

# Neue Brücken bauen

Das Vertrauen zwischen Kreditinstituten und Öffentlichkeit ist durch die Finanzkrise schwer beschädigt worden. Um den Argwohn der Kunden zu überwinden, haben sich viele Institute einen Kulturwandel verordnet. Doch die Veränderungen gelingen nicht von heute auf morgen.

Stefanie Burgmaier





**V**ertrauen ist der Anfang von allem“, warb die Deutsche Bank einst für sich. In den fünf Jahren, die seit der Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers vergangen sind, scheint sich der Spruch ins Gegenteil verkehrt zu haben. „Misstrauen ist das Ende von allem“, denken offenbar die Öffentlichkeit und viele Kunden über die Finanzbranche.

Nach einer repräsentativen Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach gehören Bankangestellte neben Fernsehmoderatoren zu den am wenigsten geschätzten Berufen in Deutschland (BANKMAGAZIN 10/2013). Und 47 Prozent der Bundesbürger sind laut einer Forsa-Befragung skeptisch, ob sich Finanzinstitute gegenüber ihren Kunden verantwortungsbewusst verhalten. Nicht viel anders als die Gesamtbevölkerung urteilen Wirtschaftsexperten. Im aktuellen Vertrauensindex der Gesellschaft Public Relations Agenturen liegen die Finanzdienstleister am Ende der Rangliste. Und sogar die Banker selbst raten von ihrer eigenen Branche ab. Nach einer Befragung der Wiesbadener Beratungsgesellschaft Weber Advisory empfehlen nur 48 Prozent der 1.500 Interviewten ihren Kindern, in der Kreditwirtschaft zu arbeiten. Unter den Wirtschaftsstudenten sind Banken als Dienstherren kaum gefragt. In den Top Ten der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland findet sich keine einzige Bank wieder (BANKMAGAZIN 11/2013).

### VERTRAUEN IN DEN BERATER VOR ORT MUSS WIEDER WACHSEN

Ausgelöst wurde das gewaltige Misstrauen durch die Finanzkrise, die für viele Kunden bedrohlich und unbeherrschbar erschien und erscheint. Doch wie gelingt es Banken, diesen Argwohn zu überwinden? „Das Vertrauen wird nur wachsen, indem das Vertrauen in den Berater vor Ort wieder wächst“, sagt Michael Riermeier, Geschäftsführer der Frankfurter Beratungsgesellschaft „Raum

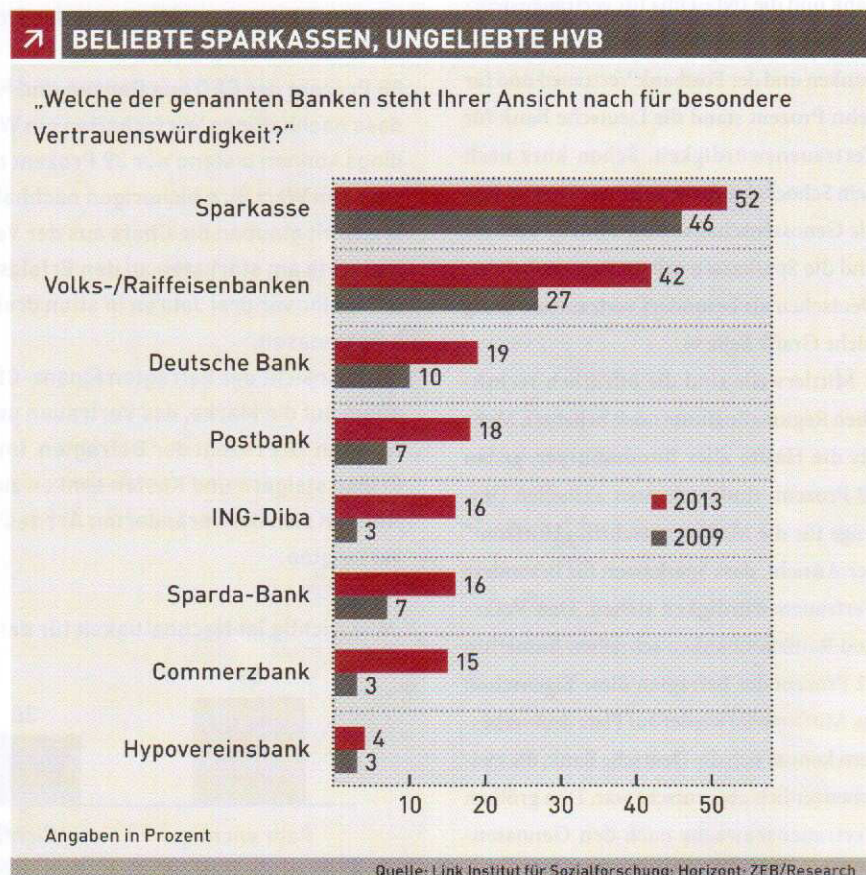
für Führung“. „Im Wesentlichen kommt es darauf an, dass die Kultur und die Entscheidungssysteme in der Finanzbranche verändert werden“, betont Thomas Jorberg, Vorstandssprecher der Bochumer GLS Bank. „Die Banken müssen ihren Platz im Wirtschaftsleben und in der Gesellschaft neu finden“, erklärte Rainer Neske, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, im Februar 2013 auf einer Veranstaltung.

Doch selbst wenn Banken jeder dieser Empfehlungen folgen, wird der Wandel nicht automatisch von der Öffentlichkeit und den Kunden wahrgenommen. Nach einer Studie der Gesellschaft ACE zum Management von Reputationsrisiken bekommen nur wenige Unternehmen in der Öffentlichkeit eine zweite Chance. „Wenn Vertrauen verloren gegangen ist, hilft nur Ehrlichkeit“, bestätigte Corinna Vogt, Leiterin Mitarbeiterprogramme, bei einer Podi-

umsdiskussion auf der Euro Finance Week (siehe Seite 38).

„Vertrauen ist ein entspannter, hochemotionaler Zustand“, erklärt Buchautor und Verkaufstrainer Ingo Vogel. Vertrauen müsse man sich erarbeiten, verdienen und immer wieder positiv bestätigen, sonst werde es entzogen. Wer einem anderen Menschen oder einer Organisation vertraut, fühle sich in dessen Gegenwart wohl und sicher und schalte alle instinktiven Alarm-, Abwehr- und Überlebenssysteme aus. Wenn aber das Vertrauen zerstört wird, schalte das Gehirn auf höchste Alarmstufe. Es werde dann ausschließlich nach Fehlern gesucht und das Negative beachtet, erläutert Vogel.

Dabei ist Vertrauen für Finanzgeschäfte besonders wichtig, denn der Kern des Geldes ist Vertrauen. „Banken haben dieses Vertrauen verspielt, sie müssen es wiedergewinnen“, sagte UBS-Verwaltungsratspräsi-





dent Axel Weber im Herbst 2013 auf der Tagung „Banken im Umbruch“ der Wirtschaftszeitung „Handelsblatt“. Es hat die Glaubwürdigkeit einer ganzen Branche untergraben, dass Investmentbanken nicht gegen ihre internen Auswüchse vorgegangen sind und dass einige Geschäftsbanken Warnzeichen ignoriert haben. So deutete sich der Verfall der Immobilienpreise in den USA, der die Krise ins Rollen brachte, bereits im Sommer 2006 an.

### WEN DER KUNDE KENNT, DEN SCHÄTZT ER

Der pauschalen Verurteilung können sich vor allem Institute entziehen, die lokal gut verankert sind. Was der Kunde kennt, das schätzt er. Nach einer Analyse der Beratungsgesellschaft ZEB/Research hielten im Jahr 2009, dem Jahr nach der Lehman-Insolvenz, nur drei Prozent der Bevölkerung die Hypovereinsbank (HVB), die Commerzbank und die ING-Diba für vertrauenswürdig, sieben Prozent schenken den Sparda-Banken und der Postbank Vertrauen und für zehn Prozent stand die Deutsche Bank für Vertrauenswürdigkeit. Schon kurz nach dem Schock durch die Lehman-Pleite galten die Genossenschaftsbanken mit 27 Prozent und die Sparkassen mit 46 Prozent bei den Deutschen als besonders vertrauenswürdig (siehe Grafik Seite 9).

Mittlerweile sind die öffentlich-rechtlichen Regionalinstitute noch beliebter. Mehr als die Hälfte aller Bundesbürger, genau 52 Prozent, sind nach einer aktuellen Umfrage für die Medienzeitschrift „Horizont“ der Ansicht, dass Sparkassen für besondere Vertrauenswürdigkeit stehen. Den Volks- und Raiffeisenbanken schreiben immerhin 42 Prozent der Befragten diese Eigenschaft zu. Mittlerweile wieder auf Platz drei verbessern konnte sich die Deutsche Bank, die zwischenzeitlich abgerutscht war. Den größten Vertrauenszuwachs nach den Genossenschaftsbanken schaffte die ING-Diba. Die

Direktbank legte von 2009 bis heute um 13 Prozentpunkte zu.

„Die Sparkassen sind ein Gewinner der Krise“, freut sich Michael Rüdiger, Chef der DekaBank. Offenbar wird den regionalen Instituten ihre örtliche und emotionale Nähe hoch angerechnet. Vielen Sparkassen ist es gelungen, auch in der Krise stabile Beziehungen zu ihren Kunden aufrechtzuerhalten. Außerdem galt in den turbulenten Zeiten oft der Staat als der letzte Rettungsanker. Über ihre öffentlich-rechtlichen Strukturen sind Sparkassen staatsnah. Außerdem orientieren sie sich am Gemeinwohl. Pro Jahr unterstützt die Sparkassen-Finanzgruppe mit

rund einer halben Mrd. Euro soziale Projekte und Initiativen in Kultur, Umwelt, Sport und Bildung. Dieses Engagement kommt bei der Bevölkerung offenbar an.

Die Genossenschaftsbanken bekommen diese Effekte weniger zu spüren als die Sparkassen. Sie sind zwar noch stärker in der Fläche vertreten als die öffentlich-rechtlichen Institute, haben allerdings keine Nähe zum Staat und damit keinen direkten staatlichen Schutz. Wie die Sparkassen pflegen auch die Volks- und Raiffeisenbanken ihr gesellschaftliches Engagement. Im Jahr 2012 gab die genossenschaftliche Finanzgruppe rund 131 Mio. Euro für gesellschaftliche Projekte

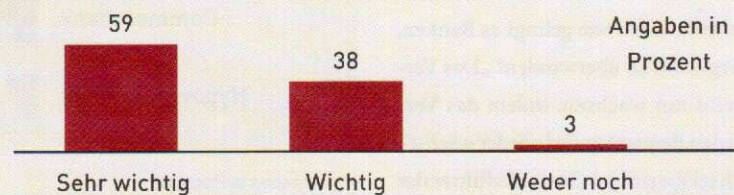
## 7 NACHHALTIGKEIT SORGT FÜR VERTRAUEN

Die Meinung der Vorstandschefs ist klar. In der UN-Nachhaltigkeitsstudie, für die Accenture mehr als 1.000 Chief Executive Officers (CEO) in aller Welt befragt hat, erwarten 62 Prozent der Interviewten, dass Nachhaltigkeit innerhalb von fünf Jahren ihre Industrie verändern wird. Unter den befragten 58 Vorstandschefs aus der Finanzindustrie glauben dies sogar 66 Prozent.

88 Prozent der CEO aus Banken und Finanzdienstleistern gehen davon aus, dass nachhaltiges Wirtschaften ein Wettbewerbsvorteil sein wird. Allerdings können bislang nur 39 Prozent der Befragten exakt quantifizieren, welchen Wert ihre bisherigen nachhaltigen Initiativen geschaffen haben. Weltweit glauben die Chefs aus der Versorgungs-, Energie- und Finanzindustrie am stärksten an den Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit. Allerdings wurde ihr vor drei Jahren in allen drei Branchen noch mehr Bedeutung beigemessen.

Nach Ansicht der befragten Finanz-CEO zählt nachhaltiges Wirtschaften vor allem auf die Marke, das Vertrauen und die Reputation ein. Diesen Punkt nannten 78 Prozent der Befragten. Immerhin 52 Prozent glauben, dadurch Erlöse steigern und Kosten senken zu können. Und die Hälfte der Befragten wenden sich der veränderten Art des Wirtschaftens zu, weil die Kunden es verlangten.

„Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für den künftigen Erfolg Ihres Geschäftes?“



Quelle: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2013





„Eine klare Werteorientierung ist möglich und kann im Wettbewerb bestehen.“

Thomas Jorberg, GLS Bank

aus. Regionalität, Kundennähe und Nachhaltigkeit sind dabei die zentralen Motive.

Die privaten Banken werden noch immer am stärksten mit den Verfehlungen in der Finanzkrise in Verbindung gebracht. So wird der Name der Deutschen Bank nicht nur mit dem Libor-Skandal in Verbindung gebracht. Doch der Branchenprimus versucht gegenzusteuern. Im September 2012 wurde ein Kulturwandel ausgerufen. Und das Institut hat sein gesellschaftliches Engagement 2012 auf mehr als 80 Mio. Euro ausgebaut. Auch die Commerzbank, die nur dank Staatshilfe überlebte, versucht, sich neu zu erfinden. Ihre Werbekampagne mit der Joggerin – im wahren Leben Filialleiterin Lena Kuske – scheint anzukommen. In Sa-

chen Vertrauenswürdigkeit konnte die gelbe Bank innerhalb eines Jahres um fast zehn Prozentpunkte zulegen. Nur die HVB verharrt mehr oder weniger auf ihrem Krisenniveau. Offenbar schadet den Münchnern die Zugehörigkeit zu einer Bank aus Italien, einem der Euro-Krisenländer.

Dabei wird das Image der Geldinstitute für viele Kunden immer wichtiger. Das zeigt der Aufstieg der ethisch orientierten Banken. Beispielsweise gewinnt die GLS Bank, die strenge soziale und ökologische Kriterien an ihre Geschäfte anlegt, pro Monat 2.000 bis 2.500 neue Kunden hinzu. Auch bei der Steyler Bank werden stetig neue Konten eröffnet, obwohl das Haus seine Marketingausgaben reduziert hat. Statt für neue Pro-

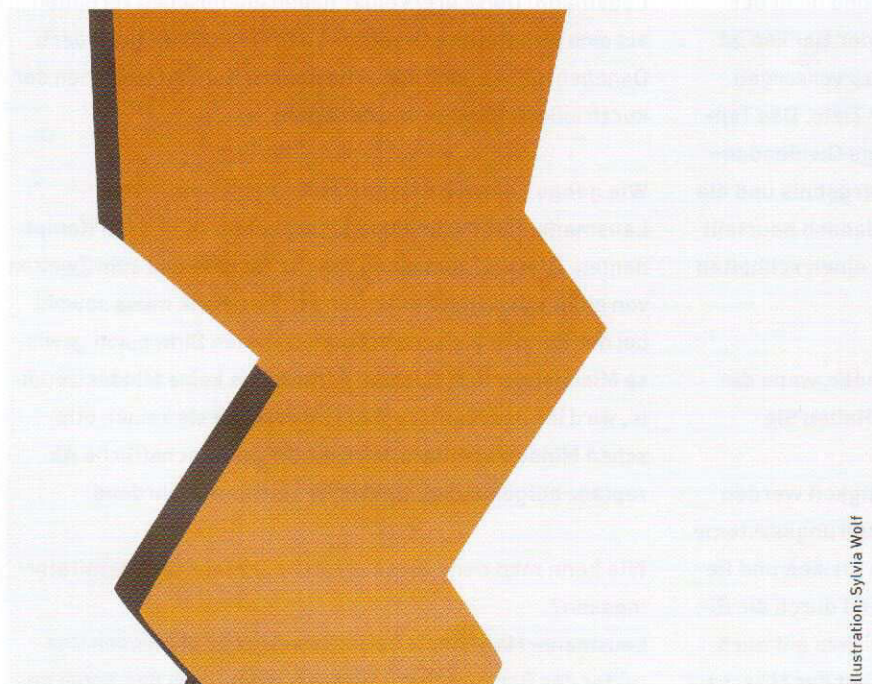


Illustration: Sylvia Wolf

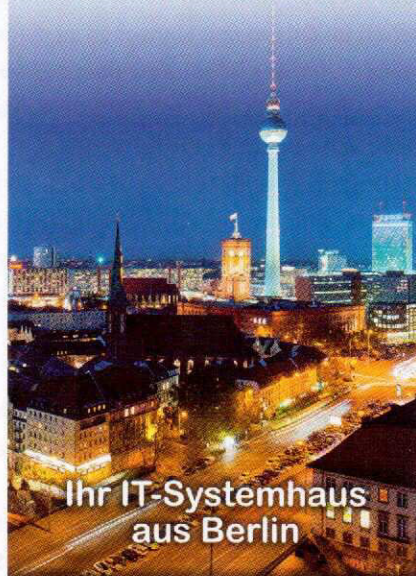
25 Jahre  
Software für  
Banken und  
Sparkassen

JETZT  
mit starkem  
Hardware- und  
Netzwerk-Partner

**tolina**  
Einfach gute Software

**arXES**  
Information Design Berlin GmbH

Ganzheitliche  
IT-Lösungen  
aus einer Hand



Ihr IT-Systemhaus  
aus Berlin

**arXES**  
**tolina** [www.arxes-tolina.de](http://www.arxes-tolina.de)



dukte zu werben, baute die Bank, die von den Steyler Missionaren gegründet wurde, nach dem Taifun „Haiyan“ ihre Homepage für Spenden für die betroffenen Menschen auf den Philippinen um.

„Eine klare Werteorientierung ist möglich und kann im Wettbewerb bestehen“, sagt

GLS-Chef Jorberg. Sein Institut setzt dabei vor allem auf Transparenz. Die Bochumer veröffentlichen alle vergebenen Kredite und alle erworbenen Kapitalanlagen. Diese Kreditlisten werden laut Jorberg „mit großem Interesse und detailliert gelesen“. Der Grundsatz der Transparenz ist mittlerweile auch ein

Pfeiler der „Berliner Erklärung“ zur Transformation des internationalen Finanzsystems. Im März 2013 trafen sich in der deutschen Hauptstadt 25 Banken aus aller Welt zur Global Alliance for Banking on Values. Alle Teilnehmer haben Werteorientierung in ihre Geschäftspolitik integriert. In ihrer Er-

## „Nachhaltiger Erfolg hat zwei Komponenten“

Buchautor Klaus Leusmann über Defekte in der Steuerung der Banken und die Vorteile eines Ethik-Ratings.

### Herr Leusmann, Sie haben Defekte in den Steuerungssystemen der Banken festgestellt. Wo genau?

**Leusmann:** Ich sehe Defekte in mehrfacher Hinsicht. Zunächst ist ein Ziel der Renditemaximierung nicht erreichbar, weil es keine absolute Grenze gibt. Jede Steigerung verlangt nach der nächsten Steigerung. Am Ende vertauscht das Primat der Rendite Mittel und Zweck. Die Wirtschaft ist da, um den Menschen zu dienen, und nicht der Mensch, um der Rendite zu dienen. Zweck der Banken ist es, die Realwirtschaft mit Bankprodukten zu versorgen. Der zweite Punkt ist die Kurzfristigkeit der Ziele. Das Top-Management achtet nicht auf die langfristige Dividendenrendite, sondern auf das nächste Quartalsergebnis und die Kursentwicklung, weil es im Prinzip auch danach beurteilt wird. Zudem erlaubt die Einkommenshöhe einen schnellen Ausstieg ...

### ... das Top-Management spürt also nicht mehr, wenn die Entscheidungen langfristig falsch waren. Haben Sie weitere Defekte entdeckt?

**Leusmann:** Die Risiken fehlender Nachhaltigkeit werden nicht unmittelbar durch die operativen Steuerungssysteme erfasst. Zum Beispiel werden strategische Risiken und Reputationsrisiken nicht oder nur unzureichend durch die Risikotragfähigkeitsberechnung erfasst. Gleiches gilt auch für das interne Reputationsrisiko, den Verlust der Mitarbei-

**Klaus Leusmann verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Kreditwirtschaft. Das Interview gab er als Privatmann. Es fußt auf dem Buch „Kulturwandel bei den Banken“, das im Februar 2014 bei Springer Gabler erscheint.**



termotivation. Ethische Ziele werden zwar oftmals in Ethik-kodizes oder einem Code of Conduct dokumentiert, aber in der Regel nicht in die Steuerungssysteme integriert. In der Konsequenz sind sie damit auch nur eingeschränkt verhaltensrelevant.

### Diese drei Felder haben zur Krise im Finanzsystem geführt?

**Leusmann:** Diese drei Felder haben unethisches Verhalten als eine wesentliche Ursache in der Finanzkrise gefördert. Daneben gibt es noch den scheinbaren Konflikt zwischen der kurzfristigen Rendite und der Ethik.

### Wie genau kann ich diesen Konflikt auflösen?

**Leusmann:** Der nachhaltige Erfolg hat für mich zwei Komponenten. Er hängt zum einen von der Rendite und zum Zweiten von einer ethischen Dimension ab. Eine Bank muss sowohl bei der Rendite als auch bei der ethischen Dimension gewisse Mindestwerte erreichen. Erreicht sie keine Mindestrendite, wird ihr das Kapital entzogen; erreicht sie keinen ethischen Mindeststandard, wird ihr die gesellschaftliche Akzeptanz aufgekündigt. Beides ist existenzgefährdend.

### Wie kann man denn diese ethische Dimension quantitativ messen?

**Leusmann:** Man könnte beispielsweise den dienenden Charakter des Bankgeschäfts messen, indem man den Anteil des



klärung setzen sie sich dafür ein, dass Bankkunden und Anleger ein Recht auf Transparenz über die Verwendung ihrer Gelder und über die Geschäftsmodelle ihrer Banken haben. Außerdem sehen sie die Banken in einer entscheidenden Rolle bei der Transformation hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft.

Und schließlich fordere die Vielfalt wirtschaftlicher, kultureller und gesellschaftlicher Systeme ein vielfältiges Bankensystem.

Nachhaltiges Wirtschaften gewinnt an Bedeutung, zeigt eine globale Studie von Accenture im Auftrag der Vereinten Nationen. 59 Prozent der befragten Finanzmana-

ger glauben, dass Nachhaltigkeit „sehr wichtig“ für den Erfolg wird (siehe Kasten Seite 10). Werden in Zukunft also alle Banken sich der Nachhaltigkeit verpflichten müssen? „Die Standards, die wir bei den derzeitigen Ethik-Banken beobachten, sind schlicht nicht auf die Breite der Banken und ihrer

Kundengeschäfts an der Bilanzsumme berechnet. Je höher der Anteil ist, desto mehr dient die Bank der Realwirtschaft.

#### **Gibt es weitere Kriterien?**

**Leusmann:** Weitere denkbare Kriterien sind die Kundenzufriedenheit oder die Mitarbeiterzufriedenheit. Das Vertrauen der Gesellschaft können Sie neben Vergütungsstrukturen beispielsweise durch den Anteil der Aktiva, die in Steuer- oder Regulierungs-Oasen gehalten werden, erfassen.

#### **Und diese Kriterien ergeben dann am Ende eine Maßzahl für ethisches Verhalten?**

**Leusmann:** Es ist eine Vielzahl von Kriterien denkbar, wobei sicherlich nicht alle Kriterien bei allen Instituten anwendbar sind. Gleichwohl ist auf diese Weise eine Basis für die Entwicklung eines aussagekräftigen Ethik-Ratings realistisch.

#### **Ist ein solches Ethik-Rating der Grund für den Erfolg der Ethik-Banken nach der Finanzkrise?**

**Leusmann:** Der Erfolg der Ethik-Banken liegt im kollektiven Vertrauensschaden der gesamten Branche, obwohl dafür nur ein kleiner Teil der Banken verantwortlich ist. Die Ethik-Banken können sich vom Rest der Branche abgrenzen, indem sie ihre Ethik-Regeln herausstellen.

#### **Müssen alle Banken Ethik-Banken werden, um wieder Vertrauen zu gewinnen?**

**Leusmann:** Ganz sicher nicht. Die Standards, die wir bei den derzeitigen Ethik-Banken beobachten, sind schlicht nicht auf die Breite der Banken und ihrer Kunden übertragbar. Aber Banken müssen sich ethisch orientieren und diese Orientierung in die Steuerungssystematik aufnehmen.

#### **Viele deutsche Banken haben einen Kulturwandel angekündigt. Reicht das, um das Vertrauen zurückzugewinnen?**

**Leusmann:** Ein Kulturwandel ist die Änderung in der Denkhaltung in einem Unternehmen. Werden die neuen Werte in die Steuerungssystematik aufgenommen, werden sie verhaltensrelevant. Das veränderte Verhalten kann dann wiederum über das aufsichtsrechtlich legitimierte Ethik-Rating öffentlich dokumentiert werden.

#### **In den Banken gibt es ja zumindest Bemühungen. Wie sieht es aber bei der Aufsicht aus?**

**Leusmann:** Die Aufsicht reagiert im Moment mit einem Regulierungs-Tsunami. Sie verbietet die Geschäfte und Handlungen, die sie rückblickend als illegitim beobachtet hat. Das ist aber ein Hase-Igel-Spiel. Wenn sich in der Werteorientierung der Banken nichts ändert, wird die Aufsicht immer nur feststellen können, welche neuen illegitimen Geschäfte in den nächsten Novellierungen der Regelwerke zu verbieten sind. Schreibt man das bis ins Unendliche fort, mündet es zwangsläufig in der Planwirtschaft, die doch eigentlich ihre Unterlegenheit bewiesen hat.

#### **Wie kann man das verhindern?**

**Leusmann:** In einer marktwirtschaftlichen Ordnung sollte sich die Aufsicht auf das Setzen von Leitplanken fokussieren, die geeignet sind, die kreativen Kräfte des freien Unternehmertums zum Guten hin zu lenken. Neben notwendigen Regeln zur Solvabilität, Liquidität und Transparenz kann das zum Beispiel auch durch ein aufsichtsrechtlich legitimes Ethik-Rating mit entsprechender aufsichtsrechtlicher Anreiz- und Sanktionsmechanik geschehen. Die Aufsicht könnte beispielsweise festlegen, dass bei einer Bankübernahme das Ethik-Rating der übernehmenden Bank mindestens so gut sein muss wie das des übernommenen Instituts. Das hätte eine Signalwirkung.

**Das Interview führte Stefanie Burgmaier.**



Kunden übertragbar", sagt Buchautor Klaus Leusmann (siehe Interview Seite 12).

Dass auch eine Bank, die nicht zur Gruppe der ökologisch oder sozial orientierten Institute gehört, nachhaltigen Erfolg haben kann, zeigt die ING-Diba. Die einstige gewerkschaftliche Direktbank hat mittlerweile mehr als acht Millionen Kunden und ein Ende des Wachstums ist nicht abzusehen. „Vertrauen ist ein Teil unserer Kultur, ein Wert unseres Unternehmens“, versucht ING-Diba-Personalleiterin Vogt den Erfolg zu erklären. Die spezielle Kultur der ING-Diba werde nicht nur nach innen mit den Mitarbeitern, sondern auch nach außen mit den Kunden gelebt.

„Banken brauchen klare Wertvorstellungen“, sagt Frank Weber, Gründer von Weber Advisory, der Unternehmen bei Veränderungen begleitet. „Banken müssen ihre Kultur wandeln“, ergänzt Beraterkollege Riermeier. Eine neue Unternehmenskultur muss auf klaren Wertvorstellungen beruhen. Doch wie gelingt ein solcher Veränderungsprozess?

### KULTURWANDEL IST EIN DAUERPROZESS

Die Finanzkrise hat auch die kleine Bank Fortmann & Söhne mit 25 Mitarbeitern, die zum Allianz-Konzern gehört, nachdenklich gemacht. „Wir haben uns gefragt, was unsere Kernaufgabe ist“, erzählt Michael Saak, Geschäftsführer bei Fortmann & Söhne. Das Institut, das einst als Bank für Unternehmer gegründet wurde, war später ins Privatkundengeschäft expandiert. Die Neuausrichtung wurde zunächst mit den Führungskräften diskutiert. Sie entwickelten Leitlinien. Dann wurden alle Mitarbeiter einbezogen. Daraus entstanden ein überarbeitetes Konzept, eine neue Aufbauorganisation und neue Produkte. „Heute verstehen wir uns wieder als Bank für den Unternehmer und seine Familie“, sagt Saak. Der Schwerpunkt des Geschäfts hat sich verschoben.



„Die Banken müssen ihren Platz im Wirtschaftsleben und in der Gesellschaft neu finden.“

Rainer Neske, Deutsche Bank

ben. Doch abgeschlossen ist der Kulturwandel noch nicht. Das sei ein Dauerprozess.

Wichtig ist Bankier Saak ebenso wie ING-Diba-Personalerin Vogt, dass die Mitarbeiter mitgenommen werden, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. „Nur wenn wir eine Mitarbeiterorientierung haben, können wir dem Kunden nahe sein“, meint Vogt. Wie enttäuscht auch viele Bankangestellten mittlerweile sind, gab vor einiger Zeit ein Bankberater in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ zu Protokoll. Er beklagte, dass durch den Auswuchs an Bürokratie das eigentliche Beratungsgespräch nicht mehr im Vordergrund stehe. „Ich gebe die Hoffnung auf, dass sich durch die Dokumentation die Anlageberatung in ihrer Qualität verändern und verbessern wird“, klagte der Banker.

„Kundenberater brauchen Leitplanken und zugleich Freiheiten“, meint auch Norbert Wolf. Allerdings sieht der Vorstandschef der Steyler Bank nicht nur die gesetzlichen Bestimmungen als Einengung für die Berater an. Er kritisiert vielmehr, dass die Führungsebene, die sich auf den nächsten Karrieresprung vorbereite, oftmals nicht einlösbare Vorgaben mache. Nach seiner Erfahrung sehnen sich nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter nach Veränderungen. „Wir hatten vor einiger Zeit einen Tag der offenen Tür, weil wir neue Berater suchten“, erinnert sich Wolf. Doch statt der erwarteten 15 Interessenten drängten sich 90 Jobsuchende in der kleinen Bank, die vom Provisionsdruck bei ihrem alten Arbeitgeber genug hatten.

Die Vielzahl der Mitarbeiter und die Pyramide der Entscheidungen erschweren insbesondere den Großbanken einen Kulturwandel. Dennoch hat sich die Deutsche Bank dazu entschlossen. Der deutsche Branchenprimus will mit den Altlasten aufräumen und eine Brücke zum Kunden bauen. Im 4. Quartal 2012 hat die Deutsche Bank den Prozess des Kulturwandels gestartet. 52.000 Mitarbeiter, und damit mehr als die Hälfte aller Deutsch-Banker, haben sich mit ihrem Feedback beteiligt. Zu Jahresanfang 2013 hat der Vorstand dann die Ziele des Wandels festgelegt. Danach sollen nachhaltige und verantwortungsvolle Vergütungspraktiken entwickelt werden, das Kontrollumfeld gestärkt, die Integrität der Kundenbeziehungen festgelegt, die operative Disziplin verbessert sowie das übergreifende Teamwork gestärkt werden. Diese Ziele sind in einem Wertekodex festgeschrieben.

Bereits für das Jahr 2012 gab es erste Änderungen bei der Vergütung. Die variable Vergütung verringerte sich über die Gesamtbank bereits auf einen Anteil von neun Prozent an den Erträgen. Das ist das niedrigste Niveau seit Jahren. Bei der Reform der Vergütung lässt sich die Bank seit Oktober 2012 von einem unabhängigen Vergütungs-Panel beraten, das der frühere BASF-Vorstandschef Jürgen Hambrecht leitet. Die Kommission hat nicht nur empfohlen, den Anteil der variablen Vergütung insgesamt zu reduzieren und die Transparenz zu erhöhen, sondern auch mehrjährige Bonusgarantien abzuschaffen und aufgeschobene Vergütungen





Illustration: Sylvia Wolf

zu reduzieren. Daneben soll die Kundenorientierung stärker in die Bezahlung eingehen. Und die Deutsche Bank meint es ernst. Die bereits gezahlte variable Vergütung kann zurückgefordert werden, wenn Mitarbeiter in der Zukunft gegen interne oder externe Regeln verstoßen. Nach einem Bericht des „Handelsblatts“ hat das Institut bei mehr als 20 Investmentbankern Boni zurückverlangt.

Damit ein solcher Wandel gelingt, muss jedes einzelne Institut zunächst seinen Wertekanon finden. Auf diesen Leitlinien setzen dann die geschäftliche Konzeption und der

organisatorische Aufbau auf. Und nur wenn die Mitarbeiter jede ihrer Tätigkeiten auf Vereinbarkeit mit dem Wertegerüst überprüfen, wird die erdachte Kultur auch zum Leben erweckt. „Wenn Mitarbeiter zu glaubwürdigen Botschaftern werden, dann kann auch der Kunde die neue Kultur erfahren“, sagt Unternehmensberater Weber. Bei einer großen Institution dauert es Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, bis der Wandel vollzogen ist. Bis sich das gesamte Finanzsystem verändert hat, wird es nach Ansicht von Deutsche-Bank-Vorstand Neske „eine ganze Generation von Bankern brauchen“.

Doch es gibt schon jetzt erste Lichtblicke. So ist nicht nur das Vertrauen der Kunden gegenüber 2009 gewachsen, sondern auch die Investitionsneigung in die börsennotierten Aktienbanken ist gestiegen. Nach einer Analyse des Finanzdatenanbieters Thomson Reuters haben Anleger seit Sommer ihr Engagement in die zehn größten an der Börse notierten europäischen Banken um 40 Prozent erhöht.

Und auch die Abhöraktivitäten des US-amerikanischen Geheimdienstes National Security Agency (NSA), der weltweit Politiker und unbescholtene Bürger belauscht hat, verschiebt plötzlich die Wahrnehmung. Nach einer Umfrage des IT-Verbandes Bitkom haben 75 Prozent der Deutschen starkes oder sehr starkes Vertrauen in ihre Bank, wenn es um den Umgang mit persönlichen Daten geht. Den Versicherern vertrauen immerhin 60 Prozent, den Internet Providern hingegen nur 48 Prozent. Es besteht also Hoffnung, dass Vertrauen in die Finanzwelt zurückkehrt. ■

**INFO** **AUTORIN:** Stefanie Burgmaier ist Chefredakteurin des BANKMAGAZINS. Die Bank- und Diplomkauffrau berichtet seit mehr als 20 Jahren über die Finanzbranche.

**SPD** Service für Abonnenten von „Springer für Professionals | Banken & FDL“

Zum Thema **Vertrauen**

Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 40.944 Beiträge

Stand: Dezember 2013

#### Medium

- Online-Artikel (219)
- Dossiers (21)
- Interviews (47)
- Zeitschriftenartikel (6.842)
- Bücher (38)
- Buchkapitel (33.687)

#### Sprache

- Deutsch (40.764)
- Englisch (180)

#### Von der Redaktion empfohlen

Steinmann, Thorsten: Vertrauen in Banken, Eine empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen, Wiesbaden 2013  
[www.springerprofessional.de/3679910](http://www.springerprofessional.de/3679910)

Peterreins, Hannes, Martin, Doris, Beetz, Maud: Fairness und Vertrauen in der Finanzberatung, Spielregeln für ein partnerschaftliches Miteinander für Kunden und Berater, Wiesbaden 2010  
[www.springerprofessional.de/1843004](http://www.springerprofessional.de/1843004)