

## **Bankberater packen aus: "Ich habe Sie betrogen"**

**In vielen Filialen deutscher Banken herrschen Zustände wie in einer Drückerkolonie. Jetzt packen Bankberater aus: Wie sie Kunden belügen, weil sie dem Vertriebsdruck, den Drohungen und Demütigungen ihrer Vorgesetzten nicht mehr gewachsen sind. Sie sind Opfer und Täter zugleich. Der Report über ein Tabuthema.**

Besser könnte der Eindruck nicht sein. Eine Dame in dunklem Anzug kommt dem Bankkunden schwungvoll entgegen. Karina B.\* ist um die 30 und Privatkundenbetreuerin einer Filiale der SEB Bank im Ruhrgebiet. Sie lächelt verbindlich, nimmt den Kunden in der Eingangshalle mit festem Händedruck in Empfang und führt ihn zu ihrem tadellos aufgeräumten Schreibtisch. Bei einer Tasse Kaffee erkundigt sich Karina B. nach dem persönlichen Befinden – „und was machen die Kinder?“ Sie kennt den Kunden gut, sie weiß, was er auf der hohen Kante hat. Deswegen hat sie ihn ja heute eingeladen.

Nach wenigen Minuten lenkt sie das Gespräch auf eine „ganz besondere Anlagechance“, ein Zertifikat für 10.000 Euro. Das, sagt sie, sei genauso sicher wie Festgeld, die Rendite garantiert, genau das Richtige für ihn. Der Kunde ist schnell überzeugt: „Wenn Sie das sagen, wird es schon stimmen.“

Ein Fehler. Das Produkt, das ihm Karina B. gerade verkauft hat, ist in Wahrheit hoch spekulativ. Das Geld ist genauso wenig sicher wie die versprochene Rendite. Die schicke Dame hat ihren Kunden eiskalt angelogen. Am Morgen hatte ihr Chef die Devise ausgegeben, jeder Berater der Filiale müsse ein 10.000-Euro-Zertifikat verkaufen. Und Karina B. weiß: Wenn sie ihren Arbeitsplatz behalten will, muss sie die Vorgaben erfüllen. Egal wie.

Die SEB wollte zu dieser Verkaufspraxis keine Stellungnahme abgeben. So beschreibt Karina B. ihren Arbeitsalltag. Die WirtschaftsWoche hat in den vergangenen Monaten Dutzende von Filialangestellten verschiedener Banken in Deutschland interviewt – von Commerzbank und HypoVereinsbank bis zur schwedischen SEB, von der kleinen Weberbank in Berlin bis zur Deutschen Bank und den großen Sparkassen. Karina B. ist eine von ihnen, die in langen Gesprächen ausgepackt haben: über die Angst vor Kollegen und Vorgesetzten und darüber wie sie Kunden Produkte aufschwätzen, die diese gar nicht brauchen. Der WirtschaftsWoche liegen interne Mails und Papiere vor, die belegen, dass in der vermeintlich seriösen Branche nicht selten Zustände herrschen wie in einer Drückerkolonie.

Der Fall des Derivatehändlers Jérôme Kerviel, dessen betrügerische Spekulationen seine Bank, die französische Société Générale, 4,9 Milliarden Euro kosteten, sorgte in den vergangenen Tagen weltweit für Schlagzeilen. Ein solch gigantisches Betrugsvolumen ist ein Ausnahmefall. Allerdings, das belegen Recherchen der WirtschaftsWoche, gehören Trickserien zum Alltag des Bankgeschäfts. Sicher: Nicht jeder Bankmitarbeiter bedient sich unlauterer Methoden, um die von ihm geforderten Ziele zu erreichen. Doch die wachsende Vertriebsnot in den Filialen treibt viele Mitarbeiter gerade dazu an. Zum Schaden der Banken – vor allem aber der Kunden.

Es ist ein ausgeklügeltes System individueller Vertriebsziele – unterfüttert mit Drohungen und Demütigungen –, das den Traumjob Banker für viele Privatkundenberater zum Albtraum macht. Und für die Kunden den Besuch einer Filiale zum unkalkulierbaren Risiko. Denn aus dem Berater von früher ist ein Verkäufer geworden, der oft leichtes Spiel hat: „Wenn sich jemand ein Auto kauft, vergleicht er vorher die Preise, wenn jemand ein Bankprodukt kauft, tut er das nicht“, sagt ein Berater der Berliner

Weberbank. „Deshalb funktioniert der Vertriebsdruck der Banken so gut“, sagt Friedrich Schade, der 15 Jahre lang angestellter Banker bei verschiedenen Instituten war und heute für einen Finanzdienstleister arbeitet. „Die Menschen vertrauen den Bankern oft blind.“ Sie verzichten darauf, sich Verträge durchzulesen, Renditen zu vergleichen oder sich bei verschiedenen Banken beraten zu lassen.

Die individuellen Vertriebsziele unterscheiden sich von Bank zu Bank: Einige Institute fordern von ihren Mitarbeitern, ein bestimmtes Ertragsziel zu erfüllen, andere schreiben den einzelnen Beratern genau vor, wie viele Lebensversicherungen, Kredite oder Fonds sie pro Woche verkaufen müssen und für wie viele Neukunden sie zu sorgen haben. Und diese Vorgaben haben sie zu erfüllen. Irgendwie. Sie stehen unter ständiger Beobachtung ihrer Vorgesetzten, müssen sich rechtfertigen, wenn ein Kunde die Filiale verlässt, ohne einen Vertrag abzuschließen. In den Aufenthaltsräumen einiger Filialen hängen Mitarbeiter-Rankings aus, die schlechte Verkäufer bloßstellen. Oft wird auch mit Kündigung gedroht.

„Wenn es darauf ankommt, verkaufen wir einem Eskimo einen Kühlschrank“, sagt Claudia S.\*, langjährige Mitarbeiterin der Dresdner Bank. „Signalisiert der Vorgesetzte, dass er Sie schon irgendwie aus dem Job kriegt, falls Sie die Ziele nicht erreichen“, sagt ein Betriebsrat einer Frankfurter Großbank, „dann kommt es eben so weit.“ Die Dresdner Bank möchte die Äußerung ihrer Mitarbeiterin nicht kommentieren.

Karina B. und viele ihrer Kollegen bei anderen Banken empfehlen den Kunden, neue gegen alte Aktien zu tauschen, auch wenn es gar nichts bringt; sie drehen den Kunden Zertifikate an, selbst wenn Fest oder Termingelder sinnvoller wären; sie drängen zum Abschluss überflüssiger Versicherungen. Und all das nur, weil sie die Produkte aktuell noch verkaufen müssen oder der Bank hohe Provisionen winken. „Die Zahl von Falschberatungen hat in den vergangenen Jahren zugenommen“, sagt Eva Raabe, Bankenexpertin bei der Verbraucherzentrale Hessen. Viele Banker, mit denen sie spricht, würden ganz offen sagen: „Wir müssen doch unsere Ziele erreichen.“ Genau darin liegt für Kritiker das Problem: „Die Mitarbeiter würden anfangen, den Kunden Produkte anzudrehen, die sie nicht brauchen“, sagt ein Sprecher der ING Diba, die auf individuelle Vertriebsziele verzichtet. „Eine solche Kultur wollen wir nicht bei uns.“ Das Institut ist so immerhin Direktbank-Marktführer in Deutschland geworden. Auch bei der GLS Bank in Bochum, die sich auf ethisch-ökologische Investitionen spezialisiert hat, gibt es die umstrittenen Vorgaben nicht. „Die individuellen Ziele können Mitarbeiter so unter Druck setzen, dass der Kunde die für ihn falschen Produkte angedreht bekommt“, sagt GLS-Chef Thomas Jorberg. „Mit vorgegebenen aggressiven Vertriebsmethoden schafft ein Vertriebsverantwortlicher die Voraussetzung für unzufriedene Kunden und Schäden durch Falschberatung.“

So wie im Fall Karina B. Das 10.000-Euro-Zertifikat hat sie heute schon verkauft. Nun sitzt ein Neukunde vor ihr. Der Mann plaudert offen über seine Vermögenssituation, wo er investiert hat und wo nicht. Vor allem aber erfährt Karina B., wie gut er informiert ist – wie weit sie also bei ihm gehen kann. Sie empfiehlt ihm, sein Gespartes in einen Fonds einzuzahlen. Und da er, wie er sagt, jeden Monat einige Hundert Euro übrig hat, soll er gleich noch einen Fonds-Sparplan abschließen. Um seine Altersvorsorge müsse er sich ebenfalls kümmern: „Sie wollen mit 65 doch nicht jeden Cent dreimal umdrehen müssen?“ Natürlich nicht. Genauso wenig will er sich die Top-rendite der Fonds entgehen lassen, die Karina B. ihm prophezeit. Trotzdem. Heute unterschreiben will er nicht. Er möchte sich die Unterlagen zu Hause noch einmal in Ruhe durchsehen. Für Karina B. ist das eine Katastrophe. Sie muss den Kunden irgendwie überzeugen, auch wenn sie nur allzu gut versteht, dass er nichts überstürzen will. Denn wenn er jetzt nicht unterschreibt, wird sie gleich ihrem Chef erklären müssen, warum sie in dieser Stunde keinen Ertrag für die Bank erwirtschaftet hat. Erfahrungsgemäß kommt der Kunde zwar wieder, das Geschäft verzögert sich nur um ein paar Tage. Doch sie darf ihm nicht dazu raten, die Unterlagen daheim noch einmal in Ruhe zu lesen. Ihr Chef hat früher schon einmal deutlich gemacht, dass er solch „geschäftsschädigendes Verhalten“ nicht duldet: „Wenn Sie das noch einmal machen, gibt es eine Abmahnung“,

drohte er damals. Die SEB möchte über diesen Aspekt der Vertriebspraxis keine Stellungnahme abgeben.

Karina B. muss, so berichtet sie, wöchentlich einen Rohertrag, abzüglich aller Kosten, in Höhe von rund 1500 Euro erwirtschaften. Mit den individuellen Vertriebszielen konfrontiert, beharrt die SEB auf ihrer Vertriebsphilosophie: „Natürlich messen wir auch Produktabschlüsse. Vertriebs- und Ergebnisorientierung bedeutet für die SEB Bank auch, Mitarbeiter an den Vertriebsereignissen zu messen“, heißt es in einer schriftlichen Stellungnahme. Die Vorgaben von Karina B. sind in Einzelziele für die verschiedenen Produktkategorien unterteilt. Pro Woche musste sie im vergangenen Jahr, wie aus internen Dokumenten hervorgeht, im Durchschnitt 1,3 Konsumentenkredite über 12.000 Euro verkaufen, dazu 0,4 Restschuldversicherungen, 1,4 neue Kunden musste sie werben. Solche Vorgaben gibt es für jedes Produkt. Zu ihren eigenen Verkaufsvorgaben muss Karina B. auch die der Filiale erfüllen, also die Schwäche anderer Kollegen ausgleichen. Von der SEB heißt es dazu, dass es zu einer ertragsorientierten Organisation gehöre, „Vertriebsziele für Standorte zu definieren, nachzuhalten und zu überprüfen. Im Vordergrund stehen die Teamleistung und das Teamergebnis“.

Was Karina B. gerade ihren Kunden empfiehlt, orientiert sich auch daran, in welchen Kategorien sie oder die Filiale aufholen müssen. Am 3. Mai vergangenen Jahres schreibt ein Vorgesetzter an die Mitarbeiter eine E-Mail, die der WirtschaftsWoche vorliegt: „Im Vorsorgebereich ist die Produktion für diese Woche bei 0“, heißt es da. „Auch die Vorwoche hat nicht zum 100%igen Ergebnis geführt. Die Aktivitäten sind umgehend in Form von Cross-Selling aus den vorhandenen Terminen sowie Termingereinerung sofort zu erhöhen.“ Am 7. Mai heißt es in einer weiteren Alarm-E-Mail, die Wochenplanung bedinge „eine Erhöhung der Produktion im Sofortkreditgeschäft“. Und im Vorsorgegeschäft „ist die wöchentliche Produktion zu 100% zu erbringen, d.h. tägliche Produktion“. Zwei Tage später dann die Ermahnung, sich weiter auf Sofortkredite und Vorsorge zu konzentrieren, „hier reicht es noch nicht aus. Wir brauchen hier noch ein paar Tickets für die Woche“.

Noch vor zehn Jahren sah die Bankenwelt anders aus. „Damals wurden auch Ertragsziele formuliert, allerdings für das ganze Jahr“, sagt Ex-Banker Schade. „Wir hatten genügend Zeit, um die Leute anzusprechen und interessengerecht zu beraten. Trotzdem haben wir jedes Jahr unsere Ergebnisse gesteigert.“ Ziele für einzelne Produkte habe es nicht gegeben. Es war kein Problem, wenn der Wertpapierexperte mehr Wertpapiere und der Versicherungsfachmann mehr Versicherungen verkaufte. Die großen Gewinne machten die Banken damals ohnehin im Investmentbanking. Als diese Einnahmequelle nach dem Börsencrash 2001 zunächst nicht mehr so viel abwarf und die Provisionen nicht mehr von alleine flossen, sollten die Privatkunden mehr Produkte kaufen und die Gewinneinbrüche mildern.

Vor dem Problem standen alle Banken weltweit, doch in Deutschland ist der Privatkundenmarkt aufgrund der starken Position der Sparkassen und Genossenschaftsbanken besonders umkämpft. Gerade Geschäftsbanken, die über Jahre ihre Privatkunden vernachlässigt hatten, versuchten in den vergangenen Jahren mit niedrigen Kreditzinsen und hohen Guthabenzinsen Privatkunden zu ködern. Das hat zu einem Preisverfall geführt, der Zinsüberschuss – der Gewinn aus dem klassischen Bankgeschäft, dem Leihen und Verleihen von Geld – sank in den vergangenen Jahren kontinuierlich. Daher sind die Institute stärker auf Provisionen aus der Vermittlung etwa von Fonds oder Versicherungen angewiesen. Dieses Geschäft anzukurbeln ist die Hauptaufgabe der Berater in den Filialen, wo „gerade bei den großen Banken oft gnadenloser Druck herrscht“, sagt Schade. „In den vergangenen Jahren sind die Renditeerwartungen im Privatkundengeschäft sehr deutlich gestiegen“, sagt Uwe Foullong, Bundesvorstand der Gewerkschaft Verdi und zuständig für Finanzdienstleistungen, „der Verkaufsdruck auf die Mitarbeiter ist spürbar stärker geworden.“

Morgens acht Uhr, eine Filiale der Commerzbank im Ruhrgebiet. Privatkundenberater Gisbert W.\* hat am Wochenende kaum geschlafen, immer wieder ist er aufgewacht und musste an diesen Montag

denken. Wie soll er seinen Kollegen erklären, dass er zwar Girokonten eröffnet und Kredite verkauft hat, es mit Wertpapieren aber nicht so geklappt hat? Alle Vertriebsmitarbeiter treffen sich nun zum Gruppengespräch. Sie sitzen auf ihren Bürostühlen, die sie im Kreis aufgestellt haben. Der Filialleiter berichtet, welche Produkte das Team in der vergangenen Woche verkauft und wie viel Ertrag das gebracht hat. Dann schaut er jeden einzelnen Mitarbeiter im Kreis an und spricht es aus: „Das waren 98 Prozent dessen, was Sie zu erreichen hatten. Das ist zu wenig. Wenn andere Filialen 120 Prozent schaffen, warum dann Sie nicht?“ Dass im strukturschwachen Ruhrgebiet Geldanlage nicht gerade der Renner ist, will er nicht hören. Auch dass in der vergangenen Woche zwei Kollegen krank waren, lässt er nicht gelten. Jeder Einzelne muss ran und vor den anderen berichten, was er verkauft hat.

Ähnlich wie bei der SEB muss ein Commerzbank-Mitarbeiter bestimmte Ertragsvorgaben erreichen, unterteilt in Ziele für bis zu fünf einzelne Produkte. Hierzu heißt es von der Commerzbank: „Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam individuelle Ziele, deren Umsetzung überprüft wird.“ „Die Liste mit dem, was man schon verkauft hat und welche Produkte in dieser Woche noch raus müssen, haben wir ständig präsent“, sagt Gisbert W. „Die Beratung der Kunden orientiert sich daran, was die Bank will, und nicht daran, was der Kunde braucht.“ Für diese Aussage eines ihrer Filialmitarbeiter „haben wir keine Erklärung. Die Aussage ist aber insofern nicht nachvollziehbar, als sie nicht der Beratungsrealität der Commerzbank entspricht“, heißt es in einer Stellungnahme der Bank.

Nun ist an jenem Montagmorgen Gisbert W. an der Reihe. „Halten Sie sich selbst für einen Gewinn für die Filiale“, fragt ihn sein Chef. „Ich hoffe schon“, antwortet der Berater. Daraufhin fragt der Chef die Kollegen: „Halten Sie den Kollegen für eine Bereicherung?“ Die Antworten fallen kurz aus. „Du musst mal zu Potte kommen“, sagt einer. „Du musst mal ein paar Leute mehr anrufen, wenn du Fonds verkaufen willst“, sagt ein anderer. Jeder darf – und soll – in dieser Runde offen sagen, was er von den Leistungen der anderen hält. Von der Commerzbank heißt es hierzu, dass Leistungen eines einzelnen Mitarbeiters nur im direkten Gespräch mit dem Vorgesetzten und nicht in der Gruppe besprochen würden. „Darüber hinaus gehören auch Teamrunden in unserer Bank ganz selbstverständlich zur Führungskultur unseres Hauses.“ Dazu, ob Krankenstände bei der Festsetzung der Teamziele berücksichtigt werden, wollte sie sich nicht äußern.

Montag, 15 Uhr, in einer Filiale der Deutschen Bank im Rhein-Main-Gebiet. Jetzt ist Christiane B.\* dran. Sie muss zum Leistungsgespräch. Den ganzen Tag über hat die Deutsche-Bank-Mitarbeiterin ständig auf die Uhr geschaut, es hat ihr gegraut vor diesem Moment. Wie jedes Mal. Sie betritt das Büro ihres Chefs, setzt sich ihm gegenüber an den Schreibtisch. „Was können wir für Sie tun“, fragt er. „Fühlen Sie sich nicht wohl bei uns?“ Sie blickt ihn nur an und schweigt. „Sie sind nicht richtig bei der Sache. Sie schließen viel weniger Verträge ab als ihre Kollegen. Das muss besser werden. Sie müssen mehr verkaufen, dafür sind Sie hier.“ Christiane B. nickt nur. Sie weiß nicht, was sie noch sagen soll. In den ersten Gesprächen hat sie noch versucht zu erklären, wie viele Termine sie ausmacht, wie sie versucht, die Kunden zu überzeugen. Aber jetzt will sie das Gespräch nur irgendwie durchstehen. Eigentlich glaubt sie nicht, dass sie wirklich so schlecht abschneidet, die anderen haben schließlich auch nicht mehr Kundentermine als sie. Und erst in der vergangenen Woche lief eine Kollegin nach dem Vertriebsleistungsgespräch weinend aus dem Büro des Filialleiters. Aber Christiane B. weiß nicht, wo sie steht. Darüber, wie viel sie verkaufen, reden die Kollegen nicht. „Das behält jeder für sich“, sagt sie. „Ich glaube, jeder hat Angst davor, dass er am Ende doch der Schlechteste ist.“ Die Deutsche Bank wollte sich nicht dazu äußern, ob es zutrifft, dass jeder Mitarbeiter individuelle Vertriebsziele zu erfüllen hat und ob es regelmäßige Vertriebsleistungsgespräche gibt.

Eine Ruhrgebietsstadt am späten Nachmittag. Marlene I. ist Mitarbeiterin einer SEB-Filiale. Sie hat Feierabend. Endlich. Heute, so denkt sie, wird sie entspannt nach Hause gehen können. An einem Tag hat sie so viel Geschäft gemacht, wie sonst in einer Woche. Eigentlich Grund genug, um eine Flasche Champagner zu köpfen. Aber als sie sich auf den Heimweg macht, kassiert sie Schelte vom Vorgesetzten; er

beklagt sich, dass sie heute nicht einen einzigen Konsumentenkredit verkauft hat. Morgen müsse sich das ändern. Bei den Kollegen wird der Erfolg ebenfalls für wenig Freude sorgen, das weiß sie jetzt schon. Zwar verbessert er die Stellung der Filiale im Vergleich zu den anderen Niederlassungen, doch „wenn einer outperformt, setzt das die anderen unter Druck. Dann wird von ihnen auch mehr erwartet“, sagt Marlene I. Wenn andere Kollegen mehr Ertrag abliefern, kann auch ein Mitarbeiter, der seine Ziele erfüllt, im internen Ranking nach unten rutschen. Gehört er zu den fünf bis zehn Prozent derer, die am wenigsten verkauft haben, gilt er als „Low-Performer“ – und steht auf der Abschlusliste, wenn die Zahlen nicht binnen drei Monaten besser werden. Die SEB kommentierte das nicht.

Dabei ist es gar nicht so einfach, einen „Schlechtleister“ loszuwerden. „Wenn Mitarbeiter einen Bonus dafür erhalten, dass sie ihre Ziele erreichen, kann man ihnen nicht kündigen, nur weil sie die Ziele nicht geschafft haben“, sagt Regina Glaser, Anwältin für Arbeitsrecht bei der Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek in Düsseldorf. „Unterschreitet jedoch ein Mitarbeiter dauerhaft mehr als ein Drittel der durchschnittlichen Arbeitsleistung der vergleichbaren Kollegen und kann der Arbeitgeber dies anhand objektiv messbarer Ergebnisse darlegen, dann kommt gegebenenfalls nach vorheriger Abmahnung eine Kündigung in Betracht.“ Das sei aber schwer nachzuweisen, „da es auch an den Kunden liegen kann, dass ein Berater weniger Abschlüsse gemacht hat“, sagt Glaser.

Die von der WirtschaftsWoche interviewten Mitarbeiter wissen von subtileren Methoden als der blanken Kündigung. „Bei uns ist es vorgekommen, dass alle Filialmitarbeiter Überstunden machen mussten, weil ein Einziger seine Ziele nicht erfüllt hat“, berichtet ein Betriebsrat einer Frankfurter Großbank. „Das wurde so lange gemacht, bis alle genügend Druck auf den Kollegen ausgeübt haben, dass er gegangen ist. So etwas hält niemand aus.“

Gerhard W.\*, Kundenbetreuer der HypoVereinsbank (HVB), berichtet, dass in seiner Abteilung Listen aushängen, die Auskunft darüber geben, welcher Mitarbeiter mit welchem Volumen zum Teamziel beigetragen hat. Die HVB bestreitet das. „Wer dauerhaft schlecht abschneidet, hat einen schlechten Stand bei den Kollegen“, sagt Gerhard W. „Es wird über die Schlechten gelästert, wenn sie dabei sind. Sie sollen ein schlechtes Gefühl bekommen, damit sie sich mehr anstrengen. In meinem Team gab es jemanden, der wurde irgendwann einfach ignoriert. Man hat so getan, als gebe es ihn gar nicht. Er wurde weder begrüßt noch hat jemand mit ihm geredet.“ Der Kampf jeder gegen jeden hat in vielen Filialen die Teamarbeit abgelöst. Individuelle Vertriebsziele haben sich auf breiter Basis in der Bankenlandschaft durchgesetzt. „In Sachen Vertriebsdruck sind die privaten Banken Trendsetter. Volksbanken und Sparkassen folgen. Sie hinken nur etwas hinterher“, sagt Verdi-Vorstand Foullong. Offiziell formulieren einige Institute zwar bis heute nur Verkaufsziele auf Ebene der Filialen. „Doch die Filialleiter brechen die Ziele auf jeden einzelnen Mitarbeiter herunter“, bestätigen mehrere Mitarbeiter der Dresdner Bank gegenüber der WirtschaftsWoche. Die Dresdner Bank bestreitet das.

In manchen Banken werden die Ziele sogar mit konkreten zeitlichen Vorgaben verknüpft. HVB-Mitarbeiter Gerhard W. berichtet, er dürfe für eine Baufinanzierungsberatung höchstens eine Stunde aufwenden. Sonst gebe es Ärger mit dem Vorgesetzten. Die HVB bestreitet auch das. Bei der DB Direkt, der Direktbank-Gesellschaft der Deutschen Bank, soll ein Mitarbeiter für das Gespräch mit einem Kunden, der eine Überweisung tätigen will, inklusive Nachbearbeitung durchschnittlich höchstens 2.50 Minuten aufwenden. So lautet, wie Betriebsräte der WirtschaftsWoche bestätigen, die Vorgabe des Arbeitgebers. Für Expertengespräche, zu denen etwa der Abschluss eines Kreditkartenvertrags gehört, liegt die Vorgabe bei 3.35 Minuten, für Wertpapiergeschäfte inklusive Nachbearbeitung bei vier Minuten. Ein Teil der Gehälter wird bei der DB Direkt nur dann ausgezahlt, wenn die Mitarbeiter ihre Ziele erreichen. Doch das scheint kaum möglich. Die Wertpapierexperten haben ihr Zeitziel seit der Einführung 2003 nicht einmal erreicht. Die Mitarbeiter, die für Expertengespräche zuständig sind, haben ihr Ziel bis 2005 erreicht. Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die sich um Tätigkeiten wie Überweisungen kümmern – dann wurde die Zeitvorgabe verschärft. Seitdem verfehlen auch sie ihr Ziel.

Das berichten Betriebsräte und Mitarbeiter. Die Deutsche Bank will sich dazu nicht äußern. In einer Stellungnahme heißt es, dass „der Kunde und seine Erwartungen an die Bank im Mittelpunkt“ stünden. „Entsprechende Servicekomponenten, die wir monatlich durch ein unabhängiges Institut im Dialog mit unseren Kunden überprüfen lassen, werden unmittelbar als Messpunkte für die Zielerreichung herangezogen.“ Das Kriterium „Gesprächszeit ist in diesem Modell nachgelagert“. Die Mitarbeiter empfinden die Zeiterfassung nicht als nachrangig – sondern als deprimierend. Ihnen werde ständig das Gefühl vermittelt, sie seien nicht gut genug, sagt ein Angestellter.

Dieses System der Angst hat Folgen. Nach einer Mitarbeiterbefragung des Commerzbank-Betriebsrats aus dem Jahr 2006 hagelte es deprimierende Erfahrungsberichte, die im Intranet veröffentlicht wurden. „Seit Monaten kann ich in der Nacht zu Montag kaum schlafen. Pro Woche schlage ich mir meist noch ein bis zwei weitere Nächte um die Ohren.“ Ein Filialleiter schreibt, dass er „montagsmorgens überwiegend in desillusionierte Gesichter“ schaut. „Auch Angst vor der Zukunft und Tränen gehören zur Tagesordnung.“ „Wache nachts auf und komme gar nicht mehr zur Ruhe.“ „Am Wochenende kann ich nicht abschalten, weil ich weiß, was mich in der nächsten Woche erwarten wird.“ „Es tut weh, MA (MA: Mitarbeiter, Anm. d. Red.) weinen zu sehen, weil sie sich angesichts der hohen Ziele in einer strukturschwachen Filialgegend als „Verlierer“ oder „Versager“ fühlen“, ist dort zu lesen. Dass es sich hierbei nicht nur um eine kleine Zahl enttäuschter Commerzbanker handelt, wird gestützt durch eine Untersuchung der Krankenkasse DAK. Demnach halten 45 Prozent der befragten Vertriebsmitarbeiter im Kreditgewerbe, die an sie gestellten Zielvorgaben für unrealistisch. Auffällig ist auch, dass psychische Erkrankungen hier häufiger vorkommen als in anderen Branchen. In 12,4 Prozent aller Fälle melden sich Arbeitnehmer im Kreditgewerbe aus psychischen Gründen krank. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der Fehlzeitenreport der Krankenkasse AOK. Demnach nahm die Anzahl der Tage, die Bankmitarbeiter in Deutschland wegen psychischer Erkrankungen fehlten, zwischen 1995 und 2006 um 43 Prozent zu, die Zahl der einzelnen Fälle gar um 70 Prozent.

Für die Kunden ist die Verwandlung der Berater in einfache Verkäufer eine Katastrophe. „Sie können sich nicht sicher sein, ob sie ein Produkt empfohlen bekommen, weil es wirklich gut ist oder weil es in dieser Woche noch verkauft werden muss“, sagt Dresdner-Bank-Beraterin Claudia S. „Ich habe Kunden über den Tisch gezogen und habe ihnen Produkte mit schlechten Konditionen verkauft“, sagt HVB-Mitarbeiter Gerhard W. Die Dresdner Bank wollte zu der Aussage keine Stellungnahme abgeben. Von der HVB heißt es: „Durch die Transparenz des Baufinanzierungsmarktes hat jeder Kunde die Möglichkeit eine Finanzierung abzuschließen, die seinen Vorstellungen hinsichtlich Produkt und Kondition entspricht.“

Ein Mitarbeiter einer großen Sparkasse berichtet, dass er regelmäßig Darlehen zum Hausbau nur unter der Bedingung gegeben hat, dass die künftigen Immobilienbesitzer auch eine Gebäudeversicherung abschließen. Die Versicherung brachte zusätzlichen Ertrag. Mitarbeiter der Commerzbank und der SEB Bank bekennen gegenüber der WirtschaftsWoche, dass sie Kunden dazu motivieren, ihre Wertpapiere gegen andere einzutauschen, sobald sie Gewinn gemacht haben, „auch wenn davon auszugehen ist, dass die Papiere noch gut laufen und der Verkauf nachteilig für den Kunden sein wird“, sagt SEB-Beraterin Marlene I. Der Bank bescheren sie damit Einnahmen durch Ordergebühren und bringen sich selbst aus der Schusslinie. Von der Commerzbank heißt es hierzu, diese Behauptung „ist für uns nicht nachvollziehbar. Verkaufsempfehlungen werden nur aufgrund einer aktuellen Markteinschätzung und der Anlageziele des Kunden getroffen“. In einer schriftlichen Stellungnahme der SEB heißt es, „wir betrachten es als ein Zeichen von Kundenorientierung und aktiver Kundenansprache, Wertpapierkunden auch darauf hinzuweisen, Gewinne zu realisieren, insbesondere in diesen turbulenten Börsenphasen. Ob die Wertpapiere weiter gestiegen wären, ist reine Spekulation“.

„Viele Berater haben mit inneren Konflikten zu kämpfen“, sagt Gewerkschafter Foullong „sie stehen vor der Wahl, einem Kunden ein Produkt zu verkaufen, das er vielleicht gar nicht braucht, oder ihr Ziel

nicht zu erreichen.“ Der Mitarbeiter einer ausländischen Großbank gibt zu, dass er Anlegern riskante geschlossene Fonds so schmackhaft gemacht hat, bis sie endlich unterschrieben. „Ich konnte wochenlang nicht schlafen. Der Kunde tat mir leid, aber ich hatte auch Angst, dass alles rauskommt“, sagt er. Als er seinem Chef davon erzählte, soll der ihm auf die Schulter geklopft und gesagt haben: „Mach dir keine Sorgen, es passiert schon nichts.“

Dergleichen kommt nicht nur bei den großen Banken vor, wie der Fall Dieter P.\* zeigt. Bei der Weberbank in Berlin, einem Institut, das vor allem reiche Privatkunden bedienen will, liegt der Kundenbesprechungsraum im Erdgeschoss am Hohenzollerndamm. Milchglasscheiben sorgen für Diskretion. Lichtspots an der Decke leuchten den Raum aus. An einem ovalen Tisch aus hellem Holz treffen sich die Wohlhabenden mit den Bankern. Die Kunden kennen ihre Berater meist lange Jahre, sie verbindet ein Vertrauensverhältnis. Doch das Vertrauen ist nicht immer gerechtfertigt. Vor allem bei älteren Kunden habe er das Vertrauen ausgenutzt, bekennt Weberbank-Berater Dieter P. „Ich habe einem fast 80 Jahre alten Mann eine individuelle Vermögensverwaltung verkauft“, sagt er, „obwohl das zweifelsohne nicht mehr das Richtige für ihn war.“ Bei einer individuellen Vermögensverwaltung muss der Kunde mindestens 500.000 Euro in ein Depot einzahlen, mit dem die Bank dann arbeitet. Sie investiert das Geld dann etwa in Aktien. Weil hier allerdings naturgemäß Schwankungen an den Märkten einkalkuliert werden müssen, sollte laut Dieter P. seriöser Weise immer mit einer Laufzeit von mindestens fünf Jahren gerechnet werden. „Das kann man keinem alten Kunden ohne erkennbaren Erbhintergrund empfehlen“, sagt der Berater. „Trotzdem habe ich das gemacht. Die Erträge für eine separate Vertriebsaktion haben gewunken.“ Es könne „absolut angezeigt sein, einem fast 80 Jahre alten Mann eine Vermögensverwaltung zu empfehlen“, sagt Wolfgang Harth, Leiter des Privatkundengeschäfts der Weberbank in Berlin dazu. Einer anderen Kundin, die sich in Finanzangelegenheiten nicht auskannte, hat Dieter P. empfohlen, einen beträchtlichen Teil ihres Vermögens in einen Lebensversicherungsfonds zu investieren. Das Geschäft war mit neun Prozent der Anlagesumme für die Bank hoch provisioniert – und das war für Dieter P. die einzige Motivation der Kundin das Produkt zu empfehlen. Harth sagt, dass einzig die Kundenbedürfnisse Grundlage der Beratung seien. Dieter P. sieht das anders. Er erklärt, dazu aufgefordert worden zu sein, gerade hoch provisionierte Produkte zu verkaufen. Zudem werde dafür gesorgt, dass jeder Berater sehen kann, wo er im internen Vertriebsranking steht. „Es werden Listen mit allen Einzelabschlüssen bei der Teamassistenz geführt. Die sind für alle Teammitglieder jederzeit einsehbar“, sagt er. Weberbank-Vorstand Klaus Siegers dagegen erklärt, die Listen könnten nicht von allen Teammitgliedern eingesehen werden, sie dienten vielmehr der Teamleitung zur Ertragskontrolle. „Innerhalb eines Teams sind Teilaspekte (ca. 30% der Geschäfte) von den anderen Teammitgliedern einsehbar“, heißt es in einer schriftlichen Stellungnahme.

Im ersten Gespräch mit einem Kunden horcht Dieter P., so berichtet er, ganz genau nach, wie gut der sich auskennt. Die informierten und selbstbewussten Kunden seien unbeliebt und würden im Kollegenkreis als „Patienten“ bezeichnet. Harth bestreitet das. Dass sich am Umgang mit den Kunden durch die seit Anfang des Jahres geltende Finanzmarktrichtlinie MiFID etwas ändert, glaubt Dieter P. nicht. Eigentlich sollte sie die Rechte der Verbraucher stärken, sie schreibt vor, dass Berater ihre Provisionen offenlegen. Doch zum einen würden die Gebühren nur im Kleingedruckten aufgeführt. Zum anderen schütze auch die Richtlinie den Kunden nicht davor, dass ihm ein günstigeres oder für ihn geeigneteres Produkt vorenthalten wird. Grund genug für ein schlechtes Gewissen? „Ein schlechtes Gewissen kann ich mir nicht leisten“, sagt Dieter P. Der Ertrag der Bank soll jährlich gesteigert werden. „Dafür bezahlt mich die Bank.“ Genau das ist das Grundproblem. Die Berater werden von den Banken bezahlt, sollen aber eigentlich im Sinne der Kunden handeln. Damit sich die Kunden der Loyalität des Beraters sicher sein könnten, müssten sie ihn bezahlen. Die Quirin Bank in Berlin verlangt von Kunden daher eine Pauschale und zahlt ihnen als Gegenleistung die Provisionen aus, die sie von den Produkthanbietern bekommt. Das Modell konnte sich aber bisher nicht durchsetzen. „Durch den Preiskampf der Banken hat sich in der Bevölkerung die Vorstellung durchgesetzt, dass bei den Banken vieles umsonst ist“, sagt Ex-Banker Schade.

So wird aus einer Beratertruppe eine Drückerkolonie: „Wenn ein Kunde unzufrieden mit mir ist, halte ich das eher aus, als wenn mein Chef unzufrieden ist“, sagt Weberbanker Dieter P. „Denn der Kunde sitzt nur ein- bis zweimal im Jahr vor mir. Außerdem kann ich ihm meistens etwas vormachen. Vor meinem Chef muss ich mich einmal die Woche rechtfertigen. Abwechselnd alleine beim Vertriebsleistungsgespräch und mit meinen Kollegen bei der Teambesprechung. Vor ihm kann ich mich nicht herausreden.“ Die Weberbank bestreitet, dass es diese Vertriebsleistungsgespräche gibt. Stattdessen würde in den Mitarbeitergesprächen über aktuelle Marktentwicklungen gesprochen. Dabei ginge es darum, gemeinsam zu erörtern, welche Anlageprodukte „für welche Kunden angesichts der jeweils aktuellen Lage opportun sind“, heißt es.

Was für die Kunden opportun ist – die Muße, sich darüber Gedanken zu machen, hat SEB-Beraterin Karina B. nicht. Ihr graut am Mittwoch schon wieder vor dem Ende der Woche. Denn ob sie ihr Verkaufsziel in der Sparte Vorsorge noch schafft, ist ungewiss. Wenn der Kunde, der jetzt vor ihr sitzt, nicht unterschreibt – dann erst recht. Dann, so fürchtet sie, wird sie sich anhören müssen, dass sie ein „Low-Performer“ ist. Und dass sich ihr Arbeitgeber so eine Angestellte nicht leisten kann.

\* Name von der Redaktion geändert