den Büchern stehen. Das Nettorisiko dieser Positionen war relativ gering, weil es gegenüber anderen Parteien Gegenpositionen gab. Doch indem man Lehman in Konkurs gehen ließ, mussten alle diese Parteien ihre Positionen umkehren. Dies verursachte eine Kettenreaktion und in der Folge Chaos. Wenn das Unternehmen gerettet worden wäre, hätte man nur mit dem Nettorisiko fertig werden müssen, mit der Differenz zwischen Kauf- und Verkaufpositionen (Nobelpreisträger Robert Merton).
- Die wiederholte Bündelung der Hypothekendarlehen löschte die Beziehung zwischen Geldverleiher und Eigenheimbesitzer aus. Der Käufer des Bündels hatte keine Ahnung, was er tun sollte, wenn der Kreditnehmer seine Zinsen und Raten nicht bezahlte.
- In den Jahren der Niedrigzinspolitik Alan Greenspans expandierte die Verschuldung der amerikanischen Haushalte und Unternehmen. Außerdem war er miserabel in Sachen Regulierung, und das ist – wie wir jetzt wissen – der Weg ins Desaster (James Galbraith, University of Texas).
- Die Fair-Value-Bilanzierungsregeln unterstützten den Boom, beschleunigten aber auch den Zusammenbruch.

Die Verbraucher sehen ihre finanzielle Zukunft pessimistisch und unsicher

Eine Folge der Finanzkrise war die Notwendigkeit, den Wert der Pensionssparpläne nach unten anzupassen, um die Vermögensverluste durch die Erosion der Asset-Preise widerzuspiegeln. Leute, die sich ihrem Ruhestand nähern, sind plötzlich mit

der Aussicht konfrontiert, viel geringere Ruhestandsgelder zu erhalten als erwartet, und stehen vor der beängstigenden Möglichkeit, dass sie ihre Ersparnisse überleben könnten. Andere müssen sich mit dem Gedanken anfreunden, dass sie länger werden arbeiten müssen, als sie geplant hatten, und das im Umfeld eines schrumpfenden Arbeitsmarkts, in dem ständig Arbeitnehmer entlassen werden. Für viele ist dies eine beunruhigende Zeit. Die meisten haben in ihrem gesamten Leben keine größere finanzielle Unsicherheit erlebt. Was wird aus meinen Ersparnissen? Werden sie ausreichen? Wie sind meine Aussichten? Die Unsicherheit rund um diese Fragen ist für die Verbraucher neu, und viele Fragen harren der Antworten und Lösungen. Die zweite Rolle, die die Verbraucher spielen, ist die, Kunden eines bestimmten Finanzinstituts zu sein.



Die Finanzinstitute hätten stärker auf die Krise reagieren sollen

Während der Krise erwarteten die Verbraucher von ihren Finanzdienstleistern, dass diese sie adäquat über die Krise und darüber, wie das Unternehmen damit umgehen würde, informierten. Doch nur wenige Institute kontaktierten ihre Kunden proaktiv, um deren persönliche Situation zu besprechen und Lösungen vorzuschlagen.

Man kann sagen, dass die Finanzleute genau an dieser Stelle versagten und Vertrauen verspielten. Die Unternehmenswebsites schienen zu ignorieren, dass es gerade eine Krise gab; TV-Spots, die mit »Verlässlichkeit« warben, standen im Gegensatz zu aktuellen Berichten, die suggerierten, dass die Finanzinstitute alles andere als verlässlich waren. Zumindest hätten die Kunden einen schlichten Brief von ihrem Finanzdienstleister erwarten können, in dem die Situation erklärt wird. Die Verwendung von Metaphern wie »in ein schweres Gewitter geraten« oder »toxischen Wertpapieren ausgesetzt sein« erweckten den Eindruck, dass die Finanzleute nichts damit zu tun hätten – während alle den Verdacht hatten, dass sie es besser wussten.

Unterm Strich kommunizierten nur wenige proaktiv, in ausreichendem Maße und in geeigneter Weise im Hinblick auf die Krise. Dadurch erweckten sie den Eindruck, dass Banken und Versicherungen sich nicht wirklich für ihre Kunden interessierten.

Vertrauen wurde immer als gegeben vorausgesetzt

Bis zur Finanzkrise hatten die Finanzdienstleister ihren Kunden nie beweisen müssen, dass sie vertrauenswürdig waren. Vertrauen wurde immer vorausgesetzt. Verschiedene Banken und Versicherungen erzählten uns, dass sie reagieren wollten, aber dass es 6 bis 14 Wochen dauerte, bis ein Brief freigegeben war, und jeder Brief war von den Ereignissen überholt worden, bis er die Freigabe erhielt. Andere sagten, ihre PR-Agentur habe ihnen geraten, sich aus den Schlagzeilen zu halten und keine Maß-

nahmen zu ergreifen, bis der Sturm vorübergezogen sei. Oder dass ihr Rechtsberater sie vor den potenziellen Kosten der Aufrichtigkeit gewarnt habe. Mögliche Gerichtsprozesse schienen offensichtlich eine größere Bedrohung gewesen zu sein als der Verlust des Vertrauens. Nicht oder kaum zu handeln, hat das Vertrauen sogar zusätzlich zum eigentlichen Schaden durch die Finanzkrise selbst weiter beeinträchtigt. Ein solches Maß an **Nicht-Kommunikation stimmt sicherlich nicht mit dem überein, was die Verbraucher jetzt und in den kommenden Jahren erwarten.**

Luis Badrinas, CEO von Zurich Life Spanien und Vorstandsmitglied von Zurich Global Life, erzählt, dass sein Unternehmen proaktiv diejenigen Kunden kontaktierte, die eine Investment-Police hatten, und ihnen riet, auf eine Einlagen-Police umzustellen. Obwohl die Kunden Geld verloren hatten, waren sie für den proaktiven Ansatz von Zurich dankbar. Zurich nutzte die Gelegenheit und gab den Klienten zusätzliche Finanzratschläge. »Die steigende Arbeitslosigkeit ist ein großes Thema, und die spanische Regierung führte eine neue Regelung ein, nach der Arbeitslose Geld aus ihrem Rentensparplan abziehen dürfen, das sie vor dem Juli 2009 darin investiert hatten. Wir halten es für unsere Pflicht, unsere Kunden kostenlos in dieser Sache zu beraten, ohne einen kommerziellen Vorteil daraus zu schlagen«, sagt er.

Leidenschaft für das Finanzwesen – aber was ist mit den Konsumenten?

Genau wie die meisten Maschinenbauingenieure eine Schwäche für Motoren haben, ist es die Leidenschaft der meisten Banker und Versicherer, mit Geld umzugehen, was sehr verständlich ist. Die Arbeit in einer Bank oder einem Versicherungsunternehmen ist logischerweise die Domäne von Leuten, die vor allem an Wirtschaft und Finanzen interessiert und darin ausgebildet sind – ihr primäres Interesse gilt nicht dem Umgang mit Kunden. In einer Reihe von Banken werden das Großkundengeschäft und das Investmentbanking gegenüber dem Privatkundengeschäft als etwas Höherwertiges betrachtet, weil diese Geschäftsabschlüsse größer, komplizierter und maßgeschneidert sind.

Dadurch besteht ein riesiger Unterschied zwischen dem Vokabular von Finanzdienstleistern und dem ihrer Kunden. Finanzprofis sprechen von Kapitaladäquanz, Kompensation und Risikoappetit. Verbraucher sprechen von Hoffnung, Gier und Furcht. Die Kluft wird unüberbrückbar, wenn Kunden ohne jeden Bezug auf die menschliche Dimension als »Profitcenter« behandelt werden.

Eine einseitige Lösung ...

Alle Kommissionen, die eingesetzt wurden, um den Finanzsektor zu überprüfen und neu auszugestalten, bestanden fast ausschließlich aus Leuten aus der Branche sowie Politikern. Dies gilt für die De-Larosière-Gruppe der EU-Kommission, The Turner Review in Großbritannien, The Group of Thirty unter der Leitung des früheren Fed-Vorsitzenden Paul Volcker, die niederländische Maas-Kommission, die vom niederländischen Bankenverband ins Leben gerufen wurde, und für die »Future of Finance«-Initiative des Wall Street Journal. Wenn man die Berichte und Empfehlungen durchliest, muss man zu dem Schluss kommen, dass die Branche stark nach innen orientiert ist und auf die Verbraucherperspektive nur wenig Aufmerksamkeit verwendet. Es geht immer um Unternehmensführung, Risikomanagement, Strukturen und Regulierung – in der Tat entscheidend wichtige Fragen –, aber ihnen allen fehlt die direkte Relevanz für die Verbraucher und der Einfluss auf sie.

- 29 Seiten von Empfehlungen der Group of Thirty enthalten kein einziges Mal die Worte »Verbraucher« oder »Kunde«.
- Auf den 70 Seiten des Berichts der De-Larosière-Gruppe wird der Begriff »Kunde« nur zehnmal erwähnt.
- Von den 73 im Bericht der Maas-Kommission vorgeschlagenen Maßnahmen betrifft nur eine einzige direkt den Verbraucher: Durch diese wird das Niveau der Einlagensicherung sogar gesenkt.
- In den 32 nach Meinung des Turner Review notwendigen Schritten sind zwei derartige Maßnahmen enthalten, und bei beiden geht es um die Einlagensicherung: besserer Schutz und bessere Information.

Das Verbrauchervertrauen in die Finanzbranche wird durch die finanzielle Stabilität beeinflusst

Zusammen mit der Rechercheagentur MarketResponse untersuchten wir den Grad an Vertrauen der holländischen Verbraucher in die Finanzbranche mithilfe des VODW Consumer Trust Navigators. Dieses Modell benennt 13 überprüfte Kriterien des Vertrauens in einen Finanzdienstleister. Außerdem zogen wir verfügbare Forschungsergebnisse aus anderen Ländern zurate.

Auch wenn es Unterschiede bei der Wichtigkeit der einzelnen Vertrauenskriterien unter den Finanzfirmen gibt, weisen die Resultate große Ähnlichkeiten und gemeinsame Nenner auf:

- Unter den einzelnen Kriterien ist *Finanzstabilität* bei Weitem das wichtigste – es macht 20 Prozent des Verbrauchervertrauens in ein Finanzinstitut aus.
- Die verschiedenen Kriterien, die mit der täglichen *Grundversorgung mit Dienstleistungen* zusammenhängen, machen 40 Prozent des Vertrauens aus. Diese Grundversorgung muss transparent und unkompliziert sein. Die Produkte müs-

sen für die Verbraucher leicht verständlich, die Organisation zugänglich und die Prozesse klar und kurz sein. Weitere wichtige Aspekte: proaktiv im Sinne des Kunden zu denken, Vereinbarungen einzuhalten und nicht für unliebsame Überraschungen zu sorgen.

Ähnliche Schlussfolgerungen können aus einer weltweiten Umfrage von Barclays Wealth und der Economist Intelligence Unit unter 2100 vermögenden Privatpersonen mit Geldanlagen zwischen 500 000 und 30 Millionen Britischen Pfund im Jahr 2009 gezogen werden. Die Vertrauenserosion führt zu steigenden Zahlen von einkommensstarken Anlegern, die die Art und Weise verändern, wie sie einen Fondsmanager auswählen. Während eines Booms hätten sie früher auf die vergangene Performance geachtet, heute beziehen sie mehrere Kriterien ein. Die finanzielle Stabilität des Anbieters und die Qualität und Transparenz der Anlegerinformationen haben an Bedeutung zugenommen, während die vergangene Performance und die Gebühren weniger wichtig werden.

Der Trust Index, der an der University of Nottingham vom Financial Services Research Forum entwickelt wurde, unterscheidet zwei Vertrauensniveaus. Bei dem niedrigeren geht es darum, ob eine Organisation zuverlässig tut, was sie sagt, bei dem höheren darum, ob die Organisation sich um die Interessen ihrer Kunden sorgt.

Die Ergebnisse des Trust Index deuten darauf hin, dass Finanzfirmen im Allgemeinen die besten Kundenbewertungen in Sachen fachliches Know-how und Fähigkeit erhalten – das heißt auf den Feldern, die das niedrigere Vertrauensniveau betreffen. Doch das höhere Vertrauensniveau bei ihren Kunden zu erlangen, fällt ihnen wesentlich schwerer, insbesondere was die gemeinsamen Wertvorstellungen angeht.

Stabilität erfordert fortlaufende Bekräftigung

Jahrelang waren Finanzdienstleister geradezu unsterblich. Eine Bank oder ein Versicherungsunternehmen, das bankrottging, war eine historische Rarität. Dies hat sich verändert. Und die Tatsache, dass Finanzfirmen nicht unsterblich sind, hat nun Eingang ins kollektive Gedächtnis der Öffentlichkeit gefunden. Finanzielle Stabilität wird für die Kunden auf Jahre hin ein wichtiges Kaufkriterium bleiben. Finanzdienstleister müssen die Wahrnehmung ihrer finanziellen Stabilität managen. Verbraucher sind zunehmend informierter – sie sind in der Lage, Informationen sowie deren Quellen und Motive zu hinterfragen, und werden dies wahrscheinlich auch tun. Soziale Medien stellen sowohl eine neue Chance als auch eine Bedrohung dar. Wir haben erlebt, wie winzige Informationsfunken oder Gerüchte über finanzielle Instabilität ein loderndes Feuer in Form eines Bankensturms entfachen können.

Es geht um die Touchpoint-Performance

Auch ist erkennbar, dass die Vertrauenswürdigkeit der Finanzfirmen sich überall an ähnlichen Punkten entscheidet: Es geht um die Touchpoint-Performance, die Qualität der Mitarbeiter mit Kundenkontakt, die Leichtigkeit, mit der das tägliche Geschäft abläuft – dies sind die entscheidenden Punkte beim Aufbau oder der Stärkung des Vertrauens. **Vertrauen kann nicht einfach wiederhergestellt werden, indem man in der Werbung davon spricht: Es wird zurückgewonnen, indem man bei der täglichen Bereitstellung von Dienstleistungen und bei der Stärkung der finanziellen Stabilität brilliert.**

Verbraucher legen besonders großen Wert auf die tägliche Bereitstellung von Dienstleistungen, weil ihr Vertrauen schwer beschädigt wurde, was bedeutet, dass die Finanzdienstleister es erneut aufbauen müssen, beinahe von Grund auf. Die Verbraucher bewerten fortlaufend die Fähigkeit eines Finanzinstituts, ihre Grundbedürfnisse zu erfüllen. Sie achten genauer auf jeden einzelnen Kontakt und jede Dienstleistung, um erneut zu überprüfen, ob ihre Erwartungen und Grundbedürfnisse erfüllt werden und ob die Bank ihre Versprechungen einhält.

Besonders wachsam sind die Kunden, wenn es um diejenigen Dienstleistungen geht, die einen persönlichen Kontakt involvieren. Diese Beobachtung stimmt mit ähnlichen Ergebnissen von TNS aus den USA überein: 62 Prozent der Bankkunden stimmten der Aussage zu, dass der Banker ihnen heute genauso wichtig sei wie die Bank.

»Unsere Zeit ist von Unsicherheit und Schnelllebigkeit geprägt. Wir haben immer mehr Eindrücke zu verarbeiten, unsere Emotionen werden permanent beschleunigt«, legt Horst Schmidt, Vorstandsvorsitzender der Bethmann Bank, dar. »Der Einfluss der Medien auf die Menschen scheint größer zu sein als je zuvor. Laute Debatten und schnelle Urteile sind allgegenwärtig, kontroverse Meinungen bilden sich, die wiederum neue Positionen hervorbringen und so weiter. Inmitten dieser Unübersichtlichkeit sollte der Kundenbetreuer einer Privatbank wie ein Fels in der Brandung sein. Diesem Bild kann er am besten entsprechen, wenn er erfahren und unabhängig ist.«

Die Verbraucher sind skeptischer als vor der Krise. Wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, sind sie bereit, gravierendere Konsequenzen zu ziehen als zuvor. Dies ist die tägliche Erfahrung in den Callcentern von Finanzinstituten und das Ergebnis von Zufriedenheitsbefragungen. Der CEO einer Geschäftsbank erzählte uns, seit der Krise sei in jedem zweiten Beschwerdebrief von Kunden ein Absatz zu finden, in dem erwähnt wird, dass eine Kopie des Briefs an eine bekannte Verbrauchersendung des landesweiten Fernsehens weitergeleitet worden sei.

Vertrauen kommt nicht von selbst: Es ist die Folge der gesamten Interaktionen. Erst nach mehreren positiven Erfahrungen wird das Vertrauen wieder zunehmen und der Verbraucher wieder eine Bindung empfinden. Die Geschwindigkeit, in der das Ver-

trauen wiederkommt, ist also direkt von der Qualität und Häufigkeit der Interaktionen mit dem Kunden abhängig.



Abbildung: Vertrauen entsteht durch Interaktionen.



Die dritte Rolle der Verbraucher, die wir erörtern möchten, ist die als Steuerzahler.

Verbraucher halten es für ihr Recht, mitzureden

Die Kreditklemme und die anschließende Wirtschaftskrise hatten und haben einen riesigen Einfluss aufs tägliche Leben aller, und die Steuerzahler waren es, die die Branche gerettet haben. Deswegen wollen die Verbraucher mitreden.

Finanzdienstleister sollten nicht erwarten, dass diese Beteiligung der Verbraucher in den kommenden Jahren nachlassen wird. Die Folgen des Geschehenen sind so gigantisch, dass wir der Meinung sind, Finanzfirmen sollten damit rechnen, mindestens ein weiteres Jahrzehnt lang im Zentrum der Aufmerksamkeit zu stehen. Alle Marktteilnehmer werden größere Transparenz und Rechenschaftspflicht fordern. Finanzinstitute müssen sich an die Tatsache gewöhnen, dass jeder ihrer Schritte unter die Lupe genommen und von allen bewertet wird: von der Regierung, der Öffentlichkeit, Verbraucherorganisationen, Fachmedien sowie in den sozialen Medien des Internets.

Die Verbraucher werden die Handlungen der Finanzinstitute kritisch betrachten, um herauszufinden, ob sie den Werten gerecht werden, die die Konsumenten wichtig finden. Wenn es den Leuten aus der Branche gut geht, bevor der Schaden, den die Branche angerichtet hat, wieder gutgemacht ist, wird man dies empörend finden.

Konträre Sichtweisen

In Verteidigung der herrschenden Bonuskultur hörten wir Argumente wie: »Die Leute, die die Geschäfte machen, sollten das Geld bekommen«, was erklärt, warum diese Banker sich benehmen, als gehörten ihnen die Einlagen ihrer Kunden.

Doch heutzutage merken die Verbraucher deutlich, dass das Rohmaterial, mit dem die Finanzinstitute arbeiten dürfen, ihnen gehört: Es handelt sich um das Geld der durchschnittlichen Leute von der Straße, um deren Ersparnisse und Pensionen.

Unternehmensstolz, -moral und -vertrauen im Inneren nehmen ebenfalls Schaden

Nicht nur die Verbraucherwahrnehmungen und -erwartungen sowie die Spielregeln des Marktes haben sich geändert: So gut wie jedes Unternehmen, das in der Finanzwelt tätig ist, hat sich auch im Inneren tiefgreifend verändert. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter nicht mehr so entspannt und positiv gestimmt sind, wie sie es vor den Turbulenzen waren. Stolz, Moral und Vertrauen haben auch innerhalb des Unternehmens Schaden genommen. Das sich verschlechternde Image der Branche beeinträchtigt natürlich auch das persönliche Image der Mitarbeiter. Leute, die bei einer Bank oder Versicherung arbeiten, haben bei Erwähnung ihres Arbeitgebers Feindseligkeiten erlebt. Ihre Integrität wird in Zweifel gezogen, obwohl die übergroße Mehrheit keinen Einfluss auf die Entscheidungen hatte, die die Welt in Schwierigkeiten gestürzt haben. Viele Leute in der Branche wurden Zeugen, wie das Unternehmen, für das sie arbeiten, eine Nahtoderfahrung durchlebte, was auch große Ungewissheit bezüglich ihres Arbeitsplatzes mit sich brachte. Kosteneinsparungen, Hierarchie- und Arbeitsplatzabbau standen und stehen fast überall auf der Agenda. Es wird in nächster Zeit keine vollständige Erholung erwartet.

Alle Elemente des inneren Vertrauens stehen unter Druck

Galford und Seibold Drapeau erkennen drei Elemente des Vertrauens innerhalb von Unternehmen.

Erstens vertrauen Mitarbeiter der Strategie des Unternehmens sowie denen, die über den Weg voran entscheiden.

Zweitens gibt es das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Manager: dass sie gerecht behandelt werden und die Manager nicht ihre eigenen Interessen an die erste Stelle setzen werden.

Drittens geht es um das Vertrauen in die Fairness und Folgerichtigkeit der Prozessabläufe im Unternehmen und darum, dass das Unternehmen sein Versprechen gegenüber den Kunden einhält.

Wir würden ein viertes Element hinzufügen: das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Kollegen, dass diese die gleichen Interessen teilen (die Arbeit bewältigen) und harmonisch zusammenarbeiten können.

Die Ereignisse von 2008/2009 störten alle vier Arten des internen Vertrauens. Was das zukünftige Vertrauen anbelangt, so haben nur wenige Lenker von Finanzinstituten eine klare, überzeugende Vision und Strategie präsentiert, wie das Unternehmen angesichts der Finanzkrise und der veränderten Marktbedingungen etwa in fünf oder zehn Jahren aussehen soll. Die Bemühungen der Aufsichtsräte haben sich auf die Stärkung der Kapitalbasis und die Kostenreduktion konzentriert – Maßnahmen, die für das kurzfristige Überleben essenziell waren, die jedoch das Vertrauen der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten nur teilweise wiederherstellten.

Laufende Restrukturierungsanstrengungen – wie notwendig sie auch sein mögen – belasten immer das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Manager und Kollegen. Alle erkennen, dass der erste Reflex ist, die persönlichen Interessen zu schützen.

Die Kreditkrise hat viele alte Diskussionen über die Fairness der angebotenen Produkte und Dienstleistungen wiederbelebt – von Zinssätzen und Gebühren über Fragen der Transparenz bis hin zum Handeln im Interesse der Kunden. Angesichts der Kreditklemme haben diese Diskussionen zusätzlich an Bedeutung gewonnen; die Mitarbeiter stellen die Frage, ob sie sich mit der alten Arbeitsweise noch wohl fühlen.

Die Wiederherstellung des internen Vertrauens ist der Schlüssel zur Wiederherstellung des externen Vertrauens

Geringes Vertrauen im Inneren eines Unternehmens führt zu Hintergedanken, zur Verfolgung persönlicher Interessen, um das Überleben sicherzustellen, zu Zielkonflikten, Spannungen und Machtspielen, es führt zu großen Belastungen und geringer Zufriedenheit, schlechter Zusammenarbeit und großem Verlust an talentierten Mitarbeitern. Dies schmälert die Effektivität und Leistung des Unternehmens und führt meist zu einer schlechten Dienstleistungsqualität und zu unzufriedenen Kunden.

In der Finanzbranche ist das Engagement der Mitarbeiter heute wichtiger denn je. Wie können wir das Vertrauen der Kunden wiederherstellen, wenn das Vertrauen im Inneren zu wünschen übrig lässt?

Die Bedeutung des Mitarbeiterengagements

- Laut einer britischen Gallup-Studie erzielten Unternehmen mit hohem Mitarbeiterengagement durchschnittlich 12 Prozent mehr Kundenzustimmung, eine um 18 Prozent höhere Produktivität und eine um 12 Prozent höhere Profitabilität. Unternehmen mit geringem Mitarbeiterengagement müssen 30 bis 50 Prozent mehr Abgänge von Mitarbeitern verkraften.
- Die Standard Chartered Bank fand heraus, dass Branchen mit signifikant erhöhtem Mitarbeiterengagement ein um 16 Prozent höheres Wachstum der Gewinnspanne aufwiesen.



Finanzinstitute erleben eine Identitäts- und Beziehungskrise

Das Verhältnis der Verbraucher zu den Finanzdienstleistern hat sich geändert, diese wurden durch die Finanzkrise sowohl in eine Identitäts- als auch in eine Beziehungskrise geworfen. In eine Identitätskrise, denn die Grundlage der Branche, Vertrauen und Zuverlässigkeit, ist beschädigt worden; eine Beziehungskrise, denn die Beziehung zu den Verbrauchern steht unter Druck, und zwar in jeder Rolle, die diese spielen. Wir schlagen die folgenden neun Maßnahmen vor, um wieder eine fruchtbare Beziehung herzustellen:

1. Ein Angebot für alle Stakeholder

Die Gründe und Natur sowohl der Identitäts- als auch der Beziehungskrise schließen schnelle Lösungen aus. Wir glauben, dass es erheblicher Anstrengung bedarf, eine dauerhafte Lösung für die Identitätskrise wie auch die Beziehungskrise zu finden, sowohl für die interne als auch die externe.

Unserer Vorstellung nach liegt der Hauptgrund für die beiden Krisen darin, dass in den letzten paar Jahrzehnten ein ehrgeiziges und übergreifendes Angebot an alle Beteiligten fehlte – Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Gesellschaft. Das Versprechen an die Aktionäre, Wert zu erzeugen, hatte keine direkte Verbindung zu den Versprechen an andere Stakeholder, wie auch immer diese lauteten. Auf einer Reihe von Gebieten arbeiteten die Maßnahmen der Chefs von Finanzinstituten sogar den Interessen anderer Stakeholder entgegen, beispielsweise indem auf Kosten der Kunden die Gewinne weit jenseits des moralisch Akzeptablen maximiert wurden oder indem Risiken eingegangen wurden, die die gesamte Gesellschaft beschädigen konnten. Um die eigene Identität sowie das Verhältnis zu den Kunden wiederherzustellen, ist es notwendig, sich von der Ansicht zu verabschieden, dass es das einzige Ziel des Managements sei, den Shareholder Value zu steigern. Kunden, Mitarbeiter und Zivilgesellschaft in die Liste wichtiger Stakeholder aufzunehmen, ist für den Aufbau von Glaubwürdigkeit zwingend erforderlich.

Der wichtigste Fortschritt für die Finanzinstitute wird sein, ein bestechendes Angebot für alle Stakeholder zu machen. Dies sollte so relevant und attraktiv für die Verbraucher sein, dass die Kundenbasis sich dadurch ausweitet; es sollte ein Geldverdienen auf kurze und lange Sicht ermöglichen und konsequent die richtige Art von Aktionären anziehen; es sollte die Mitarbeiter motivieren und inspirieren und deren Werte widerspiegeln und es sollte zur sozialen und ökonomischen Entwicklung beitragen, um die Bedürfnisse der Gesellschaft in Angriff zu nehmen. Zwar sind ausgewogene Angebote an die verschiedenen Stakeholder eine gute Sache, aber eigentlich sollte sich der Ehrgeiz auf ein Angebot richten, das alle Stakeholder anspricht und zusammenführt und für sie alle Wert schafft.

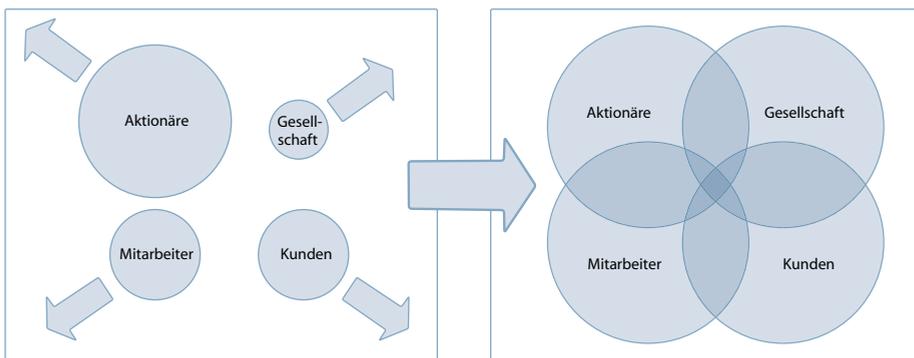


Abbildung: Ein Angebot für alle Stakeholder ist das Ziel.

Als wir dieses Modell mit einem Aufsichtsrat einer staatlich kontrollierten Bank diskutierten, bemerkte er: »Es wäre großartig, wenn die Regierung dieses Modell ebenfalls verstünde. Es sollte zwar in der Natur der Sache liegen, dass die Regierung sich um alle Stakeholder sorgt, aber in der Realität benimmt sie sich gegenüber Finanzdienstleistern, die staatliche Hilfe erhalten haben, wie ein gewöhnlicher Aktionär: Gewinn und Wert müssen maximiert werden, um die Aktien später zum höchstmöglichen Kurs verkaufen zu können.«

Robert Wiest, Geschäftsführender Direktor von Swiss Re, China: »In China suchen wir seit Längerem nach innovativen Möglichkeiten, die Strategie der Konzentration aufs Kerngeschäft umzusetzen. Beispielsweise schlossen wir im Juli 2009 eine Vereinbarung mit der Peking Stadtverwaltung ab, nach der wir Rückversicherungsschutz für Katastrophenrisiken im Rahmen von Pekings staatlich finanziertem Agrarversicherungsmodell anbieten. Während wir bislang immer ausschließlich mit chinesischen Versicherungsunternehmen zusammengearbeitet haben, kooperieren wir bei diesem Geschäft direkt mit der Regierung, um deren Bedarf sowie den der Versicherer aus dem Agrarversicherungsmodell bestmöglich zu erfüllen.

Unterstützt von der chinesischen Versicherungsregulierungskommission, hat diese bahnbrechende Übereinkunft Fortschritten bei den politischen Rahmenbedingungen für die Agrar-Rückversicherung den Weg bereitet. Die innovative Vereinbarung mit der Regierung erleichtert außerdem die nachhaltige Entwicklung der Agrarversicherung, was in Zeiten der globalen Sorgen um die Versorgungssicherheit bei Lebensmitteln die landwirtschaftliche Produktivität stimuliert. In diesem Sinne führt die Konzentration aufs Kerngeschäft zu einer Stärkung dessen, was wir bereits zuvor taten: unseren Kunden auf innovative und nachhaltige Weise einen Risikotransfer anzubieten.«

2. Die interne Wiederherstellung des Vertrauens

Es ist von entscheidender Bedeutung, ein wahrhaft auf Vertrauen beruhendes Unternehmen aufzubauen: Vertrauen auf Führungskraft und Fähigkeiten des Managements, die Fairness der Kundenprozesse sowie Vertrauen der Mitarbeiter untereinander.

Ein Unternehmen kann nur dann das Vertrauen seiner Kunden zurückgewinnen, wenn die Mitarbeiter mit Hingabe an der Wiederherstellung der Vertrauenswürdigkeit arbeiten. Und die Mitarbeiter können dies nur mit ganzem Herzen tun, wenn sie selbst dem Unternehmen, für das sie arbeiten, voll vertrauen. Ein Unternehmen kann seinen Kunden nur dann transparent und ehrlich entgegenreten, wenn es auch nach innen transparent und ehrlich ist.

Da die Branche auch weiterhin von der Restrukturierung in Anspruch genommen werden wird, stellt dies zweifellos eine große Herausforderung dar.